

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O Papel da Sustentabilidade Organizacional no *Work Engagement* e no Desempenho Individual

Margarida dos Reis Meireles

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Ana Luísa Junça da Silva, Professora Auxiliar

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

julho, 2024



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

O Papel da Sustentabilidade Organizacional no *Work Engagement* e no Desempenho Individual

Margarida dos Reis Meireles

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Ana Luísa Junça da Silva, Professora Auxiliar

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

julho, 2024

Agradecimentos

À minha orientadora, Professora Doutora Ana Luísa Junça da Silva, pela orientação e paciência inalcançável para responder às minhas questões e ao meu perfeccionismo desde o primeiro dia.

À minha família, pelo apoio infinito e por me proporcionarem a oportunidade de continuar a estudar e tornar-me a primeira Mestre da família Meireles.

Aos meus colegas, especialmente ao Zé e à Madalena, pela ajuda e companhia ao longo desta jornada, por todas as piadas internas e *memes* e por me mostrarem que esta caminhada é muito mais fácil quando estamos bem acompanhados.

Aos meus amigos, por fingirem saber qual é o tema do meu estudo e dizerem sempre que estou no caminho certo. Obrigada por terem ouvido várias vezes as minhas reclamações e dramas académicos.

Esta conquista só foi possível graças a cada um de vocês. Obrigada por fazerem parte desta jornada.

Resumo

As práticas de sustentabilidade assumem uma elevada exigência no século XXI, emergindo como desafiadoras para as empresas e levando-as a reinventar as suas formas de atuar, com o objetivo de dar resposta às novas necessidades económicas, sociais e ambientais. Diante deste cenário, torna-se importante compreender a influência dessas práticas no nível interno das organizações. Desta forma, e para colmatar as lacunas literárias, o presente estudo procura contribuir para o conhecimento nesta área, através da análise da relação entre as práticas sustentáveis das organizações e o desempenho individual, mediada pelo *work engagement*. As hipóteses propostas foram testadas através da aplicação de métodos quantitativos numa amostra de 453 participantes. A análise aos resultados concluiu que todas as dimensões das práticas de sustentabilidade têm um efeito indireto significativo no desempenho, através do aumento do *work engagement*. Além disso, observou-se que o nível de *work engagement* varia consoante o género dos participantes, mostrando-se maior entre os respondentes do género masculino. A confirmação das hipóteses destaca a importância da sustentabilidade organizacional como fator impulsionador do *work engagement* e do desempenho dos colaboradores. Do ponto de vista teórico, esta dissertação contribui para a compreensão das interações complexas entre as três variáveis, fortalecendo a literatura existente sobre as mesmas. Ao nível prático, sugere-se que a adoção de práticas sustentáveis pode não só contribuir para um mundo melhor, mas também gerar benefícios internos significativos, como maior *work engagement* e desempenho dos funcionários.

Palavras-chave: Sustentabilidade; Desempenho; Colaboradores; *Work engagement*

Códigos de Classificação JEL: M14 – *Corporate Culture*; Q56 – *Sustainability*

Abstract

Sustainability practices assume high demands in the twenty-first century, emerging as challenges to companies and leading them to reinvent their ways of acting, with the aim of responding to new economic, social and environmental needs. Given this scenario, it is important to understand the influence of these practices at the internal level of organizations. In this way, and to fill the literary gaps, the present study seeks to contribute to the knowledge in this area, through the analysis of the relationship between the sustainable practices of organizations and individual performance, mediated by work engagement. The proposed hypotheses were tested by applying quantitative methods in a sample of 453 participants. The analysis of the results concluded that all dimensions of sustainability practices have a significant indirect effect on performance, through increased work engagement. In addition, it was observed that the level of work engagement varies according to the gender of the participants, being higher among male respondents. The confirmation of the hypotheses highlights the importance of organizational sustainability as a driving factor for work engagement and employee performance. From a theoretical point of view, this dissertation contributes to the understanding of the complex interactions between the three variables, strengthening the existing literature on them. On a practical level, it is suggested that the adoption of sustainable practices can not only contribute to a better world, but also generate significant internal benefits, such as greater work engagement and employee performance.

Keywords: Sustainability; Performance; Employees; Work engagement

JEL Classification Codes: M14 – Corporate Culture; Q56 – Sustainability

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	iii
<i>Abstract</i>	v
Introdução	1
1. A Caminho da Sustentabilidade	3
1. 1. Sustentabilidade	3
1. 2. A Sustentabilidade no Mundo Empresarial	5
1. 2. 1. Sustentabilidade Organizacional	5
1. 3. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	8
2. A Mediação do <i>Work Engagement</i>	11
2. 1. <i>Work Engagement</i>	11
2. 2. Desempenho Individual	12
2. 3. O Papel Mediador do <i>Work Engagement</i>	14
3. Metodologia	17
3. 1. Abordagem de Pesquisa	17
3. 2. Caracterização da Amostra	17
3. 3. Instrumentos de Medida	18
3. 3. 1. Desempenho Individual	18
3. 3. 2. <i>Work Engagement</i>	19
3. 3. 3. Práticas de Sustentabilidade Organizacional	19
3. 3. 4. Variáveis Controlo	19
3. 4. Análises Estatísticas	20
4. Resultados	23
4. 1. Enviesamento do Método Comum e Questões de Multicolinearidade	23
4. 2. Análise Descritiva e Correlação entre as Variáveis	24
4. 3. Teste do Modelo de Investigação	25
5. Discussão e Conclusão	27
5. 1. Implicações Teóricas e Práticas	28
5. 2. Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras	30
5. 3. Considerações Finais	31
Bibliografia	33
Anexos	43

Índice de Quadros

Quadro 1.2.1 – As Três Dimensões do Modelo <i>Triple Bottom Line</i>	6
Quadro 1.3.1 – Os Cinco Princípios dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável ...	9
Quadro 4.1.1 – Resultados da Análise Fatorial Confirmatória	24
Quadro 4.2.1 – Médias, Desvios-Padrão e Correlações de Pearson	25

Índice de Figuras

Figura 1.1.1 – Abordagem Holística da Sustentabilidade	4
Figura 2.3.1 – <i>Framework</i> Conceptual do Modelo	16
Figura 4.3.1 – Coeficientes do Modelo de Mediação Proposto	26

Introdução

No decorrer do século XXI, o termo “sustentabilidade” emergiu como *hot topic* nos quatro cantos do mundo. Este destaque reflete a sua crescente importância, dado que a rápida delapidação dos recursos naturais, os impactos da atividade humana nos ecossistemas, os níveis elevados de desigualdades sociais e pobreza entre e intra países e a falta de ética de gestão corporativa são inimigos de um modelo de desenvolvimento sustentável, capaz de assegurar às gerações futuras as oportunidades e qualidade de vida de que as atuais gerações (ainda) gozam (BCSD Portugal, s.d.).

A importância deste tema deve-se essencialmente às expectativas e exigências dos *stakeholders* e, ao mesmo tempo, à forma como aumenta a eficiência organizacional, auxilia na gestão de riscos e estabelece diferenciação positiva face aos concorrentes do mercado (BCSD Portugal, s.d.).

A *buzzword* “sustentabilidade” é recorrentemente acompanhada de diversas vantagens. Adotar práticas de sustentabilidade individuais, organizacionais ou socioculturais proporciona “um caminho para a prosperidade, ao mesmo tempo que protege o ambiente e promove o bem-estar social” (Africa Sustainable Trade, 2023).

Enfrentar as alterações climáticas transcende a esfera individual e as organizações têm, cada vez mais, reconhecido a importância de adotar práticas sustentáveis não apenas como um imperativo ético, mas também como uma estratégia para alcançar uma vantagem competitiva e garantir a sua própria sobrevivência a longo prazo. A presente investigação parte do princípio de que a integração das práticas de sustentabilidade deve estar harmonizada com as políticas e ações da gestão de recursos humanos, a fim de potencializar uma vantagem competitiva significativa.

Neste contexto, o *work engagement* surge como um fator crucial, influenciando diretamente a eficácia das práticas de sustentabilidade organizacional. O conceito de *work engagement*, entendido como o grau de envolvimento, comprometimento e entusiasmo do colaborador em relação às suas tarefas, objetivos e organização (Robertson-Smith & Markwick, 2009) tem recebido crescente atenção na literatura. Há uma consciência crescente de que o *engagement* dos funcionários é fundamental para o sucesso do desempenho de uma organização, dado que funcionários envolvidos são a “espinha dorsal de bons ambientes de trabalho onde as pessoas são diligentes, éticas e responsáveis” (Cleland *et al.*, 2008; Levinson, 2007, citados em Robertson-Smith & Markwick, 2009).

O estudo da relação entre as práticas de sustentabilidade e a *performance* empresarial tem revelado ser um tópico de interesse crescente na área da gestão. Existem diversos estudos que procuram estabelecer uma correlação entre práticas sustentáveis e a *performance* organizacional (Acquah *et al.*, 2021; Barrane *et al.*, 2020; Muafi & Setyaningrum, 2023), bem como investigar a influência de práticas sustentáveis empresariais no estilo de vida individual dos trabalhadores (Abdalla *et al.*, 2023; Ul Haq *et al.*, 2022). No entanto, foi encontrada uma lacuna na literatura, com poucos estudos a explorar se o *work engagement* atua como uma variável mediadora por meio da qual as práticas de sustentabilidade afetam o desempenho individual dos colaboradores.

Por conseguinte, a pertinência e atualidade das temáticas abordadas, juntamente com as lacunas identificadas na literatura, justificam a relevância da presente dissertação, a qual se centra em aferir em que medida é que as práticas de sustentabilidade das organizações influenciam o desempenho individual dos colaboradores, através da mediação do *work engagement*.

Assim, no decorrer da resposta à questão principal acima apresentada, foi proposto o seguinte objetivo:

i) Investigar se o *work engagement* atua como variável mediadora na relação entre as práticas de sustentabilidade (variável independente) e o desempenho individual dos colaboradores (variável dependente).

A presente dissertação será fundamentada com uma revisão crítica da literatura sobre sustentabilidade organizacional, *work engagement* e desempenho individual, seguida de uma abordagem quantitativa para analisar dados e testar empiricamente as hipóteses propostas.

Em suma, esta dissertação pretende contribuir para a compreensão mais ampla do papel do *work engagement* como um elo mediador na relação entre práticas de sustentabilidade organizacional e desempenho individual dos colaboradores, procurando fornecer *insights* valiosos para futuras pesquisas e para o desenvolvimento de estratégias de sustentabilidade mais eficazes nas organizações.

1. A Caminho da Sustentabilidade

1. 1. Sustentabilidade

Do ponto de vista histórico, foi na primeira Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente (1972) que nasceu o conceito de sustentabilidade (Enel Group, 2023). Contudo, o seu valor só foi cimentado a partir de 1987, com a publicação do Relatório Brundtland que definiu desenvolvimento sustentável como aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades, garantindo o equilíbrio entre o crescimento económico, o cuidado com o ambiente e o bem-estar social (Enel Group, 2023; World Commission on Environment and Development, 1987).

Nos últimos anos, o conceito de sustentabilidade tem vindo a adquirir uma maior importância tanto na sociedade, quanto no setor industrial. O termo sustentabilidade é usado para descrever o estado dinâmico de uma organização que surge quando as suas ações fornecem valor duradouro para os seus *stakeholders* (Hassan, 2016). O aspeto estimulante de familiarizar o valor sustentável para uma organização é a capacidade de fornecer valor adicional aos seus *stakeholders*, beneficiando de maneira responsável a comunidade e o meio ambiente (Yusoff *et al.*, 2020). Segundo Dyllick e Muff (2016), sustentabilidade é um conjunto de atividades que ajudam a melhorar a manutenção da Terra, protege os seres vivos, prolonga a vida das organizações, renova a biosfera e aprimora as capacidades da sociedade para se sustentar e gerir questões de bem-estar, participação na humanidade e liberdade pessoal atual e futura. Portanto, a sustentabilidade é um método inovador de fazer negócios e um aspeto crucial que traz uma mudança positiva e criativa na cultura organizacional.

Segundo Khan e Faisal (2023), o desempenho socioambiental de uma empresa pode estar intimamente associado à sua capacidade de sucesso económico e estratégico. Deste modo, falar sobre sustentabilidade requer uma abordagem holística que relacione as interações constantes entre três pilares: ambiental, económico e social (Cella-de-Oliveira, 2013; Enel Group, 2023). Esta abordagem é frequentemente representada por três círculos cuja interação é identificada como a sustentabilidade global, evidenciando a sua omnipresença e a interligação entre as três dimensões (Purvis *et al.*, 2018) (Figura 1.1.1). Qualquer ação realizada em cada uma das esferas tem efeitos colaterais nas outras (Enel Group, 2023). Por exemplo, estratégias sustentáveis de transição para uma

economia de baixo carbono podem criar oportunidades económicas, promover a inovação e aumentar a competitividade das organizações (Enel Group, 2023).

