



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

Impacto do descomprometimento moral dos líderes no cumprimento de práticas  
de *Green Human Resources Management*

Sofia Barreira Tavares

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria  
Organizacional

Orientador:  
Doutor Aristides Isidoro Ferreira, Professor Associado,  
ISCTE Business School

Outubro, 2023



BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento  
Organizacional

Impacto do descomprometimento moral dos líderes no cumprimento de práticas  
de *Green Human Resources Management*

Sofia Barreira Tavares

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria  
Organizacional

Orientador:  
Doutor Aristides Isidoro Ferreira, Professor Associado,  
ISCTE Business School

Outubro, 2023

## **Agradecimento**

Quero agradecer em primeiro lugar ao Professor Doutor Aristides Ferreira que aceitou orientar esta dissertação e demonstrou sempre a maior disponibilidade, paciência, visão crítica, e conhecimentos sem os quais não seria possível a entrega e desenvolvimento deste trabalho.

À minha família, quero agradecer por todo o apoio, motivação e sacrifícios que fizeram para me ajudar a alcançar os meus objetivos académicos. Em particular à minha avó por me ter oferecido a possibilidade de frequentar este Mestrado e elaborar esta dissertação, mantendo-me motivada para o terminar com sucesso.

Aos meus amigos, agradeço por estarem sempre ao meu lado durante esta jornada desafiante e me permitirem abstrair de momentos mais cansativos, permitindo-me recarregar energias, sendo uma fonte de motivação.

A todos os participantes na minha pesquisa, sem a vossa cooperação e contributo, este estudo não seria possível.

Por fim, ao ISCTE, agradeço pelos recursos fornecidos que permitiram elaborar uma pesquisa com rigor e com recurso a fontes diversas.

Muito obrigada a todos.



## Resumo

As alterações climáticas são uma temática que tem vindo a ganhar cada vez mais destaque devido aos efeitos adversos que provoca nas gerações atuais e futuras. Para combater as mesmas, a promoção da sustentabilidade tornou-se numa prioridade para muitas pessoas no seu dia-a-dia, refletindo-se também esta preocupação nas organizações. Contudo, ainda há um longo caminho a percorrer para que esta temática esteja na prioridade das estratégias corporativas, tendo o descomprometimento moral dos líderes um papel significativo. Deste modo, o grande objetivo do presente estudo será compreender os impactos do descomprometimento moral dos líderes no cumprimento de práticas de *Green Human Resources Management*.

Para avaliar estes impactos foi realizado um estudo quantitativo em dois momentos distintos, procurando também avaliar se uma diferença de temperatura teria impacto no descomprometimento moral da liderança. Esta análise envolveu a participação de equipas com reporte ao mesmo líder, sendo constituídas por pelo menos 3 elementos. Foi conduzido também um estudo qualitativo para complementar os resultados obtidos.

Deste modo, foi possível concluir que o descomprometimento moral dos líderes no cumprimento de práticas de Recursos Humanos Verdes atua como mediador entre os motivos altruístas ambientais dos colaboradores e a sua intenção de abandonar a empresa, e também entre a adoção de Práticas de Recursos Humanos Verdes por parte das empresas e a intenção de abandono por parte dos colaboradores. Em suma, reforça a importância da adoção deste tipo de práticas de modo a promover a retenção das pessoas, e contribuir para um mundo mais sustentável.

**Palavras-chave:** *Descomprometimento moral; Práticas de Green Human Resources Management; Motivos altruístas ambientais; Turnover; Alterações Climáticas*

***JEL Classification System:***

*Q56 – Environment and Development*

*O15 – Human Resources*



## Abstract

Climate change is an issue that has gained increasing prominence due to the adverse effects it causes on current and future generations. To face them, promoting sustainability has become a priority for many people in their daily lives, and this concern is also reflected in organizations. However, there is still a long way to go for this issue to be a priority in corporate strategies, with the moral disengagement of leaders playing a significant role. Therefore, the main objective of this study will be to understand the impacts of leaders' moral disengagement in complying with Green Human Resources Management practices.

To evaluate these impacts, a quantitative study was carried out at two different moments, also seeking to assess whether a difference in temperature would have an impact on leadership moral disengagement. This analysis involved the participation of teams reporting to the same leader and consisting of at least 3 elements. A qualitative study was also conducted to complement the results obtained.

In this way, it was possible to conclude that the moral disengagement of leaders in complying with Green Human Resources practices acts as a mediator between the altruistic environmental motives of employees and their intention to leave the company, and also between the adoption of Green Human Resources practices by companies and employees' intention to leave the company. In short, it reinforces the importance of adopting this type of practices in order to promote retention of employees and contribute to a more sustainable world.

**Keywords:** *Moral Disengagement; Green Human Resources Management practices; Environmental altruistic motives; Turnover; Climate change*

***JEL Classification System:***

*Q56 – Environment and Development*

*O15 – Human Resources*





# Índice

|   |     |
|---|-----|
| Agradecimento   | i   |
| Resumo  | iii |
| Abstract  | v   |
| Introdução  | 1   |
| Capítulo 1. Revisão de Literatura                                       | 5   |
| 1.1. Enquadramento do Problema de Investigação                          | 5   |
| 1.2. <i>Green Human Resources Management</i>                            | 6   |
| 1.3 Teoria Cognitiva Social   | 8   |
| 1.4 Descomprometimento Moral  | 8   |
| 1.4.1 Descomprometimento Moral e Liderança                              | 10  |
| 1.5 <i>Turnover</i>   | 11  |
| 1.6 Teoria da Identidade Social   | 12  |
| 1.7 Teoria das Trocas Sociais   | 12  |
| 1.8 Importância das Práticas de <i>Green Human Resources Management</i> | 14  |
| 1.9 Descomprometimento Moral & Alterações Climáticas                    | 14  |
| 1.10 Outros <i>outcomes</i> organizacionais                             | 15  |
| 1.11 Objetivos  | 17  |
| Capítulo 2. Metodologia   | 19  |
| 2.1. Amostra  | 19  |
| 2.2. Procedimento   | 20  |
| 2.3 Análise dos Dados   | 21  |
| 2.3.1 Análise dos Dados quantitativos                                   | 21  |
| 2.3.2 Análise dos Dados qualitativos                                    | 23  |
| Capítulo 3. Resultados  | 27  |
| 3.1. Análise quantitativa   | 27  |

|  |    |
|--|----|
| 3.1.1 Estatística Descritiva e Correlações                           | 27 |
| 3.1.2 Teste de Hipóteses   | 28 |
| 3.2 Análise qualitativa  | 30 |
| Capítulo 4. Discussão  | 37 |
| 4.1 Contributos Teóricos   | 37 |
| 4.2 Implicações para a prática                                       | 40 |
| 4.3 Limitações e sugestões para futuras investigações                | 41 |
| Conclusão  | 43 |
| Referências Bibliográficas   | 45 |
| Anexos   | 51 |
| Anexo A – Caracterização da amostra quantitativa                     | 51 |
| Anexo B – Caracterização da amostra qualitativa                      | 51 |
| Anexo C – Questionário de T1   | 52 |
| Anexo D – Questionário de T2   | 54 |
| Anexo E – <i>Outputs</i> do SPSS                                     | 55 |
| Anexo F – Registo das temperaturas máximas em T1 e T2                | 77 |
| Anexo G – Estrutura do <i>Focus Group</i>                            | 78 |
| Anexo H – Árvore de Categorias e Subcategorias do <i>Focus Group</i> | 79 |

## Índice de Quadros e Figuras

### Quadros

|  |    |
|--|----|
| Quadro 3.1. Estatística descritiva e correlações       | 27 |
| Quadro 3.2. Análise do Modelo de Mediação, Hipótese 1  | 28 |
| Quadro 3.3. Análise do Modelo de Mediação, Hipótese 2a | 29 |
| Quadro 3.4. Análise do Modelo de Mediação, Hipótese 2b | 30 |

### Figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1.1 Mecanismo de descomprometimento moral em diferentes pontos do processo de autorregulação | 10 |
| Figura 1.2. Modelo hipotético 1 em estudo   | 13 |
| Figura 1.3. Modelo hipotético 2a em estudo  | 14 |
| Figura 1.4. Modelo hipotético 2b em estudo  | 15 |
| Figura 2.1. Categorias e Subcategorias identificadas na análise do <i>Focus Group</i>               | 25 |
| Figura 3.1. Modelo Conceptual das Conclusões do <i>Focus Group</i>                                  | 30 |



## Introdução

A sustentabilidade é um tema que tem vindo a ganhar uma crescente importância no dia-a-dia das pessoas devido às alterações climáticas e à preocupação com o impacto que terá nas gerações futuras, fazendo com que empresas em todo o mundo tenham vindo a direcionar esforços para promover a sua responsabilidade ambiental, estando em conformidade com medidas em curso como o Acordo de Paris, celebrado em 2015. Este acordo foi adotado por 195 países que se comprometeram de forma conjunta a contribuir para a redução do aquecimento global através de um plano nacional composto por um conjunto de medidas de modo a reduzir a emissão de gases de estufa (Seo, 2017). Os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) também desempenham um papel importante enquanto guia de atuação para as comunidades em todo o mundo em torno de um planeta mais sustentável. Os ODS são 17 e relacionam-se com temáticas distintas como a eliminação de desigualdades entre géneros, o acesso a água potável e à educação, entre outros, de modo a promover o bem-estar de todos os seres humanos, a prosperidade económica, e a proteção ambiental. No entanto, para atingir estes resultados é importante que haja um esforço para que todos os objetivos sejam cumpridos e se aproveitem quaisquer possíveis sinergias (Pradhan et al., 2017).

Segundo um estudo com 14 000 participantes (Earth5R, 2022) 93% dos inquiridos indicaram que as suas preocupações em torno da sustentabilidade e alterações climáticas após o COVID aumentou, assim como a procura por produtos mais sustentáveis, que teve um aumento de 71%. Por consequência, também as empresas se adaptaram às novas preocupações e necessidades dos seus clientes. De acordo com um estudo da McKinsey (2011) cada vez mais empresas estão a investir na adoção de comportamentos sustentáveis ao longo da sua cadeia de valor de modo a impulsionar o seu crescimento e acrescentar valor aos seus *stakeholders*. Ao nível da atração e retenção de colaboradores, 53% dos inquiridos menciona que quando as organizações promovem comportamentos sustentáveis mais provavelmente vão adquirir vantagem na retenção de talento.

Desta forma, a relação entre a adoção voluntária de práticas verdes, a vantagem competitiva e *performance* financeira das empresas tem sido alvo de atenção. Os líderes e as equipas têm um papel contributivo importante para a gestão ambiental, em particular os gestores de recursos humanos pelo impacto que têm na implementação de práticas verdes e respetiva promoção por parte dos colaboradores, contribuindo assim para a estratégia ambiental das empresas. Por exemplo, através de um sistema de gestão de recompensas que valoriza comportamentos sustentáveis, ou de formação “verde” para conscientizar os colaboradores, contribuindo assim para o desenvolvimento sustentável das organizações (Molina-Azarin et al., 2021).

Tendo em conta a importância dos líderes na adoção destas práticas, o presente estudo procura relacionar o descomprometimento moral dos líderes com as práticas de *Green Human Resources Management*. De modo a justificar a razão pela qual indivíduos adotam comportamentos antiéticos foram introduzidas teorias como a Teoria Cognitiva Social, e a sua extensão, a Teoria do Descomprometimento Moral por Bandura (2002). Segundo este autor, o descomprometimento moral ocorre quando os indivíduos se conseguem desassociar dos seus padrões morais internos via um conjunto de mecanismos sem sentir qualquer tipo de ansiedade ou culpa. Deste modo a primeira variável em estudo é o Descomprometimento Moral dos Líderes no cumprimento de práticas de GHRM procurando analisar os impactos dos líderes descomprometidos moralmente na adoção de práticas de Recursos Humanos Verdes.

Foi ainda exposta a Teoria das Trocas Sociais de modo a introduzir outra das variáveis em estudo: os *motivos altruístas ambientais*, defendendo que os colaboradores que têm preocupações com o meio ambiente vão esperar que o seu líder adote comportamentos alinhados com os seus valores. Em adição a esta relação foi incluída a componente do *turnover* como consequência deste possível desalinhamento de expectativas entre colaborador e chefia. Tendo em conta que atualmente Portugal é o 4º país do mundo com maior escassez de talento (SIC Notícias, 2023) é relevante identificar todos os antecedentes que têm impacto no bem-estar dos colaboradores e na sua retenção. Existem alguns estudos que relacionam o descomprometimento moral com o *turnover* dos indivíduos, contudo estão em falta estudos que abordem outro tipo de consequências, e ao nível das equipas, ao invés de forma individual (Newman et al., 2019).

Tendo em conta a importância das Práticas de Recursos Humanos Verdes no combate às alterações climáticas, esta foi também uma das variáveis incluídas no estudo de modo a perceber se têm impacto no *turnover* dos colaboradores via mediação do Descomprometimento moral dos líderes na adoção das mesmas (Zaid, Jaaron & Bon, 2018).

Considerando a atual crise nos preços do petróleo e da energia, foi também incluída como *Covariate* no presente estudo a diferença de temperaturas entre a recolha de dados em dois momentos distintos de modo a averiguar se teria algum tipo de impacto no descomprometimento moral dos líderes no cumprimento de práticas de *Green Human Resources Management*. Algo que influenciou o preço do petróleo e da energia foi a Guerra na Ucrânia, decorrente da invasão pela Rússia que teve início no dia 24 de fevereiro de 2022 (Público, 2022) e se estende até aos dias de hoje. A oferta mundial de petróleo já era reduzida para fazer face às necessidades económicas, contudo, sendo a Rússia um dos grandes exportadores, poderia reduzir ou até mesmo parar a exportação de petróleo para outros países decorrentes das sanções que foram aplicadas por iniciar a guerra contra a Ucrânia. Tendo em conta que o petróleo é uma *commodity*, o seu preço varia mediante a lei da procura e da oferta, estimando-se que os preços continuem a aumentar tendo em conta que os outros países

estão a utilizar as suas reservas (CNN Brasil, 2022). Como consequência, também o custo da energia passou a ser bastante significativo para as pessoas, sendo que de forma global, os custos totais da energia que as famílias têm de adquirir aumentou entre 62,2% e 112,9% (Público, 2023).

Este estudo conta com uma abordagem multinível pois foram coletadas respostas, através de um questionário, de equipas com pelo menos 3 elementos a reportar ao mesmo líder, recolhidas em dois momentos distintos, um primeiro momento em novembro e um segundo momento em março. Para além da recolha de dados quantitativa foi também realizado um *Focus Group* para averiguar em maior detalhe os impactos do descomprometimento moral dos líderes, corroborando as conclusões obtidas no questionário, e explorando outros *outcomes* organizacionais.

Quanto à estrutura da presente dissertação, em primeiro lugar, é apresentado o enquadramento teórico no capítulo 1 que aborda os problemas de investigação e a sua relevância, assim como as variáveis e as hipóteses em estudo associadas. De seguida, o capítulo 2 expõe a metodologia utilizada, incluindo a caracterização da amostra do estudo quantitativo e qualitativo, e a descrição do procedimento utilizado para ambos os casos. Posteriormente, no capítulo 3 são apresentados os resultados obtidos com a análise quantitativa e qualitativa, e por fim, o capítulo 4 inclui a discussão dos resultados que engloba os contributos para a teoria do presente estudo, as implicações que tem para a prática, e as limitações encontradas e recomendações para futuros estudos.





## Revisão da Literatura

### 1.1. Enquadramento do problema de investigação

O principal problema de investigação que este estudo pretende abordar é “Qual o impacto do descomprometimento moral dos líderes no cumprimento de práticas de *Green Human Resources Management*?”. Esta questão representa um problema de investigação, em primeiro lugar porque o descomprometimento moral tem sido alvo de estudo por diversos autores de modo a perceber os motivos que levam um indivíduo a adotar comportamentos antiéticos (Bandura, 1999). Contudo, o descomprometimento moral dos líderes não é um tema tão aprofundado, sendo necessário desenvolver conhecimento neste sentido, de modo a perceber o impacto que tem, por exemplo, nos comportamentos das equipas (como na sua intenção de permanecer na empresa), como explorado por Bonner, Greenbaum, & Mayer (2013), ou na adoção de práticas de Recursos Humanos Verdes, tendo em conta que para terem uma implementação bem-sucedida na estratégia corporativa de uma empresa é necessária uma liderança forte (Glavas, Senge, & Cooperrider, 2010).

A ligação entre o descomprometimento moral dos líderes e as práticas de *Green HRM* surge da falta de literatura em torno deste tema. Devido ao aumento da regulamentação proveniente do *awareness* criado em torno da sustentabilidade, surgiu recentemente o conceito de *Green HRM*, que tem vindo a ser explorado por diversos autores, mas deixando em simultâneo muitas questões por responder, como a relação entre a *Green HRM* e a liderança, sendo necessários mais estudos que abordem a importância da liderança no suporte e promoção de iniciativas pró-ambientais (Ren, Tang, & Jackson, 2018). Surge assim a primeira variável deste estudo: o *descomprometimento moral dos líderes no cumprimento de práticas de GHRM*.

Este problema é relevante, primeiramente, pela crescente importância das empresas adotarem comportamentos sustentáveis. Segundo o World Economic Forum (2022) a sustentabilidade nas empresas reduz custos e pode aumentar resultados operacionais até 60% (conclusão retirada de um estudo da McKinsey & Company). Através de um estudo realizado pela Deloitte (2021) 51% dos estudantes de gestão nos EUA referem que preferiam aceitar um salário mais baixo se a empresa for ambientalmente responsável. Desta forma surge assim outra das variáveis em estudo: os motivos altruístas ambientais dos colaboradores, representando a sua preocupação com o meio ambiente.

Assim, torna-se importante que as empresas adotem comportamentos sustentáveis ao longo de toda a cadeia de valor, incluindo nas suas práticas de Recursos Humanos. Segundo Ren et al. (2018) o conceito de *Green HRM* reflete uma orientação estratégica para as empresas melhorarem a sua

*performance* ambiental. Deste modo, surge ainda outra variável presente neste estudo: a Adoção de Práticas de Gestão de Recursos Humanos Verdes por parte das empresas.

Como referido por Glavas (2016) um ambiente de trabalho sustentável tem efeitos positivos nos trabalhadores ao nível da sua satisfação e sensação de pertença no trabalho, que consequentemente leva a um aumento do desempenho dos colaboradores e redução dos custos associados ao absentismo e *turnover* (Pinzone et al., 2018). Decorrente destes efeitos, surge outra variável presente neste estudo: a Intenção das equipas abandonarem a sua empresa (*turnover*). Por fim, é incluída ainda como *Covariate* no presente estudo: a diferença entre as temperaturas registadas durante a recolha de dados em ambos os momentos no tempo de modo a avaliar se esta diferença, que impacta os custos das empresas com energia, tem impacto no descomprometimento moral dos líderes na adoção de práticas de *GHRM* por impactar a relevância do problema das alterações climáticas para os mesmos (Bandura, 2007).

De modo a avaliar o impacto do descomprometimento moral dos líderes no cumprimento de práticas de *Green HRM*, serão as equipas quem irá avaliar os comportamentos da liderança fazendo parte da amostra que irá contribuir para o estudo através dos seus *inputs*. Segundo Atwater et al. (1998) as autoavaliações não são muito eficazes para fornecer *feedback* útil de modo a melhorar comportamentos de liderança, ao invés disso, é necessária a obtenção de *feedback* de outros, como os subordinados, para desenvolver um mecanismo de *feedback* significativo para melhorar a eficácia da liderança.

De modo global, este estudo irá contribuir para a falta de literatura em torno do tema como mencionado anteriormente, mas também para a prática, por permitir obter conclusões que impactam os custos em que as organizações incorrem por não adotarem práticas sustentáveis, e que consequentemente impactam a satisfação dos trabalhadores levando a que possam abandonar as suas organizações, traduzindo-se também numa perda de valor para as empresas.

## **1.2. Green Human Resources Management**

O conceito de *Green Human Resources Management (GHRM)*, define-se como o uso de políticas, filosofias e práticas de gestão de recursos humanos para promover o uso sustentável de recursos, e evitar danos decorrentes de preocupações ambientais que existam dentro das organizações (Zoogah, 2011, pág. 118). A Gestão de Recursos Humanos (GRH) permite a aquisição de capital humano, o seu desenvolvimento e alocação dentro das organizações, tendo assim um papel fundamental no cumprimento dos objetivos ambientais das empresas por possibilitar a transformação de políticas em práticas reais.

Segundo Yong et al. (2019) envolver práticas verdes nas funções de gestão de recursos humanos pode aumentar a sustentabilidade de uma organização. Para estes autores, as práticas de *GHRM* devem ser uma prioridade para as empresas pelo facto de se consumir cada vez mais energia e recursos naturais, o que contribui para a degradação do ambiente. Assim, de modo a tornar a GRH mais verde, e promover a preservação do meio-ambiente, devem ser adotadas certas práticas de forma contínua, tais como, a análise e descrição de funções, recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho e benefícios. Contudo, a GRH deve facilitar a mudança para a adoção de todas estas práticas num formato que esteja mais relacionado com a sustentabilidade, por exemplo, ao seleccionar colaboradores tendo por base critérios mais relacionados com a preocupação com o meio ambiente; ao introduzir uma componente ambiental nos seus programas de formação e desenvolvimento; e ao definir as componentes certas no processo de avaliação de desempenho e benefícios disponíveis, tornando-os mais verdes. Desta forma, a adoção de práticas de Gestão de Recursos Humanos Verdes leva a que as empresas se tornem mais sustentáveis, e adquiram uma nova forma de vantagem competitiva. Por exemplo, através de um processo de recrutamento e seleção Verde é possível recrutar colaboradores com maior consciência ambiental que promovam comportamentos que permitem às organizações ser mais sustentáveis; ao introduzir formação Verde são aumentadas as práticas de gestão sustentável nas organizações, o que consequentemente se traduz numa redução de custos e aumento da reputação organizacional.

Segundo Zaid et al. (2018) as práticas de *GHRM* devem ser implementadas por aqueles que são responsáveis por liderar uma equipa, tendo o principal objetivo de promover atitudes “amigas do ambiente” no ambiente de trabalho. Deste modo poderão contribuir para uma melhoria da *performance* ambiental, social e económica da organização. A *performance* ambiental refere-se à capacidade da organização de reduzir emissões poluentes e efluentes, diminuir o consumo de materiais tóxicos, e ainda de diminuir a frequência de acidentes ambientais; por outro lado, a *performance* social refere-se aos efeitos reais das práticas Verdes nos aspetos sociais relacionados com a imagem da empresa do ponto de vista dos diversos *stakeholders*. Por fim, a *performance* económica refere-se à melhoria nos resultados financeiros resultantes da implementação de práticas Verdes que melhoram a posição da organização em comparação com a média da indústria.

De acordo também com Zaid et al. (2018) um tipo de prática de *Green HRM* que potencia a *performance* económica das organizações é o desenvolvimento e o estímulo dos interesses e atividades ambientais dos colaboradores, o que por sua vez leva a melhorias nas competências e motivação, maior retenção e melhor desempenho organizacional. A implementação de iniciativas Verdes também melhora a *performance* social das organizações, aumentando a sua atratividade, levando a uma maior retenção de talento, tornando assim a Gestão de Recursos Humanos Verde uma área crucial a ser desenvolvida pelas empresas.

### **1.3. Teoria Cognitiva Social**

Segundo a Teoria Cognitiva Social (Bandura, 1998) a aprendizagem ocorre num contexto social que envolve uma interação dinâmica e recíproca entre o indivíduo, o ambiente e o seu comportamento. De acordo com esta teoria as influências normativas regulam as ações dos indivíduos através de dois processos de controlo: sanções sociais e autossanções. As sanções sociais referem-se às normas que influenciam as ações dos indivíduos de forma antecipada através das consequências sociais associadas a esses comportamentos, ou seja, se se adotar um comportamento que cumpre as normas sociais tem-se reações sociais positivas, e vice-versa. Por outro lado, as autossanções ocorrem quando os indivíduos regulam o seu comportamento através de reações autoavaliativas tendo em conta as normas sociais, e as suas transmissões de padrões de comportamento a seguir.

Assim, segundo Bandura (2002) a Teoria Cognitiva Social adota uma perspetiva interacionista em relação à moralidade. Ou seja, as ações morais são o resultado da interação recíproca de influências pessoais e sociais. Os conflitos surgem entre as autossanções e as sanções sociais, quando os indivíduos são castigados socialmente por escolherem adotar certas ações que consideram que são certas e justas. Alguns sacrificam o seu bem-estar em *prol* das suas convicções. Muitas vezes os indivíduos também experienciam conflitos nos quais são socialmente pressionados para adotar comportamentos que violam os seus padrões morais. As respostas para estes dilemas morais são determinadas pela força relativa das autossanções e sanções sociais e a aplicação condicional de padrões morais.

