



**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Mariana Leitão Biscaia Ferreira Alves

**Green Work-Life Balance: O impacto de Políticas e Práticas de Sustentabilidade Organizacional na Adoção de Comportamentos Pró-ambientais fora do Contexto de Trabalho**







**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Mariana Leitão Biscaia Ferreira Alves

**Green Work-Life Balance: O impacto de Políticas e Práticas de Sustentabilidade Organizacional na Adoção de Comportamentos Pró-ambientais fora do Contexto de Trabalho**

Dissertação de Mestrado  
em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob orientação da  
**Professora Doutora Carla Freire**

## DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

*Licença concedida aos utilizadores deste trabalho*



**Atribuição-NãoComercial-SemDerivações**  
**CC BY-NC-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## AGRADECIMENTOS

Neste momento de término de uma das etapas mais desafiantes da minha vida académica é, para mim, importante reconhecer quem contribuiu para que conseguisse alcançar os objetivos durante este longo caminho.

Em primeiro lugar, por todo o acompanhamento e paciência, por todas as recomendações e principalmente por não desistir deste trabalho quando parecia que nada ia resultar, à minha orientadora, a Professora Doutora Carla Freire. A sua experiência e conhecimento permitiram que este trabalho seguisse pelo melhor caminho.

Aos meus finalistas quase finalistas, Rubem, Marta e Diana e aos anos que tivemos juntos para chegarmos aqui: Ao Rubem, que continuemos a ter as nossas conversas filosóficas. À Marta, mesmo à distância continuamos juntas, sempre, em todas as etapas que vierem. À Diana, por toda a ajuda, pela compreensão, e por teres feito destes dois anos a nossa melhor aventura juntas.

À Gina, pelo acompanhamento, pela motivação e por toda a força, que me fizeram continuar sempre. Só tu sabes o que custou.

Às minhas companheiras nesta etapa, Maria Inês e Joana. Foi um prazer partilhar esta aventura convosco.

À Carolina, pelas opiniões e por não te importares de ler o que não percebias.

Por fim, e sobretudo, à minha família, que viveu comigo os efeitos secundários da realização de uma dissertação e que me apoiou durante todo o processo.

## DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

## RESUMO

### **Green Work-Life Balance: O impacto de Políticas e Práticas de Sustentabilidade Organizacional na adoção de comportamentos pró-ambientais fora do contexto de trabalho**

A forma como vivemos está profundamente assente no trabalho. A vida profissional tem um peso importante nas nossas vidas e nas decisões que tomamos, devido ao tempo que passamos a trabalhar. Enfrentamos uma crise climática com problemas para o ambiente e para a Terra, que tem tendência a agravar-se no futuro. Necessitamos de uma mudança conjunta, que passa também pelo mundo do trabalho, pelo que surge a necessidade de promover comportamentos que não prejudiquem o mundo natural. O objetivo deste estudo baseia-se em entender a forma como se podem promover os comportamentos favoráveis ao ambiente, por parte dos trabalhadores de organizações, quando estes não estão no trabalho, nomeadamente entender as relações existentes entre as variáveis cultura organizacional, políticas e práticas de sustentabilidade ambiental e interação positiva entre trabalho e família na adoção de comportamentos pró-ambientais fora do contexto de trabalho. Para testar um modelo desenvolvido com base em hipóteses fundadas nessas variáveis foi desenvolvida uma metodologia do tipo quantitativo. Aplicou-se um questionário a 123 trabalhadores de empresas com a certificação ISO14000 e feita uma análise descritiva dos resultados, análises fatoriais exploratória e confirmatória e desenvolvido um modelo de equações estruturais para avaliar as relações entre as variáveis. As hipóteses desenvolvidas não foram confirmadas, tendo-se, no entanto, chegado a conclusões positivas e pertinentes para estudos futuros. Evidencia-se a tendência para que uma Cultura de Clã seja menos propícia ao desenvolvimento de políticas e práticas de sustentabilidade ambiental, contrariamente a uma Cultura de Mercado, que parece mais favorável ao seu desenvolvimento. Verifica-se, ainda, uma tendência para que culturas caracterizadas pela flexibilidade sejam mais favoráveis a que os seus trabalhadores adotem comportamentos benéficos ao ambiente fora do contexto laboral, contrariamente a culturas caracterizadas pelo controlo. São apresentadas as limitações sentidas durante a investigação e analisados os contributos teóricos e práticos, bem como recomendações para estudos no futuro.

**Palavras-Chave:** Comportamentos Pró-ambientais, Cultura Organizacional, Green Work-life balance, Interação Trabalho-Família, Sustentabilidade Organizacional.

## **ABSTRACT**

**Green Work-life Balance: The impact of policies and practices of organizational sustainability in the adoption of pro-environmental behaviour outside work.**

The way we live is profoundly based on work. Our professional life is an important factor in our lives and in the decisions we make due to the time we spend at work. We are facing a climate crisis that brings problems to the environment and Earth and has the tendency to worsen in the future. We need a combined change, which includes the working world. Thus, we need to promote working people's behaviour which won't hurt the natural world. This study aims to understand how we can promote pro-environmental behaviour from working people when they are not at work, namely understand the relationships between the variables organizational culture, environmental sustainability policies and practices and positive interaction between work and family in the pro-environmental behaviour outside work. A model was developed based on hypotheses which were formulated through these variables. In order to test that model, a quantitative methodology was developed. A questionnaire was given to 123 employees from organizations which have the ISO 14000 certification. It was then conducted a descriptive analysis of the results and exploratory and confirmatory factor analyses. A structural equation model was developed to evaluate the relationships between variables. The developed hypotheses were not confirmed. However, positive conclusions were drawn. These conclusions are pertinent for future research. It is shown that there is a tendency for the 'Clan culture' to be less favourable to the development of environmental sustainability policies and practices, while the 'Market culture' tends to be more favourable. It is also shown that employees from cultures characterized by flexibility seem to be more likely to have pro-environmental behaviour outside work. On the contrary, employees from cultures characterized by control seem to be less likely to have this behaviour. The limitations felt during investigation are presented as well as the theoretical and practical contributions. Recommendations for future research are also presented.

**Key-words:** Green Work-life Balance, Organizational Culture, Organizational Sustainability, Pro-environmental Behaviour, Work-family Interaction.



## ÍNDICE

RESUMO .....	iv
ABSTRACT .....	v
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1. Relevância do estudo no contexto atual.....	1
1.2. Objetivos.....	2
1.3. Contributo do estudo para a literatura.....	4
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>6</b>
2.1 Comportamento Pró-ambiental.....	6
2.2 Cultura Organizacional .....	8
2.2.1 Análise Concetual.....	8
2.2.2 Socialização e Aprendizagem Social.....	9
2.2.3 Tipos de Cultura Organizacional – Molduras teóricas existentes .....	12
2.3 Sustentabilidade e Responsabilidade Social .....	15
2.3.1 Análise Concetual.....	15
2.3.2 Sustentabilidade Ambiental nas empresas .....	17
2.4 Interferência Trabalho – Vida Pessoal .....	17
2.4.1 Conflito Trabalho – Vida Pessoal.....	17
2.4.2 Work-life Balance.....	19
2.5 Green Human Resource Management .....	22
<b>3. DEFINIÇÃO DE HIPÓTESES.....</b>	<b>24</b>
<b>4. METODOLOGIA.....</b>	<b>31</b>
4.1 Amostragem .....	31
4.2 Tipo de Pesquisa.....	33
4.3 Métodos de Recolha de Dados.....	34
4.4 Construção do Questionário.....	35

4.5	Escalas .....	35
4.5.1	Escala de Comportamento Pró-ambiental fora do contexto de trabalho .....	35
4.5.2	Escala de Políticas e Práticas de Sustentabilidade Ambiental.....	37
4.5.3	Escala da Cultura Organizacional.....	40
4.5.4	Escala da Interação entre Trabalho e Família .....	43
<b>5.</b>	<b>ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>45</b>
5.1	Caracterização da Amostra.....	45
5.2	Análise de Resultados .....	50
5.2.1	Comportamentos Pró-ambientais fora do contexto de trabalho .....	50
5.2.2	Cultura Organizacional.....	51
5.2.3	Interação Trabalho-Família.....	55
5.2.4	Políticas e Práticas de Sustentabilidade Ambiental .....	57
5.3	Análise de Correlações .....	61
5.3.1	Correlações de Comportamentos Pró-ambientais fora do contexto de trabalho.....	64
5.3.2	Correlações de Cultura Organizacional.....	64
5.3.3	Correlações de Interação trabalho-família.....	65
5.3.4	Correlações de Políticas e Práticas de Sustentabilidade Ambiental.....	66
<b>6.</b>	<b>MODELO DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS.....</b>	<b>67</b>
6.1	Análise Fatorial Confirmatória.....	67
6.1.1	Análise de Modelo de medida .....	68
6.1.2	Validade e Fiabilidade do Modelo de medida .....	70
6.2	Análise do Modelo Estrutural .....	72
<b>7.</b>	<b>DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>76</b>
<b>8.</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>83</b>
8.1	Principais Conclusões .....	83
8.2	Contribuição teórica e prática .....	84

8.3	Limitações sentidas durante a investigação.....	85
8.4	Recomendações para estudos futuros .....	86
9.	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	88
10.	<b>APÊNDICES</b> .....	95
10.1	Apêndice 1 – Instrumento de recolha de dados – Questionário aos trabalhadores .....	95
10.2	Apêndice 2 – Instrumento de recolha de dados – Questionário de políticas e práticas de sustentabilidade .....	102

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Escala do Comportamento Pró-ambiental fora do contexto de trabalho (adaptada de Melo et al., 2018) .....	36
Tabela 2- Escala das Políticas e Práticas de Sustentabilidade Ambiental (adaptada de Clarkson et al., 2008).....	38
Tabela 3 - Escala de Cultura Organizacional (adaptada de Cameron e Quinn, 2011) .....	41
Tabela 4 - Escala da Interação Trabalho-família (adaptada de Geurts et al., 2005) .....	44
Tabela 5 - Caracterização da Amostra .....	47
Tabela 6 - Caracterização da amostra por setor.....	48
Tabela 7 - Caracterização da amostra por função .....	49
Tabela 8 - Estrutura fatorial da escala de comportamentos pró-ambientais fora do contexto de trabalho após extração de 1 fator .....	51
Tabela 9 - Itens da escala de cultura organizacional por tipo de cultura .....	52
Tabela 10 - Pontuações de cultura organizacional por tipo de cultura .....	55
Tabela 11 - Estrutura fatorial da escala de interação trabalho-família após extração de 2 fatores .....	56
Tabela 12 - Análise descritiva das respostas obtidas para a escala de políticas e práticas de sustentabilidade organizacional.....	57
Tabela 13 - Médias de pontuações das variáveis do estudo .....	61
Tabela 14 - Matriz de correlações .....	63
Tabela 15 - Valores de ajustamento das variáveis do estudo.....	68
Tabela 16 - Valores de validade e fiabilidade das variáveis do modelo de medida.....	71
Tabela 17 - Relações entre as variáveis do modelo estrutural .....	74

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Dimensões de cultura por quadrantes (adaptado de Yu e WU, 2009) .....	13
Figura 2 - Modelos de Cultura Organizacional (adaptado de Linnenluecke e Greffiths, 2010)	13
Figura 3 - Tipos de Cultura Organizacional (adaptado de Naranjo-Valencia et al., 2016) .....	15
Figura 4 - Modelo Teórico de Comportamentos Pró-ambientais fora do contexto de trabalho	30
Figura 5 – Modelo de Medida .....	69
Figura 6 - Modelo Estrutural .....	73

## ÍNDICE DE SIGLAS

AVE - Average Variance Extracted / Variância Média Extraída

CEO – Chief Executive Officer / Presidente Conselho Administração

CFI – Comparative Fit Index

CO - Cultura Organizacional

CPA - Comportamentos pró-ambientais fora do contexto de trabalho

CR - Composit Reliability / Fiabilidade Compósita

CVF - Competing Values Framework

DF - Degrees of Freedom

DP – Desvio Padrão

IDA - Índice de Desempenho Ambiental

IFI - Incremental Fit Index

IPAC – Instituto Português de Acreditação

ISO - International Organization for Standardization

ITF - Interação trabalho-família

KMO – Teste de Kaiser-Meyer-Olkin

OCAI - Organizational Culture Assessment Instrument

PPSA - Políticas e Práticas de Sustentabilidade Ambiental

RMSEA – Root Mean Square Error of Approximation

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

# 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho consiste numa dissertação para obtenção de grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, e tem como tema “*Green Work-life Balance: O impacto de políticas de sustentabilidade organizacional na adoção de comportamentos pró-ambientais fora do contexto profissional*”. O seu objetivo é analisar aquilo que influencia (e a forma como influencia) os indivíduos no que toca à sua decisão de adotar comportamentos que visem diminuir o seu impacto no ambiente e o desenvolvimento de práticas mais sustentáveis, nomeadamente influências relativas ao mundo profissional.

A escolha deste tema recai na necessidade urgente de mudança. Não só a nível individual, não só a nível coletivo, mas a um nível que abranja todos os aspetos da nossa vida em sociedade. Isso inclui, por esse motivo, o contexto organizacional. A forma como vivemos está profundamente assente no trabalho. Passamos aproximadamente 90 000 horas das nossas vidas a trabalhar (Thompson, 2016), pelo que a vida profissional tem um peso importante nas nossas vidas e nas decisões que tomamos. Com base neste pressuposto, este estudo pretende analisar de que forma as organizações influenciam as decisões que tomamos e os comportamentos que adotamos em domínios da vida que não o laboral.

## 1.1. Relevância do estudo no contexto atual

A mudança urgente de que necessitamos deve-se ao facto de enfrentarmos, no presente, uma crise climática, com problemas para o ambiente e para a Terra, que têm tendência a agravar-se no futuro. Os alertas dados pela comunidade internacional têm sido cada vez mais frequentes e mais alarmantes. O Painel Intergovernamental sobre Alterações Climáticas publicou, em 2018, um relatório no qual constam os impactos que devemos esperar, no caso de a temperatura do planeta aumentar cerca de 1.5°C (acima do registado em tempos pré-industriais). Para além de referir que, entre 1880 e 2012, a temperatura global aumentou 0.85°C, e que a causa dominante desse aquecimento é a influência humana, este relatório refere que, em algumas zonas do planeta, podemos esperar um aumento da ocorrência e da intensidade de eventos extremos, aumento do nível das águas do mar e um impacto em diferentes ecossistemas e na saúde humana (Allen *et al.*, 2018).

Watts (2018) menciona o alarmante prazo, estabelecido pela comunidade científica, que temos para que ainda seja possível reverter o impacto negativo causado pelas alterações climáticas, doze anos (cerca de 10 anos, em 2020). Assim, a mudança passa por uma ação global conjunta, passando também pelo mundo do trabalho. Para além de ser uma questão vital, como já referido, contribuir para esta transformação torna-se também um modo importante de diferenciação num contexto global e competitivo.

Assim, na sua tentativa de implementar mudanças que impliquem causar um menor impacto no ambiente, as empresas têm também de fazer alterações a diversos níveis. Desta forma, o fator humano não pode ser deixado de parte. Qualquer prática implementada nas organizações tem influência nos seus trabalhadores, pelo que a Gestão de Recursos Humanos deve também adaptar-se de acordo com as necessidades emergentes na sociedade. Deste modo, a necessidade de promover comportamentos ambientais emerge das mudanças referidas.

Tendo isto em conta, a questão que emerge baseia-se na forma como se podem promover os comportamentos favoráveis ao ambiente, por parte dos trabalhadores de organizações, quando estes não estão no trabalho.

## **1.2. Objetivos**

O desafio que surge com a promoção de comportamentos favoráveis ao ambiente insere-se na tentativa de os alargar para além da esfera do trabalho, para que nas suas vidas pessoais os trabalhadores também os apliquem. Para isso, é necessário compreender o motivo que faz com que os trabalhadores adotem comportamentos pró-ambientais fora do contexto profissional, quando estes são promovidos nas empresas onde operam, para além de ser também vital entender as razões pelas quais não o fazem.

Encontra-se frequentemente na literatura a referência às transformações necessárias para a sustentabilidade organizacional apontando para a importância da cultura organizacional (Linnenluecke & Griffiths, 2010). A cultura, vista como base valorativa de uma organização e dos seus trabalhadores, pode, então, ser aprendida ou transmitida (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2016), pelo que é explorado, através do modelo de categorização da cultura organizacional por tipos de Cameron e Quinn (2011), a



possível influência de diferentes tipos de cultura organizacional (com diferentes valores) na sustentabilidade organizacional.

A sustentabilidade organizacional, por sua vez, através de políticas e práticas, pode ser um fator de aprendizagem e incentivo para a aplicação de comportamentos semelhantes, na vida pessoal (Demerouti & Geurts, 2004).

Deste modo, uma cultura organizacional que seja favorável à inserção de sustentabilidade ambiental nas organizações pode também ajudar a envolver os trabalhadores mais profundamente na temática relativa aos problemas ambientais e preocupações com os mesmos, através da criação de condições mais favoráveis a que isso aconteça.

Para se adotarem comportamentos, valores, atitudes, aprendidos no contexto laboral, fora desse domínio, tem de haver uma transferência entre as duas esferas da vida de um trabalhador (Sok, Blomme & Tromp, 2014), nomeadamente no sentido trabalho-vida pessoal. Poderá então existir uma interação positiva dos dois domínios, no sentido mencionado, e a conseqüente transferência de competências e comportamentos.

Tendo isto em conta, definem-se objetivos importantes com este estudo.

**Objetivo 1:** Perceber o impacto da cultura organizacional e os seus diferentes tipos nas políticas e práticas de sustentabilidade organizacional definidas para as organizações.

**Objetivo 2:** Entender a relação entre as políticas e práticas de sustentabilidade ambiental existentes numa organização e a adoção de comportamentos favoráveis ao ambiente, por parte dos trabalhadores, fora do contexto profissional.

**Objetivo 3:** Compreender a relação existente entre os diferentes tipos de cultura organizacional e a adoção de comportamentos que beneficiem o ambiente, fora do domínio do trabalho, por parte dos trabalhadores.

**Objetivo 4:** Entender a relação entre interação positiva trabalho-vida pessoal e a adoção de comportamentos favoráveis ao ambiente, no domínio da vida pessoal, por parte dos trabalhadores.

### 1.3. Contributo do estudo para a literatura

Verificou-se, com alguma surpresa, que um tema tão pertinente e importante para o futuro, que envolve toda a esfera laboral, pouco tem sido explorado na literatura sobre questões que envolvem também o ambiente, organizações e interação entre domínios da vida.

Mais concretamente, constatou-se que faltam contribuições no que diz respeito à interação trabalho-vida pessoal, com ilações positivas no sentido vida pessoal. Para além disso, a escassez de recursos torna-se maior quando se acrescenta a esfera ambiental do problema.

Este estudo pretende contribuir para a compreensão da forma como as organizações impactuam o comportamento individual no eixo não laboral. Com esta compreensão será mais fácil aplicar práticas que promovam a desejada sustentabilidade. É importante, para as organizações e para os gestores, haver guias que prevejam certos resultados, e saber que determinados tipos de práticas e políticas implementadas possam ter a influência positiva desejada.

Para isso, espera-se que os contributos deste estudo ajudem a preencher a lacuna mencionada sobretudo em termos da interação entre a vida profissional e não profissional. Na literatura confirma-se a presença, mais frequentemente, de exemplos e explicações de interação ou interferência negativa, no sentido meio privado-meio profissional. Apesar de fazer sentido o facto de se procurar saber mais sobre o que impactua a vida profissional de um trabalhador, visto ser necessária essa compreensão no mundo da gestão, verifica-se que o contrário já não está tão presente. No entanto, a sua presença faria também todo o sentido, uma vez que se torna relevante para a gestão, em organizações que se pretendem diferenciar ou resolver o problema ambiental que vivemos, promover uma transformação positiva de comportamentos e hábitos da sua força laboral, nos vários domínios da sua vida.

Para facilitar a sua compreensão e análise, esta dissertação encontra-se dividida por capítulos. No capítulo da Revisão da Literatura são apresentados os temas a desenvolver, com introduções concetuais aos mesmos e posterior aprofundamento, servindo como base teórica para o modelo desenvolvido no capítulo seguinte: o capítulo das Hipóteses. Neste capítulo apresentam-se as hipóteses de investigação que servem como base para o modelo teórico também aí apresentado. No capítulo seguinte, Metodologia, é explicada a metodologia seguida para testar o modelo teórico previamente apresentado, bem como a amostragem e apresentação das escalas escolhidas. No capítulo da Análise de Dados analisam-se os dados obtidos na aplicação dos questionários, onde se inclui a caracterização da amostra, análise

descritiva dos dados, análise fatorial exploratória e análise de correlações. Posteriormente, no capítulo do Modelo das equações estruturais, é realizada a análise fatorial confirmatória, análise do modelo de medida, análise da validade e fiabilidade desse mesmo modelo e ainda a análise do modelo estrutural. O capítulo seguinte compõe a Discussão dos resultados analisados. Por fim, o capítulo da Conclusão, onde se podem consultar as principais conclusões do estudo, contribuições teóricas e práticas, recomendações para o futuro e limitações sentidas durante a sua elaboração.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Comportamento Pró-ambiental

De forma a analisar corretamente todos os aspetos que influenciam a adoção de comportamentos pró-ambientais dos trabalhadores, fora do contexto de trabalho, é importante começar por desconstruir os conceitos que envolvem o tema. Para além disso, há a relevante avaliação daquilo que faz as pessoas incorrerem ou não nestes comportamentos, para que seja mais fácil para as organizações a implementação de políticas ou práticas que ajudem a obter os comportamentos pretendidos.

Existe uma diferença concetual entre ter conhecimento sobre questões ambientais e adotar um comportamento “pró-ambiental”. Kaida e Kaida (2016, p. 1244) definem comportamento pró-ambiental como “comportamento responsável por proteger o ambiente em diversos domínios, incluindo monitorizar o consumo de recursos (...), participar na conservação natural (...), reduzir o impacto nas alterações climáticas (...) e apoiar produtos amigos do ambiente”.

Comportamento pró-ambiental é também definido por Kollmuss e Agyeman (2002, p.240) como “comportamento que visa minimizar conscientemente o impacto negativo das ações de um indivíduo no mundo natural e construído”, ou seja, ocorre quando um indivíduo age de forma a minimizar o efeito negativo das suas ações no ambiente. A consciência ambiental e o conhecimento ambiental só estão em pequena parte relacionados com o comportamento acima descrito. Isto significa que ter conhecimento sobre problemas ambientais, ou mesmo consciência do certo e errado relativamente ao ambiente, não quer necessariamente dizer que se vai agir favoravelmente ao ambiente ou minimizar o impacto negativo no mesmo. Apesar das atitudes dos indivíduos perante o ambiente estarem a mudar e se denotar que são mais amigas do ambiente, o comportamento tem sofrido uma mudança lenta (Melo, Ge, Craig, Brewer & Thronicker, 2018).

Perante isto, é importante avaliar o porquê de tal lacuna. De acordo com o modelo de Kollmuss e Agyeman (2002), deve-se a diversas barreiras, como, por exemplo, valores já existentes, falta de consciência ambiental, falta de incentivos, padrões de comportamento antigos, entre outros. Um ponto interessante e pertinente mencionado neste estudo refere-se aos fatores institucionais, pois remete para o facto de que, muitas vezes, o comportamento ambiental desejado só pode ter lugar quando são garantidas certas condições favoráveis ao seu surgimento e manutenção (que quanto piores forem, menos aproveitadas serão). Apesar de os gestores não poderem obrigar os seus trabalhadores a

adotarem comportamentos que beneficiem o ambiente, podem assumir um papel importante como incentivo dos mesmos (Wesselink, Block & Ringersma, 2017) ao criarem condições vantajosas para o desenvolvimento de um conjunto de ações ambientais.

Em parte, as pessoas incorrem em comportamentos amigos do ambiente devido aos seus valores, e também à percepção que têm sobre a forma como os seus comportamentos o afetam (Melo *et al.*, 2018). Deste modo, a informação pode constituir um impacto, ainda que, como vimos, pequeno, na decisão de agir favoravelmente ao ambiente.

Para além disso, a adoção de novos comportamentos implica uma mudança em termos de hábitos de vida, pelo que se pode tornar uma tarefa difícil no dia a dia das pessoas. Esta mudança pode traduzir-se em resistência da parte de quem a pratica, mesmo que isso traga vantagens e que seja voluntária, pelo que se se pode traduzir na lacuna comportamental anteriormente mencionada.