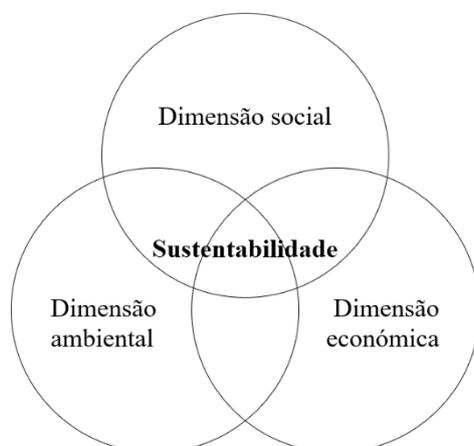


Figura 1.1.1 – Abordagem Holística da Sustentabilidade

Como tal, a sustentabilidade de uma empresa é avaliada de acordo com o seu desempenho em aspetos económicos, ambientais e sociais (Figge & Hahn, 2003). A dimensão ambiental ocupa-se dos recursos naturais, defendendo que devem ser conservados e geridos através da implementação de ações minimizadoras dos impactos negativos no ar, na água, no solo e na biodiversidade, com o intuito de proteger e melhorar a qualidade do ambiente e promover a produção e o consumo responsáveis (BCSD Portugal, s.d.; Cella-de-Oliveira, 2013). A sustentabilidade ambiental é influenciada por vários fatores, entre os quais: (1) poluição do ar, da água e do solo; (2) alterações climáticas; (3) perda de biodiversidade; (4) sobre-exploração dos recursos naturais; e (5) economias promotoras do consumo insustentável de recursos (Enel Group, 2023).

A dimensão económica aborda a condução das atividades económicas com vista à preservação e promoção de bem-estar e equilíbrio económico a longo prazo e à gestão responsável dos recursos finitos do planeta (Cella-de-Oliveira, 2013; Enel Group, 2023; University of Mississippi, 2022). Os fatores que influenciam a sustentabilidade económica incluem: (1) gestão responsável dos recursos; (2) sistemas económicos eficientes e inovadores; (3) estabilidade financeira ao nível macro; (4) responsabilidade corporativa; e (5) cooperação internacional e parcerias entre administração pública e empresas privadas (Enel Group, 2023).

Os direitos humanos, a igualdade de oportunidades e o bem-estar e longevidade das comunidades são preocupações da dimensão social (BCSD Portugal, s.d.; Enel Group, 2023; University of Mississippi, 2022). Neste âmbito, surgem práticas de promoção de uma sociedade mais respeitadora, equitativa e inclusiva (University of Mississippi, 2022). Os fatores influenciadores da sustentabilidade social incluem: (1) pobreza e desigualdade socioeconómica; (2) discriminação, preconceito e exclusão social; (3) conflitos locais, regionais e/ou globais; e (4) instabilidade governamental, incluindo fenómenos de corrupção e ineficiências institucionais (Enel Group, 2023).

1. 2. A Sustentabilidade no Mundo Empresarial

A batalha contra as alterações climáticas é mais do que uma escolha individual: são milhares de milhões de escolhas que, no seu conjunto, moldam o futuro do planeta e determinam o legado que será deixado às gerações vindouras.

No tema da sustentabilidade, nenhum passo é insignificante, mas determinadas ações e decisões “movem a agulha” mais amplamente e mais depressa do que outras (Deloitte, 2022). Uma das funções dos líderes contemporâneos é tirar proveito dos seus cargos e criar plataformas para apoiar os esforços de transformação climática das suas próprias organizações e envolver os seus funcionários em ações significativas para combater as alterações climáticas e colaborar e inovar em soluções de sustentabilidade em todos os setores e disciplinas (Deloitte, 2022).

Neste âmbito, é imperativo que as organizações assumam um papel proativo e liderem iniciativas sustentáveis, pois cada escolha estratégica e compromisso ético não apenas impulsiona a transformação mais rapidamente, mas também estabelece o padrão para uma mudança global em direção a um futuro mais sustentável e responsável.

1. 2. 1. Sustentabilidade Organizacional

O conceito de desenvolvimento sustentável tem vindo a ser assumido por um conjunto variado de organizações (Enel Group, 2023). Os gestores estão cada vez mais conscientes de que as medidas de sustentabilidade beneficiam o ambiente, a sociedade e as suas próprias organizações (Fischer *et al.*, 2018). Assim, de forma a acompanhar as tendências e a dar resposta à maior sensibilização e às exigências dos *stakeholders*, as

organizações estão a priorizar a incorporação de iniciativas de sustentabilidade nas estratégias organizacionais (Fok *et al.*, 2022).

A sustentabilidade organizacional consiste na capacidade de uma empresa gerir a sua atividade e criar valor a longo prazo, ao mesmo tempo que cria benefícios sociais e ambientais para os seus *stakeholders* (Enel Group, 2023). A controvérsia que suscita, gerada, por exemplo, pela adoção de práticas que parecem sustentáveis, mas que, na realidade, são apenas estratégias de *marketing* (*greenwashing*), levou as organizações a sofrerem grande pressão dos mercados e da legislação e a procurarem alinhar-se verdadeiramente com a sustentabilidade (Cella-de-Oliveira, 2013).

Cella-de-Oliveira (2013) citou vários autores que conceberam o modelo *Triple Bottom Line* como um conjunto de diretrizes para que as organizações se aproximem da sustentabilidade (Callado, 2010; Dyllick & Hockerts, 2002; Hoff, 2008; Savitz & Weber, 2006 citados em Cella-de-Oliveira, 2013). Este modelo está segmentado nas três dimensões referidas anteriormente: *Economic Organizational Sustainability* (EcOS), *Environmental Organizational Sustainability* (EnOS), e *Social Organizational Sustainability* (SOS), as quais estão explicitadas no Quadro 1.2.1.

Quadro 1.2.1 – As Três Dimensões do Modelo *Triple Bottom Line* (Fonte: Cella-de-Oliveira, 2013).

Dimensão	Descrição
<i>Economic Organizational Sustainability</i> (EcOS)	O foco é a viabilidade económica, uma vez que gerar lucros e postos de emprego contribui para o bem-estar social geral. Dyllick & Hockerts (2002) são citados para sublinhar que, mesmo num ambiente de desenvolvimento sustentável, a perspetiva contabilística e financeira tem de estar presente, dado que, sem o capital económico, a empresa deixa de existir. Nesta dimensão, são incluídos temas como competitividade, oferta de emprego, inserção em novos mercados e lucro a longo prazo. Alcançar EcOS significa que a organização conduz as suas atividades de forma responsável e reconhecida com retorno social e económico para os envolvidos. Esta sustentabilidade económica pode ser assegurada através de, por exemplo, programas de estágio para jovens talentos ou pelo desenvolvimento de produtos e serviços adaptados a mercados

	emergentes.
<i>Environmental Organizational Sustainability (EnOS)</i>	Aborda temas como a preservação da biodiversidade e a regeneração, reutilização e reciclagem de recursos. Dyllick & Hockerts (2002) referem que as organizações alinhadas com a EnOS consomem recursos naturais a uma taxa inferior à sua capacidade de regeneração natural, ou abaixo da taxa de produção de recursos substituíveis e não provocam emissões que se acumulam no ambiente a taxas acima da capacidade natural. Citações de Munck <i>et al.</i> (2011) acrescentam que esta dimensão vai além de certificar a conformidade com regulamentações e iniciativas governamentais, como a reciclagem ou o uso eficiente de energia, e promove uma abordagem abrangente sobre todas as operações organizacionais. A sustentabilidade ambiental pode ser garantida, por exemplo, com a instalação de painéis solares e/ou outras fontes de energia renovável na empresa.
<i>Social Organizational Sustainability (SOS)</i>	Munck <i>et al.</i> (2011) sugerem que a SOS incorpora questões relacionadas com o desenvolvimento humano (educação, formação, saúde e segurança no trabalho e desenvolvimento de competências), com a igualdade (salários e benefícios justos, igualdade de oportunidades e ausência de discriminação no local de trabalho) e com considerações éticas (direitos humanos, cultura, valores, justiça inter e intrageracional). Para garantirem a sustentabilidade social, as empresas podem, por exemplo, implementar protocolos rigorosos de saúde e segurança e programas de bem-estar para os empregados ou oferecer <i>workshops</i> e cursos para desenvolvimento de <i>soft e hard skills</i> .

Munck, Bansi, Dias e Cella-de-Oliveira (2013) sugeriram que a sustentabilidade organizacional implica um equilíbrio entre o desenvolvimento económico, ambiental e social e abrange tanto a esfera interna, quanto a externa da organização. Esta abordagem possibilita à organização a capacidade de sobreviver e compensar o capital investido, ao mesmo tempo que promove a redução dos impactos ambientais e o uso racional dos recursos naturais. Deste modo, assegura recursos suficientes para o acesso à igualdade de oportunidades e ao desenvolvimento consistente com os objetivos organizacionais,

bem como assegura que os indivíduos recebam benefícios e prejuízos sociais e ambientais equilibrados e contextuais.

As organizações beneficiam da elaboração e aplicação de instrumentos metódicos que orientam o desenvolvimento e a monitorização das condições de sustentabilidade, pelo que a literatura dispõe de indicadores de sustentabilidade para cada uma das três dimensões - *Organizational Sustainability Indicators* (OSI) (vide Anexo A) (Cella-de-Oliveira, 2013; Hanai, 2009). A OCDE (2002) definiu indicadores como parâmetros ou valores calculados a partir de parâmetros que descrevem o estado de um fenómeno. A avaliação dos indicadores de sustentabilidade de cada um dos pilares deve ser executada de forma equilibrada, sem priorizar um em detrimento dos demais (Cella-de-Oliveira, 2013).

1. 3. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

A aposta em fontes de energia renováveis, o desafio da neutralidade carbónica até 2050 e a redução das emissões de gases com efeito de estufa (GEE) são alguns dos contributos mais enunciados no mundo corporativo para a melhoria da qualidade de vida da população e conservação e regeneração do planeta (Deloitte, 2022). No entanto, o recrutamento inclusivo e a promoção de ações para a igualdade de género e diversidade são alguns exemplos concretos de um caminho que vai para além da aposta no ambiente.

Através desta atuação, que passa por tantas outras causas e projetos, as empresas contribuem ativamente para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU) para 2030. Os 17 ODS advêm da Agenda 2030 da ONU, um compromisso integrado e complexo que foca as três dimensões do desenvolvimento sustentável (social, económica e ambiental) (Nações Unidas, 2022). Desde 2015 que promovem uma visão comum para a Humanidade e um plano para o sucesso e listam 169 metas em nome dos povos e do planeta sob a forma de contrato social entre os líderes mundiais e a população (BCSD Portugal, 2022). O mote é “Não deixar ninguém para trás” e é assumido pelos 193 Estados-membros da ONU (BCSD Portugal, 2022; Global Compact Network Portugal, s.d.).

A formulação dos 17 ODS gira em torno de 5 Princípios: Pessoas, Prosperidade, Paz, Parcerias e Planeta (Quadro 1.3.1) (Silva, 2020).

Quadro 1.3.1 – Os Cinco Princípios dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
(Fonte: Silva, 2020)

Princípios	Descrição	Objetivos
Pessoas	Erradicar a pobreza e a fome de todas as maneiras e garantir a dignidade e a igualdade.	1 – Erradicar a pobreza 2 – Erradicar a fome 3 – Saúde de qualidade 4 – Educação de qualidade 5 – Igualdade de género 6 – Água potável e saneamento
Prosperidade	Garantir vidas prósperas e plenas, em harmonia com a natureza.	7 – Energias renováveis e acessíveis 8 – Trabalho digno e crescimento económico 9 – Indústria, inovação e infraestruturas 10 – Reduzir as desigualdades
Paz	Promover sociedades pacíficas, justas e inclusivas.	11 – Cidades e comunidades sustentáveis 12 – Produção e consumo sustentáveis 13 – Ação climática 14 – Proteger a vida marinha 15 – Proteger a vida terrestre
Parcerias	Implementar a Agenda por meio de uma parceria global sólida.	16 – Paz, justiça e instituições eficazes
Planeta	Proteger os recursos naturais e o clima do nosso planeta para as gerações futuras.	17 – Parcerias para a implementação dos objetivos

Evidências empíricas têm mostrado que a sustentabilidade organizacional é importante para os *stakeholders* internos, particularmente para aqueles que trabalham nessas organizações (Aguilera *et al.*, 2007; Rupp *et al.*, 2013). Nesse sentido, há evidências da influência de práticas relacionadas com a sustentabilidade organizacional (e.g., práticas de responsabilidade social organizacional) na satisfação com o trabalho (Lindgreen & Swaen, 2010), compromisso organizacional (Glavas & Kelley, 2014),

identificação organizacional (Wang *et al.*, 2017) e *work engagement* (Iqbal *et al.*, 2018; Gao *et al.*, 2018). Por exemplo, de acordo com Dyllick e Muff (2016), uma cultura orientada para a sustentabilidade motiva as pessoas a darem o seu melhor e a aproveitarem ao máximo os seus recursos, promovendo resultados sociais, ambientais e económicos positivos. Similarmente, práticas de sustentabilidade parecem promover indicadores afetivos positivos, como o *work engagement*, e comportamentais, como o desempenho (Abu-Mahfouz *et al.*, 2023).

No entanto, apesar das evidências do impacto das perceções dos funcionários sobre a sustentabilidade organizacional numa variedade de resultados no trabalho, os estudos sobre a influência da sustentabilidade organizacional em resultados individuais, como atitudes e comportamentos, têm estado amplamente ausentes (Rupp *et al.*, 2015) e, como tal, alguns investigadores têm sugerido explorar essa lacuna na literatura.