### **1.4. Descomprometimento moral**

Bandura introduziu a Teoria do descomprometimento moral como uma extensão da sua Teoria Cognitiva Social. Defende que as pessoas passam por um processo autorregulatório através do qual monitorizam a sua conduta e as condições sob as quais a mesma ocorre, julgando os seus comportamentos, comparando-os com os seus padrões morais. Os indivíduos abstêm-se de adotar comportamentos que violam os seus padrões morais ao ponderar sobre as possíveis consequências que poderiam ter se o fizessem, existindo um processo de autocondenação. O descomprometimento moral ocorre quando estas capacidades de autorregulação de um indivíduo não estão a funcionar adequadamente, fazendo com que se adotem comportamentos antiéticos, pela falta de autocondenação que deveria existir por adotar comportamentos que vão contra os padrões morais definidos individualmente (Bandura, 1999, pág. 193).

Segundo Moore et al. (2012) a propensão para um indivíduo se descomprometer moralmente é algo que alavanca a adoção de comportamentos antiéticos. Para estes autores, o descomprometimento moral ocorre quando existe uma diferença individual entre a forma como as

peças processam cognitivamente as suas decisões e comportamentos e os seus padrões éticos, o que permite que aqueles que estejam inclinados para se descomprometer moralmente adotem comportamentos antiéticos sem sentir angústia. A Figura 1.1 demonstra o mecanismo através do qual as autossanções morais são seletivamente ativadas e *disengaged* de certos comportamentos prejudiciais em diferentes pontos do processo de autorregulação (Bandura, 2002).

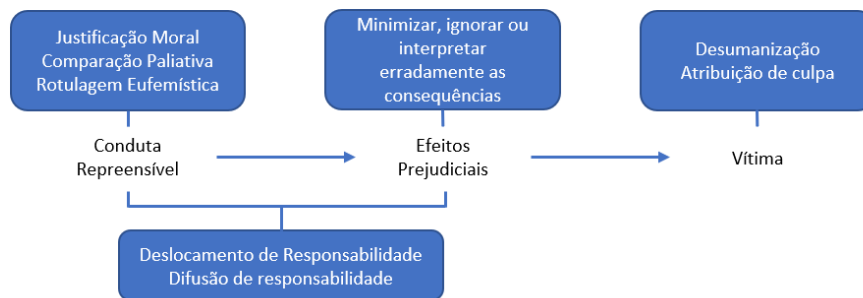
Segundo Bandura (2002), o descomprometimento moral ocorre através de 8 mecanismos cognitivos interrelacionados que facilitam a adoção de comportamentos antiéticos. Um destes mecanismos é a justificação moral, onde os indivíduos adotam comportamentos antiéticos justificando que são em *prol* de um bem maior (como por exemplo adotar comportamentos antiéticos referindo que são para o bem da organização). Outro destes mecanismos é a rotulagem eufemística, que se refere ao uso de linguagem “higienizada” para retratar ações prejudiciais e fazê-las parecer mais benignas (como por exemplo, em cenários de guerra, as vítimas são retratadas como “danos colaterais”). A comparação vantajosa representa outro mecanismo que ocorre quando um indivíduo compara um comportamento antiético com outro comportamento ainda mais repreensível de modo a que o primeiro pareça inofensivo. A reestruturação cognitiva de comportamentos prejudiciais via justificação moral, uso de linguagem higienizada e comparações vantajosas compõem o principal conjunto de mecanismos psicológicos que permitem que os indivíduos se descomprometam moralmente, pois facilitam a eliminação de autocensura sem que os indivíduos sintam angústia.

A deslocação e difusão de responsabilidade representam um conjunto de mecanismos que ocorrem pela minimização do papel do agente nos atos antiéticos adotados, sendo que, o controlo moral ocorre de forma mais significativa quando as pessoas têm consciência de que contribuem para resultados prejudiciais. A deslocação de responsabilidade ocorre quando alguém transfere a responsabilidade das ações tomadas para figuras de autoridade que podem ter tolerado tacitamente ou indicado explicitamente para a adoção de um comportamento antiético (por exemplo, alguém cometer atrocidades durante uma guerra porque o seu superior ordenou e menciona que assume a responsabilidade desses atos). Por outro lado, a difusão de responsabilidade ocorre de forma semelhante, mas num contexto em que a responsabilidade de uma ação é de um grupo, e os indivíduos pertencentes ao mesmo não se sentem responsáveis pelas consequências.

Estes mecanismos são utilizados para reduzir ou eliminar a angústia que um indivíduo poderá sentir face à(s) vítima(s). A distorção de consequências ocorre quando um indivíduo adota um comportamento antiético e minimiza, distorce ou ignora os efeitos das suas ações, de modo a que a autocensura ocorra de forma muito reduzida, ou não ocorra de todo.

A desumanização e a atribuição de culpa são mecanismos que estão relacionados com a forma como os indivíduos percebem as suas vítimas e a consequente presença ou ausência de autocensura. A desumanização é um mecanismo que acontece quando o autor de comportamentos

antiéticos enquadra as vítimas das suas ações como sendo indignas de consideração humana básica. Por fim, a atribuição de culpa ocorre quando o indivíduo que teve um comportamento antiético, atribui a responsabilidade dos seus atos às vítimas, justificando que merecem as consequências; veem ainda os seus atos prejudiciais como algo que aconteceu devido às circunstâncias, e não por decisão própria.



**Figura 1.1.** Mecanismo de descomprometimento moral em diferentes pontos do processo de autorregulação

Quando os indivíduos se descomprometem moralmente não se tornam instantaneamente em pessoas cruéis. Esta mudança pode ocorrer, mas apenas de forma gradual, quando o descomprometimento moral ocorre de forma progressiva, diminuindo as capacidades de autocensura de cada um. No caso das organizações, a propensão para o descomprometimento moral dos indivíduos é um preditor de um elevado número de comportamentos antiéticos organizacionais.

### 1.4.1. Descomprometimento Moral e Liderança

Segundo Moore et al. (2012) alguém que esteja descomprometido moralmente tem uma maior tendência para tomar decisões ou ter comportamentos antiéticos. Uma liderança antiética promove consequentemente comportamentos antiéticos nas organizações, o que leva a um aumento de fraude corporativa e a escândalos (Christian & Ellis, 2014). Logo, é relevante perceber se um líder que seja descomprometido moralmente nas práticas ligadas à gestão de RH sustentável promove esse tipo de comportamentos antiéticos nas suas equipas, criando a intenção de abandonarem a empresa, tendo em conta que um *turnover* elevado prejudica a *performance* de uma organização (Hancock, 2013).

A liderança é um tema que tem vindo a ser estudado desde há muitos anos, sendo um tema relevante, sujeito a alterações constantes, por consequência de todas as mudanças que ocorrem no meio evolvente das empresas. Segundo as Global Human Capital Trends (2019) as empresas precisam de um novo estilo de liderança mais focado na inclusão, justiça, responsabilidade social, entre outros aspetos. Estas características vão contra a definição de um líder moralmente descomprometido, daí a relevância de perceber e aprofundar os impactos que este tipo de líder poderá ter, tendo em conta

que os líderes influenciam a ética dos seus trabalhadores, e têm impacto também noutros *stakeholders* relevantes para a organização (Bonner et al., 2013).

Estudos anteriores demonstraram que existe uma relação positiva entre os comportamentos Verdes no ambiente de trabalho por parte dos colaboradores e fatores contextuais, como os estilos de liderança dos líderes. A liderança influencia o comportamento das suas equipas de forma direta através de interações pessoais. Quando se observa outros ao redor a adotar certos padrões de comportamento, existe uma maior tendência para adotar esses mesmos comportamentos de modo a satisfazer necessidades de integração, estabelecer e fortalecer as relações sociais (Kim et al., 2014).

O comportamento dos líderes também pode influenciar os comportamentos das suas equipas por constituir um modelo a seguir pelo *status* elevado, e poder associado ao papel que é desempenhado no local de trabalho. Outro motivo que leva a que as equipas sejam influenciadas pelas suas chefias e tentem expressar valores semelhantes aos dos seus líderes, é pela esperança de estabelecer relações fortes com os mesmos, tendo em conta que a congruência de valores entre o líder e o seguidor promove uma relação de maior qualidade entre os mesmos (Krishnan, 2002).

## **1.5. Turnover**

Outro aspeto a ter em conta neste estudo, relaciona-se com a intenção dos colaboradores abandonarem a sua empresa, também comumente ligado ao termo “turnover” que, segundo Jenkins (1993, pág.85), se define como “a intenção dos colaboradores de abandonar voluntariamente a sua organização”, definição esta que será considerada para concretizar o termo “turnover” neste estudo. De acordo com Gupta, Bhatia & Bhagat (2022) cada colaborador entra na organização com um conjunto único de expectativas formado, sendo que, quando essas expectativas não vão ao encontro da realidade, torna-se um motivo para abandonar a organização. Assim, para estes autores, o *turnover* pode ser descrito como o resultado da preferência do colaborador em ficar ou sair da empresa. Mencionam ainda que existem outros aspetos que podem estar na origem da intenção de abandonar a organização, como antecedentes relacionados com a atitude, como a satisfação no trabalho e o compromisso com a empresa. Para além destes fatores também são considerados na literatura antecedentes mais macro, como a estrutura organizacional e a dinâmica do mercado de trabalho que engloba as taxas de desemprego, a perceção do mercado de trabalho atual, o mecanismo de procura de emprego ou outras forças alternativas.

Segundo Mobley et al. (1979) o *turnover* é um comportamento de escolha individual, auto iniciado e voluntário. Um dos motivos que pode levar a que este processo se inicie é quando existe uma diferença entre os interesses, expectativas e valores centrais da vida de um indivíduo e os da sua organização, o que conseqüentemente origina diferenças na avaliação do local de trabalho e no

empenho face à organização e ao trabalho desempenhado. De acordo com estes autores, o modelo do processo de *turnover* dos colaboradores consiste numa sequência linear de eventos que se inicia com esta desistência do colaborador, pela falta de convergência entre valores e expectativas face à sua organização. Posteriormente surge a percepção e avaliação de empregos alternativos. Nesta avaliação são analisados os valores e interesses do trabalho, e a sua congruência com os valores e interesses pessoais; são também avaliadas as consequências de abandonar o emprego atual, ou de permanecer no mesmo. Segundo Mobley et al. (1979) outros fatores que contribuem de forma conjunta para o processo de *turnover* são a satisfação sentida no trabalho, associada ao afeto presente, a atração pelo emprego atual, associada ao afeto futuro esperado, e a atração de alternativas alcançáveis, associadas a novos empregos. Assim, o seguinte passo deste processo de *turnover* está relacionado com a intenção de abandonar a organização, sendo considerado o precursor imediato do *turnover* em si.

## **1.6. Teoria da Identidade Social**

Segundo a Teoria da Identidade Social (Tajfel & Turner, 1986) os indivíduos esforçam-se para alcançar ou manter uma identidade social positiva. A identidade social positiva é baseada, em grande parte, em comparações favoráveis que podem ser feitas entre um grupo interno de indivíduos e alguns grupos externos relevantes, sendo que o grupo interno deve ser percebido como positivamente diferenciado ou distinto dos grupos externos. Quando a identidade social é insatisfatória os indivíduos vão esforçar-se para abandonar o seu grupo, e juntar-se a um grupo que se distinga de forma mais positiva. Assim, os indivíduos devem identificar-se com o seu grupo, caso contrário vão querer abandoná-lo e juntar-se a outro grupo que seja comparável (ou seja, que apresente algumas semelhanças com o seu). Deste modo, trabalhadores que tenham uma motivação para a promoção do meio ambiente e valorizem a adoção de práticas de recursos humanos verdes vão esperar que os líderes adotem um certo tipo de comportamentos, caso contrário vão deixar de se identificar com o grupo em que estão inseridos, aumentando a intenção de abandono da organização.

## **1.7. Teoria das Trocas Sociais**

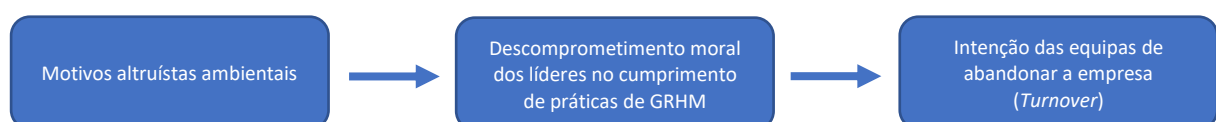
Esta teoria começou a ganhar destaque no final do ano de 1950 tendo sido cada vez mais utilizada para explicar relações sociais e diádicas (Davlembayeva & Alamanos, 2023). Defende que o comportamento social de indivíduos que estabelecem relações com outros é guiado por um princípio base de análise custo-benefício dessas mesmas relações. Refere ainda que a decisão de um indivíduo de continuar ou de participar em trocas sociais depende do grau em que as mesmas trazem melhores recompensas face a outras potenciais relações.



A Teoria das Trocas Sociais explica quatro componentes principais do comportamento social dos indivíduos. Em primeiro lugar, define que as ferramentas de reforço, ou seja, as recompensas/benefícios e recursos envolvidos nas trocas sociais sustentam a motivação para os indivíduos se envolverem numa interação social. As recompensas são o resultado de relações sociais com uma conotação positiva, e por outro lado, um recurso é um atributo que dá a um indivíduo a capacidade de visualizar a recompensa atuando como estímulo para as pessoas se envolverem em relações de trocas sociais. A segunda componente refere-se aos mecanismos de troca, sendo postulado que os recursos são trocados com base numa análise subjetiva de custo-benefício. Esta análise por sua vez depende de duas condições que condicionam a decisão da pessoa de realizar relações de trocas sociais sendo estas: o grau em que um desempenho semelhante foi recompensado a outros indivíduos no passado; e o grau em que o resultado da troca social é valiosa para o indivíduo. Em terceiro lugar, é defendido que estas trocas são estimuladas por estruturas sociais e fatores de capital social. As estruturas sociais refletem a contingência do resultado das interações estabelecidas num momento inicial, enquanto que o capital social é representado por diferentes formas de entidades sociais como normas, regras, expectativas, entre outros, podendo assim facilitar, mas também restringir o desenvolvimento de relações sociais e os seus resultados. Por fim, a quarta componente subjacente às trocas sociais é a reciprocidade, que por sua vez cria obrigações entre ambas as partes deste tipo de relações, defendendo que os humanos são seres naturalmente predispostos para adotar comportamentos que garantam a reciprocidade. Ou seja, as pessoas por norma iniciam relacionamentos com a expectativa de que o “favor”, as contribuições para as relações, será retribuído embora sem algum tipo de exigência imediata subjacente, sendo a troca social orientada para o longo prazo.

Deste modo, os colaboradores que tenham preocupações com o meio ambiente (motivos altruístas ambientais), através da Teoria das Trocas Sociais vão esperar que os seus líderes adotem comportamentos alinhados com os seus valores e que demonstrem compromisso moral com as práticas de GHRM.

Surge assim a H1: A relação entre os Motivos altruístas ambientais e a Intenção das equipas de abandonar a empresa (*Turnover*) é mediada pelo Descomprometimento moral dos líderes no cumprimento de práticas de GHRM.



**Figura 1.2.** Modelo hipotético 1 em estudo

## 1.8. Importância das Práticas de *Green Human Resources Management*

Relacionando com o conceito de *GHRM* apresentado, e tendo em conta que é um construto que está a adquirir uma crescente importância, qualquer estudo em torno deste tema terá grandes contributos para a teoria e para a prática por permitir que as empresas recebam orientação estratégica sobre o tipo de práticas de recursos humanos verdes a adotar, e a sua importância. Estas práticas representam os programas, processos e técnicas que efetivamente são implementados nas organizações de modo a reduzir os impactos negativos ambientais ou potenciar os impactos positivos, tendo sempre como objetivo melhorar a sustentabilidade e a *performance* ambiental das empresas. No entanto, para atingir este tipo de resultados torna-se crucial o apoio das pessoas de modo a criar, praticar e manter uma cultura de sustentabilidade (Arulrajah, Opatha, & Nawaratne, 2015).

Tendo em conta a importância da adoção deste tipo de práticas para as empresas, mas também para a satisfação dos colaboradores decorrente da existência de um alinhamento entre os seus valores e da sua liderança, fazendo com que não queiram abandonar a sua organização, como exposto anteriormente, surge assim mais uma das hipóteses em estudo.

H2a: A relação entre a Adoção de Práticas de Gestão de Recursos Humanos Verdes por parte das empresas e a Intenção das equipas de abandonar a empresa (*Turnover*) é mediada pelo Descomprometimento moral dos líderes no cumprimento de práticas de *GHRM*.

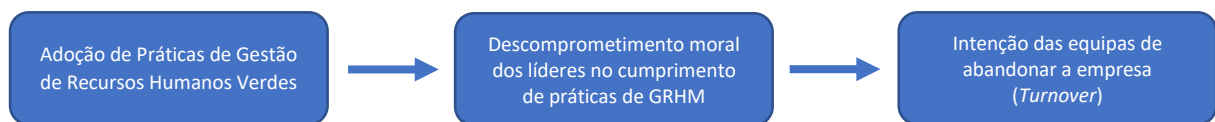


Figura 1.3. Modelo hipotético 2a em estudo

## 1.9. Descomprometimento Moral & Alterações Climáticas

Segundo Peeters, Diependaele, & Sterckx (2019), as alterações climáticas foram provocadas por atividade humana devido à emissão de gases de estufa, tendo consequentemente impactos bastante significativos na vida atual e futura das pessoas, estando associada ao desencadeamento de efeitos meteorológicos adversos, que por sua vez têm impactos negativos nos alimentos, qualidade da água, saúde, entre outros. Contudo, apesar destas consequências serem visíveis, ainda existe uma falta de motivação significativa para combater as alterações climáticas. As pessoas atualmente estão descomprometidas com o meio ambiente devido a dois motivos: o julgamento moral convencional não identifica as alterações climáticas como sendo um problema moral importante; e pela relutância dos indivíduos em mudar os seus comportamentos. Estes motivos são agravados quando o

descomprometimento moral é mais acentuado pois é um mecanismo através do qual os indivíduos adotam comportamentos tendo em conta apenas o seu interesse próprio, sem existir conflito com os seus padrões morais (Bandura, 2007).

De modo a reduzir estes efeitos todos os indivíduos têm um papel importante na adoção e promoção de comportamentos sustentáveis, como as práticas de *GHRM*. Tendo em conta os efeitos que a Guerra na Ucrânia teve nos preços da energia (Público, 2023), pode acontecer que uma diferença nas temperaturas tenha impacto no descomprometimento moral dos líderes no cumprimento de práticas de *GHRM*. Ou seja, com um aumento das temperaturas deixa de ser necessário um consumo de energia tão elevado (derivado de aquecimento), reduzindo os custos associados para as empresas. Deste modo, pode ser mais fácil para os líderes se descomprometerem moralmente pelo facto de o problema poder perder relevância e importância, surgindo assim a seguinte hipótese em estudo:

H2b: A relação entre a Adoção de Práticas de Gestão de Recursos Humanos Verdes por parte das empresas e a Intenção das equipas de abandonar a empresa (*Turnover*) é mediada pelo Descomprometimento moral dos líderes no cumprimento de práticas de *GHRM*, que por sua vez é impactado por uma Diferença de temperaturas no meio ambiente.

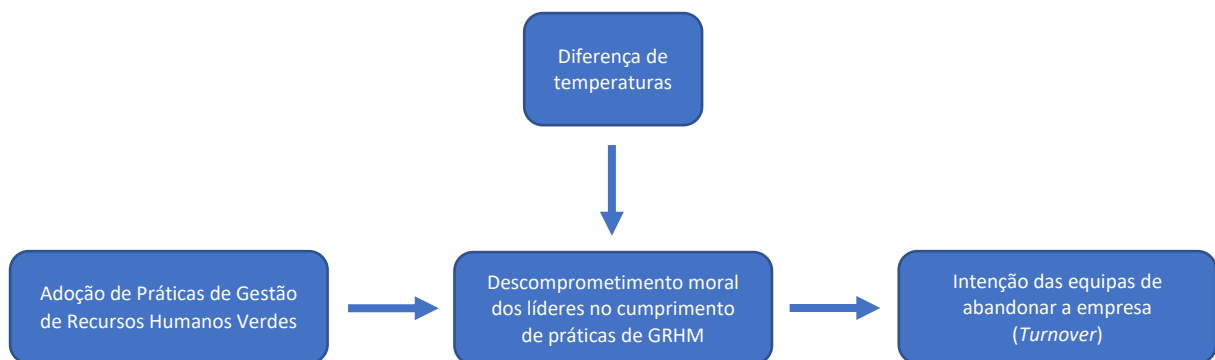


Figura 1.4. Modelo hipotético 2b em estudo

### 1.10. Outros *outcomes* organizacionais

No âmbito do presente estudo foram tidos em consideração outros *outcomes* organizacionais que podem ser afetados pelo descomprometimento moral dos líderes no cumprimento de práticas de *GHRM*. Os *outcomes* em questão são a sensação de integração na organização e o *burnout*.

Segundo Yao et al. (2004, pág. 159), a integração no trabalho (*job embeddedness*) é definida como “as forças combinadas que impedem uma pessoa de deixar o seu emprego”, que inclui fatores como o estado civil, envolvimento na comunidade e antiguidade no emprego. Por outro lado, para os autores

Ng & Feldman (2006) a integração no trabalho é representada por um conjunto de forças (ajuste, vínculo e sacrifícios) que mantêm as pessoas nas suas organizações atuais (pág.338). Uma destas forças, o ajuste ou adequação, é caracterizada pela correspondência existente entre as competências de um indivíduo e os requisitos organizacionais, e a correspondência existente entre os interesses individuais e as recompensas organizacionais disponibilizadas. Quanto mais forte for a percepção de que existe correspondência entre estes fatores, mais integrado estará o indivíduo na sua organização. Outra das forças mencionadas é o vínculo, que se refere à extensão dos laços que os indivíduos têm com outras pessoas e com atividades no trabalho (por exemplo, laços de amizade ou interdependência entre tarefas). Quanto mais vínculos um indivíduo tiver na sua organização, maior a sua integração na mesma. Por fim, a última destas forças é o sacrifício, sendo caracterizada pelo total de perdas que os indivíduos teriam ao deixar as suas organizações atuais, estando assim associada a avaliações de risco pessoais e individualizadas. Deste modo, quando maior for o sacrifício associado à saída da organização, maior será a integração no trabalho.

Por fim, quanto ao *burnout*, segundo Tague et al. (2005, pág. 197) o *burnout* pode dividir-se em três aspetos: *burnout* pessoal, que se define como o grau de fadiga e exaustão físico e psicológico experienciado pela pessoa; *burnout* relacionado com o trabalho, que representa o grau de fadiga e exaustão físico e psicológico experienciado pela pessoa relacionado com o seu trabalho; e *burnout* relacionado com o cliente, definido como o grau de fadiga e exaustão físico e psicológico experienciado pela pessoa relacionado com o seu trabalho com clientes. Neste estudo, a definição utilizada será aquela que se relaciona com o trabalho desempenhado.

Segundo Angelini (2023), atualmente o *burnout* no trabalho também pode ser descrito como um construto multidimensional referido como a exposição repetida a stress relacionado com o trabalho. Este conceito está ainda relacionado com sentimentos de exaustão, fadiga emocional, cinismo, atitudes negativas em torno do trabalho e eficácia profissional reduzida.

Por outro lado, o *burnout* representa também uma síndrome psicológica em resposta à exposição prolongada a *stressors* emocionais e interpessoais crónicos no trabalho, sendo que esta resposta é definida por três dimensões: exaustão; cinismo e desapego do trabalho; e ineficácia e sensação de falta de realização. A exaustão representa a dimensão básica de stress individual referente ao *burnout*, estando relacionada com sentimentos de sobrecarga e esgotamento dos recursos físicos e emocionais. O cinismo representa o contexto interpessoal do *burnout*, referindo-se a uma resposta negativa, insensível ou excessivamente distante relativamente a diversos aspetos do trabalho. Por fim, a ineficácia representa a dimensão de autoavaliação do *burnout* estando ligada a sentimentos de incompetência ou falta de realização e produtividade no trabalho (Maslach, Schaufel & Leiter, 2001).

Compreender se o descomprometimento moral dos líderes tem impacto no *burnout* sentido pelas equipas também é algo relevante tendo em conta que este representa uma síndrome que resulta de

stress crónico sentido no trabalho com consequências negativas ao nível físico (diabetes, doenças cardíacas, dores de cabeça e problemas respiratórios), ao nível psicológico (insónia, depressão, entre outros) e ao nível profissional (dissatisfação no trabalho, absenteísmo, entre outros) (Salvagioni, 2017).