Para que os indivíduos tenham um comportamento que possa beneficiar o ambiente, necessitam de estar confiantes da sua capacidade de atingir os objetivos a que se propõem (Wong, Afandi, Ramachandran, Kunasekaran & Chan, 2018). Wong *et al.* (2018) recorrem, no seu estudo, sobre os fatores que afetam o comportamento pró-ambiental, à Teoria do Comportamento Planeado (Ajzen, 1991), a qual refere que o controlo percebido sobre o comportamento, juntamente com a intenção de comportamento, podem ser entendidos como complementares e determinantes do próprio comportamento. Por outras palavras, o controlo que um indivíduo pensa ter sobre o seu próprio comportamento, aliado ao facto de possuir intenção de o realizar, podem constituir previsores diretos da concretização do comportamento em si.

O estudo de Wong *et al.* (2018) tem como base a análise do comportamento pró-ambiental de alunos, e conclui que, quando há uma atitude positiva perante o comportamento pró-ambiental e há um incentivo por parte de pessoas com as quais se relacionam, o resultado traduz-se numa maior intenção e motivação e, por isso, numa maior probabilidade do comportamento pró-ambiental ser exibido. A relevância deste estudo para as organizações centra-se na tentativa de reproduzir os resultados previstos nos alunos numa amostra de trabalhadores de organizações onde se pretenda promover os comportamentos mencionados.

Outro aspeto relevante é a tentativa de passar a imagem de que a organização está comprometida em aumentar a sua sustentabilidade, e a sua importância para a organização, de forma a que os

trabalhadores entendam que a organização valoriza comportamentos pró-ambientais e se preocupa com o ambiente (Wesselink, Block & Ringersma, 2017).

## **2.2 Cultura Organizacional**

### **2.2.1 Análise Concetual**

A cultura organizacional pode ter um papel fundamental na promoção de comportamentos pró-ambientais. Em primeiro lugar, é importante perceber em que consiste. O termo está presente no mundo organizacional há algum tempo, mas foi só a partir dos anos 1980 que começou a surgir interesse pelo tópico. A partir daí, o estudo da cultura organizacional serviu como um guia para os gestores conseguirem melhorar a eficácia da organização (Cameron & Quinn, 2011).

No geral, a cultura organizacional pode fazer a diferença no que diz respeito à vantagem competitiva das organizações. A origem de uma cultura organizacional pode estar no fundador da organização, mas não só, podendo surgir à medida que a organização ultrapassa desafios e obstáculos, ou mesmo pelas equipas de gestão. Independentemente da forma como possa surgir, existe como um importante complemento à estratégia organizacional, presença de mercado e avanços tecnológicos, que combinados se traduzem na vantagem competitiva mencionada (Cameron & Quinn, 2011).

Cooke e Rousseau (1988, p.245), na sua análise quantitativa da avaliação da cultura organizacional, definem-na como “crenças e valores partilhados que guiam o pensamento e estilos comportamentais dos membros”.

Schein (2010), faz uma aproximação ao conceito numa perspetiva de ênfase nas experiências de aprendizagem partilhadas, que dão origem a suposições partilhadas e tomadas como garantidas, tidas por parte de membros da organização.

No geral, perante as muitas definições de cultura organizacional existentes, há a apontar algumas semelhanças, tal como o fez Schall (1983, p.557), tendo elaborado a sua própria definição, após uma análise das mesmas, e tendo chegado a “um sistema de valores e suposições relativamente duradouro, interdependente, simbólico (...) partilhado por membros organizacionais em interação, que lhes permite explicar, coordenar e avaliar comportamento (...)”.

Como se pode observar, há aspetos a reter, que se manifestam em quase todas as definições, nomeadamente a base assente em valores ou crenças que são partilhadas por um grupo organizacional e que resultam na atribuição e orientação de significado e de pensamentos. Os valores partilhados formam a base de comunicação e de compreensão mútua e afetam o comportamento dos trabalhadores (Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2016).

Ou seja, a cultura organizacional determina, de certo modo, os valores da organização como um coletivo, pelo que a postura de uma certa organização e dos seus colaboradores em relação à adoção de comportamento pró-ambiental pode estar relacionada com este conceito.

### **2.2.2 Socialização e Aprendizagem Social**

Mas como é que um trabalhador apreende a cultura organizacional? Esta análise é relevante, uma vez que é importante perceber o modo de aprendizagem da cultura organizacional para que a transmissão da mesma seja feita da forma mais eficaz para o que se pretende, ou seja, para que, através da mesma, os trabalhadores possam adotar mais comportamentos pró-ambientais dentro e fora do contexto profissional. A implementação eficaz de uma abordagem ambiental avançada exige uma cultura baseada em valores ecológicos e inclui uma consciência profunda por parte dos trabalhadores (Fernández, Junquera & Ordiz, 2003).

Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2016) mencionam o facto de que há uma grande ambiguidade quando se estuda a cultura organizacional, pois esta pode ter várias abordagens, que por sua vez usam diferentes métodos de investigação. Para além disso, é mencionada uma das características da cultura organizacional, que é o facto de esta poder ser aprendida através de um processo de assimilação a que se dá o nome de Socialização. Aqui, Socialização é definida como “o conjunto de processos formais (...) e informais (...) através dos quais as pessoas aprendem os valores, as normas e os comportamentos (in)aceitáveis numa dada organização” (p.625).

Nelson (1987) sintetiza a literatura existente sobre as diferentes fases do processo de socialização, concluindo que as três principais são a socialização antecipatória (ocorre antes de o trabalhador entrar para a organização e relaciona-se com expectativas e perspetivas acerca da mesma), encontro (ocorre a partir do primeiro dia do trabalhador na organização e envolve a sua tentativa de incorrer nas atividades organizacionais, como a aprendizagem de novas competências, a integração em papéis e também o

estabelecimento de novas relações). Nesta fase de socialização é importante apontar que podem surgir, devido à tentativa de integração em papéis, conflitos entre a vida pessoal e laboral, devido à criação de expectativas conflitantes.

A terceira fase de socialização, aquisição e mudança, é descrita por Nelson (1967) como os esforços do trabalhador para conseguir lidar com as exigências da organização, ficando completa quando o mesmo consegue fazer uma gestão eficaz das suas tarefas, e se ajusta à organização de forma saudável.

No geral, a socialização organizacional é descrita por Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo e Tucker (2007, p. 707) como um “processo pelo qual os novos trabalhadores fazem a transição entre serem externos e internos à organização”.

Cunha *et al.* (2016, p. 629) mencionam ainda a aprendizagem pelos membros organizacionais, dizendo que “o processo de socialização e as pressões para a conformidade vão estimulando os membros da organização a “vestir a camisola”, e vão-lhes sendo ensinadas as maneiras corretas de agir no contexto organizacional”. Deste modo, a interiorização das culturas organizacionais pelos trabalhadores vai ocorrendo de diversas formas à medida que interagem em diferentes contextos.

Um marco importante no estudo da forma como absorvemos o que nos rodeia, e aprendemos com isso é a Teoria da Aprendizagem Social de Bandura (Bandura & Walters, 1977). Flores (2016) cita Bandura, dizendo que a aprendizagem ocorre num ambiente social, sendo um processo distinto do desempenho de um comportamento. De acordo com esta teoria, os fenómenos de aprendizagem podem ocorrer indiretamente através da observação dos comportamentos dos outros, e as consequências resultantes para os mesmos. O facto de um líder mostrar o seu envolvimento e compromisso com a adoção de comportamentos pró-ambientais e comunicar as políticas amigas do ambiente pode significar um sinal positivo para os trabalhadores da organização e, por isso, promover o comportamento desejado (Wesselink, Block & Ringersma, 2017). A partir da análise das consequências para os outros, um indivíduo desenvolve hipóteses acerca dos comportamentos com mais probabilidade de serem bem-sucedidos, que servem de guias para ações futuras.

Para além disso, as consequências, segundo Bandura e Walters (1977), podem ser antecipadas e convertidas em motivadores, que influenciam as ações e os comportamentos da mesma forma que consequências reais. Por exemplo, se um trabalhador vê certos comportamentos serem recompensados, e outros reprimidos, não necessita de incorrer nos mesmos para saber as suas consequências. Observando as repercussões para os outros consegue antecipar os resultados para si próprio, motivando-



o ou não a agir da mesma forma. O reforço, ou contingência de premiar um comportamento, afeta o comportamento em si. A aprendizagem pode ocorrer também através de modelos ou mecanismos simbólicos, como será explorado de seguida (Flores, 2016).

Por outro lado, o modelo de Bandura (Bandura & Walters, 1977) acrescenta que, se esta aprendizagem através de consequências ocorresse apenas desta forma, seria arriscada e requereria tempo e esforço considerável, não sendo eficiente só por si. Unicamente com esta forma de aprendizagem social, seriam necessárias muitas repetições de comportamentos e consequências, até se observar um efeito positivo resultante de um dos comportamentos. Assim, como complemento do processo de socialização, há também modelos que exemplificam os padrões culturais através do seu próprio comportamento, sem a ocorrência de erros desnecessários, e sem a necessidade de executar repetidamente uma ação. Estes modelos demonstram a forma como as atividades requeridas devem ser efetuadas, tornando este aspeto da aprendizagem indispensável. Deste modo, um comportamento ambiental modelo, por exemplo, pode ser observado e replicado como comportamento ideal ou mais correto.

No seu estudo sobre as implicações da Teoria da Aprendizagem Social no desenvolvimento de Recursos Humanos, Gibson (2004) menciona o facto de Bandura acreditar que o ser humano pode aprender através da observação, sem necessidade de imitação, de uma forma direta ou indireta, através da interpretação das consequências que o comportamento dos outros acarreta. Acrescenta ainda a importante introdução do conceito de auto-regulação, sugerindo que observando e analisando as consequências geradas pelo próprio, um indivíduo consegue ajustar o seu comportamento. Assim, uma pessoa usa padrões internos e avalia o próprio comportamento para julgar o seu desempenho, criando guias cognitivos e incentivos motivadores da ação (Flores, 2016). Isto está diretamente relacionado com outros dois conceitos, o de auto-eficácia e de expectativa de resultado (Bandura, 1986). O conceito de auto-eficácia indica “os julgamentos dos indivíduos acerca das suas capacidades para organizar e executar ações requeridas para obter certos tipos de desempenho” (Bandura, 1986, p.94). O conceito de expectativa de resultado refere-se ao “julgamento da consequência provável que certo comportamento produzirá” (Bandura, 1986, p.94).

Deste modo, os resultados que os indivíduos antecipam dependem da forma como julgam o seu desempenho em certas situações, ou seja, se um indivíduo se julga capaz de obter um bom desempenho numa determinada tarefa ou atividade, esperará também obter um bom resultado (Bandura, 1986). Assim, a condição mais importante para a mudança ou intenção de mudar certos comportamentos é a

certeza de um indivíduo de que é capaz de executar uma ação e obter os resultados desejados (Wong *et al.*, 2018).

### 2.2.3 Tipos de Cultura Organizacional – Molduras teóricas existentes

Analisando a literatura existente no que toca aos tipos de cultura organizacional verifica-se que uma das principais teorias na classificação das culturas é o modelo teórico “*Competing Values Framework*” (CVF) (Quinn & Rohrbaugh, 1983), que se baseia em quatro tipos dominantes de cultura organizacional (Berrio, 2003), que dada a validade e confiabilidade do instrumento de medida é conveniente para diversos estudos empíricos (Yu & Wu, 2009). Assim, será inicialmente analisado este modelo, a partir dos estudos de Linnenluecke e Griffiths (2010) e Yu e Wu (2009) prosseguindo-se posteriormente para modelos mais recentes que derivam deste.

O modelo CVF consiste numa divisão, a partir de células distintas, das exigências concorrentes que possam existir nas organizações, em duas dimensões diferentes, que resulta em quatro quadrantes opostos. A primeira dimensão baseia-se no foco organizacional, que pode existir de duas formas: interno, para organizações que se focam na sua dinâmica interna; ou externo, para organizações que se focam nas exigências do ambiente exterior. Organizações com foco interno colocam a ênfase ao nível micro e no desenvolvimento das pessoas na organização. Pelo contrário, organizações com foco externo colocam a ênfase ao nível macro e no desenvolvimento da organização em si. A segunda dimensão deste modelo contrasta ao nível do controlo versus flexibilidade, revelando a preferência organizacional pela estruturação e coordenação ou pela versatilidade. Desta forma, organizações situadas mais ao nível do controlo têm tendência a valorizar mais a autoridade e mecanismos formais como regras e prazos. Organizações situadas mais ao nível da flexibilidade têm tendência a valorizar mais a iniciativa individual, adaptabilidade da organização, envolvimento e socialização. A Figura 1 ilustra as duas dimensões faladas, e a divisão em quatro quadrantes.

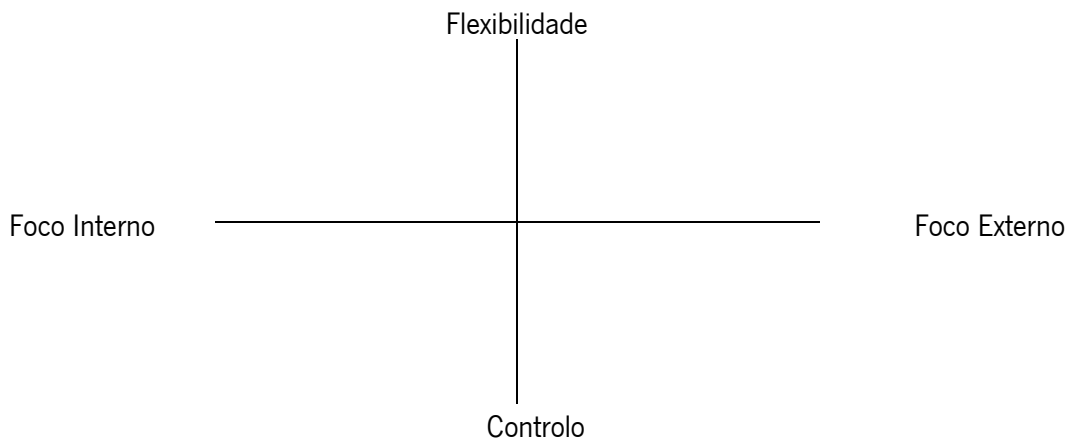


Figura 1 - Dimensões de cultura por quadrantes (adaptado de Yu e WU, 2009)

Dentro das duas dimensões apresentadas, as culturas têm também diferentes características, uma vez que, em cada quadrante, está o cruzamento entre dois tipos de dimensões. Assim, há o Modelo das Relações Humanas, no quadrante que cruza o foco interno e a flexibilidade, caracterizado pela promoção da coesão, participação e moral; o Modelo dos Sistemas Abertos, no quadrante que cruza a flexibilidade e o foco externo, caracterizado pela promoção de aquisição de recursos e crescimento; o Modelo do Processo Interno, no quadrante que cruza o controlo e o foco interno, caracterizado pela promoção de estabilidade e controlo através de meios formais; e o Modelo dos Objetivos Racionais, no quadrante que cruza o foco externo e o controlo, caracterizado pela promoção de eficiência e produtividade (Linnenluecke & Griffiths, 2010). Estes modelos são ilustrados na Figura 2.

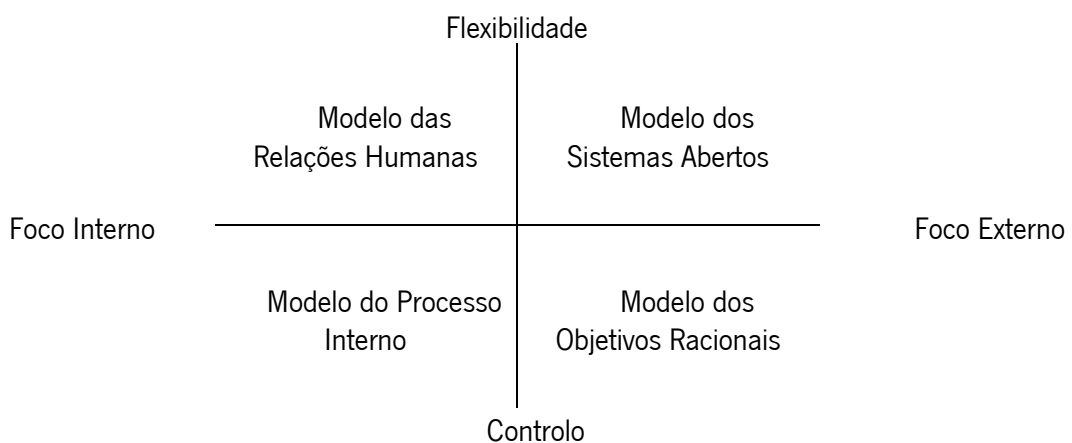


Figura 2 - Modelos de Cultura Organizacional (adaptado de Linnenluecke e Griffiths, 2010)

Tendo como base a investigação de Linnenluecke e Griffiths (2010), que relacionou cultura organizacional, a partir do modelo CVF, com Sustentabilidade Corporativa, e a forma de adoção de sustentabilidade preferível em cada uma das culturas, verificou-se que: 1. Organizações que valorizam a estabilidade e o controlo (Modelo do Processo Interno) colocam maior ênfase no desempenho económico, crescimento e lucro; 2. Organizações que valorizam a coesão e moral (Modelo das Relações Humanas) colocam maior ênfase no desenvolvimento, aprendizagem e evolução de capacidades dos colaboradores internos; 3. Organizações que valorizam a eficiência e produtividade (Modelo dos Objetivos Racionais) colocam maior ênfase na eficiência de recursos (redução de custos, por exemplo); 4. Organizações que valorizam o crescimento e aquisição de recursos (Modelo dos Sistemas Abertos) colocam maior ênfase na inovação.

Outro modelo relativo ao tipo de cultura organizacional é o de Cameron e Quinn (2011), sustentado também no modelo “*Competing Values Framework*” (CVF) (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Este modelo teórico é importante na medida em que ajuda a organizar e interpretar uma variedade grande de fenómenos organizacionais (Übuis & Alas, 2009).

Neste modelo a cultura organizacional é categorizada em Clã, Adocracia, Mercado e Hierarquia (Yu & Wu, 2009), sendo que muitas organizações manifestam um destes tipos como sendo o dominante. Esta classificação complementa a classificação apresentada na Figura 3. Assim sendo, cada tipo de cultura enquadra-se num dos quadrantes aí representados. Uma cultura de hierarquia é caracterizada por constituir um local de trabalho formal e estruturado, com normas e regras bem definidas. As responsabilidades dentro da organização estão bem definidas e há procedimentos standardizados. Insere-se, deste modo, no quadrante situado entre o foco interno e o controlo. Numa cultura de mercado, há um foco principal nas transações com ambientes externos à organização, havendo o objetivo de melhorar a competitividade e a produtividade. Insere-se, deste modo, no quadrante situado entre o foco externo e o controlo. Numa cultura dominada pela adocracia há a promoção da flexibilidade, criatividade e adaptabilidade, nomeadamente porque há uma espécie de rotatividade institucional à medida que novas tarefas surgem e acabam, havendo também ênfase na individualidade, em correr riscos e em antecipar o futuro. Insere-se, deste modo, no quadrante situado entre flexibilidade e o foco externo. Finalmente, numa cultura de clã, a coletividade é apreciada e há um ambiente de valores partilhados e objetivos comuns. A organização dedica-se ao trabalhador e há programas para envolvimento do mesmo. A tradição e lealdade são valorizadas. Insere-se, deste modo, no quadrante situado entre o foco interno e a flexibilidade. (Übuis & Alas, 2009; Yu & Wu, 2009).

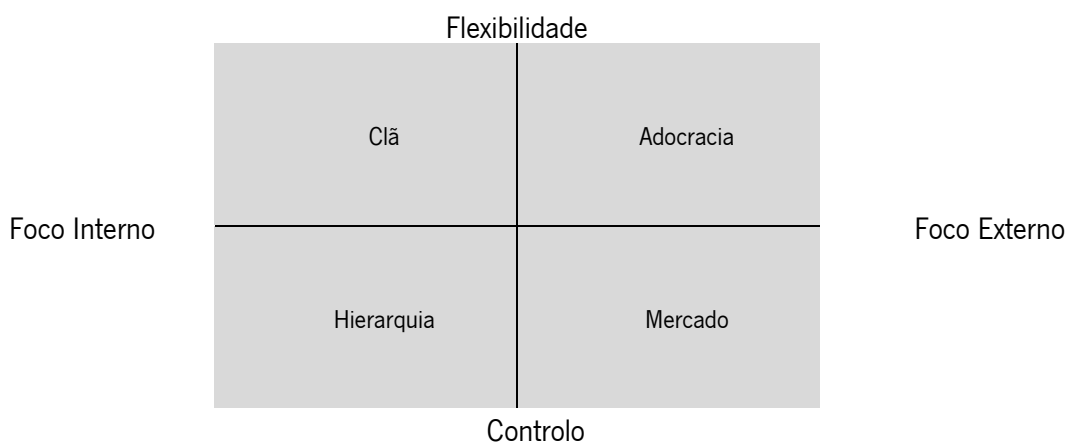


Figura 3 - Tipos de Cultura Organizacional (adaptado de Naranjo-Valencia *et al.*, 2016)

Esta última categorização em tipos de cultura já possui as próprias escalas testadas e validadas empiricamente. Assim, identificando o tipo de cultura organizacional presente em determinadas empresas, será possível determinar o método mais apropriado para abordar certas mudanças, pois há um maior entendimento daquilo que é ou não mais valorizado, visto que indivíduos de diferentes culturas organizacionais valorizam diferentes aspetos, mesmo em relação à sustentabilidade e às preocupações ambientais. Se diferentes culturas organizacionais têm impactos diferentes na adoção de comportamentos pró-ambientais, então é pertinente transmitir a cultura certa para que isso aconteça, através, como anteriormente mencionado, do conhecimento dos métodos de aprendizagem da cultura e da socialização.

## 2.3 Sustentabilidade e Responsabilidade Social

### 2.3.1 Análise Concetual

A Sustentabilidade Corporativa, tal como anteriormente mencionada, surge da conjugação dos conceitos de Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa. Várias definições de Responsabilidade Social surgiram ao longo do tempo, visto que houve uma evolução da visão das empresas e da sociedade em geral, no que toca a este conceito.

Davis (1960, p.70) descreve Responsabilidade Social como “decisões e ações dos empresários tomadas por razões pelo menos parcialmente além do interesse económico e técnico da empresa”.

Em 1971, o *Committee for Economic Development* utilizou um modelo circular para representar a Responsabilidade Social, no qual há três círculos concêntricos com diferentes áreas de foco da mesma, sendo elas funções económicas (círculo interior), consciência sensível aos valores sociais e prioridades em mudança (círculo intermediário) e ainda responsabilidades emergentes que devem ser assumidas como cada vez mais envolvidas na melhoria do ambiente social (círculo exterior) (Carroll, 1991).

Phillips (2006, p.69) define o constructo como “tanto a filosofia como a prática de organizações com fins lucrativos de agirem voluntariamente para assistirem a sociedade positivamente e de formas para além das requeridas para obter objetivos lucrativos”.

Desta forma, podemos concluir que a Responsabilidade Social envolve questões que vão para além do lucro e questões económicas da empresa. Envolve, assim, a perceção da evolução dos valores da sociedade e o ato voluntário de os assistir, para além dos benefícios daí retirados.

Por outro lado, Sustentabilidade Ambiental, segundo Morelli (2011, p.5), pode ser definida nas seguintes linhas: “alcançar as necessidades de recursos e serviços das atuais e futuras gerações sem comprometer a saúde dos ecossistemas que os providenciam”, referindo ainda a importância da regeneração dos ecossistemas e da manutenção da diversidade biológica.

Surge então, como referido, o termo Sustentabilidade Corporativa, que Van Marrewijk (2003, p.102) define como “atividades organizacionais – voluntárias por definição – que demonstram a inclusão de preocupações sociais e ambientais nas operações do negócio e nas interações com os *stakeholders*.”

Aparece assim, também de relevância para este estudo, o termo Responsabilidade Social “Verde”, “Ambiental” ou “Ecológica”. Segundo Mishra (2017), este aspeto, é gerido nas organizações, pelos departamentos de Recursos Humanos, ou em constante comunicação com os mesmos, uma vez que são estes que normalmente assumem a responsabilidade de questões relacionadas com a Responsabilidade Social. No seu estudo, Mishra (2017) verifica que, em várias organizações, as medidas tomadas em termos de Responsabilidade Social, incluem atividades relacionadas com o seu desenvolvimento ambiental, havendo a procura pela redução do impacto ambiental causado pela sua ação.