2. A Mediação do *Work Engagement*

2. 1. *Work Engagement*

Os trabalhos de investigação sobre o *work engagement* estão a florescer e mostram como ele pode ser importante para indicadores organizacionais como o desempenho (Bakker, 2022).

Schaufeli e Bakker (2004) apoiaram-se no dicionário Merriam-Webster para definir *engagement* como “*the state of being in gear*”. Metaforicamente, o *engagement* é comparado a um veículo pronto para avançar eficientemente. No *work engagement*, esta noção traduz-se em prontidão, conexão e eficiência para a ação e manifesta-se no grau de envolvimento, comprometimento e entusiasmo do colaborador em relação às suas tarefas, objetivos e organização como um todo (Robertson-Smith & Markwick, 2009). O *work engagement* refere-se a um estado positivo, afetivo-motivacional e de alta energia combinado com altos níveis de dedicação e grande foco no trabalho (Bakker & Albrecht, 2018; Schaufeli & Bakker, 2010). É caracterizado pelo vigor (altos padrões de resiliência mental e energia, bem como disposição para investir esforço no trabalho), dedicação (emoções como inspiração, orgulho e desafio) e absorção (concentração e felicidade ao realizar tarefas e a sensação de que o tempo passa rapidamente) (Bakker & Albrecht, 2018).

O *work engagement* é consistentemente apresentado como algo dado pelo funcionário que beneficia a organização, na medida em que indivíduos engajados com o trabalho investem não apenas na sua função, mas na organização como um todo (Robertson-Smith & Markwick, 2009). O *work engagement* vai além da satisfação no trabalho e não é simplesmente motivação (Universidade de York, 2008, citada em Robertson-Smith & Markwick, 2009). Um colaborador *engaged* está plenamente envolvido e imerso nas suas atividades laborais e pronto para contribuir de forma produtiva e alinhada com os objetivos e valores da organização e para ser eficaz na execução das suas responsabilidades (Schaufeli & Bakker, 2013). Funcionários engajados partilham sentimentos de apego ao trabalho e à organização, o que significa que desejam dar o melhor de si para a ajudar a ter sucesso.

Vários estudos apontam que o nível de *work engagement* varia conforme as condições laborais, práticas organizacionais, como as de sustentabilidade, características individuais e estratégias comportamentais (Bakker *et al.*, 2014; Bakker &

Albrecht, 2018). Por exemplo, estudos sobre a relação entre as práticas de sustentabilidade e o *work engagement* têm sido escassos, já que a maior parte do trabalho relacionado com o *work engagement* se tem focado no *green engagement* (Ababneh, 2021; Aboramadan, 2022). No entanto, estudos recentes já mostraram uma relação positiva entre práticas de *green human resources management* (GHRM) e *work engagement* no trabalho. Por exemplo, o estudo de Karatepe, Hsieh e Aboramadan (2022) mostrou uma relação positiva entre práticas de GHRM e *work engagement*.

Acrescenta-se ainda que o *work engagement* é crucial para os negócios das empresas contemporâneas, na medida em que afeta o bem-estar moral, o desempenho e a produtividade individual e pode ser motivo de permanência ou demissão (Pandita & Bedarkar, 2013). Desta forma, o *work engagement* parece afetar positivamente a rentabilidade e o sucesso das organizações (Baumruk, 2004; Richman, 2006).

2. 2. Desempenho Individual

A dinâmica do desempenho individual, em consonância com a evolução organizacional, tem gerado uma multiplicidade de perspectivas e abordagens para a sua definição, refletindo-se em opiniões divergentes e diversas dimensões para o caracterizar.

Para Evangeline e Thavakumar (2015), o desempenho individual é um dos indicadores mais importantes em todas as organizações. Especificamente, é um indicador global e multidimensional com um conjunto de critérios associados, que refletem o sucesso profissional de um indivíduo (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012). É definido como a capacidade dos funcionários para produzir bens, serviços ou resultados que contribuem direta ou indiretamente para o *core business* da organização (Evangeline & Thavakumar, 2015). Definido desta forma, o foco está exclusivamente nos resultados. Não obstante, este conceito desdobra-se em três dimensões, nomeadamente, o desempenho contextual, de tarefa e adaptativo (Koopmans *et al.*, 2013).

O desempenho contextual refere-se aos comportamentos dos colaboradores com influência no ambiente social e na cultura organizacional (Reilly & Aronson, 2012). Caracteriza-se por atividades que apoiam o contexto global no qual as componentes técnicas da organização operam (Park & Park, 2019). Este tipo de desempenho é influenciado principalmente pela motivação e personalidade do indivíduo (Carpini *et al.*, 2017; Reilly & Aronson, 2012). Borman e Motowidlo (1997) listaram cinco

categorias principais do desempenho contextual: (1) colocar-se à disposição para executar tarefas que ultrapassem os requisitos da função; (2) entusiasmo persistente e execução de tarefas fulcrais, quando necessário; (3) assistência aos outros; (4) seguir regras e procedimentos prescritos mesmo quando inconvenientes; e (5) defender abertamente os objetivos organizacionais.

O desempenho de tarefa está associado à componente técnica exigida para a realização das tarefas (Cachola, 2020), sendo influenciado maioritariamente pelas capacidades dos indivíduos e vulgarmente recompensado pelos sistemas formais de recompensas (Rosa, 2022). Diz respeito à contribuição que o colaborador tem para o desempenho organizacional, permitindo o funcionamento eficaz das organizações (Rosa, 2022).

O desempenho adaptativo refere-se à capacidade de um indivíduo mudar o seu comportamento para se adaptar e atender às necessidades de um ambiente de trabalho dinâmico, volátil e incerto (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012). Este tipo de desempenho diz respeito aos comportamentos flexíveis que permitem adaptação à mudança, excelência em situações de resolução de problemas, aprendizagem e adaptabilidade relacionada com pessoas, cultura e ambiente (Pulakos *et al.*, 2000).

Alguns estudos têm evidenciado que colaboradores *engaged* têm maior probabilidade de permanecer na organização e ter um desempenho 20% melhor do que os seus colegas (Robertson-Smith & Markwick, 2009). Por apresentarem maior abertura a novas experiências, os trabalhadores engajados têm ideias mais criativas e são mais propensos a inovar e a ser empreendedores (Bakker & Albrecht, 2018). Especificamente, o aumento do *work engagement* está associado a uma maior iniciativa, colaboração e comprometimento com os valores organizacionais, fortalecendo, assim, o desempenho contextual (Taufek *et al.*, 2016). Similarmente, indivíduos com elevado *work engagement* demonstram uma concentração e motivação superiores, o que, por sua vez, propicia um desempenho de tarefa mais sólido e consistente (Barkat *et al.*, 2023) e exibem uma maior disposição para aprender e uma maior agilidade na resposta a mudanças no ambiente de trabalho, promovendo uma cultura de adaptação e inovação dentro da organização (Ismael & Yesiltas, 2020). Portanto, é evidente que o *work engagement* exerce uma influência substancial em todas as dimensões do desempenho individual.

2. 3. O Papel Mediador do *Work Engagement*

O conceito de *work engagement* tem vindo a ganhar importância à medida que são reunidas provas de que, tendencialmente, os colaboradores procuram envolver-se com organizações onde sentem que estão a contribuir de forma positiva para algo maior do que eles mesmos (Gomes *et al.*, 2023; Pandita & Bedarkar, 2013). Colaboradores *engaged* são agentes ativos, tomam iniciativa, defendem valores coincidentes com os valores da organização para a qual trabalham e tendem a estar envolvidos noutras atividades fora do contexto laboral (Schaufeli & Bakker, 2004). Consequentemente, colaboradores mais *engaged* no seu trabalho são mais propícios a apresentar níveis mais elevados de bem-estar, de realização pessoal e de desempenho (Andrade, 2019).

Atualmente, o nível “muito grave” da variável “gravidade percebida sobre as alterações climáticas” cresce ano após ano, e está mais alto do que nunca, assim como as preocupações com a perda de biodiversidade e com a pobreza extrema (Healthy & Sustainable Living, 2022). A mesma fonte concluiu que, no geral, tem sido demonstrada uma forte propensão e desejo de adotar estilos de vida mais saudáveis e sustentáveis (Healthy & Sustainable Living, 2022). Estes dados sugerem uma crescente preocupação para além das alterações climáticas, assim como um interesse ativo por parte das pessoas em contribuir para um modo de vida mais benéfico para o meio ambiente e para si mesmas.

Globalmente, as atitudes dos trabalhadores têm apresentado mudanças significativas, pois cada vez mais pessoas se preocupam com o impacto social dos seus empregos (Fasih, 2022). As práticas de sustentabilidade mais eficazes incentivam elevados níveis de envolvimento com todos os *stakeholders*, resultando, por exemplo, em taxas de retenção mais altas (Fasih, 2022). Indivíduos ambientalmente conscientes sentem-se mais atraídos por organizações que demonstram foco na construção de “*green reputation*” (Renwick *et al.*, 2012). Assim, através de práticas organizacionais sustentáveis, as organizações tornam-se capazes de atrair funcionários com valores e atitudes ambientalmente conscientes consistentes com os valores e práticas empresariais (Dumont *et al.*, 2016). Por consequência, o *work engagement* pode aumentar e ter impacto positivo na produtividade e no desempenho individual, contribuindo para um ciclo de benefícios para a organização e respetivos trabalhadores.

Além disso, tais práticas podem fomentar o *work engagement*, decorrente da maior identificação dos trabalhadores com os valores e cultura organizacional. Esta

relação pode ser explicada através da Teoria da Troca Social (SET; Blau, 1964). Esta teoria fornece uma estrutura teórica robusta para entender as atitudes e comportamentos dos colaboradores. Conforme Cropanzano e Mitchell (2005) sugeriram, a SET é muito importante do ponto de vista das trocas entre colaborador e organização. Os autores sugeriram que as práticas organizacionais originam trocas que influenciam as atitudes ou comportamentos positivos por parte dos colaboradores. A premissa central da SET é que as relações sociais são construídas com base num sistema de custos (e.g., tempo, esforço) e recompensas (e.g., apoio social, reconhecimento, benefícios materiais), em que as pessoas procuram maximizar os seus ganhos e minimizar os seus custos nas trocas (Cropanzano *et al.*, 2017). Outros autores postularam outras quatro premissas distintas sobre a SET: (1) cada troca influencia resultados económicos e/ou sociais, ou seja, cada interação é vista como uma troca em que os indivíduos oferecem algo de valor (recompensas) e, em troca, esperam receber algo de valor equivalente ou maior – norma da reciprocidade; (2) há um processo de comparação ao longo do tempo entre os resultados obtidos nas trocas e os que poderiam ser obtidos por outras trocas; (3) se os resultados são positivos ao longo do tempo, a confiança na outra parte melhora e o compromisso com a troca aumenta; e (4) se o processo for mantido ao longo do tempo, criam-se regras de troca que influenciam o relacionamento colaborador-organização, regulando expectativas e comportamentos na relação (Cropanzano *et al.*, 2017). Em suma, a SET sugere que, quando as pessoas percebem que estão a receber mais benefícios do que custos na relação, tendem a manter e fortalecer essa relação. No contexto organizacional, isso significa que, se os funcionários sentem que estão a ser bem tratados e recompensados pela organização, tendem a retribuir com atitudes e comportamentos positivos, como maior *work engagement* e desempenho no trabalho (Cropanzano *et al.*, 2017).

Assim, as práticas de sustentabilidade, quando percebidas positivamente pelo colaborador, podem dar origem a um processo de troca positiva entre este e a organização. Quando isto acontece, é provável que o colaborador se sinta agradecido à organização e mais identificado com a mesma, desejando retribuir-lhe de alguma maneira, por exemplo, aumentando a sua dedicação, o seu vigor e a absorção no trabalho e, por conseguinte, o seu desempenho – norma da reciprocidade elencada pela SET.

Adicionalmente, as práticas organizacionais, como as de sustentabilidade organizacional, são recursos que podem influenciar positivamente o *work engagement*

(Bakker & Albrecht, 2018). De acordo com o modelo teórico *job-demands and resources model* (JD-R), os recursos de trabalho, como as práticas de sustentabilidade organizacional, são intrinsecamente motivadores porque satisfazem as necessidades psicológicas básicas (Van den Broeck *et al.*, 2008) e ajudam a alcançar os objetivos relacionados com o trabalho (Bakker & Albrecht, 2018). Assim, os recursos do trabalho, dada a sua qualidade inerente, desencadeiam um processo motivacional nos trabalhadores, resultando num maior *work engagement* (Schaufeli, 2017; Tummers & Bakker, 2021). Por consequência, espera-se que a motivação causada pelo *engagement* leve a maiores níveis de desempenho individual (Schaufeli, 2017; Tummers & Bakker, 2021). Ou seja, decorrente da dedicação e absorção nas tarefas, indivíduos com maiores níveis de *work engagement* apresentam melhor desempenho nas tarefas que realizam (Christian *et al.*, 2011, citados em Bakker & Albrecht, 2018).