### **1.11. Objetivos**

Desta forma, o presente estudo tem como principal objetivo perceber quais os impactos do descomprometimento moral dos líderes no cumprimento de práticas de *Green HRM* e se atua enquanto mediador entre a preocupação ambiental das suas equipas e a sua intenção de abandonar a empresa; e entre a adoção de práticas de recursos humanos verdes, e novamente sobre a intenção de abandono das organizações por parte dos colaboradores. Será ainda proposto testar os efeitos da diferença de temperaturas entre os dois momentos da recolha de dados no descomprometimento moral dos líderes na adoção de Práticas de *GHRM*. Para atingir o objetivo principal é necessário compreender alguns aspetos, tais como, o nível de preocupação moral dos líderes com o meio ambiente, como para com as alterações climáticas ou a atual crise energética. Será também alvo de estudo as práticas de *Green HRM* que as empresas têm implementadas, como também será necessário compreender o nível de preocupação das equipas com o meio ambiente. De forma geral, este estudo pretende contribuir para as falhas de literatura em torno do tema, contribuindo com resultados que tenham possíveis implicações práticas no âmbito do estímulo da propagação de práticas de *Green HRM* nas empresas, de modo a melhorar o seu desempenho.



## Metodologia

### 2.1. Amostra

No âmbito da realização deste estudo foram consideradas duas amostras distintas mediante o método de recolha de dados - quantitativo e qualitativo. No caso do estudo quantitativo, a amostra utilizada é uma amostra não probabilística bola de neve tendo em conta que os resultados foram obtidos através de uma lista de contactos próximos, que posteriormente pediram aos seus colegas de equipa (com a mesma chefia direta) que respondessem também ao questionário.

Tendo em conta os objetivos de investigação, os critérios de inclusão definidos para a amostra do estudo quantitativo foram: ter idade superior a 18 anos; estar atualmente vinculado contratualmente a uma empresa; a empresa em que se está a trabalhar estar sediada em Portugal; ter uma equipa composta por pelo menos três elementos. Por outro lado, os critérios de exclusão definidos foram: ter idade inferior a 18 anos; não estar atualmente empregado; a empresa em que se está a trabalhar não estar sediada em Portugal; e a equipa em que se está inserido ser composta por menos de três elementos. No total, foram registadas 120 respostas válidas obtidas através do primeiro questionário enviado de um total de 175 respostas.

Após a conclusão de ambos os questionários, aos critérios de seleção dos participantes definidos anteriormente, incluiu-se ainda o critério de os participantes terem de ter respondido de forma completa a ambos os questionários enviados em momentos distintos. Deste modo, a dimensão total final considerada no estudo como válida foi de 60, de um total de 95 respostas ao segundo questionário.

Dos 60 participantes (Anexo A), 43 encontram-se na faixa etária dos 20-29 anos; 12 têm entre 30 e 39 anos; 4 participantes têm entre 40 e 49 anos; e 1 encontra-se na faixa etária dos 50-59 anos. Mais de metade dos participantes do estudo são do sexo feminino (57%), sendo os restantes do sexo masculino (43%). A maioria dos participantes possui licenciatura (58%), 38% tem o grau de mestre e apenas 3% concluíram apenas o ensino secundário em termos de habilitações académicas. Quanto ao setor dos participantes destacam-se o setor tecnológico (28%) e de consultoria (20%), estando os restantes inquiridos distribuídos pelos setores da Banca (8%), Energia (10%), Recuperação de Crédito (2%), Retalho (13%), Seguros (5%), Saúde (5%), e Telecomunicações (7%). A antiguidade dos participantes nas suas empresas varia entre os 12 anos e 1 mês sendo em média, 2,5 anos (desvio padrão = 3,9). Os 60 participantes encontram-se divididos em grupos de 3 por 20 equipas com um líder diferente.

A amostra utilizada no estudo qualitativo é também uma amostra não probabilística, mas por conveniência, pois foram escolhidas pessoas mais próximas e convenientes para serem alvos do *Focus Group*. Os critérios de seleção são semelhantes aos critérios definidos para o estudo quantitativo, que por sua vez consistem em: ter idade superior a 18 anos; estar atualmente vinculado contratualmente a uma empresa; a empresa em que se está a trabalhar estar sediada em Portugal.

No total o *Focus Group* foi constituído por 7 inquiridos, sendo que 5 são do sexo feminino (71%) e 2 do sexo masculino (29%). A média das idades dos participantes é de 23 anos com um desvio padrão= 3,7. O setor de atividade das empresas das quais os participantes fazem parte variam entre o setor da energia, hotelaria, consultoria, telecomunicações e tecnologia (Anexo B).

## 2.2. Procedimento

O procedimento adotado consistiu em recolher informação através de dois meios distintos: questionários (de modo a recolher informação quantitativa) e *Focus Group* (de modo a recolher informação qualitativa). Quanto à aplicação dos questionários, estes foram enviados em 2 momentos distintos: um entre 8 de novembro de 2022 e 5 de janeiro de 2023, e o outro entre 5 de março e 5 de maio de 2023. A recolha de dados implica uma abordagem multinível, onde são necessários pelo menos 30 grupos constituídos por pelo menos 3 pessoas com a mesma chefia direta. Esta escolha deve-se ao facto das organizações serem sistemas com multiníveis pelo que requerem modelos conceptuais multinível (Kim et al., 2014).

Na primeira recolha de dados, obtiveram-se 120 respostas válidas, correspondendo a 40 grupos constituídos por 3 colaboradores da mesma equipa, reportando à mesma chefia. Através da segunda recolha de dados o nº de respostas válidas diminuiu em 50%, tendo sido obtidas 60 respostas válidas, equivalendo a 20 grupos.

A recolha de dados em dois momentos pretende averiguar se um aumento das temperaturas, face à crise energética que ultrapassamos atualmente, tem impacto na preocupação e comportamentos adotados ligados à sustentabilidade. Deste modo, desde o início da recolha de dados em ambos os momentos, todos os dias foram monitorizadas as temperaturas máximas em Portugal segundo o IPMA (Instituto Português do Mar e Atmosfera).

O contacto com os inquiridos foi realizado através do WhatsApp e LinkedIn. A transmissão do questionário, feita posteriormente com os colegas de equipa, ficou ao critério de cada pessoa que fosse contactada, ficando a mesma responsável por avisar assim que toda a equipa envolvida respondesse ao questionário. De forma a identificar as respostas de elementos com a mesma chefia, foi inserida uma questão para identificar as primeiras duas letras do primeiro nome e apelido da hierarquia direta, tendo sido dado o exemplo do nome “Sofia Tavares” que ficaria “SOTA”. A



plataforma utilizada foi o Qualtrics, pois para além de outras funcionalidades permite filtrar por certas respostas, como pelas iniciais do nome da chefia inserido.

Quanto à estrutura do questionário, em primeiro lugar, foram apresentados os objetivos do estudo e o seu contributo, de forma sucinta, para que os participantes compreendessem o intuito do questionário a que se comprometeram responder, com o devido consentimento e de forma voluntária. Foi também assegurado o anonimato dos participantes (que se identificaram com os últimos 4 dígitos do seu nº de telemóvel) e o anonimato das suas empresas, tendo sido apenas pedido para ser identificado o setor em que a respetiva organização atua.

Em relação ao *Focus Group*, este ocorreu num momento apenas, a 18 de março de 2023. O contacto com os participantes foi feito via Whatsapp. Após se ter a confirmação do número de participantes foi enviado um convite via Microsoft Teams, plataforma utilizada para dinamizar a sessão. A estrutura do *Focus Group* consistiu em partilhar 18 questões, distribuídas por 5 temas relacionados com as variáveis em estudo. Inicialmente foi confirmado com o grupo se estavam de acordo com a gravação da sessão, e com a sua participação no estudo; posteriormente foram explicitadas as regras do grupo focal, e foi ainda realizado um *Ice Breaker* para dinamizar a sessão entre os participantes. A duração da sessão foi de aproximadamente 2h.

## **2.3. Análise dos Dados**

### **2.3.1. Análise dos Dados quantitativos**

Quanto aos questionários, foram utilizadas diferentes escalas e itens em dois momentos temporais de modo a compreender se o papel dos líderes no cumprimento de práticas de *GHRM* se alterou face à diferença de temperaturas, o que implica um maior consumo de energia nos meses mais frios, e que teve custos agravados decorrentes da crise energética. O detalhe das questões contidas em ambos os instrumentos nos dois momentos temporais encontram-se nos anexos C e D.

Após ser realizada a recolha dos dados quantitativos, os mesmos foram inseridos numa base de dados e analisados mediante o software IBM SPSS Statistics para o Windows, Versão 29.0. De seguida foi desenvolvida uma análise fatorial com o objetivo de verificar a acuidade das variáveis para cada um dos fatores, como a sua adequabilidade para a amostra em estudo. No caso das escalas unidimensionais, recorreu-se ao método de rotação oblíquo Direct Oblimin, enquanto que nas escalas multifatoriais foi aplicado o método ortogonal Varimax. Por fim, foi analisada a consistência interna dos fatores. Todos os outputs do SPSS podem ser encontrados no Anexo E em maior detalhe.

#### *Escala – Preocupações com as alterações climáticas (Tempo 1)*

A primeira escala foi retirada de um estudo de Moore et al. (2012), sendo composta por 8 itens (ex. 1. *Para a minha chefia é aceitável que uma empresa contribua para o aquecimento global, desde que seja para manter os postos de trabalho e o seu funcionamento*) medidos através de uma escala de Likert de “1 – Discordo Totalmente” a “7 – Concordo Totalmente” que visa avaliar o nível do descomprometimento moral dos líderes. A cotação resulta da média do somatório dos resultados obtidos em cada dimensão.

Da análise fatorial da escala foi possível concluir que apenas uma componente engloba todos os itens da escala, tendo apresentado uma consistência interna de  $\alpha=0,942$ . Por fim, através do *compute variable* foi criada uma nova variável (DesMorT1) para poder ser utilizada estatisticamente.

#### *Escala – Motivos altruístas ambientais (Tempo 1)*

A escala dos motivos altruístas ambientais foi medida também com uma escala de Likert de “1 – Discordo Totalmente” a “5 – Concordo Totalmente” tendo sido retirada de um estudo de Gkargkavouzi, Halkos & Matsiori (2019). É composta por 4 itens (ex. 2. *É urgente salvaguardar recursos naturais para futuras gerações*) tendo sido acrescentados mais 3 itens (ex. 6. *Preocupo-me, e procuro reduzir o consumo de água na minha empresa*) que visam avaliar a preocupação individual com a redução do consumo de água e energia no local de trabalho, assim como a preocupação em adotar comportamentos pró-ambientais, com o intuito de averiguar o nível de adoção deste tipo de comportamentos por parte dos inquiridos. A cotação resulta da média do somatório dos resultados obtidos em cada dimensão, tendo sido invertido o item 4.

Da análise fatorial da escala foi possível concluir que duas componentes englobam todos os itens da escala, tendo sido criados 2 novos fatores. Apenas o primeiro fator foi considerado relevante para o presente estudo, tendo sido intitulado de “Motivos altruístas ambientais” e apresentando uma consistência interna de  $\alpha=0,837$ . A partir do mesmo foi criada a nova variável MAltAmT1 para ser usada estatisticamente.

#### *Escala – Práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde (Tempo 1)*

A presente escala, retirada de um estudo de Tang et al. (2018), está ligada à adoção de práticas de recursos humanos verdes nas organizações, sendo composta por 19 itens (ex. 3. *Recruta funcionários com consciência ecológica*) medidos através de uma escala de Likert de “1 – Discordo Totalmente” a “5 – Concordo Totalmente”. A cotação resulta da média do somatório dos resultados obtidos em cada dimensão.

Da análise fatorial da escala foi possível concluir que quatro componentes englobam todos os itens da escala, tendo sido criados 4 novos fatores. O primeiro fator, intitulado “Avaliação de

Desempenho e Formação Verde” apresentou uma consistência interna de  $\alpha=0,912$  tendo sido o único considerado relevante a utilizar no presente estudo. A partir deste fator foi criada a nova variável “AvFrmVT1” para ser usada estatisticamente.

#### *Questões Sociodemográficas (Tempo 1)*

Por fim, o último conjunto do questionário de T1 é composto por 8 questões sociodemográficas que se relacionam com o sexo dos inquiridos, a sua idade, habilitações académicas, função/categoria profissional, antiguidade na empresa, setor da empresa, as primeiras duas letras do nome e do apelido da sua chefia (para identificar as respostas dadas pelos membros da mesma equipa), e os últimos 4 dígitos do seu número de telemóvel (para comparar as respostas dadas no segundo momento temporal).

#### *Escala – Turnover (Tempo 2)*

A escala relacionada com o *turnover*, envolve 4 itens (ex. 1. *Estou ativamente à procura de um novo emprego*; 3. *É provável que procure um novo emprego no próximo ano*) medidos através de uma escala de Likert de “1 – Discordo Totalmente” a “7 – Concordo Totalmente” retirada de um estudo de Jenkins (1993). A cotação resulta da média do somatório dos resultados obtidos em cada dimensão.

Da análise fatorial da escala foi possível concluir que apenas um componente engloba todos os itens da escala, tendo apresentado uma consistência interna de  $\alpha=0,865$ . Por fim, através do *compute variable* foi criada uma nova variável (TurnovT2) para poder ser utilizada estatisticamente.

#### *Questão Sociodemográfica (Tempo 2)*

O último item incluído no questionário no segundo momento é sociodemográfico sendo referente aos números de telemóvel de modo a permitir a identificação e validação de resposta num primeiro momento.

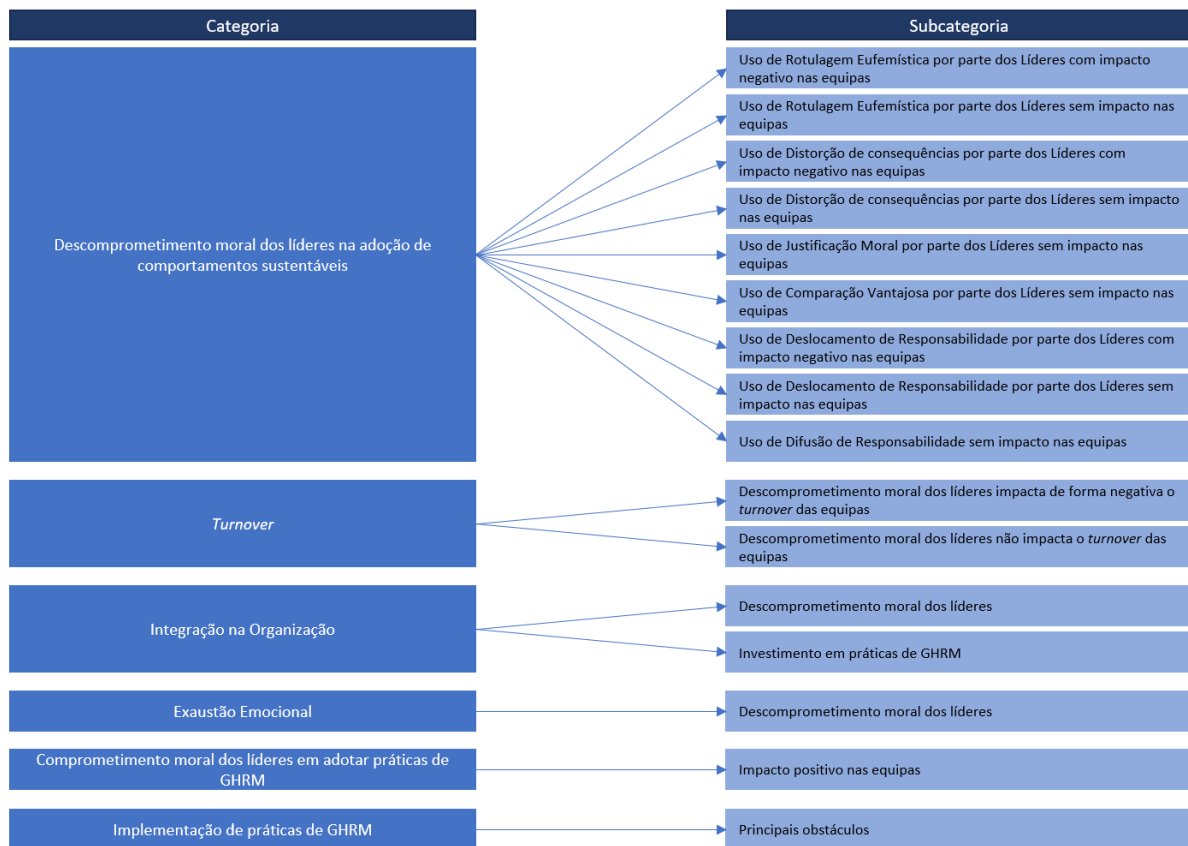
Para além destas escalas, que permitiram criar variáveis a utilizar estatisticamente, foi ainda criada outra para complementar a análise de resultados. Utilizando os valores máximos das temperaturas registadas durante a recolha de respostas em T1 e T2 (Anexo F) foi criada a variável “MaxT2eT1” que representa a diferença entre as temperaturas máximas registadas em T2 e T1.

### **2.3.2. Análise dos Dados qualitativos**

Quanto ao *Focus Group*, este envolveu analisar as variáveis em estudo: o descomprometimento moral dos líderes na adoção de práticas de *GHRM*, os motivos altruístas ambientais, a intenção de abandono

da organização, a adoção de práticas de *GHRM* por parte das empresas, complementando com os outros *outcomes* organizacionais mencionados na revisão literária: a integração na organização e o *burnout*, de modo a analisar outro tipo de impactos que o descomprometimento moral dos líderes no cumprimento de práticas de *GHRM* pode ter. Deste modo, foram aplicadas 8 questões relacionadas com o descomprometimento moral; 4 questões com as Práticas de *GHRM*; 1 questão com o *Turnover*; 3 questões com a Integração na Organização; e 2 questões relacionadas com o *burnout* (Anexo G). Com a realização deste grupo focal, o objetivo foi compreender em maior detalhe a opinião dos participantes quanto ao tema do descomprometimento moral dos seus líderes em temáticas de *GHRM*, qual o impacto dessas ações nas equipas, que práticas adotam na empresa, em que medida o ambiente é importante para os participantes, e quais os motivos que impedem os líderes/organizações de aplicar medidas em *prol* do meio ambiente.

Segundo Henriques & O'Neill (2022) os *Focus Groups* envolvem um pequeno grupo de pessoas que providenciam dados qualitativos em torno de uma discussão direcionada a compreender melhor um tópico de interesse. De modo a identificar, analisar e agregar certos padrões nas respostas dos participantes foi desenvolvida uma Árvore de Categorias com a indicação das frequências de resposta a cada subcategoria (Anexo H). Nesta Árvore foram identificadas como categorias principais: o Descomprometimento moral dos líderes na adoção de comportamentos sustentáveis, estando as subcategorias divididas pelos 6 mecanismos através do qual é possível um líder se descomprometer moralmente (Rotulagem Eufemística, Distorção de consequências, Deslocamento de responsabilidade, Comparação vantajosa, Justificação moral e Difusão de responsabilidade), e pelo seu impacto negativo nas equipas, ou pela falta do mesmo; outra das categorias definidas é o *Turnover* tendo sido identificadas 2 subcategorias mediante os efeitos do descomprometimento moral dos líderes na intenção de abandono da organização ou não; foram ainda identificadas as categorias: Integração na Organização, Exaustão Emocional, Comprometimento moral dos líderes em adotar práticas de *GHRM*, e a Implementação de práticas de *GHRM*, tendo sido definidas subcategorias mediante as respostas obtidas pelos participantes. O esquema abaixo sistematiza as Categorias e Subcategorias identificadas:



**Figura 2.1.** Categorias e Subcategorias identificadas na análise do *Focus Group*



## CAPÍTULO 3

# Resultados

Após realizar as análises mencionadas no capítulo anterior com recurso a diversos procedimentos foi possível obter algumas conclusões que comprovam as hipóteses testadas. De seguida, apresentam-se os resultados referentes ao estudo quantitativo e qualitativo.

### 3.1. Análise quantitativa

#### 3.1.1. Estatística Descritiva e Correlações

De modo a realizar a análise quantitativa foi utilizado o teste de correlações de Pearson com recurso ao software IBM SPSS Statistics para o Windows, Versão 29.0. O quadro seguinte apresenta as médias e desvios-padrão das variáveis aplicadas no modelo em estudo e permite obter uma visão sobre as correlações existentes entre as variáveis aplicadas no modelo em estudo sendo possível concluir que existem diversas correlações significativas no nível 0,01 e 0,05.

**Quadro 3.1.** Estatística descritiva e correlações

| Variáveis   | Média | DP   | 1       | 2        | 3      | 4      |
|-------------|-------|------|---------|----------|--------|--------|
| 1. AvFrmVT1 | 3,04  | 0,77 |         |          |        |        |
| 2. MAltAmT1 | 4,57  | 0,45 | 0,149   |          |        |        |
| 3. DesMorT1 | 2,59  | 1,08 | -0,323* | -0,335** |        |        |
| 4. TurnovT2 | 3,32  | 1,21 | -0,052  | 0,165    | 0,301* |        |
| 5. MaxT2eT1 | 5,10  | 4,66 | 0,094   | 0,069    | 0,350* | 0,305* |

n = 60

Nota:

DP= Desvio-padrão

AvFrmVT1 = Adoção de práticas relacionadas com avaliação de desempenho e formação verdes medidas em T1

MAltAmbT1 = Motivos altruístas ambientais (representando a preocupação dos inquiridos com o meio ambiente) medidos em T1

DesMorT1 = Descomprometimento moral dos líderes no cumprimento de práticas de GHRM medido em T1

TurnovT2 = Turnover medido em T2

MaxT2eT1 = Diferença entre as temperaturas máximas registadas em T2 e T1 durante a recolha de respostas

### 3.1.2. Teste de Hipóteses

Foi utilizado o *software* PROCESS para SPSS (versão 29.0), nomeadamente o Modelo 4, para testar as 3 hipóteses em estudo, ou seja, para testar se a relação entre os motivos altruístas ambientais e a intenção das equipas de abandonar a sua empresa é mediada pelo descomprometimento moral dos líderes no cumprimento de práticas de *GHRM*; se a relação entre a adoção de Práticas de *GHRM* e a intenção de abandono da organização por parte dos indivíduos é mediada pelo descomprometimento moral dos líderes no cumprimento de práticas de *GHRM*; e se este por sua vez é impactado por uma diferença nas temperaturas.

Através do Quadro 3.2 abaixo é possível concluir que existe uma relação negativa e significativa entre o descomprometimento moral dos líderes e os motivos altruístas ambientais das equipas (que representam a sua preocupação com o meio ambiente) referente ao T1 (Standardized Coefficient= -0,3352;  $p = 0,0088 < 0,05$ ), ou seja, quanto maior forem os motivos altruístas ambientais das equipas, menor será o descomprometimento moral dos líderes no cumprimento de práticas de *GHRM*. Foi também possível observar que os motivos altruístas ambientais em T1 têm uma relação positiva e significativa com o *Turnover* em T2 (Standardized Coefficient= 0,2998;  $p = 0,0227 < 0,05$ ). E ainda que o descomprometimento moral dos líderes no cumprimento de práticas de *GHRM* (T1) estabelece uma relação positiva e significativa com o *Turnover* (T2) (Standardized Coefficient= 0,4016;  $p = 0,0027 < 0,05$ )

Por fim, a tabela demonstra um *bootstrapping* (intervalo de confiança (IC) de 95% em torno do efeito indireto; 5000 amostras) com estimativas de confiança *bias-corrected* que confirmaram as hipóteses de mediação tendo em conta que os efeitos indiretos não continham o valor zero. Assim, conclui-se que o descomprometimento moral das chefias na adoção de práticas de *GHRM* tem um efeito mediador na relação entre os motivos altruístas ambientais de T1 e o *Turnover* das equipas em T2 [-0,7422; -0,0843] comprovando-se a Hipótese 1 em estudo.

**Quadro 3.2.** Análise do Modelo de Mediação, Hipótese 1

| Antecedentes           | Consequentes         |        |                            |          |
|------------------------|----------------------|--------|----------------------------|----------|
|                        | M (DesMorT1)         |        | Y (TurnoverT2)             |          |
|                        | Standard.Coefficient | p      | Standard.Coefficient       | p        |
| X (MAItAmbT1)          | -0,3352              | 0,0088 | 0,2998                     | 0,0227   |
| M (DesMorT1)           | -                    | -      | 0,4016                     | 0,0027   |
|                        | Total Effects        |        | Indirect Effects do X no Y |          |
|                        | Standard.Coefficient | p      | BootLLCI                   | BootULCI |
| Total Effect do X no Y | 0,1652               | 0,2072 | -0,7422                    | -0,0843  |

O seguinte Quadro (3.3) permite concluir que existe uma relação negativa e significativa entre o descomprometimento moral e a adoção de práticas de avaliação de desempenho e formação verdes (AVFrmVT1) em T1 (Standardized Coefficient= -0,3231;  $p = 0,0118 < 0,05$ ), ou seja, quanto maior a adoção de práticas verdes relacionadas com avaliação de desempenho e formação verde, menor o



descomprometimento moral dos líderes no cumprimento de práticas de *GHRM*. É possível observar também que o *Turnover* de T2 estabelece uma relação positiva e significativa com o Descomprometimento Moral de T1 (Standardized Coefficient= 0,3175;  $p = 0,0206 < 0,05$ ) indicando que um maior descomprometimento moral no cumprimento de práticas de recursos humanos verdes provoca um aumento na intenção de abandono dos colaboradores das empresas.