### **2.3.2 Sustentabilidade Ambiental nas empresas**

Perante o acima observado, podemos concluir que as preocupações com a Sustentabilidade Ambiental devem ser incluídas na Responsabilidade Social das empresas, uma vez que as questões ambientais resultam da evolução dos valores da sociedade. Assim, uma empresa deve, voluntariamente, tentar assistir a estas preocupações, que vão para além das questões económicas, e influenciam as gerações futuras.

Tendo isto em conta, uma empresa com preocupações ambientais poderá e deverá tentar influenciar os comportamentos dos seus colaboradores dentro do seu local de trabalho, tendo estes que seguir os regulamentos impostos pelas mesmas.

No entanto, e como já vimos, isto pode não se traduzir num comportamento pró-ambiental fora do local de trabalho. É certo que empresas que promovam este comportamento dentro do horário de trabalho e dos limites físicos das mesmas estão um passo à frente em relação às que não o façam, pois estão melhor equipadas para estender estes problemas para outras áreas. Os seus colaboradores já se encontram mais informados e mais sensibilizados para os problemas, e já incorrem em determinadas atitudes desejadas (Muster, 2011).

## **2.4 Interferência Trabalho – Vida Pessoal**

### **2.4.1 Conflito Trabalho – Vida Pessoal**

Atualmente, um dos desafios que se colocam no mundo organizacional é a conciliação entre as diferentes esferas da vida de um indivíduo, nomeadamente a esfera do trabalho e a esfera da vida privada. Esta dificuldade de conciliação surge com alterações socioeconómicas, que levaram a que os trabalhadores tivessem expectativas de conciliação entre as obrigações do trabalho e as da esfera privada (Oludayo, Falola, Obianuju & Demilade, 2018). A distinção entre trabalho e casa surge com a Revolução Industrial, quando se desenvolveram culturas com propósitos divergentes, uma vez que as responsabilidades do trabalho e da família passaram a ser executadas em locais e tempo diferentes (Clark, 2000).

Na literatura existente sobre a interferência entre trabalho e vida pessoal, verifica-se, por vezes, uma incompatibilidade entre os dois domínios. Parasuraman e Greenhaus (1997) referem que a interferência

entre trabalho e família pode ocorrer quando há sintomas de desgaste psicológico gerado quando as exigências de um dos domínios transborda para o outro, tornando difícil corresponder às exigências desse domínio. No contexto deste estudo, a interferência entre os dois domínios será tida como uma influência exercida por uma esfera da vida de um indivíduo na outra, pelo que se retira a conotação negativa que maioritariamente se atribui a este termo.

Em contexto de estudo organizacional, o equilíbrio trabalho – vida pessoal é muito importante, tanto em questões de género, como em questões estruturais, de internacionalização e disponibilidade (Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2007). Kossek e Lee (2017) afirmam que o conflito entre o trabalho e a vida pessoal reflete uma realidade em que o papel do trabalho pode interferir com os outros papéis e interesses da vida de um indivíduo. De acordo com Geurts, Taris, Kompier, Dikkers, Van Hooff, e Kinnunen (2005), há duas vertentes teóricas no que diz respeito à interação entre os dois domínios: a hipótese da escassez de papéis, a qual refere a limitada quantidade de recursos que um indivíduo possui, pelo que, quando enfrentando múltiplos papéis, surgem problemas na gestão desses recursos, e também a hipótese de melhoria dos papéis, a qual desafia a visão de que, ao cumprir diversas atividades de diferentes papéis, o indivíduo sofre inevitavelmente uma tensão. Greenhaus e Beutell (1985, p. 77) definem conflito trabalho-família como “uma forma de conflito entre papéis no qual as pressões de papéis dos domínios de trabalho e família são mutualmente incompatíveis em algum aspeto”, caracterizando o conflito em três tipos: baseado no tempo, baseado no esforço e baseado no comportamento, sendo pertinente para o caso o foco na componente comportamental, a qual menciona que certos padrões de comportamento inerentes a uma das esferas podem não ser compatíveis com outros padrões da esfera oposta. Uma análise dos três tipos de conflito propostos por Greenhaus e Beutell (1985) é relevante para a sua melhor compreensão.

O conflito baseado no tempo ocorre quando um dos papéis requer tempo que, geralmente, não pode ser dedicado no outro domínio, ou seja, o tempo despendido num dos domínios da vida não poderá ser utilizado noutros. Desta forma, as exigências das diferentes esferas da vida competem entre si (Kossek & Lee, 2017). Segundo Greenhaus e Beutell (1985), esta categorização pode ser ainda complementada, dividindo-se em duas formas de conflito baseado no tempo, uma na qual as pressões associadas pela pertença a um papel tornam fisicamente impossível atender às exigências crescentes do outro papel, e ainda outra forma, na qual essas pressões criam uma preocupação com um dos papéis, quando um indivíduo está a tentar fisicamente corresponder às exigências do outro.



O conflito baseado no esforço ocorre quando o esforço levado a cabo num dos domínios afeta o desempenho do indivíduo no outro domínio. Os sintomas de esforço podem variar, desde tensão, ansiedade, fadiga, entre outros. Desta forma, estes sintomas, decorrentes de esforço numa das áreas de atuação da vida de um indivíduo podem fazer-se sentir noutras áreas, prejudicando o seu desempenho (Greenhaus e Beutell, 1985; Kossek & Lee, 2017).

Finalmente, e como já referido, de maior pertinência para o tema em análise, o conflito baseado no comportamento. Segundo Greenhaus e Beutell (1985), este tipo de conflito ocorre quando o comportamento expectável numa das áreas não coincide com o comportamento expectável na outra, podendo haver, deste modo, conflito pelo modo de atuação. Ou seja, uma pessoa que não consegue ajustar o seu comportamento, de forma a ser compatível com os dois papéis, pode vir a experienciar conflito. Neste estudo em particular, surge o interesse pelo tópico, na medida em que se coloca a questão sobre se o trabalho, em termos de promoção de comportamentos pró-ambientais, pode influenciar os mesmos na esfera privada da vida. Relativamente ao conflito baseado no comportamento, é importante que os comportamentos amigos do ambiente, nos dois domínios, não sejam incompatíveis.

#### **2.4.2 Work-life Balance**

Neste contexto, e perante o problema do conflito entre trabalho e família, surge a tentativa de contrariar esta tendência, nomeadamente com o equilíbrio trabalho-família (*work-life balance*). Este conceito é, para Vloeberghs (2002), uma situação de ganho mútuo para ambas as partes, em que tanto o trabalhador como a organização beneficiam com o equilíbrio, sendo, para isso, necessário um diálogo entre ambas as partes. Posto isto, é também do interesse da organização promover uma situação de harmonia entre o trabalho e a vida privada.

McCarthy, Darcy e Grady (2010, p. 158) descrevem o termo como “termo geral utilizado para descrever as iniciativas organizacionais que visam melhorar a experiência do trabalhador referente aos domínios trabalho e não-trabalho”, sendo as práticas relacionadas com este conceito iniciativas voluntariamente introduzidas pelas organizações para facilitar o equilíbrio mencionado. Assim, as organizações criam uma cultura de trabalho produtiva, onde os rastros de conflito são minimizados e controlados de forma mais eficaz. A presença de iniciativas organizacionais deste género assegura que

o trabalhador atinge os seus objetivos nos domínios trabalho e não-trabalho, sem retirar a cada um desses domínios a atenção, tempo e esforço devidos (Oludayo et al., 2018).

O termo *green work-life balance* é introduzido por Muster e Schrader (2011, p.148) para descrever “a reconciliação das vidas de trabalho e privada no que diz respeito a valores, atitudes e comportamento ambientais”. Deste modo, os valores que um indivíduo possui relativamente ao ambiente, e posteriormente as suas atitudes, que levam a comportamentos relacionados com o mesmo, são sujeitos a uma harmonização e a um equilíbrio, mais ou menos bem conseguidos, entre estas duas esferas da vida.

No seu estudo, Muster e Schrader (2011) chegam à conclusão que a discrepância que se verifica entre as iniciativas ambientais das organizações e os padrões de comportamento verificados no dia-a-dia se deve ao facto de, muitas vezes, se considerar apenas o trabalhador como existente no domínio trabalho, quando, na verdade, ele existe em múltiplos domínios.

Segundo Truelove, Carrico, Weber, Raimi e Vandenberg (2014), o comportamento pró-ambiental varia de acordo com o domínio em que se insere, uma vez que, apesar de beneficiar o ambiente, as pessoas agem de acordo com objetivos individuais. A perceção que um sujeito possui sobre o equilíbrio trabalho-vida pessoal depende também de fatores individuais, tais como a perceção que este tem em relação ao trabalho, particularmente o grau em que o trabalho ou a vida pessoal constituem aspetos centrais na sua vida, bem como aspetos de personalidade, como a necessidade de ser bem-sucedido (Guest, 2002).

Muster e Schrader (2011) demonstram ainda os vários tipos de efeitos que a interação entre a vida laboral e a vida familiar podem ter. De forma a perceber os comportamentos pró-ambientais dos trabalhadores, tem de se considerar o indivíduo como ator de duas esferas interdependentes (como será explorado mais abaixo), uma vez que os valores e padrões de comportamento não são exclusivamente aprendidos numa das esferas. Deste modo, afirmam haver boas razões para considerar que as atitudes ambientais e comportamento, tanto no trabalho como na vida pessoal, se influenciam mutuamente. Nomeadamente no que toca à interferência na esfera familiar, ou seja, pode dar-se um efeito positivo, no qual se assume que a aprendizagem e a prática de comportamentos de carácter pró-ambiental no local de trabalho estimulam ações semelhantes na vida privada; efeito negativo, quando a organização falha em termos de promoção de comportamentos amigos do ambiente, pelo que o trabalhador tem tendência a falhar também no outro domínio (é relevante apontar que são estas as situações que devem ser

trabalhadas no mundo organizacional, para que mais organizações possam promover uma boa relação com o ambiente); efeito de compensação, o qual pode assumir contornos de comportamentos contrários aos que se desejam, nomeadamente quando a promoção de comportamentos pró-ambientais na organização leva o trabalhador a negligenciar o ambiente na sua esfera privada; e, por último, a assunção de que o que influencia os comportamentos dos trabalhadores, tanto dentro como fora da organização, são diversos fatores como a organização ou os colegas de trabalho, sendo que o próprio indivíduo não deixa de ser considerado o gestor ativo das suas ações.

Muitas das teorias referentes à relação entre o trabalho e a família assumem e demonstram uma independência entre as duas esferas. No entanto, Clark (2000) discorda, dizendo que estas teorias falham no que toca aos problemas encontrados pelos indivíduos em equilibrar os dois domínios da sua vida, falhando também no que toca a estabelecer uma ligação comportamental entre trabalho e vida familiar.

Deste modo, Clark (2000, p.756) introduziu o conceito de fronteira, o qual define como “linhas de demarcação entre domínios, que estabelecem o ponto em que um comportamento relevante para um dos domínios começa ou acaba”. Estas fronteiras têm várias características, sendo uma delas a permeabilidade, ou seja, numa fronteira permeável, até certo ponto, um dos domínios pode ser cruzado por elementos do outro. Clark (2000) refere, na sua teoria, o facto de a permeabilidade das fronteiras poder ser psicológica, temporal ou física. As permeabilidades temporal ou física são vistas como interrupções num dos domínios ou como recordações de que o indivíduo pertence também a outros domínios importantes. A permeabilidade de fronteiras psicológicas acontece quando há transferência de emoções, atitudes e visão sobre certos assuntos. Em termos de literatura, apresenta-se mais frequentemente a análise destes aspetos no sentido negativo, ou seja, transferência de emoções, atitudes e visões negativas. Neste caso, fazendo a ponte com comportamentos pró-ambientais e atitudes para com o ambiente, considera-se um conjunto de emoções, atitudes e visões positivas, ou seja, o pensamento e ação em relação ao ambiente na esfera do trabalho, que posteriormente é trazido para o domínio familiar.

Num estudo sobre promoção de práticas sustentáveis na esfera privada a partir da esfera laboral (Schultz & Seebacher, 2010), foram analisados diferentes campos de atuação (nutrição, saúde mental, desporto, entre outros), que diferem dos pretendidos neste estudo, mas que ajudam a entender as situações em que é mais favorável a promoção das práticas mencionadas e como funciona a transferência de práticas entre os dois domínios. As medidas de sustentabilidade implementadas numa

organização são bem-sucedidas na esfera privada quando implicam uma mudança de maus hábitos prévios ou intensificação de hábitos já existentes. Também foi verificado que as práticas implementadas no trabalho podem funcionar como um primeiro impulso para o transbordamento para a vida particular. Como visto anteriormente, aquando da análise da Teoria Da Aprendizagem Social de Bandura (Bandura & Walters, 1977), é também verificado neste estudo que as rotinas de sustentabilidade no meio privado são impulsionadas pelo “aprender fazendo” e pela aprendizagem através de exemplos, ambas ocorrentes no local de trabalho.

## 2.5 Green Human Resource Management

A gestão do capital humano é essencial na aplicação da gestão ambiental nas organizações. Os processos de gestão de recursos humanos são importantes na tradução de políticas ambientais para práticas. Em parte, a aplicação da gestão ambiental passa por essas políticas e práticas ambientais. O departamento de recursos humanos de uma organização tem um papel muito relevante na criação de uma cultura de sustentabilidade na organização. Deste modo, em muitas organizações, este departamento mantém a cultura, pois é aí que se encontram o conhecimento e capacidades para assumir os valores, visão e missão organizacionais, bem como assegurar uma cultura organizacional forte e dirigida por valores (Liebowitz, 2010).

*Green Human Resource Management* (GHRM) é definido por Zoogah (2011, p. 118) como “o uso de políticas, filosofias e práticas de gestão de recursos humanos para promover a gestão sustentável de recursos e prevenir prejuízos por parte de preocupações ambientais das organizações”. Os conceitos de autorregulação e autoeficácia, analisados previamente com a Teoria da Aprendizagem Social de Bandura (Bandura & Walters, 1977) são também aqui pertinentes e relevantes. Em relação à autorregulação, vimos que um indivíduo tem a possibilidade de regular o seu próprio comportamento através do julgamento das suas próprias ações e desempenho. Assim, há estratégias cruciais para gerar comportamentos ambientais, que incluem um foco de atenção relevante na gestão ambiental, auto monitorização e autoeficácia. Assim, em relação à última, esta pode estar relacionada com a gestão ambiental, na medida em que corresponde à convicção do gestor de que é capaz de transformar decisões ambientais em comportamentos ambientais Zoogah (2011).

A gestão ambiental acima mencionada faz parte de um conceito mais abrangente, no qual se pode incluir a gestão de recursos humanos, no aspeto ambiental já referido. A gestão ambiental surge como “ o processo ao nível organizacional que aplica inovação para alcançar sustentabilidade, redução de desperdício, responsabilidade social e vantagem competitiva através de aprendizagem e desenvolvimento constantes e através da inclusão de objetivos e estratégias ambientais que estão integrados com os objetivos e estratégias da organização” (Pane Haden, Oyler & Humphreys, 2019, p.1052). Deste modo, tendo em conta que as estratégias e objetivos ambientais passam pela gestão ambiental, pode inferir-se que a gestão de recursos humanos, no que diz respeito ao ambiente, é uma parte relevante da gestão ambiental.

O departamento de recursos humanos de uma organização tem um importante papel in(formativo), ou seja, passa por este departamento a formação dos seus trabalhadores, no sentido de desenvolver capacidades e conhecimentos vitais para as suas tarefas. As ações preventivas de gestão ambiental exigem um aumento da consciência e conhecimento de processos e competências dos trabalhadores (Fernandez et al., 2003), pelo que a gestão ambiental de recursos humanos é aqui essencial. Por outro lado, também passa por este departamento, a transmissão dos valores e da cultura da organização, pelo que a cultura organizacional e os recursos humanos têm uma relação muito próxima. Isto deve-se, ainda segundo Fernandez et al. (2003), a dois motivos principais: organizações conhecidas por terem boas práticas ambientais e uma cultura baseada em valores ambientais sólidos vão atrair trabalhadores mais competentes; organizações com culturas viradas para problemas ambientais são favorecidas quando os seus trabalhadores estão também preocupados com este assunto, pelo que aí entra o papel da formação dos mesmos. Desta forma, quer pela atração de trabalhadores mais competentes e com valores ambientais, quer pela formação dos trabalhadores já existentes na organização, a cultura de uma empresa é, como vimos, paralela aos recursos humanos.

### 3. DEFINIÇÃO DE HIPÓTESES

Neste capítulo são apresentadas as hipóteses relacionadas com a explicação da adoção de comportamentos pró-ambientais fora do contexto de trabalho. Estas hipóteses foram formuladas com base na literatura existente e analisada no capítulo anterior, e têm como base as teorias mencionadas, entre elas o modelo de Cultura Organizacional de Cameron e Quinn (2011) ou a Teoria da Aprendizagem Social de Bandura (Bandura & Walters, 1977).

As diferentes políticas e práticas de gestão de recursos humanos e de gestão ambiental têm influência nos comportamentos ambientais dos trabalhadores dentro e fora das organizações. Em primeiro lugar, o ciclo da vida organizacional de um trabalhador pode ser um dos aspetos nos quais o departamento de recursos humanos pode ter influência, nomeadamente através do recrutamento de indivíduos comprometidos com a causa ambiental ou mesmo a utilização do desempenho ambiental como parâmetro de avaliação (Zibarras & Coan, 2015). No contexto organizacional, os problemas ambientais são questões de comportamento organizacional, estando a cargo sobretudo do departamento de recursos humanos. É, então, crucial o papel das políticas e práticas de gestão de recursos humanos na gestão das questões ambientais.

A cultura organizacional consiste no conjunto de valores e crenças partilhadas por um grupo organizacional, que, de acordo com Aycan, Kanungo, Mendonca, Yu, Deller, Stahl e Kurshid (2000), influenciam diretamente as práticas e os comportamentos nas organizações. De acordo com esta visão, os valores, crenças e suposições estão relacionados com as tarefas e os trabalhadores. Por um lado, os gestores de recursos humanos estudam as tarefas e a forma de melhor as desempenhar. Por outro lado, estudam a natureza e comportamento dos trabalhadores, pelo que é natural que as práticas de recursos humanos sejam implementadas com base nas crenças e suposições que a organização tem sobre as tarefas e os trabalhadores.

Para além disso, e voltando à definição de cultura organizacional, os valores e crenças partilhados são assimilados pelos trabalhadores de uma organização. Por esse motivo, uma cultura que valoriza preocupações ambientais pode ser transmitida através de um gestor de recursos humanos, que não só o comunica, como também age dando o exemplo – como vimos, a aprendizagem de uma cultura pode acontecer através da observação de comportamentos (Bandura & Walters, 1977) - sendo aquele que está em contacto constante com outros trabalhadores (Zibarras & Coan, 2015). Um gestor de recursos

humanos que exibe comportamentos e preocupações ambientais bem como líderes de uma organização que também o fazem, são modelos importantes na transmissão de uma cultura aos trabalhadores. Desta forma, as práticas e políticas que vão ter em conta as características culturais da organização serão também ambientalmente favoráveis.

DuBois e Dubois (2012) desenvolveram um modelo que contém os elementos que, segundo os autores, compõem e dão forma a uma organização. Cada um destes elementos tem o seu papel em determinar e incorporar a sustentabilidade ambiental na organização. Um deles é a cultura organizacional. A definição de uma cultura de sustentabilidade, que passa pelos gestores, passa também pela transmissão de que valores ecológicos e ambientalmente favoráveis criam mais-valias para a organização em si e para quem nela trabalha. Assim, e ainda de acordo com DuBois e Dubois (2012), há artefactos culturais específicos de uma cultura ecológica, como *slogans* relacionados com sustentabilidade, rituais ou histórias. Como a cultura organizacional é uma fonte impactante na eficácia da organização em pôr em prática os seus objetivos (através das suas políticas e práticas), uma cultura ecológica com os artefactos descritos terá tendencialmente mais objetivos ambientais e pô-los-á em ação através de políticas e práticas de sustentabilidade.

Übius e Alas (2009) estudaram o impacto dos tipos de cultura organizacional no desenvolvimento da responsabilidade social corporativa, concluindo que há uma relação entre o tipo de cultura de uma organização e a responsabilidade social da mesma. No seu estudo, Übius e Alas (2009) utilizaram também o modelo CVF (*Competing Values Framework*). O desenvolvimento de responsabilidade social e ambiental consiste numa mudança da orientação dos valores, que se traduzem em atitudes, por exemplo, de preservação do ambiente natural. Como analisado na revisão da literatura, a sustentabilidade ambiental é parte integrante da responsabilidade social corporativa, pelo que se deduz que o desenvolvimento de responsabilidade social numa organização, por influência do seu tipo de cultura, se traduz no desenvolvimento de sustentabilidade ambiental.

Tendo isto em conta, define-se a seguinte hipótese:

*H1 – Diferentes tipos de cultura organizacional têm impactos diferentes nas políticas e práticas de sustentabilidade ambiental.*

Pouca investigação tem sido desenvolvida de forma a testar a influência do trabalho e da esfera laboral no domínio da vida pessoal (Voydanoff, 2004; Geurts *et al.*, 2005). Grande parte da literatura existente analisa o *spillover* negativo entre o trabalho e a vida privada. No entanto, podemos encontrar na literatura

algumas exceções. Rothbard (2001) aborda o enriquecimento que pode acontecer devido à acumulação de papéis de diferentes domínios. Argumenta que um maior envolvimento num papel providencia benefícios no indivíduo, como expansão da energia ou resposta emocional positiva relativamente aos outros papéis, causando melhorias funcionais relativas a esses papéis.

De acordo com Geurts *et al.* (2005), em função das características do trabalho, podem gerar-se reações positivas noutros domínios, ou seja, em empregos caracterizados por uma elevada regulação, em conjunto com elevado nível de exigência, os trabalhadores conseguem alinhar o seu comportamento e desenvolver o mesmo tipo de desempenho noutros domínios fora da esfera do trabalho. Por exemplo, quando confrontados com as características mencionadas, os trabalhadores desenvolvem reações positivas, fora do trabalho, como a aquisição de novas competências ou maior motivação para a aprendizagem.

Está provado empiricamente que a autonomia, ou seja, grau com que cada trabalhador pode decidir sobre as suas tarefas, e capacidade de aprendizagem no trabalho, ou seja, desenvolvimento de competências e criatividade, estão positivamente relacionadas com uma melhor gestão do tempo, capacidade de resolver problemas, iniciativa, aprendizagem ativa no domínio familiar (Voydanoff, 2004). A existência de feedback, participação ativa, oportunidades de carreira, oferecem também um contexto de trabalho favorável para a saúde do trabalhador que podem, simultaneamente, estimular os trabalhadores a aprenderem na sua vida pessoal (Demerouti & Geurts, 2004).

Esta possibilidade de aprendizagem e desenvolvimento de competências pode ser introduzida pelo departamento de recursos humanos, através de políticas e práticas que incentivem os mesmos, no caso especial em estudo, a criação de conhecimento sobre questões ambientais e sensibilização para as mesmas. De acordo com Bansal e Roth (2000), a prática de formação numa organização sobre os efeitos ecológicos das suas atividades, pode aumentar a preocupação dos indivíduos sobre o tema. Para além disso, os indivíduos ficam equipados com o conhecimento e competências para adotarem comportamentos favoráveis ao ambiente (Zibarras & Coan, 2015), em diferentes domínios da sua vida.

Tendo em conta os estudos existentes, considera-se que a aprendizagem e incentivo para o desenvolvimento de comportamentos pró-ambientais no contexto de trabalho promove o desenvolvimento dos mesmos comportamentos fora do contexto laboral.



Assim, define-se a seguinte hipótese:

*H2 – Políticas e práticas de sustentabilidade ambiental nas empresas têm uma relação positiva na adoção de comportamentos pró-ambientais fora do contexto de trabalho.*

Maxwell e Rothenberg (2002) afirmam que um dos fatores para uma implementação bem-sucedida de práticas ambientais numa organização é a formulação de uma estratégia ambiental e um sistema de gestão ambiental que se combine com os atributos da cultura organizacional existente.