Alguns estudos mostram que determinadas práticas organizacionais não só melhoram o *work engagement*, como também promovem o desempenho (Gomes *et al.*, 2023). Por exemplo, Gupta e Jangra (2024) evidenciam que as práticas de GHRM influenciam o *work engagement* e o desempenho. Similarmente, Darban, Karatepe e Rezapouraghdam (2022) testaram o papel mediador do *work engagement* na relação entre práticas de GHRM e o desempenho, sendo que os resultados sugeriram que uma percepção positiva das práticas aumenta o *work engagement* e o desempenho.

Deste modo, com base na SET e na literatura apresentada, espera-se que o *work engagement* medeie a relação entre as práticas de sustentabilidade e o desempenho individual. Propõe-se, então, as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: As práticas de sustentabilidade (a) económica, (b) ambiental e (c) social influenciam positivamente o desempenho contextual através do *work engagement* (hipótese de mediação).

A Figura 2.3.1 ilustra a relação esperada entre as variáveis em análise.

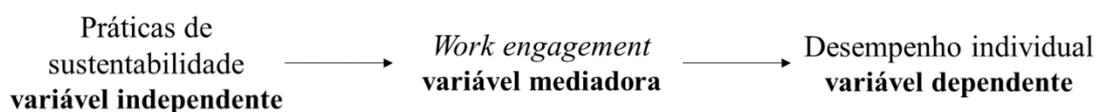


Figura 2.3.1 – *Framework* Conceptual do Modelo

3. Metodologia

3. 1. Abordagem de Pesquisa

A abordagem de pesquisa seguiu um método quantitativo e correlacional. Os dados foram recolhidos através da aplicação de um questionário construído no *software* Qualtrics (*vide* Anexo B). A aplicação desta metodologia justifica-se pelo principal objetivo da dissertação, que envolve a recolha de dados e aplicação de técnicas estatísticas como forma de testar as relações entre as variáveis em estudo: práticas de sustentabilidade, *work engagement* e desempenho.

Os questionários são uma ferramenta eficaz e flexível para a recolha de dados, permitindo alcançar um grande número de participantes, independentemente da sua posição geográfica, de forma rápida e conveniente, sem custos associados (Phellas *et al.*, 2011). Além disso, as perguntas são uniformes para todos os participantes, o que assegura consistência das respostas. Outra vantagem importante é o anonimato e a confidencialidade proporcionados pelos questionários, que encorajam respostas sinceras e honestas, especialmente quando o tópico de pesquisa é sensível (Phellas *et al.*, 2011).

A amostra de participantes foi selecionada seguindo o método de amostragem não probabilístico, dado que a divulgação do *link* do questionário em plataformas *online*, nomeadamente Instagram e Facebook, não garante que todos os elementos da população tenham a mesma probabilidade de serem selecionados para a amostra (Qualtrics, s.d.). Este método foi escolhido devido à capacidade inerente de estabelecer uma ligação mais rápida e ilimitada, do ponto de vista geográfico, com a amostra-alvo (Qualtrics, s.d.), de forma a cumprir o principal objetivo de obter o maior número possível de respostas, aumentando a representatividade da amostra. Como resposta ao mesmo objetivo, foram utilizados os métodos de recolha por conveniência e *snowball sampling*, pedindo aos respondentes que partilhassem o inquérito com potenciais participantes.

3. 2. Caracterização da Amostra

Foram 453 os trabalhadores que responderam ao questionário, tendo as respostas sido obtidas no período entre outubro e dezembro de 2023. Da totalidade da amostra, 429 (94.7%) participantes identificaram-se como sendo do género feminino, 23 (5.1%) do

género masculino e 1 (0.2%) indivíduo preferiu não declarar o seu género. Esta caracterização traduz-se num desequilíbrio na distribuição do género dos respondentes. As idades variaram entre os 19 anos e os 63 anos, com maior incidência entre os 22 anos e os 37 anos (73.7%). A média de idade dos participantes é 32 anos.

No que diz respeito ao nível de habilitações, a maioria dos participantes tinha, pelo menos, a licenciatura (87.4%), seguidos dos participantes com o ensino secundário completo (11.9%). Relativamente à situação contratual atual, a maioria dos respondentes (60%) tinha vínculo contratual efetivo com a organização, 10.2% eram trabalhadores independentes, 20.3% tinham vínculo contratual a prazo com uma organização e 9.5% encontravam-se noutra situação. Quando questionados sobre o tipo de horário de trabalho, 82.3% afirmaram ter um horário fixo e 17.7% encontravam-se com horário rotativo/turnos. Em relação à experiência profissional, as respostas variaram entre 1 e 43 anos, sendo a média 10 anos. Apenas 17.4% dos participantes desempenhavam funções de chefia.

3. 3. Instrumentos de Medida

Para a recolha dos dados e análise das variáveis, utilizou-se instrumentos previamente validados. Para que fosse possível operacionalizar estas variáveis, recorreu-se a escalas tipo Likert constituídas por cinco pontos. Procedeu-se à análise da fiabilidade de cada instrumento calculando-se o valor do coeficiente de consistência interna, alfa de Cronbach. Este coeficiente varia entre 0 e 1, sendo que os valores mais altos indicam maior consistência interna entre os itens. As escalas são consideradas adequadas e de boa confiabilidade se o valor observado de alfa (α) for pelo menos 0.70 (Hussey *et al.*, 2023).

3. 3. 1. Desempenho Individual

O desempenho individual foi medido pela Escala de Desempenho Individual no Trabalho, de Koopmans *et al.* (2012), dado revelar-se apropriada para realizar uma avaliação de desempenho dos funcionários (Ramdani *et al.*, 2019). Neste estudo, foram usados cinco itens que mediam o desempenho contextual (e.g., “Eu começo novas tarefas com autonomia quando as antigas já estão finalizadas.”). Os itens foram medidos através de uma escala do tipo Likert a variar entre “1 – *Nunca/Quase nunca*” e “5 –

Sempre/Quase sempre”. A variável apresentou um coeficiente alfa de Cronbach de .74, concluindo-se que existiu uma fiabilidade moderada entre os itens.

3.3.2. Work Engagement

Para medir o *work engagement*, foi utilizada a *Utrecht Work Engagement Scale*, de Schaufeli *et al.* (2002). Esta escala é a mais usada, principalmente na área de gestão, e é originalmente composta por dezassete itens. Contudo, neste estudo, foi utilizada a versão média de nove itens (Schaufeli *et al.*, 2017; e.g., “No meu trabalho, sinto uma explosão de energia.”). As respostas às questões foram dadas numa escala do tipo Likert de cinco pontos, em que 1 representava “*Nunca/Quase nunca*” e 5 representava “*Sempre/Quase sempre*”. A variável apresentou um coeficiente alfa de Cronbach de .85, conferindo-lhe uma alta fiabilidade.

3.3.3. Práticas de Sustentabilidade Organizacional

As práticas de sustentabilidade organizacional foram medidas com indicadores de sustentabilidade organizacional amplamente reconhecidos na literatura, construídos por Cella-de-Oliveira (2013). Estes indicadores estão divididos pelas três dimensões de sustentabilidade: económica ($\alpha = .84$, e.g., “Pontualidade no pagamento de salários, benefícios e contratos com fornecedores e demais parceiros.”), ambiental ($\alpha = .91$, e.g., “A organização possui políticas ambientais vinculadas ao seu planeamento estratégico, gestão e processos.”) e social ($\alpha = .79$, e.g., “A empresa está atenta às reclamações e soluciona os problemas levantados.”). As respostas aos itens foram dadas numa escala do tipo Likert de cinco pontos, em que 1 representava “*Nunca*” e 5 “*Quase sempre*”. A variável apresentou um coeficiente alfa de Cronbach de .91, conferindo-lhe uma fiabilidade muito alta.

3.3.4. Variáveis Controlo

No âmbito do estudo, foram incluídas como variáveis controlo o género e a idade dos respondentes. A variável género foi tratada como uma variável qualitativa nominal (1 = Feminino; 2 = Masculino; 3 = Prefiro não dizer). Nos tempos mais recentes, tem vindo

a ser reconhecida a importância das nuances na identidade de gênero e a sensibilidade em relação a este tema. Diferente da abordagem tradicionalmente binária, esta escolha reconhece e respeita a multiplicidade de identidades de gênero, proporcionando uma visão mais abrangente e empática. A idade foi abordada através de uma resposta aberta, permitindo um conhecimento mais amplo da faixa etária dos participantes. As variáveis de controle foram selecionadas com base na sua potencial relevância para influenciar as relações entre as principais variáveis do estudo (práticas de sustentabilidade, *work engagement* e desempenho). O gênero está reconhecidamente associado a diferenças nas percepções, comportamentos e experiências no local de trabalho (Tocalino, 2013). Da mesma forma, a idade pode desempenhar uma influência significativa, uma vez que está relacionada com diferentes níveis de experiência e motivação no trabalho, afetando, assim, a forma como os colaboradores respondem às práticas de sustentabilidade, o seu *work engagement* e, por conseguinte, o seu desempenho (Soares, 2007).

3. 4. Análises Estatísticas

O modelo de mediação proposto (ver Figura 2.3.1) abarcou três tipos de variáveis: (1) preditoras (práticas de sustentabilidade organizacional); (2) uma variável critério (desempenho contextual); e (3) uma mediadora (*work engagement*). O SPSS 29.0 e o *software* JASP (versão 0.14.1) foram usados para testar o modelo proposto.

Foram calculadas as médias, os desvios-padrão e as correlações entre as variáveis e utilizadas técnicas para avaliação da confiabilidade, de forma a garantir consistência e segurança nos resultados. Primeiramente, foram analisadas as estatísticas descritivas para todas as variáveis em estudo. Para todas as escalas, as pontuações globais foram calculadas pela média das respostas dos participantes. Num segundo momento, calculou-se as correlações entre todas as variáveis, utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson por ser a medida de associação mais adequada na presença de variáveis quantitativas. O coeficiente de correlação de Pearson (r) varia entre -1 e 1, sendo que a relação entre as variáveis fica mais forte e próxima de uma linha reta à medida que o coeficiente se aproxima do valor absoluto dos extremos (Martins, 2014; Schober *et al.*, 2018). Um valor de 1 indica uma correlação perfeita positiva, ou seja, valores mais altos de uma variável estão associados a valores mais altos da outra variável, -1 indica uma correlação perfeita negativa e 0 indica ausência de correlação (Schober *et al.*, 2018).

Em seguida, o ajustamento do modelo de mediação foi avaliado. Nesse sentido, verificou-se que o Erro Médio Quadrático de Aproximação (RMSEA) < 0.08 , o Residual Padronizado Médio Quadrático (SRMR) < 0.08 , o Índice de Ajuste Comparativo (CFI) > 0.90 e o Índice de Tucker-Lewis (TLI) > 0.90 evidenciaram um bom ajustamento (Kline, 2015).

4. Resultados

4.1. Enviesamento do Método Comum e Questões de Multicolinearidade

Embora tenham sido seguidos alguns procedimentos recomendados para reduzir o enviesamento do método comum - ou seja, utilizando perguntas fechadas misturadas no questionário (e.g., "Eu desempenho funções de chefia") e recorrendo a instrumentos de medida previamente validados para medir as variáveis em estudo -, este enviesamento não pode ser completamente evitado (Podsakoff *et al.*, 2003). Portanto, para entender a sua presença no estudo, seguiu-se algumas recomendações (Podsakoff *et al.*, 2003).

Em primeiro lugar, realizou-se o teste de fator único de Harman para verificar o enviesamento do método comum. Os resultados mostraram que o primeiro fator explicava apenas 23.33% da variância total, portanto, o enviesamento do método comum não foi um problema significativo no estudo.

Em segundo lugar, como sugerido por Kock (2015), também se realizou um teste completo de avaliação de colinearidade para verificar o potencial de enviesamento do método comum. Os resultados demonstraram que todos os valores do fator de inflação da variância variaram de 1.12 a 1.63. Dado que os valores foram inferiores ao ponto de corte de 3.33, a preocupação com a multicolinearidade não foi um problema grave neste estudo.

Por fim, realizaram-se quatro análises fatoriais confirmatórias (AFC) para confirmar a independência das variáveis em estudo. Para avaliar a adequação do modelo e compará-lo com outros modelos alternativos razoáveis, foram analisados diversos índices de ajustamento (Hair *et al.*, 2010), como o CFI, TLI, SRMR e RMSEA. O Modelo 1 foi o modelo de cinco fatores, compreendendo as práticas de sustentabilidade organizacional (económica, ambiental e social), o *work engagement* e o desempenho contextual. O Modelo 2 foi um modelo de três fatores em que o desempenho contextual e o *work engagement* foram carregados em fatores latentes separados e as três práticas de sustentabilidade organizacional foram carregadas num único fator. O Modelo 3 incluiu o *work engagement* e o desempenho contextual combinados num único fator e as três práticas de sustentabilidade organizacional noutra fator. O Modelo 4 foi uma solução de um fator em que todos os itens foram carregados num único fator. O Quadro 4.1.1 mostra que o modelo de cinco fatores (Modelo 1) proporcionou o melhor ajustamento aos dados ($\chi^2/df = 5.67$, $p < 0.01$, CFI = 0.97, TLI = 0.97, SRMR = 0.08 e

RMSEA = 0.08), e todos os outros modelos alternativos evidenciaram um ajustamento pior. Estes resultados, juntamente com os índices de confiabilidade (alfa de Cronbach) associados às escalas, evidenciaram a validade discriminante e convergente do estudo. Portanto, procedemos ao teste de hipóteses.