Esta tabela demonstra um *bootstrapping* (intervalo de confiança (IC) de 95% em torno do efeito indireto; 5000 amostras) com estimativas de confiança *bias-corrected* que confirmaram as hipóteses de mediação tendo em conta que os efeitos indiretos não continham o valor zero. Assim, conclui-se que o descomprometimento moral das chefias na adoção de práticas de *GHRM* em T1 tem um efeito mediador na relação entre práticas de avaliação de desempenho e formação verdes em T1 e o *Turnover* das equipas em T2 [-0,3497; -0,0159] corroborando a Hipótese 2a.

**Quadro 3.3.** Análise do Modelo de Mediação, Hipótese 2a

|                        |  | Consequentes         |        |                            |          |
|------------------------|--|----------------------|--------|----------------------------|----------|
|                        |  | M (DesMorT1)         |        | Y (TurnoverT2)             |          |
| Antecedentes           |  | Standard.Coefficient | p      | Standard.Coefficient       | p        |
| X (AVFrmVT1)           |  | -0,3231              | 0,0118 | 0,0506                     | 0,7054   |
| M (DesMorT1)           |  | -                    | -      | 0,3175                     | 0,0206   |
|                        |  | Total Effects        |        | Indirect Effects do X no Y |          |
|                        |  | Standard.Coefficient | p      | BootLLCI                   | BootULCI |
| Total Effect do X no Y |  | -0,0519              | 0,6935 | -0,3497                    | -0,0159  |

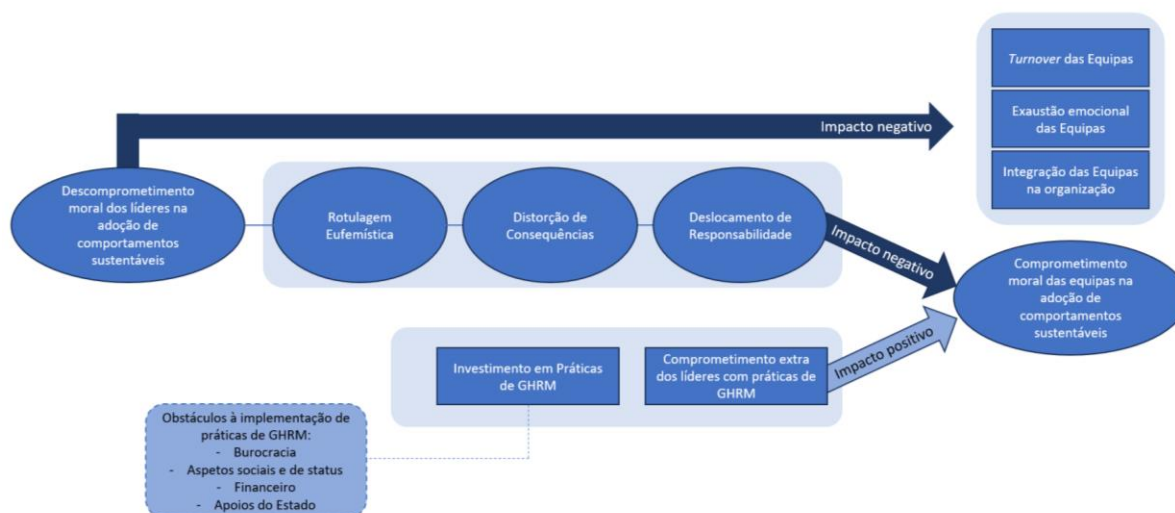
Por fim, com a inclusão da *covariate* representativa da diferença entre os máximos de temperatura entre T2 e T1 (Quadro 3.4) foi possível concluir que a mesma tem um efeito positivo no Descomprometimento moral dos líderes no cumprimento de práticas de *GHRM* (Standardized Coefficient= 0,3812;  $p = 0,0038 < 0,05$ ). À semelhança do quadro anterior foi possível observar que as práticas de avaliação de desempenho e formação verdes estabelecem uma relação negativa com o descomprometimento moral dos líderes no cumprimento de práticas de *GHRM* (Standardized Coefficient= -0,3374;  $p = 0,0098 < 0,05$ ). Contudo a mediação não se verificou, não se comprovando a Hipótese 2b em estudo.

**Quadro 3.4.** Análise do Modelo de Mediação, Hipótese 2b

| Antecedentes                          | Consequentes                |          | Y (TurnoverT2)                    |                 |
|---------------------------------------|-----------------------------|----------|-----------------------------------|-----------------|
|                                       | M (DesMorT1)                |          |                                   |                 |
| X (AVFrmVT1)                          | <i>Standard.Coefficient</i> | <i>p</i> | <i>Standard.Coefficient</i>       | <i>p</i>        |
| M (DesMorT1)                          | -0,3374                     | 0,0098   | 0,0372                            | 0,7966          |
|                                       | -                           | -        | 0,2595                            | 0,0951          |
| <i>Covariate</i>                      | <i>Standard.Coefficient</i> | <i>p</i> | <i>Standard.Coefficient</i>       | <i>p</i>        |
| Diferença entre MaxT2eT1              | 0,3812                      | 0,0038   | 0,2109                            | 0,155           |
|                                       | <i>Total Effects</i>        |          | <i>Indirect Effects do X no Y</i> |                 |
|                                       | <i>Standard.Coefficient</i> | <i>p</i> | <i>BootLLCI</i>                   | <i>BootULCI</i> |
| <i>Total Effect do X no Y</i>         | -0,0504                     | 0,7135   | -0,3286                           | 0,0155          |
| <i>Total Effect do Covariate no Y</i> | 0,3098                      | 0,0276   | -                                 | -               |

### 3.2. Análise qualitativa

Esta análise tem como objetivo compreender de forma mais aprofundada (em comparação com o estudo quantitativo) o impacto do descomprometimento moral dos líderes na adoção de práticas de *GHRM*. Procurou aprofundar os impactos nas equipas e também outros fatores como os obstáculos ao investimento em práticas de *GHRM* nas empresas. Os resultados obtidos no *Focus Group* serviram para dar suporte às conclusões identificadas no estudo quantitativo, permitindo obter uma visão e opinião dos participantes mais detalhada. A figura abaixo ilustra o Modelo Conceptual obtido através das conclusões retiradas da análise do *Focus Group*:



**Figura 3.1** Modelo Conceptual das Conclusões do *Focus Group*

#### *Categoria 1 - Descomprometimento moral dos líderes na adoção de comportamentos sustentáveis*

A primeira categoria em análise pretende avaliar o impacto que o descomprometimento moral dos líderes na adoção de comportamentos sustentáveis via os 8 mecanismos cognitivos interrelacionados que facilitam a adoção de comportamentos antiéticos (Bandura, 2002) tem nas equipas.

#### *Uso de Rotulagem Eufemística por parte dos Líderes com impacto negativo nas equipas*

Nesta subcategoria foram agrupadas situações relatadas em que o descomprometimento moral dos líderes (real ou hipotético) através do uso de rotulagem eufemística tem impacto negativo na adoção de comportamentos sustentáveis por parte das equipas. Apenas foi registada uma resposta que representa uma tendência ocasional para não adotar comportamentos sustentáveis quando o líder atenua os seus comportamentos através da linguagem utilizada (“acho que toda a gente aqui já teve comportamentos não sustentáveis nem que seja mandar qualquer coisa para o chão, não digo que seja frequentemente, mas pelo menos uma vez ou outra já toda a gente o fez”).

#### *Uso de Rotulagem Eufemística por parte dos Líderes sem impacto nas equipas*

Nesta subcategoria foi registada uma maior frequência de respostas que na subcategoria anterior ( $f=4$ ) indicando que o uso de linguagem atenuante para justificar comportamentos não sustentáveis pode não ter impacto na adoção de comportamentos sustentáveis por parte das equipas, no entanto, foi mencionado que é algo que está dependente do comportamento em si, e também dos valores e da cultura da organização e dos líderes (“portanto depende do tipo de comportamento e também depende da própria cultura não só da organização mas também dos valores que o próprio líder transmite, e nós se calhar não estamos em posição tão de topo e não podemos se calhar dar uma opinião”).

#### *Uso de Distorção de Consequências por parte dos Líderes com impacto negativo nas equipas*

A partir da análise desta subcategoria foi possível concluir que um número elevado de respostas ( $f=6$ ) indica que caso o líder distorcesse as consequências dos seus atos contra o meio-ambiente iria impactar de forma negativa as equipas tendo em conta os líderes assumem o papel de *role models* na organização (“eu acho que acaba sempre por afetar um bocado a equipa porque se o líder é o modelo nós acabamos sempre por pôr em causa”). Este impacto negativo pode ser mais acentuado quando as equipas não têm bem definido o que são comportamentos em *prol* ou contra o meio ambiente (“eu acho que sendo que o líder influencia muito o grupo (...) se for uma equipa em que as pessoas não estejam suficientemente confiantes de que aquilo é certo pode ter um impacto negativo nos comportamentos da equipa”).

#### *Uso de Distorção de Consequências por parte dos Líderes sem impacto nas equipas*

Esta subcategoria apenas foi reforçada duas vezes ( $f=2$ ) não sendo tão frequente entre os participantes o impacto da distorção de consequências por parte dos líderes na adoção de comportamentos sustentáveis pelas equipas. Estes casos apenas se registaram por parte dos

indivíduos que demonstram ter convicções mais fortes face ao meio-ambiente (“se realmente acredito que é importante vou lutar e vou tentar mudar isso na empresa”).

#### *Uso de Justificação Moral por parte dos Líderes sem impacto nas equipas*

Da análise desta subcategoria foi possível aferir que o uso de uma justificação em nome de um bem maior para a adoção de comportamentos não sustentáveis por parte dos líderes é algo que demonstrou não ter impacto nos participantes deste estudo ( $f=4$ ) quando não se identificam com este tipo de comportamentos tentando até em alguns casos mudar a opinião do líder. (“mas ia sempre tentar falar acordo com os meus valores; dizer que também não me identificaria com isso e que não achava que era correto e tentar mudar a opinião”). Noutras respostas foi mencionado que se iria tentar perceber o ponto de vista do líder e tentar chegar a um consenso que fizesse sentido para o indivíduo (“Tentar perceber porque é que ele estava a agir dessa forma, porque é que isso traz um benefício para a organização”; “Portanto acho que era tentar perceber também o lado dele e discutir e tentar chegar a um consenso que fizesse sentido para mim”). Nestas situações o impacto nas equipas pode acabar por ser negativo caso o líder seja persuasivo e o consenso definido também tenha consequências negativas para o meio-ambiente.

#### *Uso de Comparação Vantajosa por parte dos Líderes sem impacto nas equipas*

Esta subcategoria também permitiu concluir que alguns participantes, apesar de poucos, ( $f=3$ ) não se deixariam influenciar por uma comparação que atenuasse a gravidade dos comportamentos não sustentáveis adotados por parte dos líderes, fazendo com que os indivíduos aceitassem as suas ações. Foi mencionado que tentariam dar a sua opinião contra esses mesmos comportamentos, chamando a atenção do líder, tendo em conta que apesar de existirem comportamentos de maior ou de menor risco, e com maior ou menor impacto, todos têm um impacto global na promoção de um meio-ambiente saudável (“solução seria chamar a atenção o líder”; “o impacto é um impacto quer seja mínimo ou mais global, mas não seria aceitável de qualquer forma”).

#### *Uso de Deslocamento de Responsabilidade por parte dos Líderes com impacto negativo nas equipas*

A partir da análise desta subcategoria foi possível concluir que a atribuição da responsabilidade a outro indivíduo pelos seus atos contra o meio-ambiente poderia fazer com que um elemento da sua equipa aceitasse os seus comportamentos, mesmo indo contra as suas convicções com receio das repercussões que poderiam advir da sua chefia (“o que quer que seja mas também temos ter noção do impacto, ele não deixa de ser nosso chefe portanto podemos ter repercussões também para nós, portanto é sempre com mais cautela”) ( $f=1$ ).

### *Uso de Deslocamento de Responsabilidade por parte dos Líderes sem impacto nas equipas*

Nesta subcategoria concluiu-se também que nos casos em que ocorre o deslocamento de responsabilidade os membros das equipas adotam uma postura mais passiva (“no final do dia cada um sabe das atitudes que faz e das consequências que essas atitudes têm, obviamente que não me cabe a mim julgar qualquer que seja a atitude das pessoas externas a mim porque lá está cada um sabe de si”), enquanto outros tentariam dar a sua opinião à chefia (“posso dar a minha opinião portanto contra a minha a chefia”; “vou opinar, vou lutar contra, mas pronto não posso lutar sozinha se ele estiver a favor é ele que vai fazer as coisas portanto”) (f=4).

### *Uso de Difusão de Responsabilidade por parte dos Líderes sem impacto nas equipas*

Da análise desta subcategoria foi possível concluir que a difusão de responsabilidade relativa a comportamentos adotados contra o meio ambiente não teria impacto nas equipas (f=4) por sentirem que não há muito que poderiam fazer para ir contra esse tipo de atos (“muitas vezes não há muita coisa que possamos fazer, podemos dar a nossa opinião, mas não podemos ter a percepção de que podemos mudar a organização como um todo”) sendo que é algo que também pode depender do tipo de cultura da empresa (“depende do ambiente da própria empresa, porque há pessoas de certeza que sentem que a sua opinião não é ouvida de forma impactante”).

## *Categoria 2 - Turnover*

A categoria seguinte em análise pretende avaliar o impacto que o descomprometimento moral dos líderes na adoção de práticas de GHRM tem na intenção de abandonar a organização por parte das equipas.

### *Descomprometimento moral dos líderes impacta de forma negativa o turnover das equipas*

Esta subcategoria permitiu concluir que o descomprometimento moral dos líderes na adoção de práticas verdes tem um impacto significativo na intenção de abandono da organização (f=13) em particular quando o impacto negativo no meio-ambiente é elevado (“se fosse um impacto muito grande, ou seja se a falta de adoção tivesse um impacto muito grande no ambiente eu acho que colocaria isso em causa”), quando os valores dos indivíduos não estão alinhados com os do líder/ empresa (“se depois o meu líder não agisse de certa forma. Aí eu acho que sim isso já ia ter influência na minha decisão de abandonar a empresa”), e quando estão na posição financeira para o fazer (“Se eu vou estar na posição financeira em que para mim é fácil despedir-me do meu emprego só porque sim portanto eu acho que era preciso avaliar estas 2 coisas, e se isso realmente me fizer muita confusão e for contra os meus valores, aí sim eu considerava abandonar o emprego”).

### *Descomprometimento moral dos líderes não impacta o turnover das equipas*

Por outro lado, nesta categoria foram também registadas algumas opiniões distintas, apesar de em menor número ( $f=3$ ) relativamente à decisão de abandonar a empresa devido ao descomprometimento moral dos líderes face a práticas de *GHRM*, por serem ponderados outros fatores como o salário, experiência profissional e segurança, em sobreposição à importância que a sustentabilidade tem nos seus valores (“por muito que a sustentabilidade seja importante, a sustentabilidade não nos paga as contas ao final do mês”).

### *Categoria 3 – Integração na Organização*

Esta categoria pretende avaliar o impacto que o descomprometimento moral dos líderes na adoção de práticas de *GHRM* tem na sensação de integração na empresa por parte das equipas.

#### *Descomprometimento moral dos líderes*

Esta subcategoria permitiu analisar o impacto do descomprometimento moral dos líderes na adoção de práticas de *GHRM* nas suas equipas tendo sido concluído que quando existem diferenças nos valores ligados à sustentabilidade, e nas práticas verdes do dia-a-dia, tem impacto na integração das equipas (“Se eu tiver valores relacionados com sustentabilidade, e a minha organização não os tiver, isso poderá impactar a minha integração”) ( $f=2$ ).

#### *Investimento em práticas de GHRM*

Da análise de outros aspetos que têm impacto na sensação de integração das equipas foram relatados alguns exemplos que a promovem, de forma positiva ( $f=3$ ). Nomeadamente os investimentos realizados para a promoção da sustentabilidade na organização (“investe milhões em sustentabilidade. Pessoalmente acho que me faz sentir bem”), e a divulgação dos impactos positivos das empresas no meio-ambiente (“o facto de haver muita comunicação, muitas notícias, sobre de que forma é que nós estamos a atingir estes objetivos sustentáveis, acaba por ter um impacto no sentido em que nós temos a sensação de que estamos a ter um impacto positivo no ambiente portanto eu acho que no meu caso eu sinto que me integra”).

### *Categoria 4 - Exaustão Emocional*

Esta categoria pretende avaliar o impacto que o descomprometimento moral dos líderes na adoção de práticas de *GHRM* tem na exaustão emocional sentida por parte das equipas.

### *Descomprometimento moral dos líderes*

Nesta subcategoria verificou-se que o descomprometimento moral dos líderes provoca exaustão emocional nas equipas ( $f=4$ ) quando existe um desalinhamento muito grande entre as crenças e valores de ambas as partes (“Algo muito extremo tem um impacto em mim, nunca me aconteceu sentir exaustão emocional, mas se for uma coisa muito extrema pode deixar-me em baixo”). Também pode suceder quando a sustentabilidade possui grande importância para os indivíduos (“se dermos de facto muita importância ao ambiente e à sustentabilidade; se tentarmos lutar antes de eventualmente nos despedirmos, pode acabar por ser desgastante tentarmos lutar contra tudo o que está mal relacionado com ambiente e isso poderá levar ao *burnout*”).

### *Categoria 5 - Comprometimento moral dos líderes em adotar práticas de GHRM*

Esta categoria procura analisar o impacto que o comprometimento moral dos líderes em adotar práticas de GHRM tem nas equipas.

#### *Impacto positivo nas equipas*

Foi possível concluir que o comprometimento com práticas verdes apenas tem impactos positivos nas equipas ( $f=2$ ) fazendo com que se sintam inspirados (“líder da sustentabilidade na minha empresa; ele trabalha no 8º piso e todos os dias vai de escadas, vai para o trabalho de bicicleta; portanto é mesmo um exemplo a seguir”) tendo em conta que o líder assume um papel importante nas empresas (“acho que acaba por influenciar sempre a equipa nestas pequenas coisas, e que eu acho que estão a fazer a diferença”).

### *Categoria 6 - Implementação de práticas de GHRM*

Por fim, esta categoria procurou identificar e analisar os principais obstáculos que podem surgir face à implementação de práticas de GHRM.

#### *Principais obstáculos*

Da análise desta subcategoria foi possível identificar que as principais barreiras a este tipo de práticas são: a burocracia (“com grandes empresas as coisas demoram mais tempo a ser processadas”); a falta de recursos financeiros para investir (“A maior parte das empresas em Portugal são PME, e um dos grandes problemas para ter este tipo de práticas é especialmente a parte financeira”); aspetos sociais (“é um bocadinho social também do género, nós não estamos à espera que um diretor vá de transportes para a empresa”); por comodidade (“as pessoas não querem abdicar do seu próprio tempo, da sua própria comodidade em prol do ambiente”); e as ajudas do Estado (“algo que poderia ajudar a ultrapassar estes obstáculos seria ajuda do Estado à empresa”).

Todas estas transcrições assim como outras complementares podem ser encontradas no Anexo H. De modo global é possível concluir que esta análise suporte as hipóteses em estudo permitindo reforçar a análise quantitativa realizada.



## CAPÍTULO 4

# Discussão

Este estudo tem como principal objetivo compreender os impactos do descomprometimento moral dos líderes no cumprimento de práticas de *GHRM*. De forma aprofundada pretende avaliar se atua como mediador na relação entre os motivos altruístas ambientais dos colaboradores e a sua intenção de abandonar a organização; na relação entre a adoção de Práticas de Gestão de Recursos Humanos Verdes e a intenção dos colaboradores de abandonar a organização; e ainda nesta mesma relação, é pretendido testar se uma diferença nas temperaturas tem impacto no descomprometimento moral dos líderes no cumprimento de Práticas de *GHRM*.

### 4.1. Contributos Teóricos

Em primeiro lugar, o presente estudo permitiu confirmar o papel do descomprometimento moral dos líderes na adoção de práticas de *GHRM* como mediador na relação entre os motivos altruístas ambientais dos colaboradores (representando a sua preocupação com o meio ambiente) e a sua intenção de abandono da organização, corroborando a Hipótese 1 em estudo. Para além desta mediação foi observada uma relação negativa e significativa entre o descomprometimento moral dos líderes e os motivos altruístas ambientais das equipas. Em termos teóricos estas conclusões contribuem para a Teoria da Identidade Social que defende que os indivíduos devem, e querem, identificar-se com o grupo social em que estão inseridos partilhando ideais semelhantes, caso contrário vão querer abandonar esse grupo e juntar-se a outro com o qual se identifiquem (Tajfel & Turner, 1986). Contribui ainda para a Teoria das Trocas Sociais na medida em que demonstra que os indivíduos avaliam as relações que estabelecem mediante uma análise custo-benefício, sendo que, quando esperam que os líderes adotem certo tipo de comportamentos alinhados com as suas preocupações e essa expectativa não é correspondida, deixam de querer estabelecer essa relação provocando a intenção de abandono da organização (Davlembayeva & Alamanos, 2023).

Decorrente desta mediação foi ainda observada uma relação positiva e significativa entre os motivos altruístas ambientais (T1) e o *Turnover* (T2). Tal relação pode ser justificada pelo facto de a sua organização não adotar Práticas de *GHRM*, fazendo com que colaboradores que tenham preocupações com o meio ambiente (motivos altruístas ambientais superiores) não se identifiquem com os comportamentos da organização provocando descontentamento, e originando a intenção de abandono da empresa (Gupta et al., 2022).

De forma complementar, o estudo qualitativo permitiu validar que o descomprometimento moral via três dos mecanismos cognitivos mencionados por Bandura (2002) tem impacto na preocupação e adoção de comportamentos sustentáveis por parte das equipas. Um destes mecanismos é a Rotulagem Eufemística, demonstrando que o uso de certa linguagem para atenuar comportamentos pouco sustentáveis tem impacto na adoção desses mesmos comportamentos por parte das equipas. Tendo em conta que os líderes são vistos como exemplos (Krishnan, 2002), o uso de distorção de consequências para justificar atos que vão contra o meio-ambiente também demonstrou ter impacto na adoção de comportamentos sustentáveis pelas equipas, especialmente quando estas não têm bem definido para si o que é correto ou não nestas temáticas. Por fim, o deslocamento de responsabilidade também demonstrou ser um mecanismo de descomprometimento moral com impacto na adoção de comportamentos sustentáveis por parte das equipas. Desta forma o presente estudo contribui para a falta de literatura em torno do tema da importância da liderança no suporte e promoção de iniciativas pró-ambientais, e também para a necessidade de abordar as temáticas de *GHRM* com recurso a uma abordagem multinível, que permite diferentes níveis de análise (Ren et al., 2018).

Foi ainda identificada outra relação de mediação onde o descomprometimento moral dos líderes no cumprimento de práticas de *GRHM* atua como mediador entre a adoção de Práticas de *GHRM* por parte das organizações e a intenção de abandono da empresa por parte dos colaboradores. Verificou-se também que existe uma relação negativa e significativa entre o descomprometimento moral dos líderes no cumprimento de práticas de *GHRM* e a adoção de práticas de avaliação de desempenho e formação verdes. Deste modo, comprova-se também que líderes descomprometidos moralmente face a práticas de *GHRM* não promovem um ambiente sustentável nas organizações sendo estas fundamentais para a vantagem competitiva e *performance* das empresas (Zaid et al. 2018). Permite concluir também que estas práticas são importantes para os colaboradores tendo impacto na sua intenção de abandono da empresa quando os líderes estão descomprometidos moralmente tendo em conta que segundo Glavas, Senge, & Cooperrider (2010) é necessário um estilo de liderança forte para as implementar.

Assim, o presente estudo também permitiu validar os efeitos positivos que um ambiente de trabalho sustentável tem nas equipas ao nível da sua satisfação e sensação de integração nas organizações, que consequentemente tem impacto na redução do *turnover*, segundo a teoria (Glavas, 2016). Estas conclusões suportam também a necessidade de teoria em torno dos efeitos que uma divergência entre o descomprometimento moral dos líderes e o das suas equipas tem ao nível da segurança psicológica das mesmas (Bonner et al., 2013).

Ao nível do *turnover*, foi observado no estudo quantitativo que este apresenta uma relação positiva e significativa com o descomprometimento moral em T1, demonstrando que quanto maior for o descomprometimento moral dos líderes no cumprimento de práticas de *GHRM* maior será a

intenção das equipas de abandonar a sua empresa, por existir falta de congruência entre valores, e consequentemente uma relação de pior qualidade entre chefia e colaborador suportando a teoria (Krishnan, 2002).

O estudo qualitativo suportou as conclusões do estudo quantitativo, por identificar que o descomprometimento moral dos líderes na adoção de práticas de *GHRM* tem um impacto positivo na intenção de abandono da organização especialmente quando existe falta de correspondência de expectativas (Gupta et al., 2022), um desalinhamento entre os valores transmitidos pelo líder e valorizados pela equipa (Mobley et al., 1979), e os indivíduos estarem numa posição financeira estável para abandonarem a empresa atual. Estas conclusões corroboram a teoria da identidade social onde os indivíduos desejam identificar-se com o grupo social em que estão inseridos, ou caso contrário vão querer abandoná-lo (Tajfel & Turner, 1986).