Harris e Crane (2002) compilaram os valores chave existentes na literatura, referentes a uma cultura organizacional “verde”. Nesse sentido, uma mudança para uma cultura organizacional mais amiga do ambiente deveria estar associada a valores ambientais intrínsecos, numa perspetiva da organização na sua totalidade e ainda em relação ao seu futuro. De acordo com estes autores, ao serem incorporados na cultura da organização, os valores e as preocupações ambientais permitem desenvolver competências e capacidades ambientais nos trabalhadores.

A cultura organizacional consiste então num elemento importante de motivação e envolvimento dos trabalhadores na questão ambiental. Para além disso, uma cultura baseada em valores ecológicos contribui para o desenvolvimento de uma consciência ambiental mais profunda por parte dos trabalhadores (Fernández *et al.*, 2003).

Barnett e Ceci (2002) fazem uma reflexão importante acerca da transferibilidade de comportamentos aprendidos para novos contextos e propõem que esta transferibilidade depende de dimensões chave, como o contexto social ou o domínio do conhecimento. Por outro lado, Burke e Hutchins (2007) mencionam o termo de autoeficácia, já abordado e utilizado na Teoria da Aprendizagem Social de Bandura (Bandura & Walters, 1977). Referem então que a perceção e julgamento de um indivíduo da sua capacidade de desenvolver uma determinada tarefa, ação ou comportamento estão relacionados com a manutenção desses comportamentos. Assim, o apoio à autoeficácia pode ser introduzido numa cultura para aumentar a transferência de comportamentos desejados, a partir de feedback de apoio ou gestão de objetivos.

Também se provou que o ambiente de trabalho constitui um fator importante na transferência de conhecimento ou comportamento. Componentes do ambiente de trabalho como o clima ou apoio dos supervisores são partes integrantes e derivadas da cultura organizacional e estão diretamente ligados aos valores existentes numa organização.

Tendo em conta a aprendizagem acima mencionada, e também a conceitualização anteriormente abordada acerca da assimilação de valores, pode-se inferir que uma cultura organizacional focada em valores e crenças de favorecimento do ambiente resulta numa maior motivação e desenvolvimento de comportamentos ecológicos.

Deste modo, define-se a seguinte hipótese:

*H3 - A cultura organizacional tem uma relação positiva na adoção de comportamentos pró-ambientais fora do contexto de trabalho.*

No capítulo da Revisão da Literatura foram exploradas diferentes visões daquilo que pode constituir uma interferência no comportamento pró-ambiental dos indivíduos, quando não se encontram no domínio trabalho. Relativamente a essas visões, foram, até ao momento, formuladas hipóteses. Há, no entanto, uma área que falta explorar, na qual considero haver menos literatura. Considero importante, contudo, a sua menção, mesmo que breve, pois foi anteriormente explorada, e será, como se verá mais à frente, um conteúdo abordado na recolha de dados. Essa área consiste na interferência entre domínios, mais especificamente, e de maior foco neste estudo, a interferência trabalho-vida pessoal.

De acordo com Grzywacz e Marks (2000), as diferentes características dos diversos domínios da vida de um indivíduo têm um efeito de adição e potencialmente interação na experiência obtida em cada esfera, mais particularmente na experiência trabalho-família. Sugere também que a experiência trabalho-família reflete um ajuste entre o indivíduo e o seu ambiente. Neste caso, o trabalho pode acrescentar ou suplementar a vida pessoal, através de interação e experiências partilhadas. Na literatura existente é até por vezes recomendada a interação entre estas esferas, nomeadamente em estudos que consideram benéfico para os colaboradores combinarem vida pessoal e profissional (Mostert, Cronje & Pienaar, 2006).

Para fundamentar os argumentos apresentados, foi principalmente tida em conta a visão de Sok, Blomme e Tromp (2014). Segundo estes autores, emoções e comportamentos podem transcender as barreiras dos domínios do trabalho ou família, podendo haver uma transferência dos mesmos do trabalho para a vida pessoal. Assim, comportamentos aprendidos no trabalho ou emoções vividas/relacionadas com o mesmo, podem ser manifestados em casa ou na vida pessoal em geral. Os ganhos, aspetos positivos do domínio trabalho, podem ser observados na esfera familiar, pelo que o trabalho pode ser usado para promover o crescimento pessoal e um melhor funcionamento em casa.

Sok, Blomme e Tromp (2014) afirmam que a transferência trabalho-vida pessoal é um potencial influenciador de valores atitudes, emoções ou competências que, quando aplicados de forma eficiente num dos domínios (neste caso, o profissional), se manifestam no outro domínio (neste caso, o pessoal).

Desta forma, segundo a literatura estudada, pode ser possível a interação positiva entre diferentes domínios, manifestada na associação a valores e emoções afirmativos, que se podem traduzir na transferência dos mesmos, bem como de comportamentos e atitudes entre esferas da vida.

Perante esta análise, formula-se a seguinte hipótese:

*H4: A interação positiva entre trabalho e família tem uma relação positiva na adoção de comportamentos pró-ambientais fora do contexto de trabalho.*

A Figura 4 apresenta o modelo teórico desenhado a partir das hipóteses descritas.

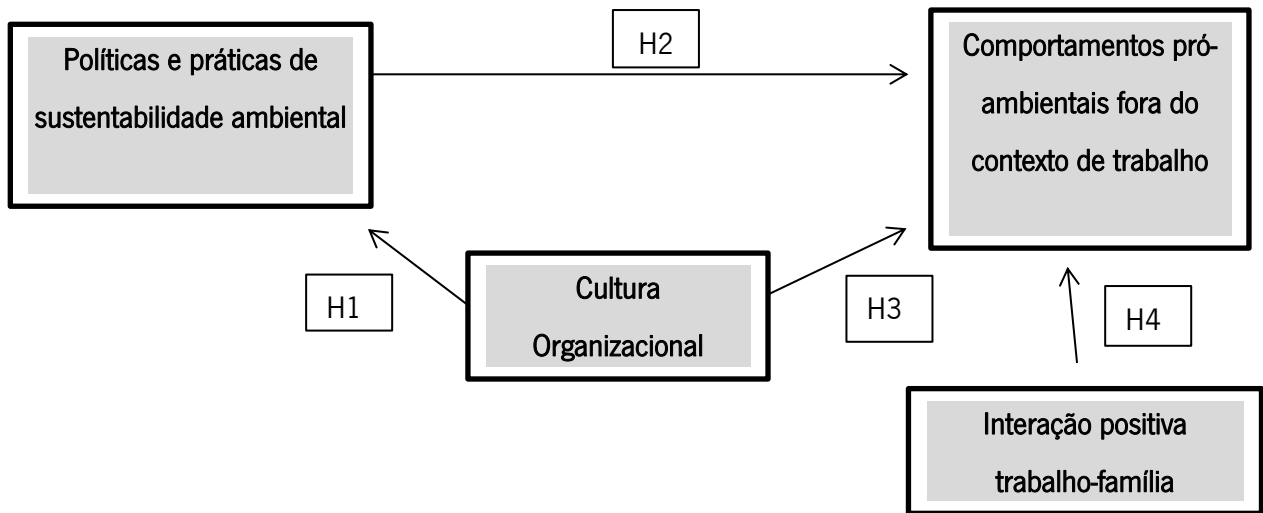


Figura 4 - Modelo Teórico de Comportamentos Pró-ambientais fora do contexto de trabalho

## 4. METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentado o método de estudo, sendo, para isso, explicadas todas as opções tomadas em relação à metodologia de investigação escolhida. De acordo com Creswell (2003), a metodologia consiste numa estratégia ou plano de ação que faz a ligação entre os métodos e os resultados. Desta forma são descritas e justificadas as várias etapas seguidas na metodologia escolhida neste estudo.

### 4.1 Amostragem

Na escolha adequada da amostragem deve valorizar-se a facilidade de contacto com os potenciais inquiridos bem como as questões de tempo/custos associadas, pelo que a amostragem deste estudo será não aleatória e em bola de neve. Uma amostragem não aleatória significa que cada elemento da população não tem a mesma probabilidade de ser selecionado para a amostra. Nomeadamente na amostragem em bola de neve, esta é usualmente utilizada em casos em que os potenciais participantes são dificilmente localizados (Etikan, Alkassim & Abubakar, 2016). Tendo em conta estes pressupostos, este tipo de amostragem será útil, dado que se trata de uma população muito específica, ou seja, uma população composta por trabalhadores de empresas que possuam práticas de incentivo à adoção de comportamentos pró-ambientais.

As organizações podem optar por aplicar uma gestão sustentável na sua estratégia, definida por Schaltegger, Hansen e Lüdeke-Freund (2016, p. 4) como “abordagens que lidam com questões sociais, ambientais e económicas de uma maneira integrada, para transformar as organizações, de uma forma que elas contribuam para o desenvolvimento sustentável da economia e sociedade, dentro dos limites do ecossistema”. Os agentes de mudança são essenciais para o desenvolvimento da flexibilidade e adaptabilidade necessárias da gestão, quando lida com desafios de sustentabilidade novos e em constante mudança (Wesselink, Blok, van Leur, Lans & Dentoni, 2015).

A escolha das organizações pretendidas recai sobre organizações que possuam certificação pelo *standard* criado pela International Organization for Standardization (ISO), o ISO 14000, um *standard* especificamente de gestão ambiental.

Um *standard* é, segundo Abbott e Snidal (2001, pp. 345), “um guia para comportamento e para julgar o comportamento”. Analisando outra definição, de acordo com Guasch, Racine, Sanchez e Diop (2007, pp. 9), “um *standard* pode ser considerado um modelo ou um exemplo que foi estabelecido por uma forma de autoridade, costume ou consentimento geral. Os *standards* definem características ou desempenhos, transmitem informação ou providenciam um meio de comunicação”.

Desta forma, na prática, são documentos adotados pelas organizações que lhes dão especificações e linhas de orientação, de forma a assegurar que tudo o que envolve a sua ação é adequado aos seus objetivos. Deste modo, ganha relevância a norma mencionada, a ISO 14000, uma norma específica para a gestão ambiental, que providencia um controlo metodicamente estruturado e disciplinado acerca de todos os aspetos do seu impacto ambiental (Johnson, 1997).

Assim, e em segundo lugar, analisa-se esta norma em particular. Aba e Badar (2013, p.45) consideram que a “ISO 14000 promove princípios e práticas que são relevantes para a vantagem competitiva e para o bom desempenho ambiental: alocação de recursos, responsabilidade e prestação de contas, e avaliação de desempenho contínuo para melhoria”. A ISO (ISO and Climate Change, 2018) reitera também que a família de *standards* ISO 14000 promove boas práticas em gestão ambiental e inclui ferramentas de gestão adequadas, no que toca também ao desenvolvimento de produtos e serviços amigos do ambiente.

Em suma, a adoção do critério de amostragem de empresas certificadas no âmbito da ISO 14000 justifica-se porque nestas empresas são aplicadas políticas e práticas de sustentabilidade ambiental. Tendo em conta que, com este estudo, se pretende avaliar o efeito dessas políticas e práticas na adoção de comportamentos pró-ambientais fora do contexto de trabalho, considero ser a amostra adequada.

As empresas foram selecionadas a partir da base de dados nacional sistemas de gestão certificados, a partir do *website* do Instituto Português de Acreditação (IPAC). Com esta base de dados, foi possível selecionar as empresas que teriam certificação escolhida, a ISO 14000, até ao dia 31 de dezembro de 2018. Com o objetivo de diminuir o número de empresas, foram apenas selecionadas as empresas dos distritos de Braga e do Porto. No entanto, face à dificuldade de obtenção de respostas verificada posteriormente, alargou-se o estudo a toda a área de Portugal.

## 4.2 Tipo de Pesquisa

Em primeiro lugar, no processo de elaboração e execução de um estudo ou dissertação, é importante a escolha de um paradigma, pois é o mesmo que vai determinar a intenção, motivação e expectativas relativas à pesquisa, sendo, desta forma, a base para as escolhas subsequentes em termos de metodologia e métodos de pesquisa (Mackenzie & Knipe, 2006). A presente dissertação consiste num estudo quantitativo na medida em que procura analisar a influência de certas variáveis independentes em variáveis dependentes. Sendo assim, o paradigma mais relevante neste estudo é o paradigma pós positivista, dada a procura por relações de causa-efeito, tratando-se também de um estudo sem a influência do investigador, onde há uma preocupação com o teste de hipóteses. Segundo Creswell (2003), o paradigma pós-positivista reflete uma filosofia de investigação na qual as causas provavelmente determinam as consequências, pelo que se desenvolvem medidas numéricas e se testa uma teoria previamente desenvolvida com dados que a confirmam ou refutam.

De acordo com o propósito da pesquisa, esta é analítica, uma vez que analisa certas situações em contexto, estabelecendo relações causais e interações entre variáveis. Groves, Fowler, Couper, Lepkowski, Singer e Tourangeau (2011) referem o facto de uma pesquisa analítica medir a associação entre variáveis, verificando se estas estão relacionadas. Quanto ao processo de pesquisa, a literatura sugere que, quando na presença de um paradigma positivista, a pesquisa utiliza tendencialmente um método quantitativo de recolha e análise de dados (Mackenzie & Knipe, 2006). Desta forma, é natural que a presente pesquisa o seja. Para além disso, é de interesse classificar a pesquisa também quanto à sua lógica e resultados. Em relação aos resultados, a pesquisa é básica. Trata-se de uma dissertação que apenas visa recolher conhecimento académico, e não resolver um problema específico existente numa organização. No que diz respeito à lógica, devido ao facto de que se testam relações entre variáveis, para observar e analisar a sua influência noutras, e a partir daí retirar conclusões que serão de carácter teórico, a pesquisa é indutiva. Induzem-se, desta forma, consequências genéricas através de componentes individuais.

### 4.3 Métodos de Recolha de Dados

A escolha da técnica para recolha de informação recaiu sobre o questionário, pelo que foram administrados questionários aos colaboradores das empresas com as características seleccionadas, como fonte principal de recolha de dados neste estudo. Um questionário é, segundo Groves, Fowler, Couper, Lepkowski, Singer e Tourangeau (2011, p.2), um “método sistemático de recolha de informação a partir de (amostra de) entidades, com o propósito de construir descrições quantitativas dos atributos da população da qual as entidades fazem parte”. Trata-se de um método que permite obter dados generalizáveis, sendo ainda facilitado o estudo em maiores escalas, em termos de custos e tempo. Dado que uma investigação *cross sectional* significaria a recolha de informação num período específico de tempo, isso traduzir-se-ia na impossibilidade de análise comportamental ao longo do tempo, pelo que, para contrariar tal barreira, foram recolhidos dados em momentos diferentes. Isto tem também outras vantagens, como por exemplo a eliminação de respostas tendenciosas, provocadas pela coexistência de reações derivadas de memória a curto prazo (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Assim, há a vantagem de se poderem estabelecer relações de causa-efeito.

As empresas seleccionadas foram contactadas via *e-mail*, recolhido através dos respetivos *websites*. Assim, foi solicitada colaboração das empresas, com contextualização do estudo a ser realizado, o seu propósito, a justificação da seleção da empresa e explicação de como funcionaria a resposta aos dois questionários elaborados.

Em cada um dos questionários foi colocada uma nota introdutória com uma contextualização mais detalhada do estudo e seu propósito, explicação do questionário em termos de orientação para o seu preenchimento. Foi também clarificada e assegurada a confidencialidade das respostas e o anonimato dos participantes.

Previamente à aplicação dos questionários para recolha de dados, foi realizado um pré-teste dos mesmos, pelo que os questionários foram entregues a cerca de 10 colaboradores de empresas com as características pretendidas, de forma a analisar possíveis dificuldades de compreensão das perguntas, confirmar o tempo de resposta dos mesmos, corrigir erros não detetados e adaptar melhor as questões ao público-alvo.

A aplicação dos questionários ocorreu entre janeiro e junho de 2020.



#### 4.4 Construção do Questionário

O questionário (Apêndice 1) é composto por 4 partes, uma relativa à caracterização sociodemográfica dos participantes e as restantes às escalas utilizadas neste estudo, que serão, de seguida, analisadas com maior detalhe: a escala de Comportamento Pró-ambiental fora do contexto de trabalho (Melo et al., 2018), a escala da Cultura Organizacional (Cameron e Quinn, 2011) e a escala da Interação entre Trabalho e Família (Geurts *et al.*, 2005).

Para além disso, há ainda outra parte não incluída no questionário referido, relativa à adaptação da escala de políticas e práticas de sustentabilidade ambiental das empresas (Clarkson *et al.*, 2008), administrada a uma pessoa por cada organização inquirida, e composta por questões de resposta Sim ou Não (Apêndice 2).

No geral, todas as escalas foram adaptadas de forma a tornar o preenchimento do questionário mais fácil, rápido e intuitivo, pelo que todas as questões do questionário compreendem uma escala de *Likert* de 5 pontos, que são de classificação entre Nunca (1) e Sempre (5) para questões relativas a comportamentos ambientais, e de Discordo Totalmente (1) e Concordo Totalmente (5) para as restantes questões.

#### 4.5 Escalas

##### 4.5.1 Escala de Comportamento Pró-ambiental fora do contexto de trabalho

Na literatura podemos verificar a existência de muitas escalas validadas, em relação ao que se considera um comportamento pró-ambiental. A escala escolhida baseia-se na utilizada no estudo de Melo *et al.* (2018), na qual se avalia o comportamento pró-ambiental em três dimensões: impacto ambiental baixo, médio-baixo e alto. Assim, foram escolhidos 11 itens, de acordo com o seu melhor enquadramento com o contexto português. O índice de comportamentos pró-ambientais utilizado no estudo tinha categorias de classificação diferentes para cada dimensão, e por isso necessitava de ser uniformizado. Os itens da escala são apresentados na tabela 1.

Tabela 1- Escala do Comportamento Pró-ambiental fora do contexto de trabalho (adaptada de Melo et al., 2018)

Dimensão	Itens
1. Baixo impacto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desligar a televisão durante a noite em vez de deixar em <i>standby</i>.</li> <li>2. Apagar as luzes em divisões da casa que não estão a ser usadas.</li> <li>3. Vestir mais roupa quando se tem frio, em vez de ligar o aquecimento.</li> <li>4. Fechar a torneira enquanto lava os dentes.</li> </ol>
2. Alto impacto	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Utilizar transportes públicos (p.e. autocarro, comboio) em vez de carro (em todas as deslocações).</li> <li>6. Fazer pequenas distâncias a pé ou de bicicleta (até 5km).</li> <li>7. Partilhar carro com outros que façam deslocações semelhantes.</li> <li>8. Fazer menos viagens de avião, quando possível.</li> </ol>
3. Médio-baixo impacto	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Decidir não comprar algo por ser demasiado embalado.</li> <li>10. Comprar produtos de papel reciclado, como papel higiénico ou lenços.</li> <li>11. Levar saco de compras próprio quando vai ao supermercado.</li> </ol>

#### 4.5.2 Escala de Políticas e Práticas de Sustentabilidade Ambiental

Nem todas as organizações possuem as mesmas políticas e práticas de sustentabilidade ambiental. No entanto, para o estudo pretendido, tornar-se-ia impraticável medir todas as dimensões ambientais, uma vez que o objetivo consiste em fazer uma análise comparativa dos seus efeitos no comportamento pró-ambiental fora do contexto de trabalho. Deste modo, a escala utilizada é baseada na escala de Clarkson *et al.* (2008), a qual possui diferentes itens, distribuídos em diferentes categorias da divulgação da sustentabilidade ambiental, sendo estas: a estrutura de governação e sistemas de gestão, a credibilidade, os indicadores de desempenho ambiental, os gastos ambientais, a declaração de visão e estratégia, o perfil ambiental e iniciativas ambientais. Esta escala não foi utilizada no questionário administrado aos trabalhadores, uma vez que a análise das políticas e práticas de sustentabilidade ambiental, nos termos definidos pela escala, foi feita a partir dos *websites* das organizações escolhidas, e, em casos de dificuldade de obtenção de dados, diretamente com os gestores dessas organizações. Esta escolha deve-se ao facto de se tratar de questões muito específicas das políticas e práticas organizacionais, às quais muitos trabalhadores não saberão dar resposta.

A escala foi adaptada de forma a facilitar a obtenção e tratamento de dados obtidos. No caso da dimensão de Indicadores de Desempenho Ambiental (IDA), a escala original compreendia uma categorização de 1 a 6 (com mais pontos atribuídos de acordo com o nível dos indicadores apresentados), passando a ser uma categorização semelhante à das outras dimensões, 0 ou 1 (em que zero seria a falta de indicadores/dados apresentados, e 1 a sua existência). O 0 e o 1 correspondem, no questionário, ao Não e ao Sim, respetivamente. Para além disso, alguns itens foram retirados, uma vez que não são aplicáveis ao contexto das empresas em Portugal. Os itens e dimensões da escala são apresentados na tabela 2.

Tabela 2- Escala das Políticas e Práticas de Sustentabilidade Ambiental (adaptada de Clarkson *et al.*, 2008)

Dimensões	Itens
Estrutura de governação e Sistemas de gestão	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existência de um departamento para controlo de poluição/ ou cargos de gestão ambiental;</li> <li>2. Existência de um comité de assuntos ambientais e/ou públicos;</li> <li>3. Existência de termos e condições sobre práticas ambientais aplicáveis a fornecedores e/ou consumidores;</li> <li>4. Envolvimento dos stakeholders na definição de políticas organizacionais ambientais;</li> <li>5. Implementação da ISO14001;</li> <li>6. Compensação executiva ligada ao desempenho ambiental;</li> </ol>
Credibilidade	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificação/garantia independente sobre a informação ambiental divulgada no relatório de desempenho ambiental / <i>website</i>;</li> <li>2. Verificações/audições independentes e periódicas do desempenho e/ou sistemas ambientais;</li> <li>3. Certificação de programas ambientais por agências independentes;</li> <li>4. Certificação do produto relativamente ao impacto ambiental;</li> <li>5. Prémios externos de desempenho ambiental e/ou inclusão num índice de sustentabilidade;</li> <li>6. Envolvimento dos stakeholders no processo de divulgação ambiental;</li> <li>7. Participação em associações/iniciativas específicas da indústria para melhorar práticas ambientais;</li> </ol>

<p>Indicadores de desempenho ambiental (IDA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação de dados relativos a: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uso de energia e/ou eficiência da energia;</li> <li>2. Uso de água e/ou eficiência de uso de água;</li> <li>3. Emissão de gases com efeito de estufa;</li> <li>4. Descargas tóxicas e/ou não tóxicas;</li> <li>5. Criação e/ou gestão de resíduos (reciclagem, reutilização, redução, tratamento e eliminação);</li> <li>6. Uso de terra e recursos, biodiversidade e conservação;</li> <li>7. Impacto ambiental de produtos e serviços;</li> <li>8. Cumprimento do desempenho (superação, incidentes reportáveis);</li> </ol> </li> </ul>
<p>Gastos ambientais</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sumário de poupanças resultantes de iniciativas ambientais para a empresa;</li> <li>2. Gastos em tecnologia, R&amp;D e/ou inovação para aumentar o desempenho/eficiência ambientais;</li> <li>3. Gastos em multas relacionadas com problemas ambientais;</li> </ol>
<p>Declaração de visão e estratégia</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Declaração do CEO sobre o desempenho ambiental numa carta aos shareholders/stakeolders;</li> <li>2. Declaração da política ambiental da empresa, valores e princípios, códigos de conduta ambientais;</li> <li>3. Declaração sobre antigos sistemas de gestão em termos de risco e desempenho ambiental;</li> <li>4. Declaração da empresa dizendo que é sujeita a revisões e avaliações periódicas do seu desempenho ambiental;</li> <li>5. Declaração de objetivos mensuráveis em termos de desempenho ambiental futuro;</li> <li>6. Declaração sobre inovações e/ou novas tecnologias específicas do ambiente;</li> </ol>

<p>Perfil ambiental</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Declaração sobre a conformidade (ou falta dela) da organização com standards ambientais específicos;</li> <li>2. Uma visão geral sobre o impacto ambiental da indústria;</li> <li>3. Uma visão geral sobre como as operações e/ou serviços do negócio impactam o ambiente;</li> <li>4. Uma visão geral do desempenho ambiental da organização relativamente aos parceiros da indústria;</li> </ol>
<p>Iniciativas ambientais</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uma descrição substancial de formação dos trabalhadores em gestão e operações ambientais;</li> <li>2. Existência de planos de resposta em caso de acidentes ambientais;</li> <li>3. Prémios ambientais internos;</li> <li>4. Auditorias ambientais internas;</li> <li>5. Certificação interna de programas ambientais;</li> <li>6. Envolvimento da comunidade e/ou doações relacionadas com o ambiente;</li> </ol>

#### 4.5.3 Escala da Cultura Organizacional

Para medir a cultura organizacional tendo em conta o modelo teórico adotado na revisão da literatura, a escala escolhida foi adaptada a partir da utilizada por Cameron e Quinn (2011), denominada OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*), criada especificamente para avaliar os tipos de cultura organizacional baseados no modelo CVF (*Competing Values Framework*), anteriormente mencionado. Com esta escala, é possível identificar o tipo de cultura presente na organização, com base nos tipos de cultura organizacional que vimos previamente (Clã, Adocracia, Hierarquia e Mercado). Trata-se de um método de pesquisa validado e confiável, utilizado por diversos investigadores, que ainda atualmente tem uso prático. A escala é composta por 24 itens, com 4 itens por cada dimensão. As dimensões que compõem a escala são as Características Dominantes, Liderança Organizacional, Gestão dos Trabalhadores, Coesão Organizacional, Ênfase Estratégico e Critérios de Sucesso. Para além disso,

cumprir um propósito importante, na medida em que se trata de uma assistência aos líderes e gestores na predição de certas características do comportamento organizacional, contribuindo para o desenvolvimento da organização (David, Valas & Raghunathan, 2018). A versão original do questionário OCAI utiliza uma escala ipsativa, na qual se dividem 100 pontos por cada item (dependendo da medida em que cada alternativa se assemelha à organização), no entanto, para tentar uniformizar as escalas de resposta utilizadas neste questionário, e também pela maior facilidade de análise e objetividade dos resultados, optamos por uma escala de tipo Likert de 5 pontos (1- Discordo totalmente; 5 - Concordo totalmente). Esta opção por uma escala diferente constitui uma alternativa válida considerada pelos autores do OCAI (Cameron e Quinn, 2011). Os itens e dimensões da escala são apresentados na tabela 3.