Quadro 4.1.1 – Resultados da Análise Fatorial Confirmatória

Modelos	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Modelo 1	5.67	0.97	0.97	0.08	0.08
Modelo 2	12.97	0.92	0.92	0.16	0.13
Modelo 3	14.56	0.91	0.91	0.17	0.14
Modelo 4	21.17	0.87	0.87	0.21	0.15

4. 2. Análise Descritiva e Correlação entre as Variáveis

Iniciando-se com a variável preditora, ao examinar o Quadro 4.2.1 torna-se evidente que os participantes reconheciam o impacto positivo das três dimensões das práticas de sustentabilidade nas organizações em que estavam inseridos: económica (M = 3.86; DP = .73), ambiental (M = 3.28; DP = .88) e social (M = 3.31; DP = .58). Relativamente ao *work engagement*, concluiu-se que os respondentes estão posicionados no ponto médio da escala (M = 3.00; DP = .75), o que sugere um nível moderado de *work engagement*. Em relação ao desempenho contextual, os resultados revelaram pontuações superiores à média (M = 3.64; DP = .69).

Deste modo, e observando novamente o Quadro 4.2.1, verifica-se uma correlação significativa e positiva entre as três dimensões das práticas de sustentabilidade e o *work engagement* dos colaboradores: económica ($r = .230$; $p < .001$), ambiental ($r = .228$; $p < .001$) e social ($r = .318$; $p < .001$). Na análise das correlações entre as práticas de sustentabilidade e o desempenho contextual, destacou-se uma correlação estatisticamente significativa e positiva entre o desempenho contextual e a dimensão social das práticas de sustentabilidade. Em relação às restantes dimensões, económica e ambiental, observou-se uma associação positiva, mas não significativa, com o desempenho. Os resultados mostraram uma correlação com

significância estatística e positiva entre o *work engagement* e o desempenho contextual ($r = .177$; $p < .001$).

Quadro 4.2.1 – Médias, Desvios-Padrão e Correlações de Pearson

	M	DP	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Género	-	-	-						
2. Idade	31.60	8.57	.117*	-					
3. Work Engagement	3.00	0.75	.101*	.011	-				
4. Desempenho contextual	3.64	0.69	.044	.087	.177**	-			
5. S. Económica	3.86	0.73	-.088	.002	.230**	.025	-		
6. S. Ambiental	3.28	0.88	-.048	.073	.228**	.050	.568**	-	
7. S. Social	3.31	0.58	-.080	.030	.318**	.141**	.452**	.479**	-

Notas: N = 453

* $p < .05$; ** $p < .001$

4. 3. Teste do Modelo de Investigação

O modelo de equações estruturais ajustou-se bem aos dados: $\chi^2(453) = 5.55$, $p < 0.001$, CFI = 0.99, TLI = 0.99, RMSEA = 0.05, SRMR = 0.03. Os coeficientes padronizados das relações entre as variáveis são apresentados na Figura 4.3.1.

As hipóteses propostas prevêm um efeito mediador do *work engagement* na relação entre as práticas de sustentabilidade organizacional e o desempenho dos colaboradores. Portanto, espera-se que o *work engagement* explique a relação entre as práticas de sustentabilidade e o desempenho dos colaboradores.

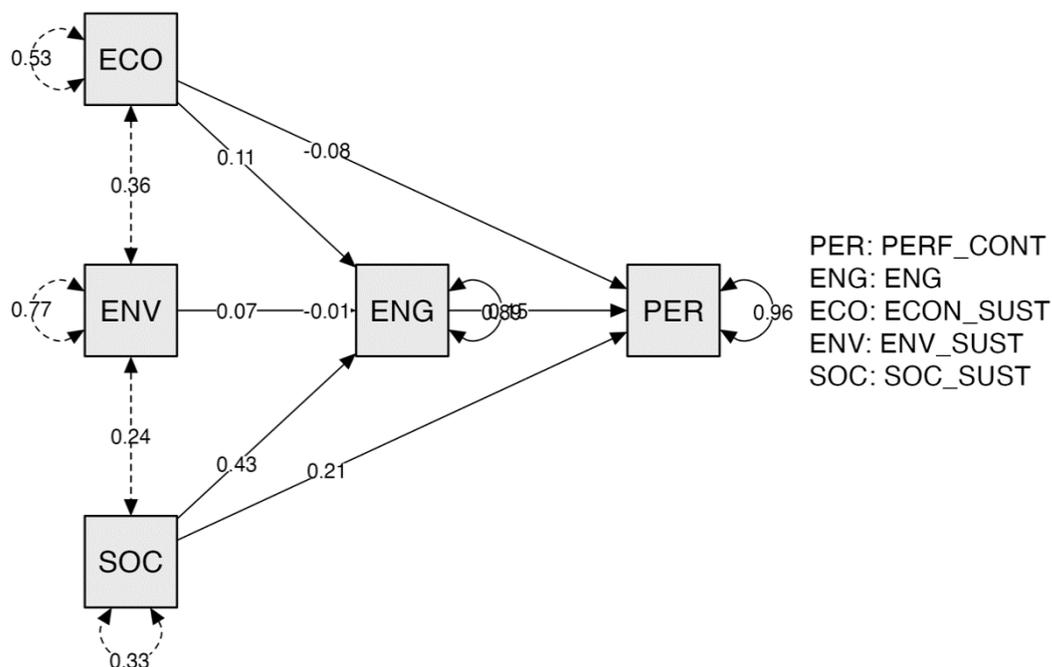


Figura 4.3.1 – Coeficientes do Modelo de Mediação Proposto

Em primeiro lugar, os resultados evidenciaram que o efeito indireto das práticas de sustentabilidade organizacional económica no desempenho contextual através do *work engagement* ($\beta = 0.06$; $p < 0.05$; IC 95% [0.02; 0.09]) revelou ser estatisticamente significativo. O modelo geral explicou 4% da variância no desempenho contextual ($R^2 = 0.04$). Logo, a hipótese 1a foi suportada pelos dados.

Os resultados revelaram padrões semelhantes face às práticas de sustentabilidade organizacional ambiental, isto é, os resultados evidenciaram que o efeito indireto das práticas de sustentabilidade organizacional ambiental no desempenho contextual através do *work engagement* ($\beta = 0.05$; $p < 0.05$; IC 95% [0.015; 0.07]) revelou ser estatisticamente significativo. Logo, a hipótese 1b foi suportada pelos dados.

Por fim, os resultados demonstraram que o efeito indireto das práticas de sustentabilidade organizacional social no desempenho contextual através do *work engagement* ($\beta = 0.08$; $p < 0.05$; IC 95% [0.02; 0.14]) revelou ser estatisticamente significativo. Logo, a hipótese 1c foi suportada pelos dados.

5. Discussão e Conclusão

Esta dissertação procurou explorar os impactos da adoção de práticas de sustentabilidade nas organizações na interação com o *work engagement* e, por sua vez, de que forma esse engajamento impacta diretamente o desempenho individual. Assim, este trabalho teve como objetivo examinar se a introdução de práticas de sustentabilidade nas organizações está ou não associada de maneira favorável ao desempenho individual, mediado pelo *work engagement* dos trabalhadores. A revisão de literatura permitiu construir uma base teórica sólida para fundamentar as hipóteses em estudo: As práticas de sustentabilidade (a) económica, (b) ambiental e (c) social influenciam positivamente o desempenho contextual através do *work engagement* (hipóteses de mediação).

Com a análise das correlações entre as variáveis em estudo e as variáveis de controlo, concluiu-se que o *work engagement* pode variar com base no género dos participantes no estudo. Refazendo a análise de estatísticas descritivas, analisou-se novamente as médias para comparar os níveis de *work engagement* entre grupos. Os resultados obtidos revelam que o nível médio de *work engagement* é superior nos participantes do género masculino ($M = 3.38$; $DP = .85$), quando comparado com os participantes do género feminino ($M = 2.98$; $DP = .74$). Note-se que, devido à baixa representatividade do grupo que preferiu não declarar o seu género ($n = 1$), os resultados não foram tidos em conta nesta comparação, a fim de evitar conclusões incorretas ou enviesadas.

Os resultados estatísticos apresentados no capítulo anterior revelam que as práticas de sustentabilidade influenciam o desempenho de maneira significativa através do efeito mediador inequívoco do *work engagement*. Em qualquer uma das dimensões das práticas de sustentabilidade organizacional – económica, ambiental e social –, verifica-se a existência de um efeito indireto limpo e significativo. As práticas de sustentabilidade social emergem como catalisadoras do desempenho individual, destacando-se pelo impacto transcendente que exercem, pois é na dimensão social que se evidencia o efeito significativo, uma vez que o intervalo contém valores superiores. Concluiu-se que os fatores económicos, ambientais e sociais influenciam o desempenho dos colaboradores porque aumentam o *work engagement* dos mesmos em relação às suas funções na organização. As hipóteses de mediação são, deste modo, suportadas.

As relações entre as variáveis e os resultados estatísticos suportam empiricamente os pressupostos encontrados na literatura. A confirmação das hipóteses de mediação sugere que as organizações devem considerar a adoção dessas práticas para colher benefícios, nomeadamente a elevação do nível de engajamento dos colaboradores e do seu desempenho individual.

Esta abordagem contribuiu para uma compreensão mais aprofundada das interações complexas entre sustentabilidade organizacional, *work engagement* e desempenho individual, acrescentando corpo ao conhecimento existente sobre estas três variáveis.

5. 1. Implicações Teóricas e Práticas

O presente estudo tem como principal contributo ampliar a investigação sobre o impacto das práticas de sustentabilidade nas organizações, nomeadamente no desempenho dos colaboradores, que é crucial para a manutenção de vantagem competitiva no mercado. Os resultados apresentados fundamentam a compreensão do papel mediador do *work engagement* na relação entre as práticas de sustentabilidade organizacional e o desempenho dos colaboradores, oferecendo *insights* valiosos tanto para a teoria organizacional quanto para as práticas de gestão, promovendo organizações mais sustentáveis, produtivas e socialmente responsáveis.

Do ponto de vista teórico, esta dissertação serve de acrescento para o esclarecimento da natureza das relações entre as variáveis em estudo: práticas de sustentabilidade, *work engagement* e desempenho individual. Este estudo contribui para a literatura existente ao demonstrar que práticas de sustentabilidade organizacional podem melhorar o desempenho individual dos colaboradores, através do aumento do *work engagement*, como sugerido por pesquisas anteriores (Gomes *et al.*, 2023; Gupta & Jangra, 2024).

A confirmação das hipóteses reforça a influência positiva que a perceção das práticas de sustentabilidade exerce no *work engagement* e no desempenho individual dos colaboradores. Essa conclusão é apoiada por estudos prévios, como os de Iqbal *et al.* (2018) e Gao *et al.* (2018), que mostram que práticas organizacionais que promovem a sustentabilidade estão associadas a níveis mais altos de *work engagement*.

As análises estatísticas corroboram empiricamente as indicações presentes na literatura, sugerindo que a implementação de práticas de sustentabilidade atua como

recurso organizacional que contribui para o fortalecimento do *engagement* dos colaboradores e, conseqüentemente, para o seu desempenho. Como fundamento, esta investigação apoia-se em modelos teóricos como o *job-demands and resources model* para explicar o processo motivacional que as práticas de sustentabilidade desencadeiam. De acordo com o modelo, as práticas sustentáveis atuam como recursos motivacionais que aumentam o *work engagement* e melhoram o desempenho nas tarefas (Bakker & Albrecht, 2018).

Este estudo oferece uma visão mais holística da relação entre psicologia organizacional, gestão de recursos humanos e sustentabilidade organizacional. Os resultados estão alinhados com a Teoria da Troca Social (Blau, 1964). Como sugerido por Cropanzano e Mitchell (2005), o aumento do *work engagement* pode ser compreendido como um reflexo da reciprocidade que os trabalhadores sentem ao perceberem o compromisso da organização com práticas sustentáveis. Deste modo, é promovida a integração de perspectivas multidisciplinares no contexto empresarial, contribuindo, assim, para o desenvolvimento e aprimoramento de teorias organizacionais.

Quanto às implicações práticas no mundo empresarial, a presente dissertação fornece informações importantes sobre o modo como as medidas de sustentabilidade podem ser alinhadas com as estratégias das equipas de gestão de recursos humanos para promover o *work engagement* dos funcionários e melhorar o seu desempenho.

Este estudo destaca a importância de fomentar uma cultura organizacional sustentável, na medida em que se comprovou que, na prática, uma cultura organizacional que valorize e promova a sustentabilidade pode ter impactos positivos tanto no *work engagement* dos funcionários quanto no desempenho individual. Na mesma linha de pensamento, investir em práticas de sustentabilidade e promover o *work engagement* pode resultar no aumento da atratividade para a retenção de talentos e, em última instância, numa vantagem competitiva em relação à concorrência no mercado. Para além disso, é salientado que o reforço do compromisso das organizações com a responsabilidade social corporativa não beneficia apenas o meio ambiente e a sociedade, mas também pode impulsionar resultados organizacionais positivos através do *work engagement* e do desempenho dos funcionários.