Quanto aos outros *outcomes* organizacionais avaliados, foi possível concluir que o descomprometimento moral dos líderes na adoção de práticas de *GHRM* tem impacto na integração das equipas especialmente quando não existe correspondência entre os valores das chefias e equipas. Esta conclusão também suporta a teoria da identidade social tendo em conta que quando os indivíduos sentem que se identificam com os valores e práticas adotadas pelo grupo social do qual fazem parte, sentem-se mais integrados no mesmo (Tajfel & Turner, 1986). Por outro lado, foi identificado que quando é feito um investimento em práticas de *GHRM*, e as mesmas são divulgadas de forma interna e externa, os colaboradores sentem-se mais integrados. Estas conclusões suportam a definição de integração proposta por Ng & Feldman (2006) indicando que a preocupação com o meio ambiente por parte das chefias, e a promoção de práticas de *GHRM* representa uma das forças que mantém um indivíduo numa organização, sendo esta força um vínculo, por permitir uma maior identificação entre a organização e consequente sensação de integração. Posteriormente, ao nível do *burnout*, o estudo qualitativo permitiu concluir que o descomprometimento moral dos líderes pode provocar exaustão emocional nas equipas caso exista um desalinhamento grande na aplicação de práticas de *GHRM* e nos valores que a liderança transmite no dia-a-dia face às expectativas dos colaboradores. Deste modo o presente estudo contribui para a falta de literatura em torno dos possíveis antecedentes do *burnout* (Angelini, 2023), por permitir validar que certas reações a eventos experienciados no trabalho, neste caso relacionados com a falta de adoção de comportamentos sustentáveis por parte dos líderes, tem impacto na sua experiência afetiva, e consequentemente na sua satisfação com o trabalho podendo originar exaustão emocional.

Com a inclusão da *Covariate* no presente estudo foi detetado que a diferença entre os máximos de temperatura entre T2 e T1 tem efeito no Descomprometimento Moral dos líderes face ao cumprimento de práticas de *GHRM*, refletindo que um aumento de temperaturas provoca um aumento no descomprometimento moral dos líderes na adoção de práticas de *GHRM*. Desta forma

contribuiu-se para a literatura em falta em torno de temáticas relacionadas com o meio ambiente e que contribuam para o incentivo à adoção de práticas que preservem o ecossistema, tendo em conta a atual degradação do meio ambiente (Kim et al., 2014), e o reconhecimento das alterações climáticas como um problema real e que implica mudanças nos hábitos diários dos indivíduos (Peeters, Diependaele, & Sterckx, 2019).

## **4.2. Implicações para a prática**

As conclusões e resultados obtidos através do estudo quantitativo e qualitativo constituem práticas e *guidelines* relevantes de serem seguidas pelo tecido empresarial português na área das práticas de *GHRM*. Este tipo de práticas devem ser alvo de atenção por parte dos líderes nas empresas pois são promotoras da sustentabilidade nas organizações Yong et al. (2019) trazendo diversos benefícios para o negócio e para as equipas. São os líderes quem deve promover este tipo de práticas assumindo o *sponsorship* junto das equipas que lideram de modo a serem um exemplo a seguir e promover atitudes sustentáveis no ambiente de trabalho contribuindo assim para uma melhoria da *performance* ambiental, social e económica da empresa (Zaid et al., 2018). Para além destas práticas terem impacto em contexto laboral, o mesmo estende-se para a vida pessoal dos colaboradores fazendo com que adotem os mesmos comportamentos verdes aplicados no trabalho noutros contextos (Fachada et al., 2022).

Para além destas práticas trazerem diversos benefícios, o presente estudo também demonstrou que o descomprometimento moral dos líderes na adoção de práticas de *GHRM* tem impactos negativos nas equipas podendo fazer com que as queiram abandonar. Assim, é importante que as empresas adotem um conjunto de medidas considerando as diferentes práticas de *GHRM*. Ao nível da avaliação de desempenho devem apostar em incluir componentes, objetivos e metas ecológicas que promovam e motivem a adoção de práticas que preservem o meio ambiente tendo em conta que estas atividades servem para que os colaboradores adotem comportamentos alinhados com os objetivos ambientais das organizações. No plano de formação devem procurar incluir conteúdos obrigatórios relacionados com a gestão ambiental de modo a capacitar e conscientizar a força de trabalho nestas temáticas e incentivar a uma gestão verde do conhecimento. O processo de recrutamento deve estar direcionado para o uso de *employer branding* verde de modo a selecionar candidatos que escolhem empresas que promovem a sustentabilidade e têm consciência ecológica, contudo, para atrair este tipo de candidatos também as empresas devem mostrar que têm uma orientação ecológica. Segundo Bauer & Aiman-Smith (1996) foi identificada uma relação positiva entre a adoção de uma atitude amigável face ao ambiente por parte das empresas e a perceção de atratividade da companhia, procura e aceitação de empregos na mesma. Outro tipo de práticas a adotar estão relacionadas com

as recompensas verdes, e com dar a oportunidade aos colaboradores de participar em tomadas de decisão relacionadas com o meio ambiente por permitir colocar em prática os conhecimentos aprendidos. De modo global, com a adoção de todas estas práticas as organizações vão estar a contribuir para a *performance* ambiental da organização (Tang et al., 2018; Arulrajah et al., 2015) e para a retenção e satisfação dos colaboradores (Wagner, 2011).

Os líderes devem apoiar todas estas práticas tendo em conta que as equipas são mais propensas para experimentar iniciativas/ práticas ambientais quando sentem que os seus supervisores suportam ações ambientais, ou seja, mais facilmente as equipas se vão sentir *engaged* para adotar este tipo de comportamentos (Haddockmillar, Sanyal and Mullercamen, 2016). Algo que as empresas e líderes devem fazer para mostrar o seu apoio e dedicação às práticas ambientais é comunicar de forma constante e clara os esforços que a organização está a adotar em torno da sustentabilidade através de diversos meios como reuniões em equipa, *newsletters*, partilha nas redes sociais, entre outros, tendo em conta que a perceção dos colaboradores é importante para promover a sua participação em comportamentos ambientais na organização e identificar como podem apoiar mais a adoção de atitudes em *prol* do meio ambiente na organização (Cantor & Morrow, 2012).

### **4.3. Limitações e sugestões para futuras investigações**

Apesar dos diversos contributos do presente estudo, o mesmo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na sua análise. Em primeiro lugar, um dos aspetos a ter em consideração é a dimensão da amostra quantitativa, sendo esta constituída por 60 participantes, pertencentes a 20 equipas distintas, podendo ser considerada de pequena dimensão. Futuro estudos devem tentar obter uma amostra mais significativa se adotarem a mesma abordagem multinível e medição de respostas em dois momentos distintos tendo em conta que amostras maiores produzem resultados mais confiáveis, apesar de existirem estudos que também consideram amostras pequenas representativas (Bar-Hillel, 1979). Um dos motivos que levou à dimensão reduzida da amostra foi a falta de equipas constituídas por 3 elementos, possivelmente fruto dos efeitos negativos do COVID-19 (Foss, 2021). Quanto à composição da amostra, também mais de metade dos participantes apresentam uma faixa etária entre os 20-29 anos pelo que no futuro pode ser favorável tentar obter respostas de colaboradores de outras gerações pelas diferentes perspetivas que podem trazer ao estudo (Ardueser & Garza, 2021). Os setores de mais de metade dos participantes incide no setor tecnológico e de consultoria pelo que estudos futuros também irão beneficiar da inclusão de uma amostra mais dispersa e variada em termos de setores de atividade de modo a aumentar a representatividade. Por outro lado, a análise de um setor em particular pode permitir obter resultados adaptados à realidade das empresas, qualificações dos colaboradores, e expectativas.

Outra limitação identificada neste estudo relaciona-se com o número de *Focus Groups* realizados, tendo sido conduzido apenas um. No futuro será benéfico desenvolver mais Grupos Focais para obter informações mais diversas em relação às opiniões e sensações das pessoas face ao descomprometimento moral dos líderes no cumprimento de práticas de GHRM e o impacto do mesmo nas equipas, não obstante, a informação recolhida permitiu obter conclusões relevantes para o estudo e de forma complementar face à análise quantitativa. Também o tipo de amostra do estudo qualitativo se apresenta como uma limitação tendo em conta que é uma amostra não probabilística por conveniência tendo sido alvo pessoas com uma faixa etária muito similar (dos 22 aos 24 anos) e predominantemente do género feminino. No futuro também podem ser realizados estudos direcionados para certas gerações de modo a compreender o seu comportamento no local de trabalho e desenvolver estratégias de atração e retenção específicas.

Relacionando com os construtos avaliados no *Focus Group* recomenda-se que no futuro se testem outros *outcomes* organizacionais através de uma análise quantitativa para além do *turnover*, como a integração nas organizações ou a exaustão emocional. Segundo Angelini (2023) são necessários mais estudos em torno dos antecedentes do *burnout* (exaustão emocional) de modo a providenciar implicações práticas para os trabalhos e organizações.

Foi ainda identificada outra limitação relacionada com a geografia e contexto dos participantes fazendo todos parte de empresas sediadas em Portugal. Apesar do estudo ter permitido obter conclusões relevantes para o contexto nacional e apresentar possíveis cursos de ação a seguir com impactos positivos nas equipas, no futuro pode ser importante replicar esta análise para outras geografias permitindo retirar conclusões de outros contextos.

Mesmo com a identificação das limitações aqui expostas o presente estudo envolveu uma análise quantitativa em 2 momentos distintos, com a complementaridade de uma análise qualitativa de modo a analisar temáticas relevantes, recentes, e com pouca literatura associada até ao momento sendo um tema com interesse emergente.

Do estudo qualitativo foi possível identificar algumas das principais barreiras à adoção de práticas de GHRM como a burocracia; a falta de recursos financeiros para investir; aspetos sociais e de *status* associados a certas hierarquias; por comodidade, associada a uma maior rapidez de deslocação em certos casos utilização veículo próprio ao invés de transportes públicos; e as ajudas do Estado, para tentar ultrapassar a falta de recursos financeiros. Neste sentido recomenda-se que futuros estudos abordem esta temática no contexto de países desenvolvidos tendo em conta que a literatura até ao momento se foca nos países em desenvolvimento pelo impacto mais significativo que a adoção deste tipo de práticas tem no seu ecossistema, associado à redução de poluição (Ye et al., 2023).

## Conclusão

O presente estudo permitiu obter diversos contributos para a teoria e para a prática em torno dos impactos do descomprometimento moral dos líderes na adoção de práticas de *GHRM*. Em primeiro lugar, foi possível aferir que um líder descomprometido moralmente na adoção deste tipo de práticas atua como mediador na relação entre os motivos altruístas ambientais dos colaboradores e a sua intenção de abandono da organização; e entre a adoção de práticas de *GHRM* por parte das empresas e a intenção de abandono por parte dos colaboradores. Foi ainda identificado que um aumento nas temperaturas provoca um aumento no descomprometimento moral dos líderes no cumprimento de práticas de *GHRM*.

Em termos práticos, as Organizações devem direcionar os seus esforços para a adoção de práticas de *GHRM* de modo a contribuir para uma melhoria da sua *performance* mas também para a promoção do meio ambiente. Estas orientações estratégicas devem ter o *sponsorship* dos líderes por serem muitas vezes *role models* nas organizações sendo relevante estarem integradas em grande parte do ciclo de vida do colaborador. Em primeiro lugar, pela implementação de um *employer branding* verde, tendo em conta que empresas que divulgam o seu compromisso com a sustentabilidade aparentam ser mais atrativas; ter critérios de recrutamento e seleção verdes para se contratar colaboradores com uma consciência ecológica; a avaliação de desempenho deve ter objetivos que promovam a preservação do meio ambiente e recompensas relacionadas com a sustentabilidade; por, fim também deve ser dada formação que consciencialize sobre estas temáticas.

Existem ainda muitas questões por responder relativamente ao descomprometimento moral dos líderes e às práticas de *GHRM* sendo este um tema que cada vez ganha mais destaque nas organizações. Desta forma o presente estudo contribuiu para a falta de literatura em torno do tema permitindo orientar estrategicamente as organizações para que melhorem o seu desempenho global ao mesmo tempo que promovem o bem-estar do meio-ambiente.





## Referências Bibliográficas

- Ardueser, C., & Garza, D. (2021). Exploring Cross-Generational Traits and Management Across Generations in the Workforce: A Theoretical Literature Review. *RAIS Conference Proceedings*.
- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2015). Green Human Resource Management Practices: A Review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5(1).
- Angelini, G. (2023). Big five model personality traits and job burnout: a systematic literature review. *BMC Psychology*. <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01056-y>
- Atwater, L., Ostroff, C., Yammarino, F. & Fleenor, J. (1998). Self-other agreement: does it matter?. *Personnel Psychology*, 51(3), 577-598. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00252.x>
- Bandura, A. (1998). Health promotion from the perspective of social cognitive theory. *Psychology and Health*, 13(4), 623-649. <https://doi.org/10.1080/08870449808407422>
- Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3, 193-209.
- Bandura, A (2002). Selective Moral Disengagement in the Exercise of Moral Agency. *Journal of Moral Education*, 31(2), 102-119.
- Bandura, A. (2007). Impeding ecological sustainability through selective moral disengagement. *Int. J. Innovation and Sustainable Development*, 2(1).
- Bar-Hillel, M. (1979). The Role of Sample Size in Sample Evaluation. *Organizational behavior and human performance*, 24, 245-257.
- Bonner, J. M., Greenbaum, R. L., & Mayer, D. M. (2013). My boss is morally disengaged: The role of ethical leadership in explaining the interactive effect of supervisor and employee moral disengagement on employee behaviors. *Journal of Business Ethics*, 137 (4), 731-742.
- Bauer, T. N., Aiman-Smith, L. (1996). Green career choices: The influence of ecological stance on recruiting. *Journal of Business and Psychology*, 10, 445–58.
- Cantor, D. E., Morrow, P. C. (2012). Engagement in Environmental Behaviors Among Supply Chain Management Employees: An Organizational Support Theoretical Perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 48(3). [10.1111/j.1745-493X.2011.03257.x](https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2011.03257.x)
- Christian, J. S., & Ellis, A. P. J. (2014). The Crucial Role of Turnover Intentions in Transforming Moral Disengagement Into Deviant Behavior at Work. *Journal of Business Ethics*, 119, 193–208. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1631-4>
- CNN Brasil (2022). Entenda por que o preço do petróleo disparou com a guerra entre Ucrânia e Rússia. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/entenda-por-que-o-preco-do-petroleo-disparou-com-a-guerra-entre-ucrania-e-russia/>

- Davlembayeva, D. & Alamanos, E. (2023). Social Exchange Theory: A review. In S. Papagiannidis (Ed), *TheoryHub Book*. Available at <https://open.ncl.ac.uk> / ISBN: 9781739604400
- Deloitte (2019). *Global Human Capital Trends*. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/21st-century-leadership-challenges-and-development.html>
- Deloitte (2021). *A call for accountability and action - The Deloitte global 2021 millennial and gen z survey*. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mk/Documents/about-deloitte/2021-deloitte-global-millennial-survey-report.pdf>
- Earth5R (2022). *The 6 Biggest Sustainability Trends In 2022*. Disponível em: <https://earth5r.org/the-6-biggest-sustainability-trends-in-2022/>
- Fachada, J., Rebelo, T., Lourenço, P., Dimas, I., & Martins, H. (2022). Green Human Resource Management: A Bibliometric Analysis. *Administrative Sciences* 12(95). <https://doi.org/10.3390/admsci12030095>
- Foss, N. J. (2021). The Impact of the Covid-19 Pandemic on Firms' Organizational Designs. *Journal of Management Studies*, 58(1), 268–272. <https://doi.org/10.1111/joms.12643>
- Gkargkavouzi, A., Halkos, G., & Matsiori, S. (2019). Development and validation of a scale for measuring Multiple Motives toward Environmental Protection (MEPS). *Global Environmental Change*, 58. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2019.101971>
- Glavas, A., Senge, P., & Cooperrider, D. L. (2010). Building a Green City on a Blue Lake—A model for building a local sustainable economy. *People & Strategy*, 33, 26–33.
- Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and organizational psychology: An integrative review. *Frontiers in psychology*, 7, 144.
- Gupta, S. K., Bhatia, N., & Bhagat, M. (2022). A Review of Employee Turnover Models and their Role in Evolution of Turnover Literature. *The Indian Journal of Labour Economics*, 65, 185–214. <https://doi.org/10.1007/s41027-022-00366-w>
- Haddockmillar J., Sanyal, C., & Mullercamen, M. (2016). Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation. *International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 192-211.
- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-Analytic Review of Employee Turnover as a Predictor of Firm Performance. *Journal of Management*, 39(3), 573–603. <https://doi.org/10.1177/0149206311424943>
- Henriques, T., & O'Neill, H. (2022). Design science research with focus groups - a pragmatic metamodel. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16 (1), 119-140. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2020-0015>

- Jenkins, J. M. (1993). Self-monitoring and turnover: the impact of personality on intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 83-91.
- Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, S. E., & Ployhart, R. E. (2014). Multilevel Influences on Voluntary Workplace Green Behavior: Individual Differences, Leader Behavior, and Coworker Advocacy. *Journal of Management*, 43(5), 1335-1358.
- Krishnan, V. R. (2002). Transformational leadership and value system congruence. *International Journal of Value-Based Management*, 15, 19-33.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- McKinsey (2021). *The business of sustainability*. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/the-business-of-sustainability-mckinsey-global-survey-results>
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., Meglino, B. M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.
- Molina-Azorin, J. F., López-Gamero, M. D., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J. & Pertusa-Ortega, E. M. (2021). Environmental Management, Human Resource Management and Green Human Resource Management: A Literature Review. *Administrative Sciences* 11, 48. <https://doi.org/10.3390/admsci11020048>
- Moore, C., Detert, J. R., Trevino, L. K., Baker, V. L. & Mayer, D. M. (2012). Why employees do bad things: moral disengagement and unethical organizational behavior. *Personnel psychology*, 65, 1-48.
- Newman, A. N., Le, H., North-Samardzic, A., & Cohen, M. (2020). Moral Disengagement at Work: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 167, 535-570. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04173-0>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2006). Organizational embeddedness and occupational embeddedness across career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), 336-351. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.10.002>
- Peeters, W., Diependaele, L. & Sterckx, S. (2019). Moral Disengagement and the Motivational Gap in Climate Change. *Ethical Theory and Moral Practice*, 22, 425-447. <https://doi.org/10.1007/s10677-019-09995-5>
- Pinzone, M., Barletta, I., Berlin, C., Albè, F., Orlandelli, D., Johansson, B., & Taisch, M. (2018). A framework for operative and social sustainability functionalities in Human-Centric Cyber Physical Production Systems, Computers & Industrial Engineering. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2018.03.028>

- Pradhan, P., Costa, L., Rybski, D., Lucht, W., & Kropp, J. P. (2017). A Systematic Study of Sustainable Development Goal (SDG) Interactions. *Earth's Future*, 5, 1169–1179. <https://doi.org/10.1002/2017EF000632>
- Público (2022). Um mês de invasão da Ucrânia: como evoluiu a guerra. Disponível em: <https://www.publico.pt/2022/03/24/infografia/russia-comecou-invasao-ucrania-ha-mes-tropas-crise-refugiados-veja-aqui-precisa-saber-guerra-674>
- Público (2023). Guerra da Ucrânia aumentou entre 62% e 112% os custos da energia para as famílias. Disponível em: <https://www.publico.pt/2023/02/16/azul/noticia/guerra-ucrania-aumentou-62-112-custos-energia-familias-2039128>
- Ren, S., Tang, G., & E. Jackson, S. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35, 769–803. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9532-1>
- Salvagioni, D. A. J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L., & Andrade, S. M. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PLoS ONE*, 12(10). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>
- Seo, S. N. (2017). Beyond the Paris Agreement: Climate change policy negotiations and future directions. *Regional Science Policy & Practice*, 9(2).
- SIC Notícias (2023). Portugal é o quarto país do mundo com maior escassez de talento. Disponível em: <https://sicnoticias.pt/pais/2023-04-30-Portugal-e-o-quarto-pais-do-mundo-com-maior-escassez-de-talento-8cec5b6b>
- Tage, S. K., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005) The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress, An International Journal of Work, Health & Organisations*, 19(3), 192-207.
- Tajfel, H., Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. *Political Psychology*, Capítulo I, 7-24.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31–55. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>
- Wagner, M. (2011). Environmental management activities and sustainable HRM in German Manufacturing firms. Incidence, determinants and outcomes. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 25, 157–77.
- World Economic Forum (2022). *Why sustainability is crucial for corporate strategy*. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2022/06/why-sustainability-is-crucial-for-corporate-strategy/>

- Yao, X., Lee, T. W., Mitchell, T. R., Burton, J. P., & Sablynski, C. S. (2004). Job embeddedness: Current research and future directions. In R. Griffeth & P. Hom (Eds.), *Understanding employee retention and turn-over*, 153–187.
- Ye, P., Zhixi, L., Wang, X., & Zhang, Y. (2023). Barriers to green human resources management (GHRM) implementation in developing countries: evidence from China. *Environmental Science and Pollution Research*, 30, 99570–99583. <https://doi.org/10.1007/s11356-023-28697-1>
- Yong, J. Y., Yusliza, M-Y., Ramayah, T., & Fawehinmi, O. (2019). Nexus between green intellectual capital and green human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 215, 364-374.
- Zaid, A. A., Jaaron, A. A. M., & Bon, A. T. (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 204, 965-979.
- Zoogah, D. (2011). The dynamics of Green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. *Journal of Human Resources Research*, 25, 117–139.



## Anexos

### Anexo A – Caracterização da amostra quantitativa

| Variáveis Sociodemográficas |                        | f  | %  |
|-----------------------------|------------------------|----|----|
| Género                      | Feminino               | 34 | 57 |
|                             | Masculino              | 26 | 43 |
| Faixa etária                | 21-29                  | 43 | 72 |
|                             | 30-39                  | 12 | 20 |
|                             | 40-49                  | 4  | 7  |
|                             | 50-59                  | 1  | 2  |
| Habilitações Académicas     | Ensino Secundário      | 2  | 3  |
|                             | Licenciatura           | 35 | 58 |
|                             | Mestrado               | 23 | 38 |
| Setor da empresa            | Banca                  | 5  | 8  |
|                             | Consultadoria          | 12 | 20 |
|                             | Energia                | 6  | 10 |
|                             | Telecomunicações       | 4  | 7  |
|                             | Recuperação de crédito | 1  | 2  |
|                             | Retalho                | 8  | 13 |
|                             | Saúde                  | 3  | 5  |
|                             | Seguros                | 3  | 5  |
|                             | Tecnológico            | 17 | 28 |

### Anexo B – Caracterização da amostra qualitativa

| Data: 18/3 às 14h30 |       |           |   |                  |                 |
|---------------------|-------|-----------|---|------------------|-----------------|
| Nº                  | Idade | Género    | Cargo                                   | Setor            | Antiguidade     |
| 1                   | 23    | feminino  | <i>Environment Engineer Trainee</i>     | Energia          | 9 meses         |
| 2                   | 22    | feminino  | <i>Trainee de Operações</i>             | Telecomunicações | 9 meses         |
| 3                   | 22    | feminino  | <i>Learning and Development trainee</i> | Energia          | 1 ano           |
| 4                   | 22    | masculino | <i>HR Generalist</i>                    | Hotelaria        | 1 ano e 3 meses |
| 5                   | 24    | feminino  | <i>HR Specialist</i>                    | Tecnologia       | 11 meses        |
| 6                   | 23    | masculino | <i>Consultant</i>                       | Consultoria      | 1 ano e 5 meses |
| 7                   | 22    | feminino  | <i>Consultant</i>                       | Consultoria      | 8 meses         |

## Anexo C – Questionário de T1

### Introdução

No âmbito de uma investigação para um projeto a decorrer no ISCTE Business School agradeço a sua participação neste questionário.

O objetivo será avaliar alguns aspetos do seu trabalho atual, assim como comportamentos do seu líder e práticas adotadas pela sua organização, no âmbito da sustentabilidade e gestão de recursos humanos verde.

O anonimato dos participantes e das suas respetivas empresas é garantido.

Irá existir um segundo momento de estudo, sendo aplicada uma versão reduzida deste questionário.

Como forma de agradecimento pelo tempo despendido será sorteado um cartão FNAC no valor de 15€.

Obrigada.

1. Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca preocupação pelas alterações climáticas sentida pela sua **chefia**. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 7 pontos:

| Discordo Totalmente | Discordo | Discordo Moderadamente | Não concordo Nem discordo | Concordo Moderadamente | Concordo | Concordo Totalmente |
|---------------------|----------|------------------------|---------------------------|------------------------|----------|---------------------|
| 1                   | 2        | 3                      | 4                         | 5                      | 6        | 7                   |

|  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Para a minha chefia é aceitável que uma empresa contribua para o aquecimento global, desde que seja para manter os postos de trabalho e o seu funcionamento.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Para a minha chefia, violar os princípios acordados para a redução do aquecimento global são pequenos danos colaterais que fazem parte do negócio.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Para a minha chefia, constatando que as grandes empresas contribuem imenso para o aquecimento global, não vê problema que pequenas empresas também possam contribuir com uma pequena percentagem de poluição. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Para a minha chefia, desde que tenham a proteção e o apoio das autoridades e Governos, acredita que as empresas não devem ser responsabilizadas pelo aquecimento global.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Para a minha chefia, não é da responsabilidade de uma empresa seguir os princípios acordados para a redução do aquecimento global, quando efetivamente as outras empresas não o fazem.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Para a minha chefia, não faz mal que uma empresa contribua para o aquecimento global, porque as consequências serão mínimas.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Para a minha chefia, é aceitável despedir qualquer funcionário lunático que defenda medidas de redução do aquecimento global, contrárias às suas próprias orientações.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Para a minha chefia, as empresas não podem investir na redução do aquecimento global, pois os Governos lhes impõem taxas de impostos muito elevadas.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

2. Os itens seguintes procuram avaliar motivos que o levam a si **próprio** a adotar comportamentos pró-ambientais. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos:

| Discordo Totalmente | Discordo | Não concordo Nem discordo | Concordo | Concordo Totalmente |
|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|
| 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| Boas condições ambientais beneficiam a saúde da comunidade e dos seus membros | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| É urgente salvaguardar recursos naturais para futuras gerações                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A degradação ambiental tem condições adversas na humanidade                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| Não estou preocupado com o bem-estar de outras pessoas                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Preocupo-me, e procuro reduzir o consumo de energia na minha empresa  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Preocupo-me, e procuro reduzir o consumo de água na minha empresa     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Procuro adotar comportamentos pró-ambientais no meu local de trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

3. Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos:

| Discordo Totalmente | Discordo | Não concordo Nem discordo | Concordo | Concordo Totalmente |
|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|
| 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |

| A minha Organização:   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Atraí candidatos que utiliza critérios verdes para selecionar as organizações em que pretende trabalhar.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Utiliza employer branding verde para atrair empregados verdes.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Recruta funcionários com consciência ecológica.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Desenvolve programas de formação em gestão ambiental para aumentar a consciência ambiental, competências e perícia dos funcionários.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Tem formação integrada para criar o envolvimento emocional dos empregados na gestão ambiental.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Incentiva uma gestão verde do conhecimento (ligar a educação e o conhecimento ambiental a comportamentos para desenvolver soluções preventivas).  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Utiliza indicadores de desempenho ecológicos no seu sistema de gestão de desempenho e avaliações.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Estabelece metas, objetivos e responsabilidades ecológicas para gestores e empregados.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Os gestores têm objetivos definidos para alcançar resultados ecológicos incluídos nas avaliações.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. O sistema de gestão do desempenho apresenta desvantagens para quem não cumprir com os objetivos de gestão ambiental.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Disponibiliza benefícios verdes (transporte/viagem) em vez de dar cartões pré-pagos para a compra de produtos verdes.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Faculta incentivos financeiros e fiscais (empréstimos de bicicleta, utilização de carros menos poluentes).   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Oferece recompensas baseadas no reconhecimento na gestão ambiental para o pessoal (reconhecimento público, prémios, férias pagas, tempo livre, certificados de oferta).  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Tem uma clara visão de desenvolvimento para orientar as ações dos empregados na gestão ambiental.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Existe um clima de aprendizagem mútua entre os empregados para um comportamento e consciência ecológica na organização.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Existem canais de comunicação formais ou informais para difundir a cultura verde da organização.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Os empregados estão envolvidos na melhoria da qualidade e na resolução de problemas sobre questões ecológicas.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Oferece aos empregados a possibilidade de participar em práticas de gestão ambiental, tais como boletins informativos, esquemas de sugestões, grupos de resolução de problemas, campeões de baixo teor de carbono e equipas de ação verde. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Aposta numa cultura de proteção ambiental.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## Questões sociodemográficas

### 1. Sexo

Feminino

Masculino

### 2. Idade

Resposta aberta

### 3. Habilitações académicas (grau de ensino concluído)

Ensino secundário

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Outra opção (indique qual)

### 4. Função / Categoria profissional

Resposta aberta

### 5. Antiguidade

Resposta aberta

### 6. Setor da empresa

Alimentação, bebidas

Automóvel

Banca

Consultadoria

Educação

Energia

Engenharia

Indústria (especificar qual)

Recursos Humanos

Retalho

Seguros

Saúde

Tecnológico

Transporte/ Logística

Turismo

Outro (indique qual)

### 7. Primeiras 2 letras do nome e apelido das chefias

Resposta aberta

### 8. Inserir 4 últimos números do contacto telefónico (serve para identificar e comparar as respostas dadas num segundo momento temporal)

## Anexo D – Questionário de T2

### Introdução

No âmbito de uma investigação para um projeto a decorrer no ISCTE Business School agradeço a sua participação neste segundo questionário.

O objetivo será avaliar alguns dos aspetos incluídos no questionário anterior, no âmbito da sustentabilidade e gestão de recursos humanos verde.

O anonimato dos participantes e das suas respetivas empresas é garantido.

Como forma de agradecimento pelo tempo despendido será sorteado um cartão FNAC no valor de 15€, pelo que se pretender entrar no sorteio poderá inserir o seu número de telemóvel completo.

Obrigada.

1. Os itens seguintes procuram avaliar a sua intenção de abandono da organização (rotatividade). Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 7 pontos:

| Discordo<br>Totalmente | Discordo | Discordo<br>Moderadamente | Não concordo<br>Nem discordo | Concordo<br>Moderadamente | Concordo | Concordo<br>Totalmente |
|------------------------|----------|---------------------------|------------------------------|---------------------------|----------|------------------------|
| 1                      | 2        | 3                         | 4                            | 5                         | 6        | 7                      |

|   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Estou ativamente à procura de um novo emprego.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Estou constantemente à procura de um emprego melhor.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. É provável que procure um novo emprego no próximo ano. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Penso frequentemente em deixar o meu emprego atual.    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

### Questões Sociodemográficas

A última questão serve para colocar o seu número de telemóvel completo se decidir participar no sorteio; ou para colocar os últimos 4 dígitos do seu número de telemóvel caso não queira participar.  
Número de telemóvel ou últimos 4 dígitos

## Anexo E – Outputs do SPSS

### Análise Fatorial das dimensões da escala de Preocupações Alterações Climáticas (T1)

#### Teste de KMO e Bartlett

|   |                     |         |
|---|---------------------|---------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. |                     | ,791    |
| Teste de esfericidade de Bartlett                     | Aprox. Qui-quadrado | 513,731 |
|   | gl                  | 28      |
|   | Sig.                | <,001   |

#### Comunalidades

|   | Inicial | Extração |
|---|---------|----------|
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca preocupação pelas alterações climáticas sentida pela sua chefia. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 7 pontos: - 1. Para a minha chefia é aceitável que uma empresa contribua para o aquecimento global, desde que seja para manter os postos de trabalho e o seu funcionamento. | 1,000   | ,677     |

|   |       |      |
|---|-------|------|
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspectos acerca preocupação pelas alterações climáticas sentida pela sua chefia. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 7 pontos: - 2. Para a minha chefia, violar os princípios acordados para a redução do aquecimento global são pequenos danos colaterais que fazem parte do negócio.  | 1,000 | ,873 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspectos acerca preocupação pelas alterações climáticas sentida pela sua chefia. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 7 pontos: - 3. Para a minha chefia, constatando que as grandes empresas contribuem imenso para o aquecimento global, não vê problema que pequenas empresas também possam contribuir com uma pequena percentagem de poluição. | 1,000 | ,802 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspectos acerca preocupação pelas alterações climáticas sentida pela sua chefia. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 7 pontos: - 4. Para a minha chefia, desde que tenham a proteção e o apoio das autoridades e Governos, acredita que as empresas não devem ser responsabilizadas pelo aquecimento global.                                      | 1,000 | ,649 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspectos acerca preocupação pelas alterações climáticas sentida pela sua chefia. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 7 pontos: - 5. Para a minha chefia, não é da responsabilidade de uma empresa seguir os princípios acordados para a redução do aquecimento global, quando efetivamente as outras empresas não o fazem.                        | 1,000 | ,813 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspectos acerca preocupação pelas alterações climáticas sentida pela sua chefia. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 7 pontos: - 6. Para a minha chefia, não faz mal que uma empresa contribua para o aquecimento global, porque as consequências serão mínimas.  | 1,000 | ,730 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspectos acerca preocupação pelas alterações climáticas sentida pela sua chefia. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 7 pontos: - 7. Para a minha chefia, é aceitável despedir qualquer funcionário lunático que defenda medidas de redução do aquecimento global, contrárias às suas próprias orientações.  | 1,000 | ,545 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspectos acerca preocupação pelas alterações climáticas sentida pela sua chefia. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 7 pontos: - 8. Para a minha chefia, as empresas não podem investir na redução do aquecimento global, pois os Governos lhes impõem taxas de impostos muito elevadas.  | 1,000 | ,720 |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

#### Variância total explicada

| Componente | Total | Autovalores iniciais |              | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado |                |              |
|------------|-------|----------------------|--------------|--|----------------|--------------|
|            |       | % de variância       | % cumulativa | Total  | % de variância | % cumulativa |
| 1          | 5,809 | 72,610               | 72,610       | 5,809  | 72,610         | 72,610       |
| 2          | ,921  | 11,508               | 84,118       |  |                |              |
| 3          | ,428  | 5,355                | 89,474       |  |                |              |
| 4          | ,324  | 4,049                | 93,523       |  |                |              |
| 5          | ,252  | 3,147                | 96,670       |  |                |              |
| 6          | ,145  | 1,807                | 98,478       |  |                |              |
| 7          | ,088  | 1,098                | 99,576       |  |                |              |
| 8          | ,034  | ,424                 | 100,000      |  |                |              |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

#### Matriz de componente<sup>a</sup>

Componente 1

|  |      |
|--|------|
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca preocupação pelas alterações climáticas sentida pela sua chefia. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 7 pontos: - 2. Para a minha chefia, violar os princípios acordados para a redução do aquecimento global são pequenos danos colaterais que fazem parte do negócio.  | ,934 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca preocupação pelas alterações climáticas sentida pela sua chefia. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 7 pontos: - 5. Para a minha chefia, não é da responsabilidade de uma empresa seguir os princípios acordados para a redução do aquecimento global, quando efetivamente as outras empresas não o fazem.                        | ,902 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca preocupação pelas alterações climáticas sentida pela sua chefia. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 7 pontos: - 3. Para a minha chefia, constatando que as grandes empresas contribuem imenso para o aquecimento global, não vê problema que pequenas empresas também possam contribuir com uma pequena percentagem de poluição. | ,895 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca preocupação pelas alterações climáticas sentida pela sua chefia. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 7 pontos: - 6. Para a minha chefia, não faz mal que uma empresa contribua para o aquecimento global, porque as consequências serão mínimas.  | ,854 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca preocupação pelas alterações climáticas sentida pela sua chefia. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 7 pontos: - 8. Para a minha chefia, as empresas não podem investir na redução do aquecimento global, pois os Governos lhes impõem taxas de impostos muito elevadas.  | ,849 |

|   |      |
|---|------|
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca preocupação pelas alterações climáticas sentida pela sua chefia. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 7 pontos: - 1. Para a minha chefia é aceitável que uma empresa contribua para o aquecimento global, desde que seja para manter os postos de trabalho e o seu funcionamento.             | ,823 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca preocupação pelas alterações climáticas sentida pela sua chefia. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 7 pontos: - 4. Para a minha chefia, desde que tenham a proteção e o apoio das autoridades e Governos, acredita que as empresas não devem ser responsabilizadas pelo aquecimento global. | ,806 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca preocupação pelas alterações climáticas sentida pela sua chefia. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 7 pontos: - 7. Para a minha chefia, é aceitável despedir qualquer funcionário lunático que defenda medidas de redução do aquecimento global, contrárias às suas próprias orientações.   | ,738 |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

#### Matriz de componente rotativa<sup>a</sup>

a. Apenas um componente foi extraído. A solução não pode ser girada.

### **Consistência Interna das dimensões da escala de Preocupações Alterações Climáticas (T1)**

#### Fator 1 – Descomprometimento Moral

##### Resumo de processamento de casos

|       |                        | N   | %     |
|-------|------------------------|-----|-------|
| Casos | Válido                 | 59  | 45,0  |
|       | Excluídos <sup>a</sup> | 72  | 55,0  |
|       | Total                  | 131 | 100,0 |

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

##### Estatísticas de confiabilidade

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach com base em itens padronizados | N de itens |
|------------------|---|------------|
| ,942             | ,945  | 8          |

## **Análise Fatorial das dimensões da escala de motivos altruístas ambientais (T1)**

### **Teste de KMO e Bartlett**

|   |                     |         |
|---|---------------------|---------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. |                     | ,813    |
| Teste de esfericidade de Bartlett                     | Aprox. Qui-quadrado | 218,303 |
|   | gl                  | 21      |
|   | Sig.                | <,001   |

### **Comunalidades**

|   | Inicial | Extração |
|---|---------|----------|
| Os itens seguintes procuram avaliar motivos que o levam a si próprio a adotar comportamentos pró-ambientais. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 1. Boas condições ambientais beneficiam a saúde da comunidade e dos seus membros. | 1,000   | ,708     |
| Os itens seguintes procuram avaliar motivos que o levam a si próprio a adotar comportamentos pró-ambientais. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 2. É urgente salvaguardar recursos naturais para futuras gerações.                | 1,000   | ,822     |
| Os itens seguintes procuram avaliar motivos que o levam a si próprio a adotar comportamentos pró-ambientais. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 3. A degradação ambiental tem condições adversas na humanidade.                   | 1,000   | ,708     |
| Os itens seguintes procuram avaliar motivos que o levam a si próprio a adotar comportamentos pró-ambientais. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 4. Não estou preocupado com o bem-estar de outras pessoas                         | 1,000   | ,575     |
| Os itens seguintes procuram avaliar motivos que o levam a si próprio a adotar comportamentos pró-ambientais. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 5. Preocupo-me, e procuro reduzir o consumo de energia na minha empresa.          | 1,000   | ,875     |
| Os itens seguintes procuram avaliar motivos que o levam a si próprio a adotar comportamentos pró-ambientais. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 6. Preocupo-me, e procuro reduzir o consumo de água na minha empresa.             | 1,000   | ,843     |
| Os itens seguintes procuram avaliar motivos que o levam a si próprio a adotar comportamentos pró-ambientais. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 7. Procuro adotar comportamentos pró-ambientais no meu local de trabalho.         | 1,000   | ,768     |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

| Variância total explicada |       |                      |              |  |                |              | Somas de rotação de carregamentos ao quadrado <sup>a</sup> |
|---------------------------|-------|----------------------|--------------|--|----------------|--------------|--|
| Componente                | Total | Autovalores iniciais |              | Somas de extração de carregamentos ao quadrado |                |              |  |
|                           |       | % de variância       | % cumulativa | Total  | % de variância | % cumulativa |  |
| 1                         | 3,708 | 52,968               | 52,968       | 3,708  | 52,968         | 52,968       | 3,200  |
| 2                         | 1,591 | 22,735               | 75,703       | 1,591  | 22,735         | 75,703       | 2,852  |
| 3                         | ,588  | 8,397                | 84,100       |  |                |              |  |
| 4                         | ,368  | 5,254                | 89,353       |  |                |              |  |
| 5                         | ,304  | 4,342                | 93,695       |  |                |              |  |
| 6                         | ,244  | 3,489                | 97,184       |  |                |              |  |
| 7                         | ,197  | 2,816                | 100,000      |  |                |              |  |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. Quando os componentes são correlacionados, as somas de carregamentos ao quadrado não podem ser adicionadas para se obter uma variância total.

#### Matriz de componente<sup>a</sup>

|   | Componente |       |
|---|------------|-------|
|   | 1          | 2     |
| Os itens seguintes procuram avaliar motivos que o levam a si próprio a adotar comportamentos pró-ambientais. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 2. É urgente salvar recursos naturais para futuras gerações.                      | ,809       | -,409 |
| Os itens seguintes procuram avaliar motivos que o levam a si próprio a adotar comportamentos pró-ambientais. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 7. Procuro adotar comportamentos pró-ambientais no meu local de trabalho.         | ,783       | ,392  |
| Os itens seguintes procuram avaliar motivos que o levam a si próprio a adotar comportamentos pró-ambientais. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 3. A degradação ambiental tem condições adversas na humanidade.                   | ,767       | -,346 |
| Os itens seguintes procuram avaliar motivos que o levam a si próprio a adotar comportamentos pró-ambientais. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 1. Boas condições ambientais beneficiam a saúde da comunidade e dos seus membros. | ,741       | -,398 |
| Os itens seguintes procuram avaliar motivos que o levam a si próprio a adotar comportamentos pró-ambientais. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 6. Preocupo-me, e procuro reduzir o consumo de água na minha empresa.             | ,684       | ,612  |



|  |      |       |
|--|------|-------|
| Os itens seguintes procuram avaliar motivos que o levam a si próprio a adotar comportamentos pró-ambientais. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 5. Preocupo-me, e procuro reduzir o consumo de energia na minha empresa. | ,673 | ,650  |
| Os itens seguintes procuram avaliar motivos que o levam a si próprio a adotar comportamentos pró-ambientais. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 4. Não estou preocupado com o bem-estar de outras pessoas.               | ,617 | -,441 |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 2 componentes extraídos.

#### Matriz de padrão<sup>a</sup>

|   | Componente |       |
|---|------------|-------|
|   | 1          | 2     |
| Os itens seguintes procuram avaliar motivos que o levam a si próprio a adotar comportamentos pró-ambientais. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 2. É urgente salvaguardar recursos naturais para futuras gerações.                | ,890       | ,043  |
| Os itens seguintes procuram avaliar motivos que o levam a si próprio a adotar comportamentos pró-ambientais. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 1. Boas condições ambientais beneficiam a saúde da comunidade e dos seus membros. | ,835       | ,017  |
| Os itens seguintes procuram avaliar motivos que o levam a si próprio a adotar comportamentos pró-ambientais. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 3. A degradação ambiental tem condições adversas na humanidade.                   | ,810       | ,079  |
| Os itens seguintes procuram avaliar motivos que o levam a si próprio a adotar comportamentos pró-ambientais. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 4. Não estou preocupado com o bem-estar de outras pessoas.                        | ,786       | -,089 |
| Os itens seguintes procuram avaliar motivos que o levam a si próprio a adotar comportamentos pró-ambientais. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 5. Preocupo-me, e procuro reduzir o consumo de energia na minha empresa.          | -,079      | ,961  |
| Os itens seguintes procuram avaliar motivos que o levam a si próprio a adotar comportamentos pró-ambientais. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 6. Preocupo-me, e procuro reduzir o consumo de água na minha empresa.             | -,040      | ,932  |

|  |      |      |
|--|------|------|
| Os itens seguintes procuram avaliar motivos que o levam a si próprio a adotar comportamentos pró-ambientais. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 7. Procuo adotar comportamentos pró-ambientais no meu local de trabalho. | ,209 | ,778 |
|--|------|------|

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: oblímim com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 4 iterações.

### Matriz de estruturas

|   | Componente |      |
|---|------------|------|
|   | 1          | 2    |
| Os itens seguintes procuram avaliar motivos que o levam a si próprio a adotar comportamentos pró-ambientais. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 2. É urgente salvaguardar recursos naturais para futuras gerações.                | ,906       | ,365 |
| Os itens seguintes procuram avaliar motivos que o levam a si próprio a adotar comportamentos pró-ambientais. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 1. Boas condições ambientais beneficiam a saúde da comunidade e dos seus membros. | ,841       | ,319 |
| Os itens seguintes procuram avaliar motivos que o levam a si próprio a adotar comportamentos pró-ambientais. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 3. A degradação ambiental tem condições adversas na humanidade.                   | ,838       | ,372 |
| Os itens seguintes procuram avaliar motivos que o levam a si próprio a adotar comportamentos pró-ambientais. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 4. Não estou preocupado com o bem-estar de outras pessoas                         | ,754       | ,195 |
| Os itens seguintes procuram avaliar motivos que o levam a si próprio a adotar comportamentos pró-ambientais. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 5. Preocupo-me, e procuro reduzir o consumo de energia na minha empresa.          | ,268       | ,933 |
| Os itens seguintes procuram avaliar motivos que o levam a si próprio a adotar comportamentos pró-ambientais. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 6. Preocupo-me, e procuro reduzir o consumo de água na minha empresa.             | ,297       | ,918 |
| Os itens seguintes procuram avaliar motivos que o levam a si próprio a adotar comportamentos pró-ambientais. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 7. Procuo adotar comportamentos pró-ambientais no meu local de trabalho.          | ,491       | ,854 |

Método de Extração: análise de Componente Principal.  
Método de Rotação: oblimin com Normalização de Kaiser.

**Matriz de correlações de componente**

| Componente | 1     | 2     |
|------------|-------|-------|
| 1          | 1,000 | ,362  |
| 2          | ,362  | 1,000 |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: oblimin com Normalização de Kaiser.

**Consistência Interna das dimensões da escala motivos altruístas ambientais (T1)**

Fator 1 – Motivos altruístas ambientais

**Resumo de processamento de casos**

|       |                        | N   | %     |
|-------|------------------------|-----|-------|
| Casos | Válido                 | 59  | 45,0  |
|       | Excluídos <sup>a</sup> | 72  | 55,0  |
|       | Total                  | 131 | 100,0 |

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

**Estatísticas de confiabilidade**

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach com base em itens padronizados | N de itens |
|------------------|---|------------|
| ,837             | ,856  | 4          |

Fator 2 – Adoção de comportamentos sustentáveis

**Resumo de processamento de casos**

|       |                        | N   | %     |
|-------|------------------------|-----|-------|
| Casos | Válido                 | 60  | 45,8  |
|       | Excluídos <sup>a</sup> | 71  | 54,2  |
|       | Total                  | 131 | 100,0 |

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

**Estatísticas de confiabilidade**

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach com base em itens padronizados | N de itens |
|------------------|---|------------|
| ,887             | ,887  | 3          |

**Análise Fatorial das dimensões da escala de Práticas de Recursos Humanos Verdes (T1)**

**Teste de KMO e Bartlett**

|   |                     |         |
|---|---------------------|---------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. |                     | ,828    |
| Teste de esfericidade de Bartlett                     | Aprox. Qui-quadrado | 722,362 |
|   | gl                  | 171     |
|   | Sig.                | <,001   |

**Variância total explicada**

| Componente | Autovalores iniciais |                |              | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado |                |              | Somas de rotação de carregamentos ao quadrado <sup>a</sup> |
|------------|----------------------|----------------|--------------|--|----------------|--------------|--|
|            | Total                | % de variância | % cumulativa | Total  | % de variância | % cumulativa | Total  |
| 1          | 7,870                | 41,420         | 41,420       | 7,870  | 41,420         | 41,420       | 6,515  |
| 2          | 2,106                | 11,086         | 52,507       | 2,106  | 11,086         | 52,507       | 2,657  |
| 3          | 1,734                | 9,125          | 61,632       | 1,734  | 9,125          | 61,632       | 3,397  |
| 4          | 1,512                | 7,956          | 69,588       | 1,512  | 7,956          | 69,588       | 4,950  |
| 5          | ,955                 | 5,027          | 74,614       |  |                |              |  |
| 6          | ,857                 | 4,513          | 79,127       |  |                |              |  |
| 7          | ,760                 | 4,000          | 83,127       |  |                |              |  |
| 8          | ,593                 | 3,123          | 86,250       |  |                |              |  |
| 9          | ,470                 | 2,474          | 88,725       |  |                |              |  |
| 10         | ,379                 | 1,995          | 90,720       |  |                |              |  |
| 11         | ,352                 | 1,852          | 92,572       |  |                |              |  |
| 12         | ,300                 | 1,579          | 94,150       |  |                |              |  |

|    |      |       |         |  |  |  |  |
|----|------|-------|---------|--|--|--|--|
| 13 | ,264 | 1,391 | 95,542  |  |  |  |  |
| 14 | ,206 | 1,086 | 96,627  |  |  |  |  |
| 15 | ,174 | ,918  | 97,545  |  |  |  |  |
| 16 | ,142 | ,748  | 98,293  |  |  |  |  |
| 17 | ,123 | ,646  | 98,939  |  |  |  |  |
| 18 | ,107 | ,563  | 99,502  |  |  |  |  |
| 19 | ,095 | ,498  | 100,000 |  |  |  |  |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. Quando os componentes são correlacionados, as somas de carregamentos ao quadrado não podem ser adicionadas para se obter uma variância total.