Tabela 3 - Escala de Cultura Organizacional (adaptada de Cameron e Quinn, 2011)

Dimensões	Itens
Características Dominantes	1. A organização é um local muito pessoal. É como uma família alargada. As pessoas partilham muito sobre si mesmas.
	2. A organização é um local muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a se exporem e a correrem riscos.
	3. A organização é muito orientada para os resultados. Uma das principais preocupações é com executar as tarefas. As pessoas são muito competitivas e orientadas para os resultados.
	4. A organização é um local muito controlado e estruturado. Os procedimentos formais governam geralmente o que as pessoas fazem.
Liderança Organizacional	1. A liderança na organização é geralmente considerada como um exemplo de apoio, facilitação e acolhimento.
	2. A liderança na organização é geralmente considerada como um exemplo de empreendedorismo, inovação e predisposição para correr riscos.
	3. A liderança na organização é geralmente considerada como um exemplo de foco agressivo e orientado para os resultados.

	<p>4. A liderança na organização é geralmente considerada como um exemplo de coordenação, organização, ou eficiência em relação ao bom funcionamento.</p>
<p>Gestão dos trabalhadores</p>	<p>1. O estilo de gestão na organização é caracterizado pelo trabalho de equipa, consenso e participação.</p>
	<p>2. O estilo de gestão na organização é caracterizado pela predisposição para correr riscos, inovação, autonomia e singularidade.</p>
	<p>3. O estilo de gestão na organização é caracterizado pela competitividade intensa, elevada exigência e concretização.</p>
	<p>4. O estilo de gestão na organização é caracterizado pela segurança dos trabalhadores, conformidade, previsibilidade e estabilidade nas relações.</p>
<p>Coesão Organizacional</p>	<p>1. O elo que suporta a organização é a lealdade e a confiança mútua. O compromisso para com a organização é elevado.</p>
	<p>2. O elo que suporta a organização é o compromisso com a inovação e o desenvolvimento. Há uma ênfase em estar na linha da frente.</p>
	<p>3. O elo que suporta a organização é a ênfase na concretização e no cumprimento de objetivos.</p>
	<p>4. O elo que suporta a organização são as regras formais e políticas. Manter uma organização com um bom funcionamento é importante.</p>
<p>Ênfase estratégico</p>	<p>1. A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Persiste a confiança elevada, abertura e participação.</p>
	<p>2. A organização enfatiza a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Testar novas coisas e explorar oportunidades é valorizado.</p>
	<p>3. A organização enfatiza ações competitivas e concretização. Atingir objetivos extensos, e ganhar no mercado é dominante.</p>



	4. A organização enfatiza a permanência e a estabilidade. Eficiência, controle e operações bem sucedidas são importantes.
Critérios de SUCESSO	1. A organização define sucesso numa base de desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipa, compromisso dos trabalhadores e preocupação pelas pessoas.
	2. A organização define sucesso com base em ter os produtos mais recentes ou únicos. É líder em produtos e inovação.
	3. A organização define sucesso com base no ganho de novos mercados e ultrapassar competição dos concorrentes. A chave é uma liderança competitiva de mercado.
	4. A organização define sucesso com base na eficiência. Entrega confiável, calendarização bem feita e produção a baixo custo são aspetos críticos.

#### 4.5.4 Escala da Interação entre Trabalho e Família

A medição da interação entre trabalho e família é mais frequente no sentido família-trabalho, do que o inverso. Por esse motivo, tendo em conta o pretendido com o estudo, foi crucial encontrar uma escala que medisse, de forma precisa e válida, a influência exercida pelo trabalho no domínio privado. Para isso, foi escolhida e adaptada a escala utilizada por Geurts *et al.* (2005). A escala original consiste na classificação, de 0 a 3 (praticamente nunca – praticamente sempre) de 6 itens. As alterações efetuadas foram a nível de classificação, que passou a ser de 0 a 5 (Discordo totalmente – Concordo totalmente), e também a adição de uma questão extra, questão 7, mais diretamente relacionada com o tema do estudo. Estas alterações devem-se a questões de uniformização (o mais possível) relativamente a outras escalas, de modo a facilitar o tratamento dos dados, e também de modo a facilitar a resposta a questionário, evitando erros de interpretação possíveis devido a escalas muito diferentes entre si. A escala original mede também a interferência trabalho-família noutros sentidos, não relevantes para o estudo pretendido, pelo que não foram utilizados. Os itens da escala são apresentados na tabela 4.

Tabela 4 - Escala da Interação Trabalho-família (adaptada de Geurts *et al.*, 2005)

Dimensão	Itens
Interação entre Trabalho e Família	1. Chegar a casa animado depois de um dia bem-sucedido no trabalho, o que afeta de forma positiva a atmosfera em casa.
	2. Depois de um dia/semana agradável no trabalho, sentir-se mais motivado para realizar atividades com a família/amigos/parceiro.
	3. Cumprir melhor as obrigações domésticas devido às coisas que aprende no trabalho.
	4. Ser mais bem-sucedido nas responsabilidades domésticas porque o trabalho também requer que o seja.
	5. Gerir melhor o tempo em casa devido à forma como trabalha.
	6. Ser mais fácil interagir com família/amigos/parceiro devido ao que aprendeu no trabalho.
	7. Ter mais preocupações ambientais em casa devido a também ter no emprego, ou ao que aprende no trabalho.

## 5. ANÁLISE DE RESULTADOS

### 5.1 Caracterização da Amostra

Após finalizados os dois questionários, procedeu-se à sua aplicação à amostra populacional pretendida: um questionário destinado aos responsáveis pelas empresas sobre as práticas e políticas de sustentabilidade ambiental e outro questionário aos colaboradores dessas empresas sobre os seus comportamentos. 546 empresas foram contactadas via correio eletrónico e contacto telefónico desde janeiro de 2020 até junho de 2020 no sentido de pedir autorização para aplicar os questionários. Dessas empresas, foi possível obter 123 questionários válidos de trabalhadores de 33 empresas. Foram ainda recolhidos 23 questionários dos responsáveis das empresas sobre as políticas e práticas de sustentabilidade ambiental.

De forma a analisar os dados recolhidos, foi utilizado o programa de análise estatística SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), na 26ª versão. Para isso, as respostas dos questionários foram inseridas no Programa Microsoft Excel em primeiro lugar, a partir do qual se criou uma base de dados que foi importada para o SPSS. Aí procedeu-se à codificação das respostas que servirão para a análise estatística subsequente.

Foi necessário verificar a existência de *missing values*, ou seja, verificar se havia algum questionário com uma ou mais questões por responder, pois as não respostas condicionam os resultados apresentados. Verificou-se 1 *missing value* na categoria referente à idade, pelo que para essa categoria, a análise reporta-se a 122 respostas.

Perante os dados sociodemográficos apresentados, procedeu-se a uma análise descritiva da amostra, cujos dados se encontram na tabela abaixo.

Em termos de idade, a amostra do estudo foi categorizada em grupos de intervalos de idades, tendo então 15 pessoas (12.3%) entre 20 e 29 anos, 47 pessoas (38.5%) entre 30 e 39 anos, 39 pessoas (31.7%) entre 40 e 49 anos, 15 pessoas (12.3%) entre 50 e 59 anos e 6 pessoas (4.9%) entre os 60 e 69 anos. Pode-se verificar que a maioria dos inquiridos se encontra no grupo etário dos 30-49 anos.

Relativamente ao género, 69 das pessoas inquiridas são do género feminino (correspondendo a 56.1% da amostra) e 54 dos inquiridos são do género masculino (o que corresponde a 43.9% da amostra), estando assim a distribuição em termos de género equilibrada.

Em relação ao estado civil, 28 dos inquiridos são solteiros (22.8%), 84 são casados ou em união de facto (68.3%) e 11 são divorciados ou separados (8.9%), não havendo inquiridos viúvos. Verifica-se então que a maioria dos inquiridos é casada ou vive em união de facto.

Foi também questionada a situação laboral da amostra, que corresponde a 121 pessoas em trabalho a tempo inteiro (98.4%) e duas pessoas em trabalho a tempo parcial (*part-time*) (1.6%).

No que toca ao nível de habilitações, 2 pessoas realizaram o ensino básico (1.6%), 22 pessoas o ensino secundário (17.9%), 43 pessoas a licenciatura (35%), 4 pessoas o bacharelato (3.3%), 51 pessoas o mestrado/pós-graduação (41.5%) e 1 pessoa o doutoramento (0.8%). A maioria da amostra possui uma licenciatura ou mestrado/pós-graduação.

A antiguidade na organização foi também questionada, verificando-se que 32 pessoas se encontram na organização atual há pelo menos 3 anos (26%), 9 pessoas está na organização há 5 anos (7.3%), 26 pessoas há 10 anos (21.1%) e 56 pessoas há mais de 10 anos (45.5%). A maioria dos inquiridos trabalham na organização atual há 5 ou mais anos.

Os dados da amostra mencionados encontram-se apresentados na tabela 5.

A classificação dos setores de cada empresa foi elaborada de acordo com a Classificação Portuguesa das Atividades Económicas Rev.3 (Instituto Nacional de Estatística, 2007), tendo-se chegado a 10 setores. 1 Inquirido está numa empresa pertencente ao setor da Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca (0.8%), 32 no setor de Indústrias transformadoras (26%), 35 no setor de Captação, tratamento e distribuição de água, saneamento, gestão de resíduos e despoluição (28.5%), 26 no setor de Construção (21.1%), 8 no setor de Comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis e motociclos (6.5%), 3 no setor de Alojamento, restauração e similares (2.4%), 3 no setor de Atividades de informação e comunicação (2.4%), 2 no setor de Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares (1.6%) e 3 no setor de Atividades administrativas e dos serviços de apoio (2.4%).

Finalmente, e no que diz respeito à função, foi realizada uma análise de conteúdo das respostas obtidas, tendo-se chegado a 8 categorias. Assim, 35 dos inquiridos encontram-se na função de Técnico/Técnico Superior (29%), 20 em outras funções não classificadas (por constituírem um número

baixo de inquiridos nessa função, ou pela não resposta nesta questão) (16%), 18 na função de Engenheiro (15%), 14 na função de Responsável (11%), 13 na função de Administrativo (11%), 7 na função de Gestor (6%), 6 na função de Diretor (5%), 5 na função de motorista/tripulante (4%) e 4 na função de Assistente (3%). A categorização do setor e da função exercida encontra-se coligida nas tabelas 6 e 7.

Tabela 5 - Caracterização da Amostra

Variável	Categoria	Número	Percentagem
Idade	20-29 anos	15	12.3%
	30-39 anos	47	38.5%
	40-49 anos	39	32%
	50-59 anos	15	12.3%
	60-69 anos	6	4.9%
Género	Feminino	69	56.1%
	Masculino	54	43.9%
Estado Civil	Solteiro	28	22.8%
	Casado ou em União de Facto	84	68.3%
	Divorciado ou Separado	11	8.9%
	Viúvo	0	0%
Regime de trabalho	Trabalhador a tempo inteiro	121	98.4%
	Trabalhador a tempo parcial ( <i>Part-time</i> )	2	1.6%
Nível de Habilitações	Ensino Básico	2	1.6%
	Ensino Secundário	22	17.9%
	Licenciatura	43	35%
	Bacharelato	4	3.3%
	Mestrado/Pós-graduação	51	41.5%
	Doutoramento	1	0.8%

Tempo na Organização Atual	Até 3 anos	32	26%
	3-5anos	9	7.3%
	5-10 anos	26	21.1%
	Mais de 10 anos	56	45.5%

Tabela 6 - Caracterização da amostra por setor

<b>Setor/Atividade Económica da Organização</b>	<b>Número</b>	<b>Percentagem</b>
Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	1	0,8%
Indústrias transformadoras	32	26%
Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição	35	28.5%
Construção	26	21,1%
Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	8	6.5%
Transportes e Armazenagem	10	8.1%
Alojamento, restauração e similares	3	2,4%
Atividades de informação e de comunicação	3	2,4%
Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	2	1.6%
Atividades administrativas e dos serviços de apoio	3	2,4%

Tabela 7 - Caracterização da amostra por função

<b>Função</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentagem</b>
Técnico/Técnico Superior	35	29%
Outros	21	17%
Engenheiro	18	15%
Responsável	14	11%
Administrativo	13	11%
Gestor	7	6%
Diretor	6	5%
Motorista/Tripulante	5	4%
Assistente	4	3%

## 5.2 Análise de Resultados

O propósito geral de uma análise fatorial é, de acordo com Yong e Pearce (2013), sumarizar os dados para que se possam, mais facilmente, estabelecer relações entre as variáveis, tendo em vista a sua interpretação. Neste estudo, foi realizada uma análise fatorial exploratória aos itens das escalas “Comportamentos pró-ambientais fora do contexto de trabalho” e “Interferência Trabalho-Família”, com o objetivo de perceber que fatores comuns influenciam as variáveis, e que itens encaixam nos fatores, para permitir reduzir o número de variáveis em estudo.

### 5.2.1 Comportamentos Pró-ambientais fora do contexto de trabalho

Inicialmente foi feita uma extração de componentes principais com *Eigenvalue* superior a 1. No entanto, os 4 componentes obtidos apresentavam *loadings* muito baixos (menores do que os 0.40 recomendados pela literatura), tendo-se optado por fixar a extração em apenas 1 fator. Para além disso, para uma escala com apenas 11 itens fazia mais sentido a extração de apenas um fator.

Assim, após nova análise fatorial, procedeu-se à extração de apenas 1 fator correspondente aos comportamentos pró-ambientais.

A medida do teste Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) revelou um valor de 0.684, o que não é considerado muito aceitável de acordo com Hutcheson e Sofroniou (1999). No entanto, depois de analisados os valores KMO para as variáveis individuais, constatou-se que nenhum dos valores se encontrava abaixo do mínimo recomendado de 0.5 (Field, 2013), pelo que não foi retirado nenhum item por este motivo. O teste de esfericidade de Barlett revelou-se positivo  $X^2(45) = 135.234$ ,  $p < .001$ , o que revela a existência de correlações entre os itens. O fator obtido explica 24.7% da Variância Total. 4 Itens obtiveram *loadings* abaixo de 0.40 pelo que foram retirados da análise. Esses itens eram “*Desligar a televisão durante a noite em vez de deixar em standby.*”, “*Fechar a torneira enquanto lava os dentes.*”. “*Utilizar transportes públicos (p.e. autocarro, comboio) em vez de carro (em todas as deslocações).*” e ainda “*Fazer pequenas distâncias a pé ou de bicicleta (até 5km)*”.

Foi testada uma nova solução fatorial sem estes 4 itens, o que revelou resultados mais positivos, com o valor KMO=0.714, o que já se revela um valor médio/bom. Novamente, os valores KMO para variáveis individuais também melhoraram. O teste de esfericidade de Barlett revelou-se significativo  $X^2(21) =$



82.810,  $\rho < 0.001$ , o que indica correlações entre os itens. A variância explicada do fator é de 31.67%, verificando-se também um aumento.

Relativamente à consistência interna, foi analisado o *alpha de Cronbach* para a escala com os 7 itens, tendo resultado um valor de 0.623. Não sendo um valor normalmente considerado aceitável, Field (2013) menciona que valores abaixo de 0.70 podem resultar da diversidade do construto que se está a medir, e podem depender também do número de itens que compõem a escala. Desta análise concluiu-se que o valor do *alpha* diminuiria caso fosse eliminado algum dos itens pelo que se considerou esta a melhor solução fatorial.

Tabela 8 - Estrutura fatorial da escala de comportamentos pró-ambientais fora do contexto de trabalho após extração de 1 fator

Item	Loadings
Decidir não comprar algo por ser demasiado embalado.	.690
Levar saco de compras próprio quando vai ao supermercado.	.587
Comprar produtos de papel reciclado, como papel higiénico ou lenços.	.563
Fazer menos viagens de avião, quando possível.	.544
Partilhar carro com outros que façam deslocações semelhantes.	.535
Vestir mais roupa quando se tem frio, em vez de ligar o aquecimento.	.531
Apagar as luzes em divisões da casa que não estão a ser usadas.	.464
Variância Total (%)	31.67%
a Cronbach	.623

### 5.2.2 Cultura Organizacional

Para a Cultura Organizacional não foi efetuada uma análise fatorial, uma vez que não constituía o objetivo para esta escala reduzir o número de variáveis em estudo. Cada um dos itens apresentados nesta escala é necessário para serem retirados os tipos de cultura organizacional de cada empresa e, de acordo com os estudos empíricos existentes, os itens estavam previamente categorizados em variáveis.

A consistência interna da escala da cultura organizacional foi calculada tendo em conta o *alpha de cronbach* da escala, e o *alpha de cronbach* da escala, se um dos itens fosse retirado. Geralmente, valores a partir de 0.70 são considerados aceitáveis para o *alpha de cronbach* (Field, 2013). Após análise, verificou-se que  $\alpha = 0.959$ , o que se traduz numa boa consistência interna. Para além disso, quando analisada a correlação de cada item com o total, todos apresentam valores superiores ao mínimo recomendado de 0.3, o que significa que todos os itens se correlacionam com o total da escala (Field, 2013).

Para realizar a análise a esta escala, foi necessário verificar a pontuação atribuída a cada cultura, calculando-se posteriormente as suas médias. Para isto, foram combinadas, primeiro, as variáveis, de acordo com o tipo de cultura a que pertencem, em variáveis de cultura, como é possível verificar na tabela abaixo. Depois, foram calculadas as médias da totalidade das pontuações atribuídas a cada um dos itens, por variável.

Tabela 9 - Itens da escala de cultura organizacional por tipo de cultura

Variáveis	Itens
Cultura de 'Clã'	1. A organização é um local muito pessoal. É como uma família alargada. As pessoas partilham muito sobre si mesmas.
	2. A liderança na organização é geralmente considerada como um exemplo de apoio, facilitação e acolhimento.
	3. O estilo de gestão na organização é caracterizado pelo trabalho de equipa, consenso e participação.
	4. O elo que suporta a organização é a lealdade e a confiança mútua. O compromisso para com a organização é elevado.
	5. A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Persiste a confiança elevada, abertura e participação.

	<p>6. A organização define sucesso numa base de desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipa, compromisso dos trabalhadores e preocupação pelas pessoas.</p>
Cultura de 'Adocracia'	<p>7. A organização é um local muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a se exporem e a correrem riscos.</p>
	<p>8. A liderança na organização é geralmente considerada como um exemplo de empreendedorismo, inovação e predisposição para correr riscos.</p>
	<p>9. O estilo de gestão na organização é caracterizado pela predisposição para correr riscos, inovação, autonomia e singularidade.</p>
	<p>10. O elo que suporta a organização é o compromisso com a inovação e o desenvolvimento. Há uma ênfase em estar na linha da frente.</p>
	<p>11. A organização enfatiza a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Testar novas coisas e explorar oportunidades é valorizado.</p>
	<p>12. A organização define sucesso com base em ter os produtos mais recentes ou únicos. É líder em produtos e inovação.</p>
Cultura de 'Hierarquia'	<p>13. A organização é muito orientada para os resultados. Uma das principais preocupações é com executar as tarefas. As pessoas são muito competitivas e orientadas para os resultados.</p>
	<p>14. A liderança na organização é geralmente considerada como um exemplo de foco agressivo e orientado para os resultados.</p>
	<p>15. O estilo de gestão na organização é caracterizado pela competitividade intensa, elevada exigência e concretização.</p>
	<p>16. O elo que suporta a organização é a ênfase na concretização e no cumprimento de objetivos.</p>
	<p>17. A organização enfatiza ações competitivas e concretização. Atingir objetivos extensos, e ganhar no mercado é dominante.</p>

	18. A organização define sucesso com base no ganho de novos mercados e ultrapassar competição dos concorrentes. A chave é uma liderança competitiva de mercado.
	19. A organização é um local muito controlado e estruturado. Os procedimentos formais governam geralmente o que as pessoas fazem.
	20. A liderança na organização é geralmente considerada como um exemplo de coordenação, organização, ou eficiência em relação ao bom funcionamento.
	21. O estilo de gestão na organização é caracterizado pela segurança dos trabalhadores, conformidade, previsibilidade e estabilidade nas relações.
Cultura de 'Mercado'	22. O elo que suporta a organização são as regras formais e políticas. Manter uma organização com um bom funcionamento é importante.
	23. A organização enfatiza a permanência e a estabilidade. Eficiência, controlo e operações bem sucedidas são importantes.
	24. A organização define sucesso com base na eficiência. Entrega confiável, calendarização bem feita e produção a baixo custo são aspetos críticos.

No total da amostra, após análise, verificou-se que a Cultura de 'Mercado' é a que existe predominantemente no conjunto das empresas inquiridas, não sendo uma diferença muito significativa em relação aos outros tipos de cultura. No entanto, considera-se a cultura com mais influência na amostra. Os valores médios apresentados na tabela abaixo foram calculados de acordo com o modelo OCAI de Cameron e Quinn (2011), em que, para cada item de uma categoria, uma maior pontuação atribuída, significa maior influência do tipo de cultura a que corresponde. Assim, em cada categoria, o item 1 corresponde a Cultura de 'Clã', o item 2 corresponde a cultura de 'Adocracia', o item 3 corresponde a cultura de 'Hierarquia' e o item 4 corresponde a cultura de 'Mercado'.

Tendo isto em conta, a cultura de 'Clã', para a totalidade da amostra, tem uma pontuação média de 3.35, a cultura de 'Adocracia' tem uma pontuação média de 3.18, a cultura de 'Hierarquia' tem uma pontuação média de 3.30 e a cultura de 'Mercado' tem uma pontuação média de 3.54. Os valores referidos encontram-se representados na tabela 10.

Tabela 10 - Pontuações de cultura organizacional por tipo de cultura

Tipo de Cultura Organizacional	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Clã	1	5	3.35	1.00
Adocracia	1	5	3.18	1.037
Hierarquia	1	5	3.30	1.033
Mercado	1	5	<u>3.54</u>	0.932

### 5.2.3 Interação Trabalho-Família

Para esta escala foi também realizada uma análise fatorial de forma a extrair os principais componentes. Esta análise foi conduzida com os 7 itens da escala e foi realizada uma rotação ortogonal *varimax*. A rotação é útil para obter uma estrutura em que cada variável tem uma maximização dos valores dos *loadings* de cada fator (havendo o menor número de fatores possível). Para além disso, uma rotação *varimax* minimiza o número de variáveis com valores de *loadings* altos em cada fator (Yong e Pearce, 2013).