5. 2. Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras

Embora se tenham validado as hipóteses em estudo, o processo de preparação desta dissertação não foi imune a obstáculos. Assim, no que concerne às limitações identificadas no decorrer da dissertação, é crucial tecer algumas considerações.

Em primeiro lugar, em relação aos métodos de recolha de dados, a aplicação de um questionário através de plataformas *online* pode ter potencializado o aumento de respostas enviesadas e de auto-seleção (Andrade, 2020). Isto tende a decorrer do facto de não haver controlo sobre o ambiente em que os participantes responderam ao questionário e de os participantes se selecionarem a si mesmos para participar, em vez de serem selecionados de forma aleatória ou representativa (Andrade, 2020). Para além disso, é importante reconhecer que o método de recolha por conveniência apresenta limitações significativas relativas à generalização das conclusões para a população em geral, o que, por sua vez, afeta as conclusões derivadas do estudo. Os participantes são selecionados consoante a sua acessibilidade e disponibilidade, em vez de usar métodos estatisticamente rigorosos para garantir a representatividade da população. Em concreto, verificou-se uma grande assimetria no género dos participantes, sendo a grande maioria do sexo feminino (94.7%).

Revelou-se uma limitação ter utilizado escalas de Likert de cinco pontos na realização do questionário, dada a propensão dos respondentes em selecionar frequentemente o valor central, muitas vezes interpretado como uma opção neutra, por falta de uma opinião clara sobre o tema, por receio de extremos ou, simplesmente, por conveniência. Essa tendência central pode distorcer a análise estatística e dificultar a obtenção de *insights* precisos sobre as opiniões dos participantes.

A natureza do estudo também revela uma implicação, dado que a relação de causalidade entre as variáveis foi determinada apenas numa direção. Ou seja, embora as hipóteses apresentadas tenham sido confirmadas, não se pode afirmar que as relações inversas também podem ocorrer.

Observou-se também como limitação a possibilidade de existência de outras variáveis não consideradas no estudo que poderiam influenciar tanto o *work engagement* quanto o desempenho individual dos trabalhadores, o que pode afetar a relação de mediação.

Estas limitações sublinham a necessidade de cautela na interpretação dos resultados deste estudo, destacando também a importância de considerar o contexto em que foi aplicado.

Listam-se agora algumas sugestões para pesquisas futuras que podem ampliar os conhecimentos sobre o papel das práticas de sustentabilidade organizacional no *work engagement* e no desempenho individual dos trabalhadores. Sugere-se o aumento da amostra para incluir participantes mais diversificados, visando aumentar a representatividade e generalização dos resultados. Adicionalmente, propõe-se a realização de novos estudos para esclarecer a direção da relação entre as variáveis analisadas.

Seria interessante investigar outras variáveis que poderiam atuar como mediadoras entre as práticas de sustentabilidade organizacional e o desempenho individual dos trabalhadores, como o bem-estar e a satisfação no trabalho (Aboramadan, 2022; Gao *et al.*, 2018). Esta proposta justifica-se porque as variáveis consideradas neste estudo explicam apenas parte da variância do desempenho individual, indicando a necessidade de explorar fatores adicionais.

Propõe-se a realização de estudos longitudinais para investigar as mudanças ao longo do tempo na relação entre as variáveis. Esta análise permitiria uma compreensão mais profunda dos comportamentos das variáveis ao longo do tempo e em diferentes estágios do desenvolvimento organizacional.

Torna-se pertinente complementar o método quantitativo utilizado com uma abordagem qualitativa, através de entrevistas ou *focus groups*, para explorar mais profundamente as experiências e percepções dos trabalhadores em relação às práticas de sustentabilidade e o seu impacto no respetivo trabalho e desempenho.

Por fim, seria um acrescento de valor procurar variáveis com um efeito moderador na relação entre as práticas de sustentabilidade, o *work engagement* e o desempenho individual, explorando, por exemplo, as características individuais dos trabalhadores ou características organizacionais.

5. 3. Considerações Finais

Com consumidores cada vez mais críticos e conscientes, as organizações são desafiadas a incorporar práticas sustentáveis nas suas estratégias e comunicar de forma transparente os seus esforços. As marcas são agora mais relevantes nas três dimensões

da sustentabilidade, tendo uma palavra a dizer aos consumidores e uma responsabilidade acrescida na sociedade. Perante este tema-chave para a competitividade no mercado, as organizações contemporâneas devem procurar ativamente satisfazer as expectativas dos seus colaboradores, começando por criar impacto a nível interno, no desempenho dos colaboradores, o qual afeta diretamente o desempenho da organização.

Este estudo fomentou a conclusão de que a criação de estratégias de gestão focadas nas práticas de sustentabilidade promove um ambiente de trabalho mais engajado, aumenta a atratividade e retenção de talentos e preserva e ajuda a melhorar o desempenho individual, proporcionando uma vantagem competitiva no mercado. No entanto, importa sublinhar que, embora seja importante continuar a investigação sobre a relação destas variáveis, é também de vital importância que o conhecimento acumulado seja traduzido em aplicações práticas.

Em suma, a sustentabilidade não deve ser vista apenas como uma responsabilidade, mas como uma oportunidade estratégica que pode levar a um crescimento sustentável e à criação de valor a longo prazo para todos os *stakeholders*. A transição para práticas mais sustentáveis é imperativa para o sucesso organizacional e para o bem-estar da sociedade e do planeta como um todo.

Bibliografia

- Ababneh, O. (2021). How do green HRM practices affect employees' green behaviors? The role of employee engagement and personality attributes. *Journal of Environmental Planning and Management*, 64, 1-23. <http://dx.doi.org/10.1080/09640568.2020.1814708>
- Abdalla, A. A., Parveen, M., Khassawneh, O., Mohammad, T. & Li, W. (2023). Towards Examining the Link Between Green HRM Practices and Employee Green in-Role Behavior: Spiritual Leadership as a Moderator, 16, 383-396. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S396114>
- Aboramadan, M. (2022). The effect of green HRM on employee green behaviors in higher education: the mediating mechanism of green work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 7-23. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2190>
- Abu-Mahfouz, S., Halim, M.S.A., Bahkia, A.S., Alias, N., & Tambi, A.M. (2023). Sustainable Human Resource Management Practices in Organizational Performance: The Mediating Impacts of Knowledge Management and Work Engagement. *Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation*, 19(2), 57-97. <https://doi.org/10.7341/20231922>
- Acquah, I. S. K., Afum, E. & Agyabeng-Mensah, A. (2021). Examining the link among green human resource management practices, green supply chain management practices and performance. *Benchmarking: An International Journal*, 28(1), 267-290. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2020-0205>
- Africa Sustainable Trade. (2023). 4 Reasons Why Sustainability Is A Hot Topic Right Now. *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/4-reasons-why-sustainability-hot-topic-right>
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, 32(3), 836–863. <http://www.jstor.org/stable/20159338>
- Andrade C. (2020). The Limitations of Online Surveys. *Indian Journal of Psychological Medicine*, 42(6), 575-576. <https://doi.org/10.1177/0253717620957496>
- Andrade, T. (2019). *O Desempenho Organizacional: A importância do bem-estar psicológico e do work engagement nos colaboradores das empresas da Região*

- Autónoma da Madeira*. [Dissertação de mestrado, Instituto de Gestão e das Organizações de Saúde, Universidade Católica Portuguesa - Viseu]. Veritati - Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/29325>
- Bakker, A. & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4-11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A. (2022). *The social psychology of work engagement: state of the field*. *Career Development International*, 27(1), 36-53. <https://doi.org/10.1108/cdi-08-2021-0213>
- Barkat, W., Waris, I., Ahmed, R. & Dad, M. (2023). Transformational leadership and frontline managers work engagement, innovative work behavior, organizational citizenship behavior, and employee sustainability in the hotel industry in Pakistan. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 23(4), 315-336 <https://doi.org/10.1080/15332845.2024.2282217>
- Barrane, F. Z., Ndubisi, N. O. & Al-Minhas, U. (2020). Corporate environmental management: A review and integration of green human resource management and green logistics. *Management of Environmental Quality*, 31(2), 431-450. <https://doi.org/10.1108/MEQ-07-2019-0161>
- Baumruk, R., 2004. The missing link: The role of employee engagement in business success. *Workspan*, 47, 48-52.
- BCSD Portugal. (2022). Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. *BCSD Portugal*. <https://ods.pt/ods/>
- BCSD Portugal. (s.d). O que é a sustentabilidade? *BCSD Portugal*. <https://bcdsportugal.org/sustentabilidade/>
- Blau, P.M. (1964). Exchange and Power in Social Life. *Transaction Publishers*: Piscataway, NJ, USA.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Cachola, C. (novembro, 2020). *Características do Trabalho e Desempenho Adaptativo: O papel da satisfação com o trabalho e do suporte organizacional percebido*. [Dissertação de mestrado, Iscte - Lisboa]. Repositório do Iscte. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/22184>

- Carpini, J., Parker, S., & Griffin, M. (2017). A look back and a leap forward: A review and synthesis of the individual work performance literature. *Academy of Management Annals*, 11(2), 825-885. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0151>
- Cella-de-Oliveira, F. A. (2013). Indicators of Organizational Sustainability: A Proposition from Organizational Competences. *International Review of Management and Business Research*, 2, 962.
- Charbonnier-Voirin, A. & Roussel, P. (2012). Adaptive Performance: A New Scale to Measure Individual Performance in Organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29(3), 280-293. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *The Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Darban, G., Karatepe, O. M. & Rezapouraghdam, H. (2022). Does work engagement mediate the impact of green human resource management on absenteeism and green recovery performance? *Employee Relations*, 44(5), 1092-1108. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2021-0215>
- Deborah E. Rupp, Jyoti Ganapathi, Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee Reactions to Corporate Social Responsibility: An Organizational Justice Framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537-543. <http://www.jstor.org/stable/4093915>
- Deloitte. (2022). Deloitte 2022 CxO Sustainability Report. *Deloitte*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/2022-deloitte-global-cxo-sustainability-report.pdf>
- Dumont, J., Shen, J. & Deng, X. (2016). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management – Advancing Human Resource Research and Practice*, 56(4), 613-627. <https://doi.org/10.1002/hrm.21792>
- Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability.

- Organization & Environment*, 29(2), 156-174.
<https://doi.org/10.1177/1086026615575176>
- Enel Group (2023). The 3 pillars of sustainability: environmental, social and economic. *Enel Group*. <https://www.enel.com/company/stories/articles/2023/06/three-pillars-sustainability>
- Evangeline, S. J., & Thavakumar, D. (2015). The impact of compensation, performance evaluation and promotion practices on employees' job performance – a study on insurance companies in Batticaloa district. *Faculty of Management and Commerce South Eastern University of Sri Lanka*, 59-67.
<http://ir.lib.seu.ac.lk/handle/123456789/1809>
- Fasih, F. (2022). ESG Success: Employee Engagement Best Practices. *SafetyStratus*.
<https://www.safetystratus.com/blog/esg-success-employee-engagement-best-practices/>
- Figge, F., & Hahn, T. (2003). Sustainable Value Added - measuring corporate contributions to sustainability beyond eco-efficiency. *Ecological Economics*, 48(2), 173-187. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2003.08.005>.
- Fischer, D., Brettel, M. & Mauer, R. (2018). The Three Dimensions of Sustainability: A Delicate Balancing Act for Entrepreneurs Made More Complex by Stakeholder Expectations. *Journal of Business Ethics*, 163, 87-106
<https://doi.org/10.1007/s10551-018-4012-1>
- Fok, L., Zee, S. & Morgan, Y. (2022). Green practices and sustainability performance: the exploratory links of organizational culture and quality improvement practices. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(5), 913-933.
<https://doi.org/10.1108/JMTM-11-2021-0439>
- Gao, Y., Zhang, D., & Huo, Y. (2018). Corporate social responsibility and work engagement: Testing a moderated mediation model. *Journal of Business and Psychology*, 33, 661-673. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9517-6>
- Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The Effects of Perceived Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165-202.
<http://www.jstor.org/stable/43694999>
- Global Compact Network Portugal. (s.d.). 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e 169 Metas: para transformar o Mundo em nome dos Povos e do Planeta. *Global Compact Network Portugal*.
<https://globalcompact.pt/index.php/pt/agenda-2030>