#### Matriz de componente<sup>a</sup>

|  | Componente |       |       |       |
|--|------------|-------|-------|-------|
|  | 1          | 2     | 3     | 4     |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 14. Tem uma clara visão de desenvolvimento para orientar as ações dos empregados na gestão ambiental.                       | ,864       | -,059 | ,209  | -,235 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 9. Os gestores têm objetivos definidos para alcançar resultados ecológicos incluídos nas avaliações.                        | ,837       | -,272 | -,003 | ,027  |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 8. Estabelece metas, objetivos e responsabilidades ecológicas para gestores e empregados.                                   | ,800       | -,349 | ,014  | ,193  |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 15. Existe um clima de aprendizagem mútua entre os empregados para um comportamento e consciência ecológica na organização. | ,724       | ,199  | -,170 | -,353 |

|   |      |       |       |       |
|---|------|-------|-------|-------|
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 6. Incentiva uma gestão verde do conhecimento (ligar a educação e o conhecimento ambiental a comportamentos para desenvolver soluções preventivas).  | ,712 | -,232 | -,150 | ,247  |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 19. Aposta numa cultura de proteção ambiental.   | ,706 | ,094  | -,095 | -,084 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 5. Tem formação integrada para criar o envolvimento emocional dos empregados na gestão ambiental.  | ,697 | -,164 | -,171 | ,337  |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 4. Desenvolve programas de formação em gestão ambiental para aumentar a consciência ambiental, competências e perícia dos funcionários.  | ,692 | -,154 | -,248 | ,132  |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 7. Utiliza indicadores de desempenho ecológicos no seu sistema de gestão de desempenho e avaliações.   | ,689 | -,421 | ,211  | ,326  |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 10. O sistema de gestão do desempenho apresenta desvantagens para quem não cumprir com os objetivos de gestão ambiental.   | ,687 | -,332 | ,117  | ,084  |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 17. Os empregados estão envolvidos na melhoria da qualidade e na resolução de problemas sobre questões ecológicas.   | ,686 | ,272  | -,398 | -,284 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 18. Oferece aos empregados a possibilidade de participar em práticas de gestão ambiental, tais como boletins informativos, esquemas de sugestões, grupos de resolução de problemas, campeões de baixo teor de carbono e equipas de ação verde. | ,679 | ,149  | -,140 | -,343 |

|  |      |      |       |       |
|--|------|------|-------|-------|
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 11. Disponibiliza benefícios verdes (transporte/viagem) em vez de dar cartões pré-pagos para a compra de produtos verdes.   | ,530 | ,273 | ,323  | -,095 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 16. Existem canais de comunicação formais ou informais para difundir a cultura verde da organização.  | ,529 | ,146 | -,446 | -,332 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 1. Atrai candidatos que utiliza critérios verdes para selecionar as organizações em que pretende trabalhar.   | ,241 | ,759 | -,117 | ,432  |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 2. Utiliza employer branding verde para atrair empregados verdes.   | ,437 | ,649 | -,159 | ,301  |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 12. Faculta incentivos financeiros e fiscais (empréstimos de bicicleta, utilização de carros menos poluentes).  | ,301 | ,341 | ,693  | -,241 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 13. Oferece recompensas baseadas no reconhecimento na gestão ambiental para o pessoal (reconhecimento público, prémios, férias pagas, tempo livre, certificados de oferta). | ,590 | ,015 | ,600  | -,269 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 3. Recruta funcionários com consciência ecológica.  | ,404 | ,402 | ,347  | ,506  |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 4 componentes extraídos.

**Matriz de padrão<sup>a</sup>**

|   | Componente |       |       |       |
|---|------------|-------|-------|-------|
|   | 1          | 2     | 3     | 4     |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspectos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 7. Utiliza indicadores de desempenho ecológicos no seu sistema de gestão de desempenho e avaliações.  | ,939       | -,041 | ,114  | ,249  |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspectos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 8. Estabelece metas, objetivos e responsabilidades ecológicas para gestores e empregados.   | ,869       | -,043 | ,036  | -,044 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspectos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 6. Incentiva uma gestão verde do conhecimento (ligar a educação e o conhecimento ambiental a comportamentos para desenvolver soluções preventivas). | ,764       | ,084  | -,128 | -,106 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspectos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 5. Tem formação integrada para criar o envolvimento emocional dos empregados na gestão ambiental.   | ,762       | ,195  | -,172 | -,064 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspectos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 9. Os gestores têm objetivos definidos para alcançar resultados ecológicos incluídos nas avaliações.  | ,731       | -,085 | ,119  | -,223 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspectos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 10. O sistema de gestão do desempenho apresenta desvantagens para quem não cumprir com os objetivos de gestão ambiental.                            | ,718       | -,124 | ,153  | -,027 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspectos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 4. Desenvolve programas de formação em gestão ambiental para aumentar a consciência ambiental, competências e perícia dos funcionários.             | ,621       | ,075  | -,153 | -,273 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspectos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 1. Atrai candidatos que utiliza critérios verdes para selecionar as organizações em que pretende trabalhar.   | -,127      | ,918  | -,048 | -,074 |



|  |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 2. Utiliza employer branding verde para atrair empregados verdes.   | -,010 | ,774  | -,010 | -,244 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 3. Recruta funcionários com consciência ecológica.  | ,280  | ,674  | ,293  | ,321  |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 12. Faculta incentivos financeiros e fiscais (empréstimos de bicicleta, utilização de carros menos poluentes).  | -,211 | ,099  | ,886  | ,013  |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 13. Oferece recompensas baseadas no reconhecimento na gestão ambiental para o pessoal (reconhecimento público, prémios, férias pagas, tempo livre, certificados de oferta). | ,185  | -,130 | ,803  | -,076 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 11. Disponibiliza benefícios verdes (transporte/viagem) em vez de dar cartões pré-pagos para a compra de produtos verdes.   | ,070  | ,198  | ,526  | -,171 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 14. Tem uma clara visão de desenvolvimento para orientar as ações dos empregados na gestão ambiental.   | ,428  | -,102 | ,482  | -,376 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 17. Os empregados estão envolvidos na melhoria da qualidade e na resolução de problemas sobre questões ecológicas.  | ,043  | ,146  | -,009 | -,826 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 16. Existem canais de comunicação formais ou informais para difundir a cultura verde da organização.  | ,008  | -,001 | -,100 | -,790 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 15. Existe um clima de aprendizagem mútua entre os empregados para um comportamento e consciência ecológica na organização.   | ,077  | ,032  | ,218  | -,730 |

|   |      |       |      |       |
|---|------|-------|------|-------|
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 18. Oferece aos empregados a possibilidade de participar em práticas de gestão ambiental, tais como boletins informativos, esquemas de sugestões, grupos de resolução de problemas, campeões de baixo teor de carbono e equipas de ação verde. | ,092 | -,008 | ,218 | -,670 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 19. Aposta numa cultura de proteção ambiental.   | ,313 | ,118  | ,142 | -,433 |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: oblíquo com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 9 iterações.

#### Matriz de estruturas

|  | Componente |      |      |       |
|--|------------|------|------|-------|
|  | 1          | 2    | 3    | 4     |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 8. Estabelece metas, objetivos e responsabilidades ecológicas para gestores e empregados.   | ,892       | ,117 | ,301 | -,412 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 7. Utiliza indicadores de desempenho ecológicos no seu sistema de gestão de desempenho e avaliações.  | ,861       | ,084 | ,347 | -,163 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 9. Os gestores têm objetivos definidos para alcançar resultados ecológicos incluídos nas avaliações.  | ,848       | ,102 | ,369 | -,539 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 6. Incentiva uma gestão verde do conhecimento (ligar a educação e o conhecimento ambiental a comportamentos para desenvolver soluções preventivas). | ,784       | ,213 | ,138 | -,424 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 5. Tem formação integrada para criar o envolvimento emocional dos empregados na gestão ambiental.   | ,770       | ,308 | ,103 | -,396 |

|  |      |      |      |       |
|--|------|------|------|-------|
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 10. O sistema de gestão do desempenho apresenta desvantagens para quem não cumprir com os objetivos de gestão ambiental.  | ,755 | ,027 | ,356 | -,335 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 14. Tem uma clara visão de desenvolvimento para orientar as ações dos empregados na gestão ambiental.   | ,717 | ,125 | ,665 | -,626 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 4. Desenvolve programas de formação em gestão ambiental para aumentar a consciência ambiental, competências e perícia dos funcionários.                                     | ,703 | ,209 | ,098 | -,525 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 1. Atrai candidatos que utiliza critérios verdes para selecionar as organizações em que pretende trabalhar.   | ,044 | ,904 | ,077 | -,197 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 2. Utiliza employer branding verde para atrair empregados verdes.   | ,221 | ,821 | ,159 | -,395 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 3. Recruta funcionários com consciência ecológica.  | ,346 | ,704 | ,430 | ,011  |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 13. Oferece recompensas baseadas no reconhecimento na gestão ambiental para o pessoal (reconhecimento público, prémios, férias pagas, tempo livre, certificados de oferta). | ,440 | ,048 | ,852 | -,276 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 12. Faculta incentivos financeiros e fiscais (empréstimos de bicicleta, utilização de carros menos poluentes).  | ,070 | ,206 | ,836 | -,080 |

|   |      |      |      |       |
|---|------|------|------|-------|
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 11. Disponibiliza benefícios verdes (transporte/viagem) em vez de dar cartões pré-pagos para a compra de produtos verdes.  | ,336 | ,330 | ,611 | -,338 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 17. Os empregados estão envolvidos na melhoria da qualidade e na resolução de problemas sobre questões ecológicas.   | ,416 | ,319 | ,180 | -,872 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 15. Existe um clima de aprendizagem mútua entre os empregados para um comportamento e consciência ecológica na organização.  | ,459 | ,229 | ,381 | -,809 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 16. Existem canais de comunicação formais ou informais para difundir a cultura verde da organização.   | ,313 | ,144 | ,048 | -,775 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 18. Oferece aos empregados a possibilidade de participar em práticas de gestão ambiental, tais como boletins informativos, esquemas de sugestões, grupos de resolução de problemas, campeões de baixo teor de carbono e equipas de ação verde. | ,442 | ,179 | ,368 | -,748 |
| Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das práticas de gestão de recursos humanos verde. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: - 19. Aposta numa cultura de proteção ambiental.   | ,560 | ,282 | ,336 | -,616 |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: oblimin com Normalização de Kaiser.

**Matriz de correlações de componente**

| Componente | 1     | 2     | 3     | 4     |
|------------|-------|-------|-------|-------|
| 1          | 1,000 | ,168  | ,304  | -,425 |
| 2          | ,168  | 1,000 | ,163  | -,203 |
| 3          | ,304  | ,163  | 1,000 | -,184 |
| 4          | -,425 | -,203 | -,184 | 1,000 |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: oblimin com Normalização de Kaiser.

## **Consistência Interna das dimensões da escala de Práticas de Recursos Humanos Verdes (T1)**

### Fator 1 - Avaliação de Desempenho e Formação Verde

#### **Resumo de processamento de casos**

|       |                        | N   | %     |
|-------|------------------------|-----|-------|
| Casos | Válido                 | 60  | 45,8  |
|       | Excluídos <sup>a</sup> | 71  | 54,2  |
|       | Total                  | 131 | 100,0 |

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

#### **Estatísticas de confiabilidade**

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach com base em itens padronizados | N de itens |
|------------------|---|------------|
| ,912             | ,913  | 7          |

### Fator 2 – Recrutamento Verde

#### **Resumo de processamento de casos**

|       |                        | N   | %     |
|-------|------------------------|-----|-------|
| Casos | Válido                 | 60  | 45,8  |
|       | Excluídos <sup>a</sup> | 71  | 54,2  |
|       | Total                  | 131 | 100,0 |

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

#### **Estatísticas de confiabilidade**

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach com base em itens padronizados | N de itens |
|------------------|---|------------|
| ,775             | ,785  | 3          |

### Fator 3 – Motivação e Benefícios Verdes

#### Resumo de processamento de casos

|       |                        | N   | %     |
|-------|------------------------|-----|-------|
| Casos | Válido                 | 60  | 45,8  |
|       | Excluídos <sup>a</sup> | 71  | 54,2  |
|       | Total                  | 131 | 100,0 |

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

#### Estatísticas de confiabilidade

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach com base em itens padronizados | N de itens |
|------------------|---|------------|
| ,807             | ,807  | 4          |

### Fator 4 – Cultura Verde

#### Resumo de processamento de casos

|       |                        | N   | %     |
|-------|------------------------|-----|-------|
| Casos | Válido                 | 58  | 44,3  |
|       | Excluídos <sup>a</sup> | 73  | 55,7  |
|       | Total                  | 131 | 100,0 |

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

#### Estatísticas de confiabilidade

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach com base em itens padronizados | N de itens |
|------------------|---|------------|
| ,856             | ,856  | 5          |

### **Análise Fatorial das dimensões da escala de Turnover (T2)**

#### Teste de KMO e Bartlett

|   |                     |         |
|---|---------------------|---------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. |                     | ,800    |
| Teste de esfericidade de Bartlett                     | Aprox. Qui-quadrado | 127,289 |
|   | gl                  | 6       |
|   | Sig.                | <,001   |

### Comunalidades

|  | Inicial | Extração |
|--|---------|----------|
| Os itens seguintes procuram avaliar a sua intenção de abandono da organização (rotatividade). Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 7 pontos: - 1. Estou ativamente à procura de um novo emprego.         | 1,000   | ,816     |
| Os itens seguintes procuram avaliar a sua intenção de abandono da organização (rotatividade). Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 7 pontos: - 2. Estou constantemente à procura de um emprego melhor.   | 1,000   | ,836     |
| Os itens seguintes procuram avaliar a sua intenção de abandono da organização (rotatividade). Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 7 pontos: - 3. É provável que procure um novo emprego no próximo ano. | 1,000   | ,615     |
| Os itens seguintes procuram avaliar a sua intenção de abandono da organização (rotatividade). Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 7 pontos: - 4. Penso frequentemente em deixar o meu emprego atual.    | 1,000   | ,633     |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

### Variância total explicada

| Componente | Total | Autovalores iniciais |              | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado |                |              |
|------------|-------|----------------------|--------------|--|----------------|--------------|
|            |       | % de variância       | % cumulativa | Total  | % de variância | % cumulativa |
| 1          | 2,899 | 72,484               | 72,484       | 2,899  | 72,484         | 72,484       |
| 2          | ,527  | 13,170               | 85,654       |  |                |              |
| 3          | ,399  | 9,980                | 95,633       |  |                |              |
| 4          | ,175  | 4,367                | 100,000      |  |                |              |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

### Matriz de componente<sup>a</sup>

Componente

1

|  |      |
|--|------|
| Os itens seguintes procuram avaliar a sua intenção de abandono da organização (rotatividade). Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 7 pontos: - 2. Estou constantemente à procura de um emprego melhor. | ,914 |
| Os itens seguintes procuram avaliar a sua intenção de abandono da organização (rotatividade). Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 7 pontos: - 1. Estou ativamente à procura de um novo emprego.       | ,903 |

|  |      |
|--|------|
| Os itens seguintes procuram avaliar a sua intenção de abandono da organização (rotatividade). Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 7 pontos: - 4. Penso frequentemente em deixar o meu emprego atual.    | ,795 |
| Os itens seguintes procuram avaliar a sua intenção de abandono da organização (rotatividade). Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala de 7 pontos: - 3. É provável que procure um novo emprego no próximo ano. | ,784 |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

#### Matriz de componente rotativa<sup>a</sup>

a. Apenas um componente foi extraído. A solução não pode ser girada.

### Consistência Interna das dimensões da escala de Turnover (T2)

Fator 1 – Turnover (T2)

#### Resumo de processamento de casos

|       |                        | N   | %     |
|-------|------------------------|-----|-------|
| Casos | Válido                 | 60  | 45,8  |
|       | Excluídos <sup>a</sup> | 71  | 54,2  |
|       | Total                  | 131 | 100,0 |

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

#### Estatísticas de confiabilidade

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach com base em itens padronizados | N de itens |
|------------------|---|------------|
| ,865             | ,871  | 4          |



## Anexo F – Registo das temperaturas máximas em T1 e T2

| Temperatura Máx (T1) em °C | Temperatura Máx (T2) em °C | Diferença (T2-T1) em °C |
|----------------------------|----------------------------|-------------------------|
| 19                         | 18                         | -1                      |
| 19                         | 16                         | -3                      |
| 19                         | 18                         | -1                      |
| 18                         | 17                         | -1                      |
| 17                         | 20                         | 3                       |
| 20                         | 20                         | 0                       |
| 19                         | 19                         | 0                       |
| 19                         | 19                         | 0                       |
| 20                         | 20                         | 0                       |
| 19                         | 19                         | 0                       |
| 18                         | 18                         | 0                       |
| 18                         | 17                         | -1                      |
| 19                         | 20                         | 1                       |
| 18                         | 22                         | 4                       |
| 18                         | 20                         | 2                       |
| 16                         | 18                         | 2                       |
| 15                         | 18                         | 3                       |
| 15                         | 19                         | 4                       |
| 15                         | 19                         | 4                       |
| 14                         | 20                         | 6                       |
| 16                         | 24                         | 8                       |
| 16                         | 25                         | 9                       |
| 15                         | 23                         | 8                       |
| 15                         | 21                         | 6                       |
| 15                         | 20                         | 5                       |
| 16                         | 19                         | 3                       |
| 19                         | 22                         | 3                       |
| 19                         | 23                         | 4                       |
| 19                         | 26                         | 7                       |
| 18                         | 26                         | 8                       |
| 15                         | 27                         | 12                      |
| 16                         | 23                         | 7                       |
| 17                         | 26                         | 9                       |
| 16                         | 27                         | 11                      |
| 17                         | 23                         | 6                       |
| 19                         | 23                         | 4                       |
| 17                         | 20                         | 3                       |
| 16                         | 20                         | 4                       |
| 16                         | 20                         | 4                       |
| 16                         | 24                         | 8                       |
| 15                         | 30                         | 15                      |
| 16                         | 32                         | 16                      |

|    |    |    |
|----|----|----|
| 17 | 28 | 11 |
| 16 | 27 | 11 |
| 18 | 22 | 4  |
| 19 | 21 | 2  |
| 19 | 21 | 2  |
| 18 | 23 | 5  |
| 15 | 25 | 10 |
| 15 | 26 | 11 |
| 15 | 30 | 15 |
| 15 | 27 | 12 |

## Anexo G – Estrutura do *Focus Group*

| Focus Group              |  |  |
|--------------------------|--|--|
| Variável a avaliar       | Operacionalização da variável  | Questões   |
| Descomprometimento moral | O descomprometimento moral ocorre quando as capacidades de autorregulação de um indivíduo não estão a funcionar adequadamente fazendo com que alguém tenha comportamentos antiéticos pela falta de autocondenação que deveria existir por adotar comportamentos que vão contra os seus padrões morais (Bandura, 1999, pág. 193). | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Moral justification - Aceitaria que o seu líder adotasse um comportamento não sustentável (por exemplo, autorizar o despejo de resíduos num rio), se trouxesse grandes benefícios para a organização?;</li> <li>- Euphemistic Labeling - Sente que o seu líder usa ou já usou certa linguagem para atenuar a adoção de comportamentos não sustentáveis? Se sim, que impacto tem na sua adoção de comportamentos sustentáveis?;</li> <li>- Advantageous Comparison - Consideraria aceitável que o seu líder adotasse um comportamento que prejudicasse o meio ambiente, como deixar a torneira constantemente a correr água, se comparasse essa atitude com outra mais grave, como aceitar uma política que vise o despejo de resíduos numa zona protegida?;</li> <li>- Displacement of responsibility - Consideraria aceitável se o seu líder adotasse comportamentos que prejudicam o meio ambiente, e atribuísse essa responsabilidade à sua chefia, por ter sido indicado pela mesma para agir dessa forma?;</li> <li>- Diffusion of responsibility - Como se iria sentir se o seu líder adotasse comportamentos não sustentáveis (contra o meio-ambiente), se a culpa da realização dos mesmos fosse atribuída a um grupo, e não de forma individual?;</li> <li>- Distortion of consequences - De que forma a adoção de comportamentos sustentáveis por parte da sua equipa seria afetada se o seu líder adotasse comportamentos contra o meio-ambiente e mencionasse que as consequências seriam ligeiras?</li> <li>- Dehumanization - Como se iria sentir se o seu líder concordasse com uma política que permitisse a desflorestação de uma parte da amazónia?</li> <li>- Attribution of blame - Concordaria com a adoção de uma política, por parte do seu líder, que permitisse o depósito de resíduos numa zona da Rússia?</li> </ul> |

|   |  |   |
|---|--|---|
| Práticas de GHRM                                  | Define-se como o uso de políticas, filosofias e práticas de gestão de recursos humanos para promover o uso sustentável de recursos, e evitar danos decorrentes de preocupações ambientais que existam dentro das organizações (Zoogah, 2011, pág. 118).            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- O que são para si práticas de gestão de recursos humanos verdes? Consegue dar um exemplo?;</li> <li>- Sente que o seu líder/ empresa adota este tipo de práticas? Como se sente acerca deste aspeto?;</li> <li>- Tendo em conta o nível/grau de adoção de práticas de GHRM do seu líder no dia-a-dia, que impacto tem na adoção desses mesmos comportamentos por parte da sua equipa?</li> <li>- Quais os principais obstáculos e problemas éticos que a sua chefia pode encontrar face à implementação deste tipo de práticas?</li> </ul> |
| Turnover (intenção de permanecer na empresa)      | Turnover define-se como a "intenção dos colaboradores de abandonar voluntariamente a sua organização" (Jenkins, 1993, pág. 85).  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qual o impacto que a falta de adoção e promoção de comportamentos relacionados com a sustentabilidade por parte do seu líder, tem na sua decisão de abandonar um emprego?</li> </ul>   |
| Integração na organização ( <i>embeddedness</i> ) | Yao, et al. (2004, pág. 159), define a integração no trabalho ( <i>job embeddedness</i> ) como "as forças combinadas que impedem uma pessoa de deixar o seu emprego", que inclui fatores como o estado civil, envolvimento na comunidade e antiguidade no emprego. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sente que o grau de preocupação do seu líder com o meio ambiente está alinhado com seu? Em que medida?;</li> <li>- Sente que as políticas de GHRM que o seu líder/empresa adota vão ao encontro do que é expectável para si? Se não, que tipo de políticas gostaria de ver aplicadas?;</li> <li>- Qual o impacto que a falta de adoção de práticas de GHRM por parte do seu líder/empresa tem na sua sensação de integração na sua organização?</li> </ul>   |
| Exaustão emocional ( <i>burnout</i> )             | Segundo Tague et al. (2005, pág. 197) o burnout relacionado com o trabalho, representa o grau de fadiga e exaustão físico e psicológico experienciado pela pessoa relacionado com o seu trabalho.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- De que forma a ausência de preocupação com as alterações climáticas lhe provoca exaustão emocional? Porquê?;</li> <li>- Qual o papel do seu líder no aumento do burnout quando não existe preocupação com o ambiente?</li> </ul>   |