A medida Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) verificou um valor de 0.856, o que categoriza como meritório, de acordo com Hutcheson e Sofroniou (1999). Para além disso, todos os valores individuais de KMO são superiores a 0.70. O teste de esfericidade de Barlett mostrou-se significativo,  $X^2(21) = 445.648$ ,  $\rho < .001$ , o que demonstra que há relação entre as variáveis incluídas.

Foram extraídos fatores com *Eigenvalues* superiores a 1, o que resultou na extração de 2 fatores. O primeiro fator explica 48.99% da variância e o segundo 25.83%. Combinados, os dois fatores explicam 74.81% da variância total.

A rotação *varimax* confirmou-se completamente apropriada pelo facto de se constatar uma matriz totalmente simétrica (Transformation Matrix no SPSS) (Field, 2013).

Os *loadings* dos fatores após rotação foram todos acima de 0.70, o que fez com que não fosse necessário retirar nenhum item, mantendo-se também os dois fatores extraídos. Depois de ser avaliado o conteúdo de cada um dos itens, nomeou-se o primeiro fator de “aprendizagem com o trabalho” e o segundo de “influência no estado de espírito”.

A consistência interna da escala foi analisada a partir do *alpha de Cronbach*, para o qual se verificou um valor de 0.873. Este valor aumentaria caso se retirassem os dois itens do segundo fator. No entanto, devido ao valor elevado dos *loadings* para esse fator (superiores a 0.80), conjugado com o facto de a alteração não ser muito significativa e também de o valor do *alpha* já ser considerado bastante positivo, optou-se por manter os dois itens.

Tabela 11 - Estrutura fatorial da escala de interação trabalho-família após extração de 2 fatores

Item	Loadings Após Rotação	
	Aprendizagem com o Trabalho	Influência no estado de espírito
Ser mais bem-sucedido nas responsabilidades domésticas porque o trabalho também requer que o seja.	<u>.850</u>	.241
Ter mais preocupações ambientais em casa devido a também ter no emprego, ou ao que aprende no trabalho.	<u>.836</u>	
Cumprir melhor as obrigações domésticas devido às coisas que aprende no trabalho.	<u>.823</u>	.276
Ser mais fácil interagir com família/amigos/parceiro devido ao que aprendeu no trabalho.	<u>.810</u>	.268
Gerir melhor o tempo em casa devido à forma como trabalha.	<u>.777</u>	.232
Depois de um dia/semana agradável no trabalho, sentir-se mais motivado para realizar atividades com a família/amigos/parceiro.	.180	<u>.882</u>
Chegar a casa animado depois de um dia bem-sucedido no trabalho, o que afeta de forma positiva a atmosfera em casa.	.201	<u>.877</u>
Variância Total (%)	74.81%	
a Cronbach	.873	

#### 5.2.4 Políticas e Práticas de Sustentabilidade Ambiental

A consistência interna da escala de Políticas e Práticas de Sustentabilidade Ambiental também foi analisada a partir do *alpha de Cronbach*, para o qual se verificou um valor de 0.881, quando incluídos todos os itens da escala.

Foi excluído da escala o item “*Implementação da ISO 14000*”, visto ser um requisito necessário para pertencer à amostra, e se ter confirmado que todas as empresas cumprem este requisito. O valor do *alpha de Cronbach* subiu para 0.882, o que revela ser um valor bastante aceitável, de acordo com a literatura.

Posteriormente, foi feita uma caracterização das respostas obtidas em cada item, para a totalidade da amostra, através de uma análise de frequências com as médias das respostas para cada item (em que *sim=1* e *não=0*), o desvio padrão e ainda tabelas de frequências para cada item (com percentagens de respostas ‘sim’ e ‘não’). O item 24 “*Gastos em multas relacionadas com problemas ambientais*” foi codificado no programa como item invertido (em que *sim=0* e *não=1*), contrariamente aos restantes itens, pelo que a média apresentada já aparece em formato igual aos demais. As características descritivas das respostas são apresentadas na tabela 12.

Tabela 12 - Análise descritiva das respostas obtidas para a escala de políticas e práticas de sustentabilidade organizacional

<i>Item</i>	<i>sim</i>		<i>não</i>		<i>Média</i>	
		<i>Percentagem</i>		<i>Percentagem</i>		<i>D.P.</i>
1.Existência de um departamento para controlo de poluição/ ou cargos de gestão ambiental.	104	95.4%	5	4.6%	0.95	0.210
2.Existência de um comité de assuntos ambientais e/ou públicos.	29	26.6%	80	73.4%	0.27	0.444
3.Existência de termos e condições sobre práticas ambientais aplicáveis a fornecedores e/ou consumidores.	98	89.9%	11	10.1%	0.90	0.303

4. Envolvimento dos <i>stakeholders</i> na definição de políticas organizacionais ambientais.	93	85.3%	16	14.7%	0.85	0.356
6. Compensação executiva ligada ao desempenho ambiental.	26	23.9%	83	76.1%	0.24	0.428
7. Verificação/garantia independente sobre a informação ambiental divulgada no relatório de desempenho ambiental / <i>website</i> .	37	33.9%	72	66.1%	0.34	0.476
8. Verificações/audições independentes e periódicas do desempenho e/ou sistemas ambientais.	108	99.1%	1	0.9%	0.99	0.096
9. Certificação de programas ambientais por agências independentes.	90	82.6%	19	17.4%	0.83	0.381
10. Certificação do produto relativamente ao impacto ambiental.	38	34.9%	71	65.1%	0.35	0.479
11. Prêmios externos de desempenho ambiental e/ou inclusão num índice de sustentabilidade.	31	28.4%	78	71.6%	0.28	0.453
12. Envolvimento dos <i>stakeholders</i> no processo de divulgação ambiental.	60	55.0%	49	45.0%	0.55	0.500
13. Participação em associações/iniciativas específicas da indústria para melhorar práticas ambientais.	61	56.0%	48	44.0%	0.56	0.499
14. Apresentação de dados relativos ao uso de energia e/ou eficiência da energia.	93	85.3%	16	14.7%	0.85	0.356
15. Apresentação de dados relativos ao uso de água e/ou eficiência de uso de água.	93	85.6%	16	14.7%	0.85	0.356
16. Apresentação de dados relativos à emissão de gases com efeito de estufa	103	94.5%	6	5.5%	0.84	0.229
17. Apresentação de dados relativos a descargas tóxicas e/ou não tóxicas.	45	41.3%	64	58.7%	0.41	0.495



18. Apresentação de dados relativos a criação e/ou gestão de resíduos (reciclagem, reutilização, redução, tratamento e eliminação).	109	100.0%	0	0.0%	1.00	0.000
19. Apresentação de dados relativos ao uso de terra e recursos, biodiversidade e conservação.	43	39.45%	66	60.6%	0.39	0.491
20. Apresentação de dados relativos ao impacto ambiental de produtos e serviços.	86	78.9%	23	21.1%	0.79	0.410
21. Apresentação de dados relativos ao cumprimento do desempenho (superação, incidentes reportáveis).	98	89.9%	11	10.1%	0.90	0.303
22. Sumário de poupanças resultantes de iniciativas ambientais para a empresa.	62	56.9%	47	43.1%	0.57	0.498
23. Gastos em tecnologia, R&D e/ou inovação para aumentar o desempenho/eficiência ambientais.	73	67.0%	36	33.0%	0.67	0.472
24. Gastos em multas relacionadas com problemas ambientais. (item invertido)	1	0.9%	108	99.1%	0.99	0.096
25. Declaração do CEO sobre o desempenho ambiental numa carta aos <i>shareholders/stakeholders</i> .	38	34.9%	71	65.1%	0.35	0.479
26. Declaração da política ambiental da empresa, valores e princípios, códigos de conduta ambientais.	109	100.0%	0	0.0%	1.00	0.000
27. Declaração sobre antigos sistemas de gestão em termos de risco e desempenho ambiental.	17	15.6%	92	84.4%	0.16	0.364
28. Declaração da empresa dizendo que é sujeita a revisões e avaliações periódicas do seu desempenho ambiental.	107	98.2%	2	1.8%	0.98	0.135
29. Declaração de objetivos mensuráveis em termos de desempenho ambiental futuro.	99	90.8%	10	9.2%	0.91	0.290

30.Declaração sobre inovações e/ou novas tecnologias específicas do ambiente.	45	41.3%	64	58.7%	0.41	0.495
31.Declaração sobre a conformidade (ou falta dela) da organização com <i>standards</i> ambientais específicos.	59	54.1%	50	45.9%	0.54	0.501
32.Uma visão geral sobre o impacto ambiental da indústria.	64	58.7%	45	41.3%	0.59	0.495
33.Uma visão geral sobre como as operações e/ou serviços do negócio impactam o ambiente.	106	97.2%	3	2.8%	0.97	0.164
34. Uma visão geral do desempenho ambiental da organização relativamente aos parceiros da indústria.	81	74.3%	28	25.7%	0.74	0.439
35. Uma descrição substancial de formação dos trabalhadores em gestão e operações ambientais.	84	77.1%	25	22.9%	0.77	0.422
36. Existência de planos de resposta em caso de acidentes ambientais.	109	100.0%	0	0.0%	1.00	0.000
37. Existência de prémios ambientais internos.	27	24.8%	82	75.2%	0.25	0.434
38.Existência de auditorias ambientais internas.	109	100.0%	0	0.0%	1.00	0.000
39. Certificação interna de programas ambientais.	40	36.7%	69	63.3%	0.37	0.484
40. Envolvimento da comunidade e/ou doações relacionadas com o ambiente.	65	59.6%	44	40.4%	0.60	0.493

### 5.3 Análise de Correlações

Em primeiro lugar, foi realizada uma computação das variáveis resultantes da Cultura Organizacional (Clã, Adocracia, Hierarquia e Mercado) em variáveis, com os respectivos valores médios. Posteriormente, para facilitar a análise, foi também realizada uma computação semelhante (com valores médios) das variáveis resultantes da análise fatorial (Comportamentos Pró-ambientais e Interação Trabalho-Família), visto serem as variáveis em formato semelhante (com valores de 1 a 5 resultantes da escala *Likert* utilizada).

Para além disso, foi também necessário converter os itens da escala de Políticas e Práticas de Sustentabilidade ambiental, de forma a resultar em valores de 1 a 5 (tal como as restantes), após serem somados os itens de cada uma das dimensões teóricas da escala e dividido o valor por 5 (valor máximo para todas as variáveis).

Deste modo, o resultado desta transformação consistiu numa escala de Políticas e Práticas de Sustentabilidade Ambiental com 7 dimensões que ficaram denominadas por: 'Governança', 'Credibilidade', 'Indicadores de Desempenho Ambiental' (IDA), 'Gastos', 'Visão', 'Perfil' e 'Iniciativas'.

Os valores da média e desvio padrão das variáveis resultantes estão apresentados na Tabela 13 abaixo.

Tabela 13 - Médias de pontuações das variáveis do estudo

Variável	Média	Desvio Padrão	
1.Comportamentos Pró-ambientais	3.42	0.59	
2.Cultura Organizacional	Cultura de Clã	3.35	0.83
	Cultura de Adocracia	3.18	0.85
	Cultura de Hierarquia	3.30	0.82
	Cultura de Mercado	3.54	0.69
3.Interação Trabalho- Família	Aprendizagem com o Trabalho	3.05	0.96
	Influência no estado de espírito	3.91	0.89

4. Políticas e Práticas de Sustentabilidade Ambiental

Governança	3.21	1.18
Credibilidade	2.79	1.17
IDA	3.84	0.85
Gastos	3.72	1.43
Visão	3.17	0.96
Perfil	3.56	1.09
Iniciativas	3.32	0.92

Assim, foi então realizada uma análise de correlações com as variáveis mencionadas. Uma análise de correlações é, normalmente, realizada com o intuito de quantificar a força das relações lineares entre as variáveis (Bewick, Cheek & Ball, 2003). Desta forma, é calculado o coeficiente de correlação de Pearson ( $r$ )<sup>1</sup> que compreende sempre valores entre -1 e +1. Uma relação linear positiva, na qual duas variáveis se correlacionam perfeitamente, tem um valor de  $r$  de +1 (quando o valor de uma variável aumenta, o valor da outra aumenta na mesma proporção). Uma relação linear perfeitamente negativa tem um valor de  $r$  de -1 (quando o valor de uma variável aumenta, o valor da outra diminui na mesma proporção). Um valor de  $r$  perto de zero indica que não há relação linear entre as variáveis (Field, 2013).

A análise de correlações realizada entre as variáveis teve em conta a avaliação da força das correlações proposta por Dancey e Reidy (2007), na qual:  $0.1 \leq r \leq 0.3$  constitui uma relação fraca;  $0.4 \leq r \leq 0.6$  constitui uma relação moderada;  $0.7 \leq r \leq 0.9$  constitui uma relação forte. A análise de correlações entre as dimensões/variáveis encontra-se explicada abaixo e representada na tabela 14.

---

<sup>1</sup> A escolha pelo coeficiente de correlação de Pearson recai no facto de se tratarem de variáveis contínuas e de os dados se encontrarem num intervalo (1 a 5) (Akoglu, 2018).

Tabela 14 - Matriz de correlações

Variáveis	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
1.Comportamentos Pró-ambientais	1	<b>0.178*</b>	<b>0.211*</b>	0.166	0.136	<b>0.181*</b>	0.128	0.114	-0.23	0.004	-0.009	0.009	-0.145	0.019
2.Cultura de Clã		1	<b>0.794**</b>	<b>0.701**</b>	<b>0.793**</b>	<b>0.441**</b>	<b>0.351**</b>	0.057	<b>-0.241*</b>	-0.071	0.046	-0.011	-0.164	-0.119
3.Cultura de Adocracia			1	<b>0.798*</b>	<b>0.698**</b>	<b>0.383**</b>	<b>0.245**</b>	0.129	<b>-0.271*</b>	-0.42	0.087	0.064	-0.155	-0.045
4. Cultura de Hierarquia				1	<b>0.743**</b>	<b>0.328**</b>	<b>0.283**</b>	<b>0.214*</b>	<b>-0.281**</b>	-0.042	0.098	0.047	-0.090	0.047
5.Cultura de Mercado					1	<b>0.404**</b>	<b>0.353**</b>	0.136	<b>-0.278**</b>	0.018	0.128	0.064	-0.005	-0.007
6. Aprendizagem com o Trabalho						1	<b>0.431**</b>	0.082	-0.102	-0.055	-0.024	0.080	-0.131	-0.008
7. Influência no estado de espírito							1	0.108	-0.033	-0.086	-0.028	0.075	-0.020	0.023
8.Governança								1	<b>0.422**</b>	<b>0.532**</b>	<b>0.612**</b>	<b>0.604**</b>	<b>0.338**</b>	<b>0.763**</b>
9.Credibilidade									1	<b>0.648**</b>	<b>0.470**</b>	<b>0.543**</b>	<b>0.447**</b>	<b>0.565**</b>
10.IDA										1	<b>0.658**</b>	<b>0.595**</b>	<b>0.506**</b>	<b>0.571**</b>
11. Gastos											1	<b>0.571**</b>	<b>0.370**</b>	<b>0.532**</b>
12.Visão												1	<b>0.569**</b>	<b>0.521**</b>
13.Perfil													1	<b>0.467**</b>
14.Iniciativas														1

\* r<0.05; \*\* r<0.01

### 5.3.1 Correlações de Comportamentos Pró-ambientais fora do contexto de trabalho

Nesta variável verificam-se correlações fracas com as restantes variáveis, pois os valores de  $r$  são inferiores a 0.3. Esta variável possui relações positivas com todas as outras, uma vez que  $r > 0$ . Há ainda três relações estatisticamente significativas, com as variáveis 'Cultura de Clã' ( $r=0.178$ ,  $r < 0.05$ ), 'Cultura de Adocracia' ( $r=0.211$ ,  $r < 0.05$ ) e ainda 'Aprendizagem com o trabalho' ( $r=0.181$ ,  $r < 0.05$ ).

Estes resultados sugerem que, no que toca à adoção de comportamentos pró-ambientais, culturas do tipo 'Clã' e 'Adocracia' podem ter uma maior influência, bem como a aprendizagem com o trabalho, em relação às outras dimensões.

### 5.3.2 Correlações de Cultura Organizacional

A variável Cultura Organizacional está dividida em 4 dimensões, os tipos de cultura. Esta variável e suas dimensões têm todas correlações estatisticamente significativas ( $r < 0.05$  ou  $r < 0.01$ ), exceto as dimensões 'Cultura de Hierarquia', e 'Cultura de Mercado' com a variável 'Comportamentos Pró-ambientais'. A dimensão 'Cultura de Clã' possui correlações fortes com as dimensões 'Cultura de Adocracia' ( $r=0.794$ ,  $r < 0.01$ ), 'Cultura de Hierarquia' ( $r=0.701$ ,  $r < 0.01$ ) e 'Cultura de Mercado' ( $r=0.793$ ,  $r < 0.01$ ), correlação moderada com a variável 'Aprendizagem com o trabalho' ( $r=0.441$ ,  $r < 0.01$ ) e correlações fracas com a dimensão 'Influência no estado de espírito' ( $r=0.351$ ,  $r < 0.01$ ) e com a variável 'Comportamentos Pró-ambientais' ( $r=0.178$ ,  $r < 0.05$ ).

Relativamente às suas correlações com as diferentes variáveis de Políticas e Práticas de Sustentabilidade Ambiental, estas são todas correlações fracas e não significativas, com a exceção das correlações de 'Cultura de Clã' com 'Credibilidade' ( $r=-0.241$ ,  $r < 0.05$  – correlação fraca), 'Cultura de Adocracia' com 'Credibilidade' ( $r=-0.271$ ,  $r < 0.05$  – correlação fraca), 'Cultura de Hierarquia' com 'Credibilidade' ( $r=-0.281$ ,  $r < 0.05$  – correlação fraca) e ainda 'Cultura de Mercado' com 'Credibilidade' ( $r=-0.278$ ,  $r < 0.05$  – correlação fraca).

A análise destas últimas correlações é relevante para o modelo em estudo. Apesar de fracas, as correlações de 'Políticas e Práticas de Sustentabilidade Ambiental' com os diferentes tipos de cultura

organizacional parecem sugerir que há uma influência negativa da cultura (em todos os seus tipos) na adoção de políticas e práticas de sustentabilidade da sua dimensão 'Credibilidade'.

Para além disso, os dados sugerem que, entre todos os tipos de cultura, a cultura de Hierarquia parece ter uma influência maior na dimensão 'Governança'.

### 5.3.3 Correlações de Interação trabalho-família

De forma semelhante à variável Cultura Organizacional, esta variável também se encontra dividida em dimensões - e as suas duas dimensões têm relações estatisticamente significativas com todas as outras variáveis (exceto uma relação não significativa de 'Influência no estado de espírito' com 'Comportamentos pró-ambientais'.

Assim sendo, a dimensão 'Aprendizagem com o trabalho' possui correlações fracas com as dimensões/variáveis 'Comportamentos Pró-ambientais' ( $r=0.181$ ,  $r<0.05$ ), 'Cultura de Adocracia' ( $r=0.383$ ,  $r<0.01$ ) e 'Cultura de Hierarquia' ( $r=0.328$ ,  $r<0.01$ ) e correlações moderadas com as dimensões/variáveis 'Cultura de Clã' ( $r=0.441$ ,  $r<0.01$ ), 'Cultura de Mercado' ( $r=0.404$ ,  $r<0.01$ ) e com a outra dimensão da mesma variável, 'Influência no estado de espírito' ( $r=0.431$ ,  $r<0.01$ ).

A dimensão 'Influência no estado de espírito' possui correlações fracas com as dimensões/variáveis 'Cultura de Clã' ( $r=0.351$ ,  $r<0.01$ ), 'Cultura de Adocracia' ( $r=0.245$ ,  $r<0.01$ ), 'Cultura de Hierarquia' ( $r=0.283$ ,  $r<0.01$ ) e 'Cultura de Mercado' ( $r=0.353$ ,  $r<0.01$ ) e uma correlação moderada com a outra dimensão da mesma variável, 'Aprendizagem com o trabalho' ( $r=0.431$ ,  $r<0.01$ ).

Uma análise das correlações das duas dimensões da 'Interação trabalho-família' sugere um impacto mais forte da 'Aprendizagem com o trabalho' nos 'Comportamentos pró-ambientais' do que a 'Influência no estado de espírito', ou seja, os trabalhadores serem mais positivamente influenciados a adotar esses comportamentos fora do contexto de trabalho quando há uma aprendizagem no meio laboral do que quando esse meio influencia positivamente o seu estado de espírito.

Relativamente às correlações das dimensões desta variável com as dimensões da variável 'Políticas e Práticas de Sustentabilidade Ambiental', estas revelam ser todas correlações não significativas.

#### 5.3.4 Correlações de Políticas e Práticas de Sustentabilidade Ambiental

Entre as suas dimensões, as correlações desta variável são todas significativas em  $r < 0.01$ , e fracas a moderadas, com exceção da correlação entre 'Governança' e 'Iniciativas', que se revela forte.

Para além disso, as correlações destas dimensões com as outras dimensões/variáveis revelam-se fracas e não significativas, excetuando as correlações já mencionadas com as dimensões de cultura organizacional.

A análise das correlações neste capítulo e sua interpretação foram feitas no sentido de previsão de possíveis relações e associações entre as variáveis, tendo em conta o modelo de estudo. A confirmação desta interpretação será analisada de seguida, através de um Modelo de Equações Estruturais, a partir do qual se verificará se estas associações se confirmam.



## 6. MODELO DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

O modelo de equações estruturais consiste num método analítico utilizado para representar dependência, ou relações causais, entre variáveis (McDonald & Ho, 2002). Deste modo, recorreu-se a este modelo para testar as hipóteses formuladas no estudo, nomeadamente para avaliar a relação existente entre as organizações e a adoção de comportamentos pró-ambientais fora do contexto de trabalho, por parte os seus trabalhadores.

Deste modo, foi inicialmente realizada uma análise fatorial confirmatória para testar o modelo de medida e o seu ajustamento ao contexto do estudo.

### 6.1 Análise Fatorial Confirmatória

Foi realizada uma análise fatorial confirmatória, recorrendo ao IBM SPSS AMOS na sua 26<sup>a</sup> versão (Arbuckle, 1997). A análise fatorial confirmatória é utilizada para testar hipóteses sobre relações entre variáveis observadas e variáveis latentes (Jackson, Gillaspay Jr & Purc-Stephenson, 2009). Para a realização desta análise foram excluídos todos os questionários com *missing values*, totalizando 15 questionários excluídos.

Esta análise fatorial confirmatória é a etapa subsequente à análise fatorial exploratória e visa analisar e validar o modelo de medida e garantir o seu ajustamento, para posteriormente se passar a uma análise de um modelo causal (Marôco, 2010). De forma a garantir o ajustamento, são tidos em conta e avaliados diferentes índices.

Nesta análise foram estudados os índices de ajustamento:  $\chi^2$  (Qui-quadrado), para avaliar o ajustamento geral e a discrepância entre matrizes de covariância, e para o qual se consideram valores de  $r$  inferiores a 0.05 como ajustados (Hooper, Coughlan & Mullen, 2008).; IFI (*Incremental Fit Index*) e CFI (*Comparative fit index*), para os quais foram procurados valores superiores a 0.90 (McDonald & Ho, 2002)<sup>2</sup>; e RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), tendo sido considerados valores ideais abaixo de 0.08 (Schreiber, Nora, Stage, Barlow & King, 2006).

---

<sup>2</sup> Valores de IFI e CFI perto de 0.90 são, por vezes, considerados aceitáveis, Marsh, Hau e Grayson (2005) consideram a regra valores superiores a 0.90 muito restritiva no que toca a análises com vários fatores e feitas ao nível dos itens, dizendo ser quase impossível um ajuste aceitável (tendo em conta a regra mais convencional) nestas condições.

### 6.1.1 Análise de Modelo de medida

De forma a testar o ajustamento do modelo de medida, foram construídas, no AMOS, as variáveis latentes e observadas, a partir da base de dados do SPSS. Foi feita uma análise confirmatória de 1ª ordem (na qual as variáveis de cultura organizacional eram as suas dimensões 'Cultura de Clã', 'Cultura de Adocracia', 'Cultura de Hierarquia' e 'Cultura de Mercado', e as variáveis de interação entre trabalho e vida pessoal eram as suas dimensões resultantes de análise fatorial exploratória 'Aprendizagem com o trabalho' e 'Influência no estado de espírito'). Foi igualmente feita uma avaliação do ajustamento local através das cargas fatoriais e fiabilidade dos itens, individualmente (Marôco, 2010). Foram feitos ajustes aos itens das variáveis e estabeleceram-se correlações entre os erros obtidos, para que cada variável apresentasse a sua versão mais ajustada. Deste modo, foram analisados os índices de modificação para cada erro e testadas várias combinações, para que se revelasse o modelo mais ajustado. Consideraram-se todos os itens nos respetivos fatores pois registaram cargas fatoriais superiores a 0.40, valor recomendado pela literatura (Fornell & Larcker, 1981).