- Gomes, J. F. S., Sabino, A. & Antunes, V. (2023). The Effect of Green Human Resources Management Practices on Employees' Affective Commitment and Work Engagement: The Moderating Role of Employees' Biospheric Value. *Sustainability*, 15(3), 2190. <https://doi.org/10.3390/su15032190>
- Gupta, A. & Jangra, S. (2024). Green human resource management and work engagement: Linking HRM performance attributions. *Sustainable Futures*, 7. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2024.100174>
- Hair, J. F. Jr, Back, W.C, Babin, B.J. & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis. *Pearson Prentice-Hall*. 7th Edition.
- Hanai, F. (2009). *Sistema de Indicadores de Sustentabilidade: uma aplicação ao contexto de desenvolvimento do turismo na região de Bueno Brandão, estado de Minas Gerais, Brasil*. [Tese de doutoramento, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo - São Carlos]. Biblioteca digital da USP. <https://doi.org/10.11606/T.18.2009.tde-17092009-082223>
- Hassan, S. (2016). Impact of HRM practices on employee's performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(1), 15-22. <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v6-i1/1951>
- Healthy & Sustainable Living (2022). Healthy & Sustainable Living Highlights Report. *Globe Scan*. https://globescan.wpenginepowered.com/wp-content/uploads/2022/11/GlobeScan_Healthy_and_Sustainable_Living_Highlights_Report_2022.pdf
- Hussey, I., Alsalti, T., Bosco, F., Elson, M. & Arslan, R. (2023). An aberrant abundance of Cronbach's alpha values at .70. PsyArXiv. <https://doi.org/10.31234/osf.io/dm8xn>
- Iqbal, S., Farid, T., Ma, J., Khattak, A., & Nurunnabi, M. (2018). The impact of authentic leadership on organizational citizenship behaviours and the mediating role of corporate social responsibility in the banking sector of Pakistan. *Sustainability*, 10(7), 2170. <https://doi.org/10.3390/su10072170>
- Ismael, F., & Yeşiltaş, M.A. (2020). Sustainability of CSR on Organizational Citizenship Behavior, Work Engagement and Job Satisfaction: Evidence from Iraq. *Revista De Cercetare Si Interventie Sociala*, 71, 212-249. <https://doi.org/10.33788/rcis.71.15>
- Karatepe, O.M., Hsieh, H. & Aboramadan, M. (2022). The effects of green human resource management and perceived organizational support for the environment on

- green and non-green hotel employee outcomes. *Int. J. Hosp. Manag.*, 103. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103202>
- Khan, S., & Faisal, S. (2023). Green Human Resource Management and Organizational Sustainability: A Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis. *International Journal of Sustainable Development & Planning*, 18(4). <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180430>
- Kline, B. (2015). Principles and practice of structural equation modeling. *The Guilford*.
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of E-Collaboration*, 11(4), 1-10. <http://dx.doi.org/10.4018/ijec.2015100101>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A.J. & de Vet, H.C.W. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6-28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Lindgreen, A. and Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 1-7. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00277>
- Martins, M. (2014). Coeficiente de correlação amostral. *Revista de Ciência Elementar*, 2(2). <http://doi.org/10.24927/rce2014.042>
- Muafi, M. & Setyaningrum, R. (2023). Green human resource management, green supply chain management, green lifestyle: Their effect on business sustainability mediated by digital skills. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 16(1). <https://doi.org/10.3926/jiem.4152>
- Nações Unidas. (2022). Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ONU Portugal. *Nações Unidas - ONU Portugal*. <https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/>
- OCDE. (2002). Rumo a um Desenvolvimento Sustentável: Indicadores Ambientais. *OECD*. <https://www.oecd.org/environment/indicators-modelling-outlooks/2345364.pdf>
- Pandita, D. & Bedarkar, M. (2014). A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 106-115. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.174>

- Park, S., & Park, S. (2019). Employee adaptive performance and its antecedents: Review and synthesis. *Human Resource Development Review*, 18(3), 294-324. <https://doi.org/10.1177/1534484319836315>
- Phellas, C., Bloch, A., & Seale, C. (2011). Structured methods: interviews, questionnaires and observation. *Researching society and culture*.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.Y. & Podsakoff, N.P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Purvis, B., Robinson, D. & Mao, Y. (2018). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14, 681-695. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>
- Qualtrics. (2022). What is non-probability sampling? Definition and examples. *Qualtrics*. <https://www.qualtrics.com/uk/experience-management/research/non-probability-sampling/>
- Ramdani, Z., Marliani, R. & Rahman, A. (2019). The Individual Work Performance Scale: A Psychometric Study And Its Application For Employee Performance. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(5). <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7545>
- Reilly, R.R. & Aronson, Z.H. (2012). Managing contextual performance. *Performance Management: Putting Research into Action*, 297-328. https://www.researchgate.net/publication/256043222_Managing_Contextual_Performance
- Renwick, D., Maguire, S. & Redman, T. (2012). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Richman, A., 2006. Everyone wants an engaged workforce how can you create it? *Work spam*, 49(1), 36-39. <https://www.proquest.com/trade-journals/everyone-wants-engaged-workforce-how-can-you/docview/194722445/se-2>

- Robertson-Smith, G., & Markwick, C. (2009). Employee Engagement: A Review of Current Thinking. *Institute for Employment Studies*. <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/469.pdf>
- Rosa, A. (2022). *Análise da Mediação do Desempenho Contextual na Relação entre a Prestação de Contas e o Bem-Estar Afetivo no Trabalho e do Papel Moderador da Cultura de Gestão do Erro*. [Dissertação de mestrado, ISPA - Lisboa]. Repositório do ISPA. <https://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/8818>
- Rupp, D. E. & Mallory, D. B. (2015). Corporate Social Responsibility: Psychological, Person-Centric, and Progressing. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 211-236. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111505>
- Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A., & Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. *Personnel psychology*, 66(4), 895-933. <https://doi.org/10.1111/peps.12030>
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). Utrecht Work Engagement Scale - Preliminary Manual. *Occupational Health Psychology Unit - Utrecht University*. https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2013). Work Engagement: A Critical Assessment of the Concept and Its Measurement. *Handbook of Positive Psychology Assessment*, 15, 273-295.
- Schaufeli, W. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120-132. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. (2018). Correlation Coefficients: appropriate use and interpretation. *Anesthesia & Analgesia*, 126(5), 1763-1768. <https://doi.org/10.1213/ane.0000000000002864>
- Silva, M. (2020). ABC dos Objetivos De Desenvolvimento Sustentável - Comunidade Educativa. <ABC-ODS-Professores.pdf> (<rumoa2030.pt>)
- Soares, A. (2007). *A idade e a motivação no trabalho*. [Dissertação de mestrado, ISPA - Lisboa]. Repositório do ISPA. <https://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/957>

- Taufek, F. H. B. M., Zulkifle, Z. B. & Sharif, M. Z. B. M. (2016). Sustainability in employment: Reward system and work engagement. *Procedia Economics and Finance*, 35, 699-704. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00087-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00087-3)
- Tocalino, R. (2013). *Perceções de carreira e de sucesso em função do género*. [Dissertação de mestrado, Faculdade de Psicologia - Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/10546/1/ulfpie046409_tm.pdf
- Tummers, L. & Bakker, A. (2021). Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>
- Ul Haq, J., Younus, R., Saeed, W., Li, X. & Xiao, Y. (2022). Is There a Link Between Green Human Resource Management and Consumer Buying Behavior? The Moderating Role of Employee Diffidence. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.800936>
- University of Mississippi. (2022). The Three Dimensions of Sustainability Column: Economic Sustainability. *Office of Sustainability*. <https://sustain.olemiss.edu/2022/02/28/the-three-dimensions-of-sustainability-column-economic-sustainability/>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277-294. <https://doi.org/10.1080/02678370802393672>
- Wang, W., Fu, Y., Qiu, H., Moore, J. H. & Wang, Z. (2017). Corporate Social Responsibility and Employee Outcomes: A Moderated Mediation Model of Organizational Identification and Moral Identity. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01906>
- World Commission on Environment and Development. (1987). Our common future. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- Yusoff, Y.M., Abdullah, H.H., Halid, H. (2020). Establishing the Green Human Resource Management practices model of SMEs in Malaysia. *European Academic Research*, 8 (2), 354-414.

Anexos

Anexo A - Organizational Sustainability Indicators (Fonte: Cella-de-Oliveira, 2013).

Economic OSIs	Indicador-01 Geração de pagamentos de capital adequados aos acionistas.
	Indicador-02 Honra os impostos, tributos, taxas e outras contribuições governamentais.
	Indicador-03 Pontualidade no pagamento de salários, benefícios e contratos com fornecedores e demais parceiros.
	Indicador-04 Não pratica concorrência desleal, monopólio ou <i>dumping</i> .
	Indicador-05 Minimizar multas e sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos.
	Indicador-06 Não obter vantagem económica por meios ilícitos.
	Indicador-07 Não exercer pressões de interesse próprio na elaboração de políticas públicas.
	Indicador-08 As decisões são tomadas com base num planeamento estratégico formal que abrange a organização como um todo, feito por profissionais competentes para fazê-lo e considerando as dimensões ambientais e sociais, bem como as partes interessadas.
	Indicador-09 Colocação dos produtos no mercado de forma eficiente e competitiva, visando maximizar as vendas.
	Indicador-10 Capacidade de adaptar produtos e processos às novas exigências do mercado, ou seja, novos produtos, legislações e regulamentos.
	Indicador-11 Capacidade de realizar pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias e produtos com características ambientais adequadas, reduzindo os impactos ambientais e sociais e resultando em ganhos para a organização, mesmo que não seja uma exigência do mercado.
	Indicador-12 Existem planos e avaliações de gestão de riscos, com preocupação na capacidade da empresa honrar compromissos financeiros com colaboradores e acionistas.
	Indicador-13 Considera a viabilidade financeira da cadeia de produção. Todos os agentes (fornecedores, intermediários, clientes, transportadores, beneficiários, etc.) são analisados na tomada de decisão.

	<p>Indicador-14 As demonstrações financeiras da empresa, incluindo os riscos das operações, estão à disposição de todos, através de relatórios ou outros meios.</p>
	<p>Indicador-15 Existem planos de monitorização do mercado, com o objetivo de identificar oportunidades.</p>
	<p>Indicador-16 A preocupação com a imagem da organização é constante, abrangendo todos os <i>stakeholders</i>.</p>
	<p>Indicador-17 A empresa possui planos de reestruturação em caso de eventos excepcionais (quebra económica do mercado, fenómenos naturais, etc.).</p>
	<p>Indicador-18 A gestão de ativos tangíveis e intangíveis recebe a mesma atenção.</p>
	<p>Indicador-19 O crescimento da empresa acompanha o crescimento do setor.</p>
Environmental OSIs	<p>Indicador-01 A organização possui políticas ambientais vinculadas ao seu planeamento estratégico, gestão e processos.</p>
	<p>Indicador-02 Existem programas de monitorização do desempenho ambiental e os seus resultados são considerados em planeamentos futuros.</p>
	<p>Indicador-03 Informa e incentiva os colaboradores de todos os níveis hierárquicos a contribuir para o desempenho ambiental da organização.</p>
	<p>Indicador-04 A organização procura a qualidade ambiental em toda a cadeia produtiva: fornecedores, intermediários, clientes, etc., exercendo influência sobre eles.</p>
	<p>Indicador-05 Seleciona e compra a melhor matéria-prima em termos de qualidade, quantidade, preço e carácter ambiental (matérias-primas recicladas ou produzidas/extraídas com baixo impacto ambiental).</p>
	<p>Indicador-06 Desenvolve programas e pesquisas visando a substituição de matéria-prima por fontes renováveis (ou seja, combustíveis fósseis por biomassa).</p>
	<p>Indicador-07 Os incentivos minimizam o consumo e o uso eficiente de energia. São consideradas todas as fontes de energia, sejam compradas de outras empresas, sejam obtidas a partir de combustíveis, queima de resíduos, entre outros.</p>

<p>Indicador-08 Extração, utilização e eliminação de água de forma eficaz, minimizando o consumo ou promovendo a sua reutilização.</p>
<p>Indicador-09 Minimizar as emissões de gases de efeito estufa e adotar medidas e tecnologias que reduzam a toxicidade desses gases.</p>
<p>Indicador-10 Iniciativas no sentido de fornecer produtos e serviços com baixo consumo de recursos naturais (ou seja, água e energia), ou que utilizem recursos renováveis ou resultantes dessas iniciativas.</p>
<p>Indicador-11 Reciclagem de resíduos (sólidos, líquidos e gases provenientes das atividades produtivas), na própria empresa ou por meio de envio a parceiros.</p>
<p>Indicador-12 Destinação adequada de subprodutos e resíduos (ou seja, aparas, embalagens de matérias-primas, resíduos de limpeza, etc.), tratando-os e/ou descartando-os de forma que não agrida o meio ambiente, mesmo que esta ação seja realizada por terceiros.</p>
<p>Indicador-13 Monitorização e recuperação de produtos potencialmente perigosos para o ambiente após o seu ciclo de vida (baterias, pneus, etc.).</p>
<p>Indicador-14 Instrui e educa o consumidor quanto ao uso correto dos produtos/serviços, visando melhorar o desempenho ambiental.</p>
<p>Indicador-15 Possui canal aberto com a comunidade sobre seu desempenho ambiental e soluciona os problemas apontados.</p>
<p>Indicador-16 Minimizar vazamentos ou derramamentos de substâncias perigosas ao meio ambiente.</p>
<p>Indicador-17 Respeita legislações, tratados e normas ambientais (extração de matérias-primas, transporte, destinação de produtos, áreas de preservação legal, destinação de resíduos, etc.).</p>
<p>Indicador-18 Investimentos em busca de alternativas de produção, visando melhorar o desempenho ambiental, seja buscando novas tecnologias de produção, infraestrutura, extração de matéria-prima ou outras formas de melhorar o desempenho ambiental.</p>
<p>Indicador-19 Infraestrutura utilizada no desenvolvimento de produtos e serviços que resultem em menor impacto ambiental.</p>
<p>Indicador-20 Se utilizados corretamente, os produtos não causarão impactos ambientais.</p>