## Anexo H – Árvore de Categorias e Subcategorias do *Focus Group*

| Categoria: Descomprometimento moral dos líderes na adoção de comportamentos sustentáveis                        |  |  | Frequência |
|---|--|--|------------|
| <b>Subcategoria:</b> Uso de <i>Euphemistic Labelling</i> por parte dos Líderes com impacto negativo nas equipas | <b>Descrição:</b> Situações em que o descomprometimento moral dos líderes (real ou hipotético) através do uso de rotulagem eufemística tem impacto negativo na adoção de comportamentos sustentáveis por parte das equipas | <b>Sente que o seu líder usa ou já usou certa linguagem para atenuar a adoção de comportamentos não sustentáveis? Se sim, que impacto tem na sua adoção de comportamentos sustentáveis?</b><br>- "Depende muito dos comportamentos não sustentáveis acho que toda a gente aqui já teve comportamentos não sustentáveis nem que seja mandar qualquer coisa para o chão, não digo que seja frequentemente, mas pelo menos uma vez ou outra já toda a gente o fez portanto não acho que, não há uma resposta certa" | 1x         |
| <b>Subcategoria:</b> Uso de <i>Euphemistic Labelling</i> por parte dos Líderes sem impacto nas equipas          | <b>Descrição:</b> Situações em que o descomprometimento moral dos líderes (real ou hipotético) através do uso de rotulagem eufemística não tem impacto na adoção de  | <b>Sente que o seu líder usa ou já usou certa linguagem para atenuar a adoção de comportamentos não sustentáveis? Se sim, que impacto tem na sua adoção de comportamentos sustentáveis?</b><br>- "Se eu consigo ter esse filtro de perceber que aquilo que ele está a dizer não faz sentido porque eu tenho informações que à posteriori independentemente de ele ser meu líder ou não eu consigo ter uma visão  | 4x         |

|   |  |  |                  |
|---|--|--|------------------|
|   | <p>comportamentos sustentáveis por parte das equipas</p>   | <p><b>crítica sobre os comportamentos dele</b>, ou por aquilo que ele está a dizer, ou seja, mesmo que ele decida deitar a beata para o chão e dizer “ah isto está tudo ok porque alguém vem limpar” mas eu tenho uma visão crítica do assunto, <b>eu não vou ser influenciado, e vou tentar se calhar influenciá-lo de outra maneira, mas caso não consiga eu vou manter a minha posição e vou adotar os meus comportamentos sustentáveis que eu já implementava anteriormente</b>”</p> <p>-“ Se eu consigo ter esse filtro de perceber que aquilo que ele está a dizer não faz sentido porque eu tenho informações que à posteriori independentemente de ele ser meu líder ou não <b>eu consigo ter uma visão crítica sobre os comportamentos dele</b>, ou por aquilo que ele está a dizer, ou seja, mesmo que ele decida deitar a beata para o chão e dizer “ah isto está tudo ok porque alguém vem limpar” mas eu tenho uma visão crítica do assunto, <b>eu não vou ser influenciado, e vou tentar se calhar influenciá-lo de outra maneira, mas caso não consiga eu vou manter a minha posição e vou adotar os meus comportamentos sustentáveis que eu já implementava anteriormente</b>”</p> <p>- “Depende um bocadinho da circunstância mas eu acho <b>que os valores das pessoas não se alteram</b>, ou seja, obviamente que as coisas externas acabam por nos mudar mas os valores que nós temos, e quando estamos numa empresa numa situação, nós mantemo-nos iguais, no meu caso eu acho que <b>eu iria continuar a agir da forma que eu achasse mais correta</b>”;</p> <p>-“ <b>Dependendo do tipo de comportamento</b>, ou seja obviamente que <b>todos os tipos de comportamentos não sustentáveis têm um impacto quer seja mínimo ou mais global</b>, e portanto <b>depende do tipo de comportamento e também depende da própria cultura não só da organização mas também dos valores que o próprio líder transmite</b>, e nós se calhar não estamos em posição tão de topo e <b>não podemos se calhar dar uma opinião</b>”</p> |                  |
| <p><b>Subcategoria:</b> Uso de <i>Distortion of consequences</i> por parte dos Líderes com impacto negativo nas equipas</p> | <p><b>Descrição:</b> Situações em que o descomprometimento moral dos líderes (real ou hipotético) através do uso da distorção de consequências tem impacto negativo na adoção de comportamentos sustentáveis por parte das equipas</p> | <p><i>De que forma a adoção de comportamentos sustentáveis por parte da sua equipa seria afetada se o seu líder adotasse comportamentos contra o meio-ambiente e mencionasse que as consequências seriam ligeiras?</i></p> <p>- “eu acho que pode ter um impacto, mas não necessariamente grande, por exemplo Se Eu tiver esses valores muito Fortes em mim de querer ser muito sustentável, querer lutar muito pelo ambiente, pode não me afetar a mim mas eu acho que acaba sempre por afetar um bocado a equipa porque se o <b>líder é o modelo nós acabamos sempre por pôr em causa</b>”</p> <p>- “se ele não faz ISTO, o que é que está errado? eu acho que se a pessoa não tiver esses valores Fortes em si, e se o seu líder tem certos comportamentos antisustentáveis, acho que <b>as pessoas vão começar a questionar-se um bocadinho “então mas será que vale a pena fazer ISTO? OK se calhar se ele diz isso as consequências podem ser mesmo ligeiras</b>”</p> <p>- “eu acho que sendo que o <b>líder influencia muito o grupo</b> eu acho que acaba por <b>afetar um bocadinho esse comportamento na equipa</b>, claro que nós temos</p>   | <p><b>6x</b></p> |

|   |  |  |           |
|---|--|--|-----------|
|   |  | <p>é que, se nós acreditarmos a 100% que o que ele está a fazer é errado nós temos é que dar esse input à equipa, mas eu acho que se for uma equipa em que as pessoas não estejam suficientemente confiantes de que aquilo é certo pode ter um <b>impacto negativo nos comportamentos da equipa</b></p> <p>- “se alguém que for mais influenciável ou menos influenciável eu acho que também tem um grande impacto”</p> <p>- “<b>basta dar muita importância ao líder</b>, se a pessoa tiver em muito boa conta o líder porque ele pode ser incrível nas outras coisas todas, e ser um chefe super bom, uma pessoa super boa, eu acho que a pessoa depois acaba por poder ir para esse lado, ser puxada por esse lado, e pode ser influenciada por que o líder é de facto uma pessoa que a pessoa pode ter em conta”</p> <p>- “<b>um líder é aquele que por norma influencia e lidera</b> e então acho que vai depender do perfil dos trabalhadores abaixo do líder, e se têm atitude suficiente para dizer a sua opinião ou não”</p>      |           |
| <b>Subcategoria:</b> Uso de <i>Distortion of consequences</i> por parte dos Líderes sem impacto nas equipas | <b>Descrição:</b> Situações em que o descomprometimento moral dos líderes (real ou hipotético) através do uso da distorção de consequências não tem impacto na adoção de comportamentos sustentáveis por parte das equipas | <p>-“<b>se realmente acredito que é importante vou lutar e vou tentar mudar isso na empresa</b>”</p> <p>- “se o meu líder não faz reciclagem, e se eu não tenho desculpas para não o fazer, <b>então teria que “aceitar” os comportamentos do meu líder, isso já depende de cada um e da intensidade dos valores de cada um</b>”</p>   | <b>2x</b> |
| <b>Subcategoria:</b> Uso de Moral justification por parte dos Líderes sem impacto nas equipas               | <b>Descrição:</b> Situações em que o descomprometimento moral dos líderes (real ou hipotético) através do uso da justificação moral não tem impacto na adoção de comportamentos sustentáveis por parte das equipas         | <p><b>Aceitaria que o seu líder adotasse um comportamento não sustentável (por exemplo, autorizar o despejo de resíduos num rio), se trouxesse grandes benefícios para a organização?</b></p> <p>- “é difícil de impedir eticamente alguém que está acima de nós, não é possível impor o nosso ponto de vista <b>mas ia sempre tentar falar acordo com os meus valores; dizer que também não me identificaria com isso e que não achava que era correto e tentar mudar a opinião</b>”;</p> <p>- “<b>Tentar perceber porque é que ele estava a agir dessa forma; porque é que isso traz um benefício para a organização</b>”</p> <p>- “Portanto acho que era <b>tentar perceber também o lado dele</b> e discutir e <b>tentar chegar a um consenso</b> que fizesse sentido para mim”</p> <p>- “sendo meu líder eu acho que eu <b>não teria a possibilidade de impedi-lo de fazer algo mas poderia sempre dar a minha opinião</b> e argumentar dizendo que que não me identifico e que eu <b>não iria adotar o mesmo comportamento</b>”;</p> | <b>4x</b> |
| <b>Subcategoria:</b> Uso de Advantageous Comparison por parte dos Líderes sem impacto nas equipas           | <b>Descrição:</b> Situações em que o descomprometimento moral dos líderes (real ou hipotético) através do uso da comparação vantajosa não tem impacto na adoção de comportamentos  | <p><b>Consideraria aceitável que o seu líder adotasse um comportamento que prejudicasse o meio ambiente, como deixar a torneira constantemente a correr água, se comparasse essa atitude com outra mais grave, como aceitar uma política que vise o despejo de resíduos numa zona protegida?</b></p> <p>- “é nos pequenos atos também que fazemos a diferença portanto eu ia <b>dar sempre a minha opinião</b> e dizer “desculpa mas é nestas pequenas coisas que nós podemos fazer a diferença”, e não é porque a</p>   | <b>3x</b> |

|   |  |  |           |
|---|--|--|-----------|
|   | sustentáveis por parte das equipas   | outra empresa faz assim ou porque a outra situação assim faz com que a que esta ação seja tenha menos impacto portanto <b>Eu Não consideraria aceitável!</b><br>-“ <b>solução seria chamar a atenção o líder</b> ”<br>- “importa portanto destacá-lo indo contra os nossos valores ou não concordo era Como Eu estava a dizer há bocado obviamente há situações com menos risco há situações com maior risco e mesmo impacto mas uma coisa não invalida a outra e o impacto é um impacto quer seja mínimo mais global mas não seria aceitável de qualquer forma  |           |
| <b>Subcategoria:</b> Uso de Displacement of Responsibility por parte dos Líderes com impacto negativo nas equipas | <b>Descrição:</b> Situações em que o descomprometimento moral dos líderes (real ou hipotético) através da deslocação de responsabilidade tem impacto negativo na adoção de comportamentos sustentáveis por parte das equipas | <b>Consideraria aceitável se o seu líder adotasse comportamentos que prejudicam o meio ambiente, e atribui-se essa responsabilidade à sua chefia, por ter sido indicado pela mesma para agir dessa forma?</b><br>-“ ou seja podemos ir numa primeira fase falar com ele e dizer “olha isto está incorreto, não concordo”, o que quer que seja mas também temos ter noção do impacto, <b>ele não deixa de ser nosso chefe portanto podemos ter repercussões também para nós, portanto é sempre com mais cautela</b> ”   | <b>1x</b> |
| <b>Subcategoria:</b> Uso de Displacement of Responsibility por parte dos Líderes sem impacto nas equipas          | <b>Descrição:</b> Situações em que o descomprometimento moral dos líderes (real ou hipotético) através da deslocação de responsabilidade não tem impacto na adoção de comportamentos sustentáveis por parte das equipas      | -“ Eu não ia gostar mas se não tinha grande poder de decisão se calhar ia me questionar o porquê, e se não podíamos arranjar outras soluções, não podíamos tentar procurar outras empresas que fizessem de outra maneira para nos tentarmos encaixar também nessa forma”<br>-“não cabe a mim julgar essa pessoa, obviamente que como <b>peessoa posso dar a minha opinião portanto contra a minha a chefia</b> , e também opinava “também podes fazer também pode estar contra a tua própria chefia”, portanto acho que cabe a cada um ter um bocado a consciência no final do dia<br>- “cada um de nós tem uma consciência ou seja eu vou dizê-lo, <b>vou opinar, vou lutar contra, mas pronto não posso lutar sozinha se ele estiver a favor é ele que vai fazer as coisas portanto</b> ”<br>-“ eu acho que a consciência cabe a cada um, ou seja, <b>no final do dia cada um sabe das atitudes que faz e das consequências que essas atitudes têm</b> , obviamente que não me cabe a mim julgar qualquer que seja a atitude das pessoas externas a mim porque lá está cada um sabe de si” | <b>4x</b> |
| <b>Subcategoria:</b> Uso de Diffusion of Responsibility sem impacto nas equipas                                   | <b>Descrição:</b> Situações em que o descomprometimento moral dos líderes (real ou hipotético) através do da difusão de responsabilidade não tem impacto na adoção de comportamentos sustentáveis por parte das equipas      | <b>Como se iria sentir se o seu líder adotasse comportamentos não sustentáveis (contra o meio-ambiente), se a culpa da realização dos mesmos fosse atribuída a um grupo, e não de forma individual ao seu líder?</b><br>-“ portanto como é que eu me iria sentir se o meu líder adotasse esse tipo de comportamentos, lá está são líderes, são decisões de chefias, <b>muitas vezes não há muita coisa que possamos fazer, podemos dar a nossa opinião, mas não podemos ter a percepção de que podemos mudar a organização como um todo</b> , e que podemos mudar as opiniões de toda a gente; obviamente estamos livres de dar as nossas opiniões se não concordamos mas muitas vezes em realidades organizacionais <b>depende do ambiente da própria empresa, porque há pessoas de certeza que sentem que a sua opinião não é ouvida de forma impactante</b> ”   | <b>4x</b> |

|   |  |   |                   |
|---|--|---|-------------------|
|   |  | <p>-“no meu caso não sinto que a minha opinião é irrelevante, e que não posso chegar à chefia e dar a minha opinião, e que ela seja ouvida, mas depende muito do ambiente e da cultura das empresas neste caso porque sei perfeitamente que há empresas onde para a chefia se calhar os funcionários são como um número e não como uma pessoa com opiniões que podem fazer a diferença, portanto lá está depende imenso da cultura da própria organização e da vontade da chefia de ouvir a opinião dos seus colaboradores e de a fazer ações quanto a isso”</p> <p>- “a <b>responsabilidade individual de cada um tem de falar às vezes mais alto</b>”</p> <p>-“<b>enquanto líder eu acho que ele tem culpa por muito que diga que a culpa é da realização dos membros do grupo em si</b>, obviamente que a nível individual um grupo é feito de pessoas portanto a culpa não é do grupo em si, mas sim das pessoas pertencentes ao mesmo grupo”</p>   |                   |
|   |  | <b>Categoria: Turnover</b>  |                   |
| <p><b>Subcategoria:</b><br/>Descomprometimento moral dos líderes impacta de forma negativa o turnover das equipas</p> | <p><b>Descrição:</b> Situações em que o descomprometimento moral dos líderes (real ou hipotético) tem impacto na intenção dos colaboradores de permanecer na sua empresa</p> | <p><b><i>Aceitaria que o seu líder adotasse um comportamento não sustentável (por exemplo, autorizar o despejo de resíduos num rio), se trouxesse grandes benefícios para a organização? Era algo que vos faria despedir da organização?</i></b></p> <p>- “Tudo <b>depende do impacto</b>, se fosse um impacto se calhar mais significativo deste comportamento não sustentável já ponderavam a situação de outra forma”</p> <p>- “<b>Se Eu sentisse que efetivamente os meus valores iam contra aquilo que a empresa representa e faz eu acho que sim</b> concordo nunca colocaria o meu salário individual à frente”</p> <p>- “ a nível geral no final do dia gosto de chegar a casa e sentir bem com aquilo que fazemos e o impacto que temos no mundo”</p> <p>-“agora tudo, se for mesmo organização, se for a nível das políticas globais da empresa são mesmo contra aquilo em que tu acreditas sim abandonaria”</p> <p>-“Podemos gostar da empresa e o líder é que está não está encaixado com os nossos ideais ou com os nossos valores, podemos tentar internamente não digo mudar de empresa se tudo o resto for bom e só a questão do líder é que corre mal, acho que podemos tentar mudar de equipa”</p> <p><b><i>Como se iria sentir se o seu líder concordasse com uma política que permitisse a desflorestação de uma parte da amazónia?</i></b></p> <p>- ISTO é <b>super errado e tem um impacto gigante portanto para mim era um deal breaker.</b></p> <p>- se ISTO é algo que vai completamente contra os meus valores, era algo que para mim seria mesmo um deal breaker.</p> <p>- se as pessoas soubessem disto <b>não iam candidatar-se mais a esta empresa.</b> E mesmo aquelas pessoas que não se preocupam tanto com o meio ambiente preocupam-se com a <b>reputação</b> da organização.</p> <p><b><i>Qual o impacto que a falta de adoção e promoção de comportamentos relacionados com a sustentabilidade por parte do seu líder, tem na sua decisão de abandonar um emprego?</i></b></p> <p>-“Eu sou da área de ambiente e estou integrada numa equipa de ambiente; eu iria sentir que era um bocado</p> | <p><b>13x</b></p> |

|   |  |   |                  |
|---|--|---|------------------|
|   |  | <p><b>um contra senso se depois o meu líder não agisse de certa forma. aí eu acho que sim isso já ia ter influência na minha decisão de abandonar a empresa</b> ou não, mas isso é porque Eu Não iria sentir que os meus objetivos enquanto pessoa e profissional, como a engenheira do ambiente, enquadravam na no trajeto da empresa</p> <p>-“se fosse um <b>impacto muito muito grande</b>, ou seja se a falta de adoção tivesse um impacto muito grande no ambiente eu acho que colocaria isso em causa”</p> <p>-“ mas eu acho que tem a ver com 2 aspetos que é muito a <b>fase da nossa carreira</b> ou <b>Se Eu vou estar na posição financeira em que para mim é fácil despedir-me do meu emprego</b> só porque sim portanto eu acho que era preciso avaliar estas 2 coisas, e se <b>isso realmente me fizer muita confusão e for contra os meus valores, aí sim eu considerava abandonar o emprego</b>”</p> <p>- “eu acho que a decisão de abandonar o emprego vai muito ao encontro da importância para ti, como consideras a sustentabilidade, se é realmente importante para ti ou não, no meu caso eu acho que Se Eu me sinto realizada naquilo que eu faço, eu gosto da minha equipa, não vou desistir de um trabalho porque o meu líder não é sustentável, <b>mas por exemplo alguém que valoriza mais a componente sustentável não tenho dúvidas que iria abandonar o emprego</b>”</p> <p>-“ Por exemplo, se continuarem com combustíveis fósseis, <b>se fosse assim uma coisa muito extrema, teria um grande impacto em mim</b>, lá está como nós já temos vindo a falar, se não fosse nada de acordo com os meus valores sim teria impacto, mas não sei se exaustão emocional, acho que mais facilmente eu me despedia se tivesse possibilidade do que me sujeitava a isso e a continuar lá; acho que a partir do momento em que eu sentisse uma ausência muito grande <b>eu acho que mais facilmente eu me despediria do que me sujeitava a ficar exausta emocionalmente.</b>”</p> |                  |
| <p><b>Subcategoria:</b><br/>Descomprometimento moral dos líderes não impacta o turnover das equipas</p> | <p><b>Descrição:</b> Situações em que o descomprometimento moral dos líderes (real ou hipotético) não tem impacto na intenção dos colaboradores de permanecer na sua empresa</p> | <p><b>Qual o impacto que a falta de adoção e promoção de comportamentos relacionados com a sustentabilidade por parte do seu líder, tem na sua decisão de abandonar um emprego?</b></p> <p>-“sinto que na nossa idade e para muitos de nós que <b>provavelmente começamos a trabalhar ou este ano há relativamente pouco tempo</b> para entrar no mercado de trabalho acho que <b>há outros fatores na minha opinião mais importantes a ter em conta</b> como ganhar experiência começar a ganhar dinheiro e lá está introduzirmos no mercado de trabalho, portanto acho que enquanto jovem em Portugal não sinto que a sustentabilidade se calhar é uma prioridade para eu arranjar trabalho</p> <p>-“por muito que a sustentabilidade seja importante, a sustentabilidade não nos paga as contas ao final do mês portanto obviamente que nós podemos preocupar mas a <b>decisão de abandonar um emprego tem de ter temos que ter em conta inúmeros fatores</b> e acho que o maior fator deles e <b>quem é que os vai pagar a conta ao final do mês</b> será que vamos aplicar <b>segurança e estabilidade</b> por algo incerto”</p> <p>- “ainda <b>pondero outros fatores por exemplo salário</b>”</p>  | <p><b>3x</b></p> |



|  |  |  |             |
|--|--|--|-------------|
|  |  | <b>Categoria: Integração na Organização</b>  |             |
| <b>Subcategoria:</b><br>Descomprometimento moral dos líderes | <b>Descrição:</b> Situações em que o descomprometimento moral dos líderes (real ou hipotético) tem impacto na sensação de integração dos colaboradores | -“- acho que <b>ao pensar o que é que a sustentabilidade tem a ver com a minha sensação de integração, obviamente que Se Eu tiver valores sustentabilidade, e a minha organização não os tiver, isso poderá impactar a minha integração</b> ”<br>-“-Se Eu sentisse que no dia a dia <b>os valores da minha equipa são muito diferentes dos mesmos; por exemplo, se eu estivesse a conversar com a minha equipa sobre reciclagem e se me dissessem “vai tudo para o mesmo sítio”, eu acho que ia ter um impacto na minha integração sim</b> ”   | <b>- 2x</b> |
| <b>Subcategoria:</b><br>Investimento em práticas de GHRM     | <b>Descrição:</b> Situações em que a adoção de práticas de GHRM tem um impacto positivo nas equipas  | -na minha empresa a imagem de marca é o ambiente; <b>investe milhões em sustentabilidade. Pessoalmente acho que me faz sentir bem</b> porque eu sinto mesmo que portanto não são as práticas do dia a dia de não gastar muita água a fazer reciclagem, são mesmo práticas reais que eu sinto que estão a ter impacto no mundo<br>-“- <b>acho que quando nós compartilhamos uma forma de estar e valores acho que acaba por ajudar a integrar</b> ”<br>-“-o facto de haver muita comunicação, muitas notícias, sobre de que forma é que nós estamos a atingir estes objetivos sustentáveis, acaba por ter um impacto no sentido em que nós temos a <b>sensação de que estamos a ter um impacto positivo no ambiente</b> portanto eu acho que no meu caso <b>sim eu sinto que me integra</b> ”   | <b>- 3x</b> |
|  |  | <b>Categoria: Exaustão emocional</b>   |             |
| <b>Subcategoria:</b><br>Descomprometimento moral dos líderes | <b>Descrição:</b> Situações em que o descomprometimento moral dos líderes (real ou hipotético) provoca exaustão emocional nas suas equipas             | -“-se à minha volta <b>alguém disser que não acredita em alterações climáticas</b> aí Vou Ficar um bocado <b>angustiado</b> , pois alguma coisa não está certa; mas aqui <b>depende da amplitude desta ausência</b> . é uma coisa gigante, e não se faz nada de forma sustentável? <b>Algo muito extremo tem um impacto em mim, nunca me aconteceu sentir exaustão emocional mas se for uma coisa muito extrema pode deixar-me em baixo</b> ”<br>-“- <b>a mim ia me provocar uma exaustão emocional</b> por exemplo Se Eu tivesse a <b>ver todas as empresas a adotar energias renováveis, e a minha continuasse sem o fazer</b> ; eu acho que ia ser impossível para mim estar está na empresa, ia me <b>deixar angustiada todos os dias</b> ”<br>-“-eu acho que se nós <b>dermos de facto muita importância ao ambiente e à sustentabilidade</b> ; se tentarmos <b>lutar antes de eventualmente nos despedirmos</b> , pode acabar por ser <b>desgastante</b> tentarmos lutar contra tudo o que está mal relacionado com ambiente e isso <b>poderá levar ao burnout</b> ”<br>-“- Se tivesse que lutar todos os dias contra o meu líder, e dar constantemente a minha opinião, <b>o facto de estar numa luta interna com alguém que é superior a ti é desgastante</b> independentemente de ser pela preocupação com o ambiente, ou se fosse por outro motivo qualquer, portanto eu acho que sim, acho que o líder tem sempre um papel muito grande no nosso bem-estar quando vamos trabalhar.” | <b>4x</b>   |
|  |  | <b>Categoria: Comprometimento moral dos líderes em adotar práticas de GHRM</b>   |             |

|  |  |   |                  |
|--|--|---|------------------|
| <p><b>Subcategoria:</b><br/>Impacto positivo nas equipas</p> | <p><b>Descrição:</b> Situações em que o comprometimento moral dos líderes face à sustentabilidade tem impacto positivo nas equipas</p> | <p>- “Tenho o exemplo do <b>líder da sustentabilidade na minha empresa; ele trabalha no 8º piso e todos os dias vai de escadas, vai para o trabalho de bicicleta; portanto é mesmo um exemplo a seguir</b>”<br/> - eu acho que se o meu chefe utilizasse o autocarro em vez do carro as pessoas começavam a refletir “tens o carro da empresa mas vais de autocarro”; tendo em conta que tem combustível e carro da empresa, poderia inspirá-las a adotar outros comportamentos. portanto acho que acaba por <b>influenciar sempre a equipa nestas pequenas coisas o que eu acho que estão fazendo diferença</b></p>  | <p><b>2x</b></p> |
| <p><b>Categoria: Implementação de práticas de GHRM</b></p>   |  |   |                  |
| <p><b>Subcategoria:</b><br/>Principais obstáculos</p>        | <p><b>Descrição:</b> Principais obstáculos à implementação de práticas de GHRM nas empresas</p>  | <p>-“ Eu sinto que com <b>grandes empresas as coisas demoram mais tempo a ser processadas</b>, e até chegarem a Toda A Gente como é um movimento para cima e depois para baixo eu acho que há sempre batalha”<br/> - <b>“A maior parte das empresas em Portugal são PMEs</b>, e um dos grandes problemas para ter este tipo de práticas é especialmente a <b>parte financeira</b> porque nem sempre Tomar boas práticas está acessível a todos, muitas vezes opta se pela opção mais económica, que muitas vezes não é mais sustentável”<br/> -“também tem muito a ver com o <b>colaborador em si</b>, no meu caso na minha empresa existem boleias partilhadas, e as pessoas continuam a ir de carro privado, sendo que existe também como benefício próprio carro da empresa, portanto não sei acho que vai depois depender de cada um, portanto a empresa dá a possibilidade, portanto <b>no final do dia por muito que a empresa queira ser sustentável acho que vai depender da das pessoas que pertencem a essa mesma empresa pode fazer diferença</b>”<br/> -“Eu acho que é um bocadinho <b>social</b> também do género, nós não estamos à espera que um diretor vá de transportes para a empresa”<br/> -“de comboio não se apanha tanto trânsito como se fosse de carro, mesmo sabendo que pode ser mais rápido ou mais eficiente as pessoas não querem abdicar do seu próprio tempo, da sua própria <b>comodidade</b> em prol do ambiente<br/> - “algo que poderia ajudar a ultrapassar estes obstáculos seria <b>ajuda do Estado à empresa</b>”</p> | <p><b>6x</b></p> |