Os valores registados após avaliação do ajustamento local, para cada variável, na análise fatorial confirmatória de 1ª ordem são apresentados na tabela 15.

Tabela 15 - Valores de ajustamento das variáveis do estudo

	$\chi^2$	$\chi^2/DF$	IFI	CFI	RMSEA
Cultura Organizacional	466.590	2.08	0.883	0.880	0.101
Comportamentos Pró-ambientais	13.343	0.95	1.010	1.000	0.000
Interação Trabalho-Família	13.197	1.02	0.999	0.999	0.012
Políticas e Práticas de Sustentabilidade	33.619	2.80	0.948	0.947	0.130

Como se pode verificar, os resultados das análises confirmatórias de cada uma das variáveis não revelam modelos muito ajustados sobretudo se considerarmos o valor de RMSEA. No entanto, como se verá de seguida, o ajuste destas variáveis no modelo global revela-se satisfatório. Relativamente às

variáveis de Cultura Organizacional, os resultados mostram:  $\chi^2/df = 2.08$ ,  $r < 0.05$ ; IFI = 0.883; CFI = 0.880; RMSEA = 0.101. A variável Comportamentos Pró-ambientais revelou os seguintes valores de ajustamento:  $\chi^2/df = 0.95$ ,  $r > 0.05$ ; IFI = 1.010; CFI=1.000; RMSEA = 0.000. No que diz respeito às variáveis de Interação Trabalho-Família, obtiveram-se valores bastante aceitáveis de ajustamento:  $\chi^2/df = 1.02$ ,  $r > 0.05$ , IFI = 0.999; CFI= 0.999; RMSEA= 0.012. Finalmente, no que toca às Políticas e Práticas de Sustentabilidade Ambiental, os resultados mostram:  $\chi^2/df = 2.80$ ,  $r < 0.05$ ; IFI = 0.948; CFI = 0.947; RMSEA = 0.130.

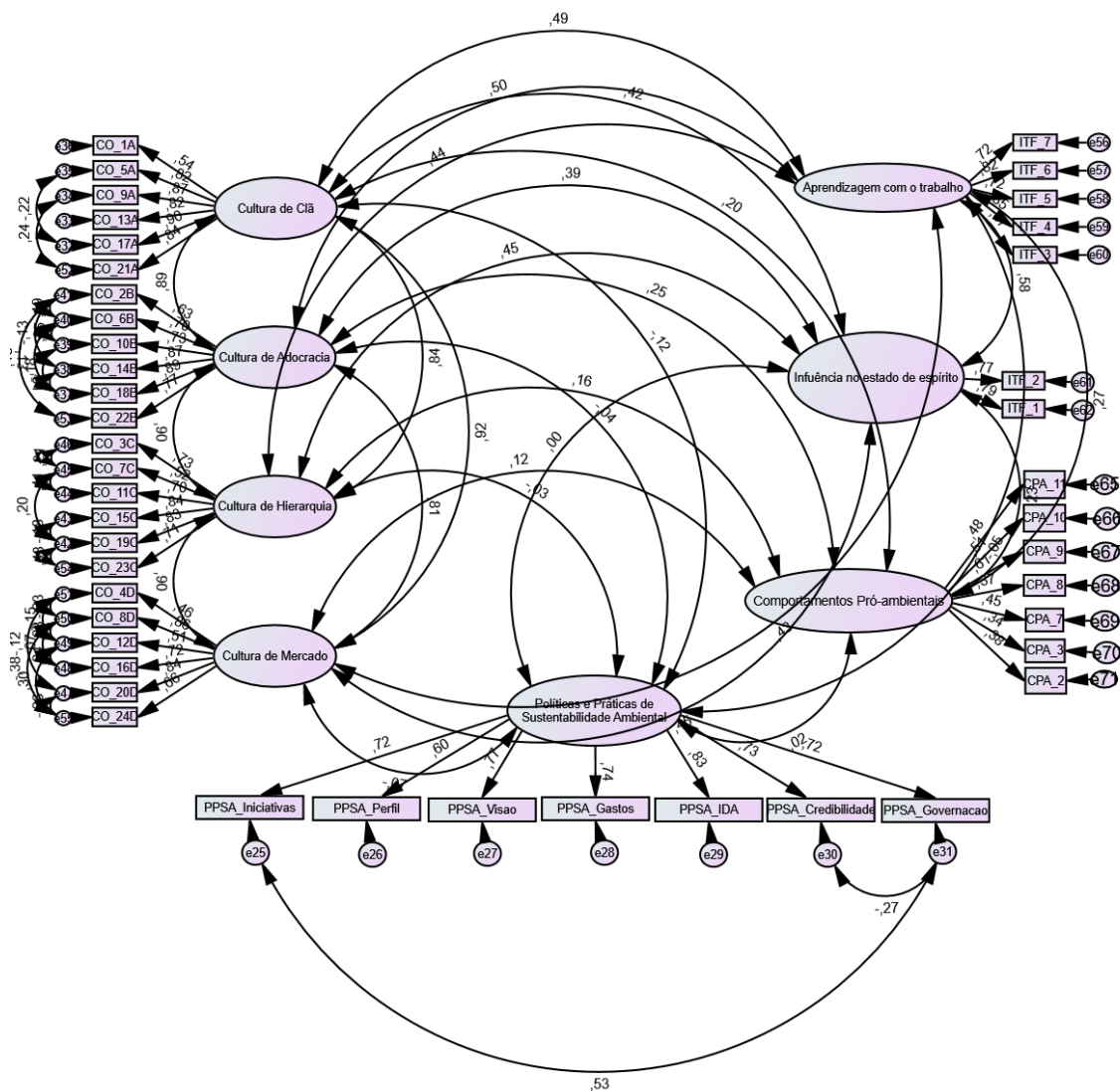


Figura 5 – Modelo de Medida

Assim, os valores nestes modelos parcelares revelam um bom ajustamento nos índices IFI e CFI nas variáveis 'Cultura Organizacional', 'Interação Trabalho-Família' e 'Políticas e Práticas de Sustentabilidade

Ambiental' e os resultados são significativos nas variáveis 'Cultura Organizacional' e 'Políticas e Práticas de Sustentabilidade Ambiental'.

Foi assim, após desenhado o modelo com todas as variáveis latentes, testado o seu ajustamento, de acordo com os índices de ajustamento vistos anteriormente. O modelo é apresentado na figura 5. Este modelo tem um ajustamento razoável:  $\chi^2/df= 1.56$ ,  $r < 0.05$ ; IFI = 0.845; CFI = 0.840; RMSEA = 0.072. Deste modo, o modelo é considerado ajustado, e estatisticamente significativo. Como mencionado anteriormente, para os índices IFI e CFI, valores perto de 0.90 são considerados aceitáveis neste tipo de análise (Marsh, Hau & Grayson, 2005).

### 6.1.2 Validade e Fiabilidade do Modelo de medida

Para além de se avaliar o ajustamento do modelo, torna-se necessário avaliar a sua validade e fiabilidade, que devem ser satisfatórias, antes de se testar o modelo estrutural (Fornell & Larcker, 1981).

Um dos métodos aceites para testar a validade do modelo baseia-se no cálculo dos seguintes indicadores: Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted*, AVE) e Fiabilidade Compósita (*Composite Reliability*, CR) propostas por Fornell e Larcker (1981).

O método para calcular estes indicadores é explicado segundo as seguintes equações:

$$\text{Equação 1 (Cálculo de CR): } CR = \frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda)^2 + \sum \varepsilon}, \text{ na qual:}$$

$\sum \lambda$  = Soma das cargas fatoriais (variável latente – item);

$\sum \varepsilon$  = Soma dos erros de medida;

$(\varepsilon = 1 - \lambda^2)$  = Cálculo obtenção do erro.

Equação 2 (Cálculo de AVE):  $AVE = \frac{\sum(\lambda_{\rho}^2)}{k}$ , na qual:

$\lambda_{\rho}^2$  = Carga fatorial (quadrado);

k= número de itens.

De acordo com a proposta de Fornell e Larcker (1981), os valores de AVE devem ser iguais ou superiores a 0.50 para que o modelo seja visto como tendo um ajustamento apropriado. Em relação aos valores de CR, a literatura aponta para valores aceitáveis a partir de 0.6 (Valentini & Figueiredo, 2016).

Apesar disto, Valentini e Figueiredo (2016) sugerem que pontos de corte fixos para estes indicadores poderão limitar a interpretação dos resultados, propondo um modelo no qual os valores para os indicadores AVE e CR variam de acordo com o número de itens e médias de cargas fatoriais. A tabela 16 apresenta os valores obtidos para os indicadores AVE e CR, para cada uma das variáveis.

Tabela 16 - Valores de validade e fiabilidade das variáveis do modelo de medida

	AVE	CR
Comportamentos Pró-ambientais	0.22*	0.61
Cultura Organizacional	0.45	0.89
Interação Trabalho-Família	0.21*	0.82
Políticas e Práticas de Sustentabilidade Ambiental	0.59	0.87

Nota: \* valores abaixo do recomendado pela literatura (Fornell e Larcker, 1981)

Todos os valores de CR registados encontram-se acima do valor padrão estabelecido como mínimo. Embora o valor de CR para a variável 'Comportamentos Pró-ambientais' seja o mais baixo, verifica-se acima de 0.6, como recomendado. Por outro lado, verificam-se dois valores de AVE muito baixos, para a variável 'Comportamentos pró-ambientais' (AVE=0.22) e para a variável 'Interação Trabalho-Família' (AVE=0.21). Para além disso, o valor registado para a variável 'Cultura Organizacional' encontra-se abaixo do limite de 0.5 recomendado, estando, no entanto, muito próximo do mesmo. Nestes casos apesar do

valor de AVE ser abaixo de 0,50 ainda assim segundo Hair, Black, Babin e Anderson (2010), pode considerar-se adequado quando o valor de CR é superior a 0,70. Neste caso a fiabilidade compósita dos comportamentos pró-ambientais é inferior a 0.70 (CR = 0,61) indicando que apesar de próximo pode representar preocupações ao nível da validade discriminante.

A variável 'Políticas e Práticas de Sustentabilidade Ambiental' verifica um valor de AVE aceitável (AVE=0.59 e CR = 0.87).

## **6.2 Análise do Modelo Estrutural**

Um modelo estrutural representa as relações entre as variáveis latentes e as variáveis observadas. São, deste modo, estudadas essas relações e os efeitos causados. O foco deste modelo está nos construtos derivados de hipóteses previamente construídas (Schreiber *et al.*, 2006).

Este modelo apresenta os valores  $\chi^2/df= 1.56$ ,  $r < 0.05$ ; IFI = 0.846; CFI = 0.841; RMSEA = 0.072, sendo estes muito semelhantes aos verificados no modelo de medida, pelo que revela ser um modelo ajustado.

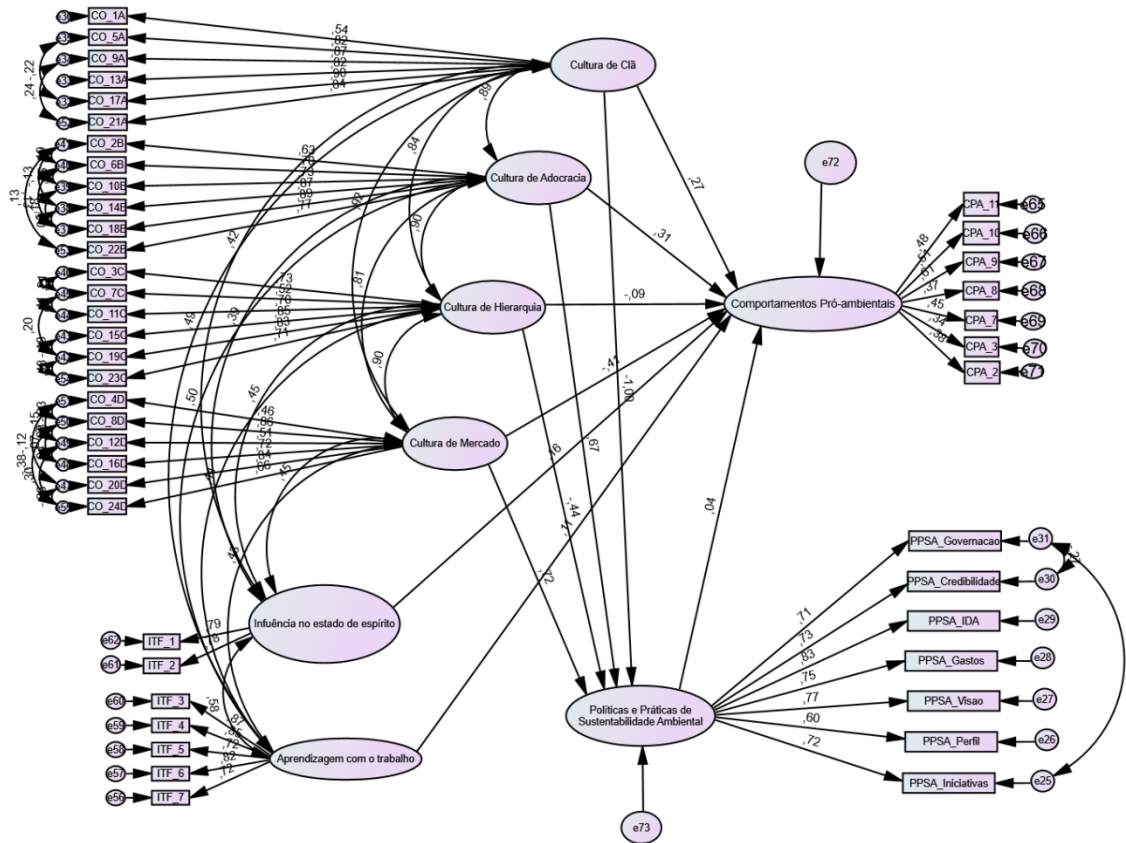


Figura 6 - Modelo Estrutural

O modelo estrutural está representado na figura 6. Aqui, pode-se verificar que são apresentadas como variáveis dependentes os diferentes tipos de cultura, e as dimensões da interação trabalho-família. Como variável dependente está a variável ‘Comportamentos Pró-ambientais’. A variável ‘Políticas e Práticas de Sustentabilidade Ambiental’ funciona tanto como variável dependente (na sua relação com ‘Comportamentos Pró-ambientais’), como variável independente (na sua relação com os diferentes tipos de cultura).

Os dados apresentados na figura 6 são complementados pelos dados na tabela 17, onde se podem verificar as relações entre as variáveis, tendo em conta as hipóteses formuladas.

Tabela 17 - Relações entre as variáveis do modelo estrutural

Hipóteses		$\beta$ Padronizado
H1: Cultura Organizacional → Políticas e Práticas de Sustentabilidade Ambiental	Cultura de Clã → PPSA	-0.999
	Cultura de Adocracia → PPSA	0.668
	Cultura de Hierarquia → PPSA	-0.443
	Cultura de Mercado → PPSA	0.717
H2: Políticas e Práticas de Sustentabilidade Ambiental → Comportamentos Pró-ambientais		0.042
Cultura Organizacional → Comportamentos Pró- ambientais	Cultura de Clã → CPA	0.269
	Cultura de Adocracia → CPA	0.308
	Cultura de Hierarquia → CPA	-0.094
	Cultura de Mercado → CPA	-0.410



Interação trabalho-família → Comportamentos Pró-ambientais	Aprendizagem com o trabalho → CPA	0.114
	Influência no estado de espírito → CPA	0.160

Nota:  $\beta$  Padronizado indica os valores do coeficiente de regressão padronizado.

Verifica-se uma relação positiva de dois tipos de cultura organizacional com Políticas e Práticas de sustentabilidade ambiental nas empresas (Cultura de Adocracia,  $\beta=0.668$ ; Cultura de Mercado,  $\beta=0.717$ ), e relações negativas nos outros dois tipos de cultura, uma com um impacto baixo (Cultura de Hierarquia,  $\beta=-0.443$ ), e outra com um elevado impacto (Cultura de Clã,  $\beta=-0.999$ ).

É possível verificar um impacto não significativo das políticas e práticas de sustentabilidade ambiental nas empresas na adoção de comportamentos pró-ambientais fora do contexto de trabalho, por parte dos seus colaboradores ( $\beta=0.042$ ).

Relativamente ao impacto dos diferentes tipos de cultura organizacional na adoção desses comportamentos, verifica-se uma relação negativa da Cultura de Mercado com os comportamentos pró-ambientais ( $\beta=-0.410$ ) e uma relação positiva da Cultura de Clã ( $\beta=0.269$ ) e da Cultura de Adocracia ( $\beta=0.308$ ).

Finalmente, em relação à interação trabalho-família, verifica-se também uma relação positiva na 'Aprendizagem com o trabalho' ( $\beta=0.114$ ) e na 'Influência no estado de espírito' ( $\beta=0.160$ ).

É importante também mencionar a constatação de que, para todas as interações estabelecidas entre as variáveis, os valores obtidos não são significativos, apesar do modelo se revelar ajustado. Por um lado, este problema pode estar relacionado com o tamanho da amostra, que não é o ideal para um estudo exploratório. Por outro lado, o problema pode ter a sua base nas escalas que escolhidas para medir as diferentes variáveis (por exemplo, a variável medir o que se pretende, mas não ser aquela que melhor explica o resultado) (Schumacker & Lomax, 2010).

Uma tentativa de análise mais aprofundada dos resultados obtidos e explicação com base na literatura é apresentada no capítulo seguinte de discussão de resultados.

## 7. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo são discutidos os resultados obtidos, tendo em conta os objetivos pensados e definidos inicialmente. É feita uma interpretação e explicação dos resultados obtidos, tendo em conta a literatura existente e o contexto do estudo. O objetivo geral do estudo consistiu em analisar as influências que são exercidas pelas organizações nos comportamentos dos trabalhadores, no sentido de os incentivarem a adotar comportamentos favoráveis ao ambiente na sua vida pessoal.

Para essa análise, foram tidas em conta variáveis como a cultura organizacional, políticas e práticas de sustentabilidade ambiental nas organizações e a interação entre a esfera laboral e a esfera pessoal, no sentido de avaliar o seu impacto na adoção dos comportamentos mencionados. Foi ainda estudada a influência da cultura das organizações nas suas políticas e práticas de sustentabilidade ambiental.

O primeiro objetivo estabelecido consistiu em analisar a influência das dimensões da cultura organizacional nas políticas e práticas de sustentabilidade ambiental adotadas pela organização. A sustentabilidade relativa ao ambiente, ou sustentabilidade ambiental, nomeadamente referente às organizações, é um termo relativamente recente, que junta definições de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade ambiental, tendo vindo a ganhar mais força nos últimos anos, enquanto as organizações procuram, através de diversas medidas, reduzir o seu impacto ambiental (Mishra, 2017).

Paralelamente à sustentabilidade, a cultura organizacional é algo que tem muito impacto nas organizações, visto moldar valores que são partilhados nas mesmas, permitindo explicar os comportamentos dos seus membros (Schall, 1983). Deste modo, com a utilização do modelo CVF (*Competing Values Framework*) de Cameron e Quinn (2006), é possível analisar e interpretar fenómenos relacionados não só com o comportamento das pessoas, mas com a organização no geral (Übius e Alas, 2009).

Assim, foram analisados os tipos de cultura presentes nas organizações estudadas a partir da sua categorização em quatro dimensões: 'Cultura de Clã', 'Cultura de Adocracia', 'Cultura de Hierarquia' e 'Cultura de Mercado'.

Os resultados demonstram não existir uma diferença significativa em termos de tipos de cultura das diferentes organizações, ou seja, nas empresas estudadas, não há um tipo de cultura que se diferencie claramente como dominante. Alternativamente, verificaram-se pontuações médias para cada tipo de

cultura muito semelhantes. De facto, esta possibilidade é ponderada no estudo de Übius e Alas (2009), que refere que, quando uma organização não apresenta claramente um tipo dominante de cultura, a tendência é para que se enfatize quase de forma igual, todos os tipos de cultura.

Apesar de não significativos, os resultados obtidos no modelo de equações estruturais para testar a primeira hipótese revelam existir diferenças de relações entre os diferentes tipos de cultura e as políticas e práticas de sustentabilidade ambiental das empresas. Assim sendo, a 'Cultura de Clã' apresenta uma relação negativa muito forte com as políticas e práticas de sustentabilidade ambiental nas empresas: quando a Cultura de Clã aumenta, as políticas e práticas diminuem quase na mesma proporção. Por outro lado, a 'Cultura de Mercado' apresenta uma relação positiva forte.

Estas relações evidenciadas pelo modelo de equações estruturais seguem, em certa medida, as tendências registadas na análise de correlações entre as variáveis. A variável 'Cultura de Clã' apresentou-se como a variável de cultura organizacional com mais correlações negativas com as dimensões de políticas e práticas de sustentabilidade ambiental indicando que nas organizações com tipo 'Cultura de Clã' existem menos políticas e práticas de sustentabilidade. Por outro lado, a variável 'Cultura de Mercado' mostrou ser a variável de cultura organizacional com mais correlações positivas com as dimensões de políticas e práticas de sustentabilidade ambiental, indicando que este tipo de cultura será mais propício ao desenvolvimento de práticas e políticas de sustentabilidade por parte das organizações.

Considera-se, deste modo, haver impactos diferentes dos tipos de cultura nas políticas e práticas de sustentabilidade ambiental adotadas pelas empresas que compõem a amostra do estudo, não se podendo, no entanto, confirmar através da análise do modelo de equações estruturais a hipótese estabelecida.

Recorrendo às características dos tipos de cultura mencionados, estes resultados podem ser explicados pelo facto de a Cultura de Clã se encontrar no quadrante do Modelo das Relações Humanas, no qual se verifica um foco interno e ênfase no nível micro. O foco interno micro pode significar menos preocupações com o ambiente natural e mais com a situação da organização relativamente aos trabalhadores internamente. Pelo contrário, a Cultura de Mercado encontra-se no quadrante do Modelo dos Objetivos Racionais, sendo que se verifica um foco externo e ênfase no nível macro. O foco externo macro pode significar uma maior abertura para o mundo exterior e a organização como fazendo parte integrante do mundo natural (Linnenluecke & Griffiths, 2010; Yu & Wu, 2009).

Apesar do modelo de equações estruturais estimado para confirmar as hipóteses não ter apresentado resultados esperados para esta relação, ainda assim o contributo teórico revela-se importante, pois oferece pistas interessantes para discussões futuras sobre esta temática, na medida em que pode promover o interesse das organizações em implementar ou incentivar certo tipo de cultura organizacional, ou mesmo estudar o tipo de cultura já existente predominantemente, para poder prever a implementação de políticas e práticas amigas do ambiente. Tendo em conta os resultados, esperar-se-ia que uma organização empenhada em promover políticas e práticas ambientais fosse maioritariamente associada à cultura de Mercado, dado o seu posicionamento relativo ao foco.

O segundo objetivo para este estudo prende-se com a relação entre as políticas e práticas de sustentabilidade ambiental e a adoção de comportamentos pró-ambientais fora do contexto de trabalho. Assim, foi intenção estudar a relação entre estas duas variáveis e entender que influência é exercida na relação, ou seja, verificar se é possível explicar a adoção de comportamentos favoráveis ao ambiente por parte dos trabalhadores no domínio da vida privada através da implementação de políticas e práticas de sustentabilidade ambiental nas organizações onde trabalham.

Os comportamentos favoráveis ao ambiente são tidos como comportamentos adotados por um indivíduo, quando este tem intenção de minimizar o efeito que as suas ações produzem no meio natural (Kollmuss & Agyeman, 2002). Assim, teve-se em conta a ideia da possibilidade de aprendizagem com o trabalho e transferência de conhecimentos, comportamento e desempenho entre domínios da vida (Geurts *et al.*, 2005), especificamente entre o domínio do trabalho e o da vida privada.

Em primeiro lugar, é importante mencionar os problemas verificados com a escala de comportamentos pró-ambientais. O valor do *alpha de Cronbach* não se considera muito elevado, ou normalmente aceitável, pelo que a consistência interna da escala revelou não ser a ideal. Verificam-se também correlações muito baixas de todas as outras variáveis com a variável comportamentos pró-ambientais fora do contexto de trabalho, o que pode indiciar algum problema da escala na medição do construto e conseqüentemente na corelação com as outras variáveis.