	<p>Indicador-21 Não receber multas ou sanções decorrentes de não conformidades com leis e regulamentos ambientais.</p>
	<p>Indicador-22 Possui plano de contingência em caso de desastres ambientais.</p>
	<p>Indicador-23 Informa a sociedade sobre suas políticas ambientais.</p>
Social OSIs	<p>Indicador-01 Baixa rotatividade de colaboradores.</p>
	<p>Indicador-02 Salários pelo menos iguais ao salário mínimo regional, com oportunidades de crescimento.</p>
	<p>Indicador-03 Oferece condições de segurança e saúde ocupacional, minimizando índices de lesões, doenças ocupacionais, licenças médicas, folgas e mortes relacionadas ao trabalho.</p>
	<p>Indicador-04 Oportunidades frequentes de formação e outras atividades que promovam o desenvolvimento dos seus colaboradores.</p>
	<p>Indicador-05 Programas de carreira e recrutamento interno.</p>
	<p>Indicador-06 Não discriminação de gênero, idade, etnia, credo e minorias na seleção de novos colaboradores e nas atividades do dia-a-dia, envolvendo todos os colaboradores nesta luta.</p>
	<p>Indicador-07 A organização possui políticas de inclusão de colaboradores e de valorização da diversidade: pessoas com necessidades especiais, imigrantes, minorias, etc.</p>
	<p>Indicador-08 Realiza pesquisas de satisfação entre os colaboradores e os resultados são considerados para mudanças.</p>
	<p>Indicador-09 Não discriminação de gênero, idade, etnia, credo e minorias nas promoções e ocupação de cargos hierárquicos superiores.</p>
	<p>Indicador-10 Igualdade salarial entre gêneros, idades, etnias e minorias, dentro dos limites de cada cargo.</p>
	<p>Indicador-11 Respeita associações sindicais ou de classe livres.</p>
	<p>Indicador-12 Faz cumprir acordos coletivos.</p>
	<p>Indicador-13 Preocupação com a qualidade de vida dos colaboradores (promove o bem-estar dos colaboradores, informando e estimulando ações sobre alimentação saudável, prática de exercícios e desenvolvimento da autoestima e do bem-estar)</p>
	<p>Indicador-14 Não faz uso de trabalho infantil, forçado ou escravo.</p>

Indicador-15	Oferece oportunidades para o desenvolvimento das comunidades (ou seja, escola, trabalho e outras formas de geração de renda).
Indicador-16	Possui práticas que visam garantir a terceiros tratamento equivalente ao de empregados diretos.
Indicador-17	As políticas sociais são comunicadas aos colaboradores e divulgadas em todos os níveis hierárquicos.
Indicador-18	A empresa possui um sistema para monitorar ações judiciais contra colaboradores e procura formas de resolvê-las rapidamente.
Indicador-19	Rotulagem adequada de produtos e serviços, informando de forma clara todas as informações, procedimentos de uso, riscos e cuidados que o cliente necessita.
Indicador-20	Torna acessíveis informações sobre produtos/serviços. Por exemplo: informações técnicas em Braille, informações de áudio e serviços contendo <i>software</i> adaptado.
Indicador-21	Disponibiliza um canal de comunicação para os clientes. A satisfação do cliente é procurada e é importante para a organização. A empresa está atenta às reclamações e soluciona os problemas levantados.
Indicador-22	Possui sistema de acompanhamento das ações judiciais decorrentes do relacionamento com os clientes e a sociedade e procura resolvê-las com agilidade.
Indicador-23	Minimiza não conformidades com regulamentos e leis relacionadas a danos causados por produtos e serviços à saúde e segurança do cliente.
Indicador-24	Não recebe multas por não conformidade com leis e regulamentos relativos à oferta de produtos e serviços.
Indicador-25	Adesão às leis e normas relacionadas a comunicações de <i>marketing</i> , publicidade e promoção. Utiliza instrumentos de <i>marketing</i> de forma ética, respeitando o consumidor e a sociedade. Não fornece informações falsas ou que possam induzir a uma interpretação incorreta do produto, incita à violência, explora o medo, tira vantagem de crianças e outras pessoas vulneráveis, nem desrespeita valores ambientais e sociais.
Indicador-26	Os produtos não podem ser causa de morte, dependência

	química ou psicológica, riscos ou perigos à saúde e integridade física do consumidor ou de terceiros.
	Indicador-27 Utiliza direta ou indiretamente espaços públicos (ou seja, paisagens urbanas, edifícios, ruas, regalias, etc.) com respeito e devido valor. Sem poluição visual, sonora ou ambiental.
	Indicador-28 Participa em políticas públicas por meio de propostas formais e transparentes.
	Indicador-29 Possui uma política de utilização da informação, sem uso inadequado ou procurando benefícios nas informações dos <i>stakeholders</i> .
	Indicador-30 Tem um relacionamento amigável com os <i>stakeholders</i> , sem os explorar, visando criar parcerias duradouras.
	Indicador-31 Preocupa-se com a aplicação das práticas sociais dos seus parceiros e incentiva o seu desenvolvimento.
	Indicador-32 Comunica suas políticas sociais à sociedade.

Anexo B - Inquérito: Práticas de Sustentabilidade

1. Nas últimas quatro semanas esteve em teletrabalho?

- Não
 Sim, total
 Sim, parcial

2. Qual a sua idade (anos)? _____

3. Qual o género com que mais se identifica?

- Feminino
 Masculino
 Prefiro não dizer

4. Indique há quanto tempo trabalha (anos): _____

5. Qual o nível mais elevado de instrução que completou?

- 2º ciclo do ensino básico (6º ano)
 3º ciclo do ensino básico (9º ano)
 Ensino Secundário (12º ano)
 Bacharelato / Licenciatura
 Mestrado ou Superior

6. Qual a sua situação contratual atual?

- Trabalhador independente (presta serviços a uma ou mais empresas)
- Tem vínculo contratual efetivo com uma organização
- Tem vínculo contratual a prazo com uma organização
- Outra situação

7. Desempenha funções de chefia?

- Sim
- Não

8. Qual o seu cargo/função atual? _____

9. Em média, quantas horas trabalha por semana? _____

10. Em que tipo de horário de trabalho está atualmente empregado?

- Horário fixo
- Horário rotativo/Turnos

11. Pense na forma como costuma realizar o seu trabalho e indique em que medida as seguintes afirmações correspondem ao que costuma fazer

	Muito pouco	Pouco	Nem muito, nem pouco	Muito	Muitíssimo
Adapto-me bem a mudanças nas tarefas principais.					
Tenho aprendido novas competências que me ajudam a adaptar a mudanças nas tarefas principais.					
Tenho lidado bem com mudanças na forma como devo realizar as minhas tarefas principais.					
Executou bem as partes principais do seu trabalho.					
Concluiu bem as suas tarefas principais usando os procedimentos					

padrão.					
Garantiu que as suas tarefas foram concluídas corretamente.					
Iniciou melhores maneiras de realizar as suas tarefas principais.					
Teve ideias para melhorar a forma como as suas tarefas principais são feitas.					
Fez alterações na forma como as suas tarefas principais são realizadas.					

12. Pensando nas suas últimas quatro semanas, indique ...

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
... com que frequência se sentiu cansado/a?					
... com que frequência se sentiu feliz?					
... com que frequência se sentiu cheio/a de vida?					
... com que frequência se sentiu muito nervoso/a?					
... com que frequência se sentiu relaxado/a?					
... com que frequência se sentiu esgotado/a?					
Tenho-me sentido cheio/a de energia.					
Tenho-me sentido					

entusiasmado/a com o meu trabalho.					
Tenho-me sentido envolvido/a com o trabalho que faço.					

13. Assinale o seu grau de concordância com cada uma das afirmações sobre a sua forma de estar perante o trabalho

	Nunca / Quase nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre / Quase sempre
Eu começo novas tarefas com autonomia quando as antigas já estão finalizadas.					
Eu assumo tarefas desafiadoras quando estou disponível.					
Eu procuro manter os meus conhecimentos do trabalho em dia.					
Eu tenho ideias de soluções criativas para novos problemas.					
Procurei continuamente novos desafios no meu trabalho.					

14. Pense agora no contexto de funcionamento do seu trabalho no dia-a-dia e assinale o seu grau de concordância com cada uma das afirmações

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
Consigo gerir o meu trabalho de forma a terminá-					

lo a tempo.					
Mantenho em vista o resultado de trabalho que preciso de alcançar.					
Consigo estabelecer prioridades.					
Sou capaz de realizar o meu trabalho de forma eficiente.					
Consigo gerir bem o meu tempo.					

15. Das seguintes medidas de sustentabilidade indique aquelas que vê implementadas pela sua empresa

	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Quase sempre
Geração de pagamentos de capital adequados aos acionistas.					
Honra os impostos, tributos, taxas e outras contribuições governamentais.					
Pontualidade no pagamento de salários, benefícios e contratos com fornecedores e demais parceiros.					
Não obtém vantagem económica por meios ilícitos.					
Capacidade de adaptar produtos e processos às novas exigências do mercado, ou seja, novos produtos, legislações e regulamentos.					
Capacidade de realizar pesquisa e desenvolvimento de					

novas tecnologias e produtos com características ambientais adequadas, reduzindo os impactos ambientais e sociais e resultando em ganhos para a organização, mesmo que não seja uma exigência do mercado.					
Os planos e avaliações de gestão de riscos preocupam-se com a capacidade da empresa de honrar o compromisso financeiro com colaboradores e acionistas.					
As demonstrações financeiras da empresa, incluindo os riscos das operações, estão à disposição de todos, através de relatórios ou outros meios.					
Existem planos de monitorização do mercado, com o objetivo de identificar oportunidades.					
A preocupação com a imagem da organização é constante, abrange todos os stakeholders.					
A empresa possui planos de reestruturação em caso de eventos excepcionais (quebra do mercado económico, fenómenos naturais, etc.).					

16. Das seguintes medidas de sustentabilidade indique aquelas que vê implementadas pela sua empresa

	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Quase sempre
A organização possui políticas ambientais vinculadas ao seu planeamento estratégico, gestão e processos.					
Existem programas de monitorização do desempenho					

ambiental e os seus resultados são considerados em planeamentos futuros.					
Informa e incentiva os colaboradores de todos os níveis hierárquicos a contribuir para o desempenho ambiental da organização.					
Seleciona e compra a melhor matéria-prima em termos de qualidade, quantidade, preço e carácter ambiental (matérias-primas recicladas ou produzidas/extraídas com baixo impacto ambiental).					
Desenvolve programas e pesquisas visando a substituição de matéria-prima por fontes renováveis (ou seja, combustíveis fósseis por biomassa).					
São consideradas todas as fontes de energia, sejam compradas de outras empresas ou obtidas a partir de combustíveis, queima de resíduos, entre outros.					
Extração, utilização e eliminação de água de forma eficaz, minimizando o consumo ou promovendo a sua reutilização.					
Minimiza as emissões de gases de efeito estufa e adota medidas e tecnologias que reduzam a toxicidade desses gases.					
Reciclagem de resíduos (sólidos, líquidos e gases provenientes das atividades produtivas) na própria empresa ou por meio de envio a parceiros					

Não recebe multas ou sanções decorrentes de não conformidades com leis e regulamentos ambientais					
Minimiza vazamentos ou derramamentos de substâncias perigosas ao meio ambiente.					

17. Das seguintes medidas de sustentabilidade indique aquelas que v^o implementadas pela sua empresa

	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Quase sempre
Baixa rotatividade de colaboradores.					
Oferece condições de segurança e saúde ocupacional, minimizando índices de lesões, doenças ocupacionais, licenças médicas, folgas e mortes relacionadas ao trabalho.					
Oportunidades frequentes de formação e outras atividades que promovam o desenvolvimento dos seus colaboradores.					
Programas de carreira e recrutamento interno.					
Não há discriminação de gênero, idade, etnia, credo e minorias na seleção de novos colaboradores e nas atividades do dia-a-dia, envolvendo todos os colaboradores nesta luta.					
A organização possui políticas de inclusão de colaboradores e de valorização da diversidade: pessoas com necessidades especiais, imigrantes, minorias, etc.					
Realiza diagnósticos de					

satisfação entre os seus colaboradores e seus resultados são considerados para mudanças.					
Preocupação com a qualidade de vida de seus colaboradores (promove o bem-estar dos colaboradores, informando e estimulando ações sobre alimentação saudável, prática de exercícios e desenvolvimento da autoestima e do bem-estar)					
Oferece oportunidades para o desenvolvimento das comunidades (ou seja, escola, trabalho e outras formas de geração de renda).					
Rotulagem adequada de produtos e serviços, informando de forma clara todas as informações, procedimentos de uso, riscos e cuidados que o cliente necessita.					
Torna acessíveis informações sobre produtos/serviços. Por exemplo: informações técnicas em Braille, informações de áudio e serviços contendo software adaptado.					
A empresa está atenta às reclamações e soluciona os problemas levantados.					
Não recebe multas por não conformidade com leis e regulamentos relativos à oferta de produtos e serviços.					
Tem um relacionamento amigável com os stakeholders, sem explorá-los, visando criar parcerias duradouras.					
Preocupa-se com a aplicação					

das práticas sociais dos seus parceiros e incentivos ao seu desenvolvimento.					
--	--	--	--	--	--