A relação observada entre estas variáveis vem confirmar alguns problemas que já se conseguiam antecipar, pois verifica-se um impacto muito baixo e pouco significativo das políticas e práticas de sustentabilidade ambiental na adoção de comportamentos pró-ambientais fora do contexto de trabalho.

Uma possível explicação pode assentar no facto de, apesar de se tratar de uma escala validada, ter sido adaptada ao contexto português para este estudo em particular, para além de ter havido a

necessidade de uniformizar a forma de classificação dos seus itens. Para além disso, trata-se de uma escala com apenas 11 itens, para além de que houve necessidade de retirar 4 itens, após a análise fatorial exploratória. Desta forma conclui-se que estas dificuldades na medição do construto podem estar na origem da obtenção destes resultados.

A segunda hipótese não pode ser, desta forma, confirmada, pela dificuldade de estudar uma relação de impacto com uma escala com os problemas mencionados, o que se revela no resultado. Seria, portanto, interessante, a realização de uma análise a essa mesma relação, com uma escala que se revele mais ajustada.

O terceiro objetivo deste estudo consistiu na tentativa de compreensão da relação existente entre os diferentes tipos de cultura organizacional e a adoção de comportamentos pró-ambientais fora do contexto laboral.

Neste caso, foi importante a Teoria da Aprendizagem Social de Bandura (1977) para a formulação do modelo, na medida em que se introduz o termo autoeficácia (a perceção de que se é capaz de desenvolver determinado comportamento ou tarefa), juntamente com o apoio à mesma resultante de certos valores que derivam de determinado tipo de cultura.

Os resultados indicaram que se verificaram impactos diferentes de culturas diferentes na adoção desses comportamentos, mas com valores muito baixos e, mais uma vez, não significativos. Para além disso, o facto de se tratar novamente da escala de comportamentos pró-ambientais, com os problemas associados (acima mencionados), poderá ter contribuído para resultados não tão favoráveis.

No entanto, e também de forma semelhante ao que se verificou anteriormente, o modelo de equações estruturais revelou haver duas relações negativas e duas relações positivas na interação 'tipos de cultura organizacional – adoção de comportamentos pró-ambientais fora do contexto laboral'. A cultura de Clã e a Cultura de Adocracia têm relações positivas fracas com a adoção de comportamentos pró-ambientais fora do contexto laboral, sendo que a Cultura de Hierarquia e a Cultura de Mercado revelam relações negativas fracas. Confirmam-se relações em sentidos diferentes e, por sua vez, impactos distintos, indicando que dois tipos de cultura organizacional afetam positivamente a adoção de comportamentos pró-ambientais, e outros dois afetam negativamente, apesar de não ser possível confirmar a hipótese 3. Analisando as correlações entre estas variáveis, os resultados não vão ao encontro do que seria esperado, visto que todas as dimensões de cultura organizacional se correlacionam positivamente com a variável de comportamentos pró-ambientais fora do contexto de trabalho.

Para além disto, os resultados também se revelam surpreendentes, tendo em conta a literatura analisada acerca dos quadrantes nos quais se situam as diferentes culturas. Os focos organizacionais da Cultura de Clã e da Cultura de Adocracia são opostos (a cultura de Clã tem um foco na sua dinâmica interna e a Cultura de Adocracia tem um foco nas exigências exteriores), bem como os focos organizacionais da Cultura de Hierarquia e da Cultura de Mercado (a Cultura de Hierarquia tem foco interno e a Cultura de Mercado tem foco externo) (Yu & Wu, 2009), pelo que era de esperar que os trabalhadores de organizações com cultura de foco interno tivessem menor tendência para adotar comportamentos pró-ambientais fora do domínio laboral.

A explicação pode, então, assentar na análise tendo em conta a outra dimensão dos quadrantes nos quais se situam os diferentes tipos de culturas: a flexibilidade ou controlo. As culturas de Clã e Adocracia caracterizam-se pela flexibilidade, ou seja, pela versatilidade e adaptabilidade da organização, enquanto as culturas de Hierarquia e Mercado caracterizam-se pelo controlo, ou seja, pela valorização de regras e outros mecanismos formais (Yu & Wu, 2009), o que pode explicar o incentivo ou resistência à mudança no sentido de promover comportamentos favoráveis ao ambiente.

Assim, voltam-se a ter pistas para discussões futuras, no sentido de testar esta interação. Tian e Robertson (2019) ligam o comportamento dos trabalhadores de uma organização à sua assimilação dos valores organizacionais, ou seja, sugerem que, quando os trabalhadores incorporam os valores da organização, têm mais tendência a adotar comportamentos que são consistentes com esses valores. Esta abordagem é interessante no sentido em que introduz a questão de identificação com os valores da organização, não só a cultura organizacional.

Finalmente, relativamente ao último objetivo proposto para este estudo, houve também a intenção de compreender a relação entre interação positiva trabalho-vida pessoal e a adoção de comportamentos favoráveis ao ambiente, no domínio vida pessoal, por parte dos trabalhadores.

Aqui, deu-se ênfase a um conceito só introduzido antes por Muster e Schrader (2011, p.148), o conceito de “*Green Work-life balance*”, pelo que é relevante voltar à sua definição: “a reconciliação das vidas de trabalho e privada no que diz respeito a valores, atitudes e comportamento ambientais”. Esta é, precisamente, a base de todo este estudo, pelo que fez todo o sentido tentar compreender a relação entre os dois domínios, no contexto português atual, e relativamente a comportamentos que beneficiem o mundo natural.

Os resultados obtidos no modelo de equações estruturais, apesar de ajustados, não são significativos, para além de revelarem relações fracas. No entanto, as relações verificadas são positivas, o que pode indiciar que uma interação positiva entre a vida laboral e a vida pessoal tem alguma influência de sentido positivo na adoção de comportamentos pró-ambientais. Esta hipótese não pode, pelos motivos mencionados, ser confirmada.

A análise das correlações obtidas sustenta o verificado no modelo de equações estruturais, visto que as dimensões de interação trabalho-família possuem correlações fracas e positivas com a variável de comportamentos pró-ambientais fora do contexto de trabalho.

Por um lado, uma justificação plausível para estes resultados é também mencionada no estudo de Muster e Schrader (2011), no qual afirmam que ainda se considera, atualmente, o trabalhador como existente apenas num domínio (ou seja, as organizações ainda veem o colaborador como apenas pertencente ao domínio trabalho), quando, na verdade, o indivíduo existe e pertence a muitos domínios simultaneamente. Por outro lado, a transferência de conhecimentos (e a incorporação dos mesmos nos comportamentos pró-ambientais dos trabalhadores) da esfera da organização para a esfera privada encontrou várias dificuldades neste estudo, revelando que a organização pode não ter, de facto, muito impacto nos comportamentos fora do contexto de trabalho por um lado, ou, sendo projetos muito recentes, têm ainda pouco alcance em termos de assimilação por parte dos trabalhadores, por outro lado.

Por estes motivos, pensa-se que as organizações atuais ainda não têm a preocupação em incentivar e educar os seus trabalhadores para a importância da adoção de comportamentos pró-ambientais em todas as esferas das suas vidas. Um estudo realizado em Hong Kong (Law, Hills & Hau, 2017) avaliou o impacto da educação ambiental e formação relativa à consciência ambiental no comportamento dos trabalhadores, tendo chegado à conclusão de que os seus valores, conhecimento e atitudes perante o ambiente foram significativamente alterados a favor do ambiente, dando também indicações no sentido de que as empresas que promovem e educam os seus trabalhadores podem experienciar resultados mais positivos nesta área.

Assim, seria também interessante a realização, no futuro, de um teste a esta mesma relação, para verificar se esta tendência se altera, com o crescente aumento de preocupações com o ambiente.

Tendo todos estes resultados em consideração, são retiradas as principais conclusões do estudo no próximo capítulo, bem como as limitações sentidas durante a sua elaboração e as principais

contribuições para futuros estudos sobre o tema apesar de terem sido já discutidas, neste capítulo, algumas ideias que poderão ser desenvolvidas.



## **8. CONCLUSÃO**

A presente dissertação começou por frisar o peso do mundo laboral na vida de cada um, na sociedade atual, referindo a sua importância pelo tempo passado em média no trabalho. É certo que isso não se alterou. A sociedade está desenhada para a valorização do trabalho. Com isso vem a importância de uma contínua aprendizagem também nesse domínio. Essa foi a principal motivação para a escolha deste tema, juntamente com a necessidade urgente de educar todos os cidadãos para a emergência climática em que vivemos: fazer com que o tempo passado no trabalho também se torne um tempo de aprendizagem, motivação para a ação positiva e educação sobre valores cada vez mais necessários.

### **8.1 Principais Conclusões**

Esta dissertação pretendeu identificar as relações existentes entre o mundo laboral e o mundo não laboral, nomeadamente entender influências da esfera laboral na esfera da vida privada no que toca à promoção de comportamentos favoráveis ao ambiente por parte dos trabalhadores.

Através da literatura disponível sobre o tema, foi possível elaborar e testar um modelo que avalia o impacto da cultura organizacional, políticas e práticas de sustentabilidade ambiental das organizações e interação positiva trabalho-família na adoção de comportamentos pró-ambientais fora do contexto de trabalho por parte dos seus trabalhadores e ainda o impacto da cultura organizacional nas políticas e práticas mencionadas. Perante os resultados observados e análise dos mesmos, não foi possível comprovar os impactos mencionados.

Tendo sido analisados os fatores organizacionais e a interação entre os dois domínios, mostrou-se haver uma tendência para diferentes tipos de cultura organizacional condicionarem a definição de políticas e práticas de sustentabilidade ambiental, indicando ainda que a cultura de Clã é menos propícia ao desenvolvimento de políticas e práticas de sustentabilidade ambiental e a cultura de Mercado mais favorável ao seu desenvolvimento. Novas abordagens a esta relação são, no entanto, necessárias para a confirmação do impacto mencionado.

Os diferentes tipos de cultura organizacional mostraram também ter uma tendência para influenciar, em diferentes sentidos, a adoção de comportamentos pró-ambientais por parte dos seus trabalhadores, fora da esfera de trabalho, com as culturas de Clã e Adocracia a impactarem positivamente esses

comportamentos e as culturas de Hierarquia e Mercado a terem um impacto negativo. Não se pode, também, confirmar esta relação sem aprofundamento futuro e novas abordagens ao problema.

A análise dos modelos obtidos revelou que uma interação positiva trabalho-vida familiar pode ser indicativa de impacto favorável desta variável na adoção de comportamentos pró-ambientais dos trabalhadores fora do contexto laboral. No entanto, estes resultados não foram suficientemente significativos para se comprovar esse impacto.

Por fim, a análise ao modelo testado mostrou não haver suporte suficiente para confirmar o impacto das políticas e práticas de sustentabilidade ambiental das organizações na adoção de comportamentos pró-ambientais fora do contexto profissional.

## **8.2 Contribuição teórica e prática**

Com esta investigação pretendeu-se expandir o conhecimento teórico no que diz respeito a questões de interação entre o mundo laboral e as outras esferas de atuação de um trabalhador, nomeadamente que tipo de ponte existe sobre os dois, e de que forma se pode cruzar essa ponte, no sentido de estimular um impacto positivo.

Um contributo deste trabalho baseia-se no facto de serem aprofundados conceitos de grande relevo na fundação do modelo, nomeadamente relativos à cultura organizacional, comportamentos favoráveis ao ambiente, políticas e práticas de sustentabilidade organizacional e mesmo a interação entre a esfera laboral e não laboral. Com o aprofundamento destes conceitos, foi possível fazer previsões de como se relacionam os construtos, o que permitiu estabelecer um modelo com as relações apresentadas.

Um contributo importante fundamenta-se na literatura recolhida sobre o tema e nas relações teóricas estabelecidas entre os diferentes domínios. Tendo sido constatado que este tema possui ainda um número limitado de estudos, considera-se relevante, para o contexto das organizações, uma pesquisa nesta área.

Esta investigação pode tornar-se útil como base ou ponto de partida para outras investigações. Embora neste estudo não se tenha chegado a resultados muito conclusivos, as ideias aqui apresentadas constituem algo que é recente ao estudo das organizações, podendo servir como suporte para novos projetos e discussões futuras.

Em termos práticos, e como mencionado no capítulo anterior, esta investigação pode constituir um sinal positivo para organizações que pretendam promover comportamentos mais sensíveis ao ambiente, podendo incentivar ao estudo da sua cultura organizacional ou mesmo à tentativa de ajuste de valores ou implementação de políticas e práticas de sustentabilidade ambiental.

### 8.3 Limitações sentidas durante a investigação

É importante mencionar as limitações sentidas durante a realização deste estudo, pois algumas delas ajudam a compreender melhor os resultados obtidos, podendo ainda dar indicações sobre estudos semelhantes no futuro.

Em primeiro lugar, a principal limitação deve-se à dimensão da amostra. A recolha de dados já é, por si só, um processo lento e que requer resiliência. No entanto, a situação agravou-se uma vez que, durante a recolha de dados, muitas das empresas-alvo entraram em *layoff* ou mostraram-se indisponíveis para colaborar neste estudo, devido à situação difícil que atravessaram com a pandemia<sup>3</sup>.

Para além disso, os resultados observados revelaram um problema com a escala escolhida para medir os comportamentos pró-ambientais fora do contexto de trabalho. Optou-se por uma escala validada e utilizada num contexto semelhante ao desta investigação. No entanto, modificações à escala tiveram de ser efetuadas, quer para corresponder de melhor forma ao contexto português, quer para uniformizar a forma de classificação dos itens.

Ainda relativamente às escalas selecionadas, o método de classificação dos itens não foi igual em todas as escalas. Na sua maioria recorreu-se a escalas com classificação dos itens entre 1 e 5 (*Liker*). No entanto, os itens da escala de políticas e práticas de sustentabilidade ambiental tinham uma classificação entre 'sim' e 'não', que inicialmente foi computada para 1 e 0, mas que posteriormente teve de ser convertida para um formato semelhante às outras escalas (1 a 5). A escala de políticas e práticas de sustentabilidade ambiental utilizada era também uma escala validada e anteriormente usada em contextos semelhantes, motivos pelos quais se optou pela mesma. No entanto, há o receio de que a

---

<sup>3</sup> A recolha de dados ocorreu entre janeiro e junho de 2020. A partir de março desse ano foi decretado o estado de emergência em Portugal, devido à COVID-19 (doença causada pelo vírus Sars-cov-2). O estado de emergência impôs isolamento social, e muitas empresas tiveram de recorrer ao teletrabalho ou *layoff*.

alteração da escala e adaptação para um formato semelhante possa ter resultado em diferenças relativamente ao que se mediu e aos resultados convertidos.

A adaptação de todas as escalas ao contexto português para este estudo pode ter dado origem a erros de contexto. No entanto, esta escolha por escalas validadas e utilizadas em contextos semelhantes parece ter sido a melhor opção dada a falta de estudos na área.

Essa constatação leva também à seguinte limitação: o tema do estudo em questão não revelou ser muito investigado. O estudo que se pretendeu das relações entre as dimensões abordadas no contexto das organizações tornou-se mais difícil dada a escassez de recursos. Assim sendo, tornou-se ainda mais difícil estabelecer conexões entre essas dimensões e basear essas conexões em teorias existentes.

#### **8.4 Recomendações para estudos futuros**

Tendo em conta as limitações abordadas, investigação adicional neste campo seria útil para aprofundar conclusões importantes sobre a relação entre as variáveis que foram estudadas.

Como foi referido, as conexões entre as variáveis foram difíceis de estabelecer, tendo em conta a literatura, pelo que incluir outras variáveis que possam ter influência nos comportamentos pró-ambientais fora do contexto de trabalho pode ser útil e pertinente. Neste estudo foram consideradas a cultura organizacional, a definição de políticas e práticas organizacionais e a interação positiva trabalho família. No entanto, outros fatores podem ter impactos diferentes na adoção de comportamentos pró-ambientais, como a identificação com os valores organizacionais (Tian & Robertson, 2019) ou a educação ambiental e formação sobre o tópico (Law, Hills & Hau, 2017).

Uma aproximação diferente à amostra pode também revelar-se pertinente em estudos futuros, nomeadamente através de uma amostra mais significativa ou separação de dados para cada empresa, de forma a que se possam tirar conclusões por empresa, e depois se estabelecer comparações entre as empresas. Para isso será necessária uma abordagem de maior proximidade com as empresas (talvez estudos com entrevistas para adaptação de escalas ao contexto português), ou ainda possivelmente a realização de uma análise multinível, na qual se considera o nível organizacional e o nível do indivíduo. Outra recomendação seria a utilização de diversas metodologias ou um estudo com metodologias mistas no sentido de ultrapassar as dificuldades verificadas neste estudo e que permitisse aprofundar os temas que uma análise quantitativa não permite.

Apesar das fragilidades mencionadas anteriormente, este estudo contribui para um maior conhecimento da realidade organizacional das empresas portuguesas com certificação ambiental e da sua posição, bem como dos seus trabalhadores, acerca da atualidade ambiental e esforços internos e externos para reagir à mesma, dando recomendações para o caminho longo e necessário que ainda falta percorrer.

## 9. REFERÊNCIAS

- Aba, E. K., & Badar, M. A. (2013). A Review of the Impact of ISO 9000 and ISO 14000 Certifications. *The Journal of Technology Studies*, 42-50
- Abbott, K. W. & Snidal, D. (2001). International 'standards' and international governance. *Journal of European Public Policy*, 8(3), 345-370.
- Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1).
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Akoglu, H. (2018). User's guide to correlation coefficients. *Turkish journal of emergency medicine*, 18(3), 91-93.
- Arbuckle, J. L. (1997). Amos user's guide version 3.6. Chicago. *SmallWaters Corporation*.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology*, 49(1), 192-221.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. *Englewood Cliffs, NJ, 1986*.
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). Social learning theory (Vol. 1). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of management journal*, 43(4), 717-736.
- Barnett, S. M., & Ceci, S. J. (2002). When and where do we apply what we learn?: A taxonomy for far transfer. *Psychological bulletin*, 128(4), 612.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.
- Berio, A. A. (2003). An organizational culture assessment using the competing values framework: A profile of Ohio State University Extension. *Age*, 2(699), 1-052.
- Bewick, V., Cheek, L., & Ball, J. (2003). Statistics review 7: Correlation and regression. *Critical care*, 7(6), 451.
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human resource development review*, 6(3), 263-296.

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53(6), 747-770.
- Clarkson, P. M., Li, Y., Richardson, G. D., & Vasvari, F. P. (2008). Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical analysis. *Accounting, organizations and society*, 33(4-5), 303-327.
- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations a quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Studies (1986-1998)*, 13(3), 245- 273.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (2nd ed.) Thousand Oaks: Sage.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH, 2016.
- Dancey, C. P., & Reidy, J. (2007). *Statistics without maths for psychology*. Pearson education.
- David, S. N., Valas, S., & Raghunathan, R. (2018). Assessing Organization Culture—A Review on the OCAI Instrument. In *International Conference on Management and Information Systems September* (Vol. 21, p. 22).
- Davis, K. (1960). "Can Business Afford to Ignore its Social Responsibilities?" *California Management Review*, 2 (3), 70-76.
- Demerouti, E., & Geurts, S. (2004). Towards a typology of work-home interaction. *Community, Work & Family*, 7(3), 285-309.
- DuBois, C. L., & Dubois, D. A. (2012). Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. *Human Resource Management*, 51(6), 799-826.
- Etikan, I., Alkassim, R., & Abubakar, S. (2016). Comparison of snowball sampling and sequential sampling technique. *Biometrics & Biostatistics International Journal*, 3(1), 1-2.
- Fernández, E., Junquera, B., & Ordiz, M. (2003). Organizational culture and human resources in the environmental issue: a review of the literature. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 634-656.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. sage.

- Flores, P. A. (2016). Examining bandura's social cognitive theory relative to an application within business skills standards: A case analysis. (Order No. 10253386, The University of West Florida). *ProQuest Dissertations and Theses*, 276.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Geurts, S. A., Taris, T. W., Kompier, M. A., Dikkers, J. S., Van Hooff, M. L., & Kinnunen, U. M. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work & Stress*, 19(4), 319-339.
- Gibson, S. K. (2004). Social learning (cognitive) theory and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 6(2), 193-210.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources and conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Groves, R. M., Fowler Jr, F. J., Couper, M. P., Lepkowski, J. M., Singer, E., & Tourangeau, R. (2011). *Survey methodology* (Vol. 561). John Wiley & Sons.
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 111.
- Guasch, J. L., Racine, J. L., Sanchez, I., & Diop, M. (2007). *Quality systems and standards for a competitive edge*. The World Bank.
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*, Pearson, New York.
- Harris, L. C., & Crane, A. (2002). The greening of organizational culture. *Journal of organizational change management*.
- Heritage, B., Pollock, C., & Roberts, L. (2014). Validation of the organizational culture assessment instrument. *PLoS one*, 9(3).
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008, September). Evaluating model fit: a synthesis of the structural equation modelling literature. In *7th European Conference on research methodology for business and management studies* (pp. 195-200).
- Hutcheson, G. D., & Sofroniou, N. (1999). *The multivariate social scientist: Introductory statistics using generalized linear models*. Sage.



- Instituto Nacional de Estatística. (2007). *Classificação Portuguesa das Actividades Económicas Rev.3*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- ISO and Climate Change. (2018). 4th ed. Geneva. Disponível em: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100067.pdf>
- Jackson, D. L., Gillaspay Jr, J. A., & Purc-Stephenson, R. (2009). Reporting practices in confirmatory factor analysis: an overview and some recommendations. *Psychological methods*, 14(1), 6.
- Johnson, P. (1997). *ISO 14000: The business manager's complete guide to environmental management*. New York, NY: Wiley.
- Kaida, N., & Kaida, K. (2016). Facilitating pro-environmental behavior: The role of pessimism and anthropocentric environmental values. *Social Indicators Research*, 126(3), 1243-1260
- Kollmuss, A. & Agyeman, J. (2002) Mind the Gap: Why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior?, *Environmental Education Research*, 8(3), 239-260.
- Kossek, E. E., & Lee, K. H. (2017). Work-family conflict and work-life conflict. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.
- Law, M. M. S., Hills, P., & Hau, B. C. H. (2017). Engaging employees in sustainable development—a case study of environmental education and awareness training in Hong Kong. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 84-97.
- Liebowitz, J. (2010). The role of HR in achieving a sustainability culture. *Journal of sustainable development*, 3(4), 50-57.
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of world business*, 45(4), 357-366.
- Mackenzie, N., & Knipe, S. (2006). Research dilemmas: Paradigms, methods and methodology. *Issues in educational research*, 16(2), 193-205.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. ReportNumber, Lda.
- Marsh, H. W., Hau, K. T., & Grayson, D. (2005). Goodness of fit in structural equation models.
- Maxwell, J., Rothenberg, S., Briscoe, F., & Marcus, A. (2002). *Green Schemes: Corporate Environmental Strategies and their Implementation*.
- McCarthy, A., Darcy, C., & Grady, G. (2010). Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 20(2), 158-167.
- McDonald, R. P., & Ho, M. H. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological methods*, 7(1), 64.

- Melo, P. C., Ge, J., Craig, T., Brewer, M. J., & Thronicker, I. (2018). Does work-life balance affect pro-environmental behaviour? Evidence for the UK using longitudinal microdata. *Ecological economics*, 145, 170-181.
- Melo, P. C., Ge, J., Craig, T., Brewer, M. J., & Thronicker, I. (2018). Does work-life balance affect pro-environmental behaviour? Evidence for the UK using longitudinal microdata. *Ecological economics*, 145, 170-181.
- Mishra, P. (2017). Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 762-788
- Morelli, J. (2011). Environmental sustainability: A definition for environmental professionals. *Journal of environmental sustainability*, 1(1), 2.
- Mostert, K., Cronje, S., & Pienaar, J. (2006). Job resources, work engagement and the mediating role of positive work-home interaction of police officers in the North West Province. *Acta Criminologica: African Journal of Criminology & Victimology*, 19(3), 64-87.
- Muster, V. (2011). Companies promoting sustainable consumption of employees. *Journal of consumer policy*, 34(1), 161-174.
- Muster, V., & Schrader, U. (2011). Green work-life balance: A new perspective for green HRM. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 140-156.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.
- Nelson, D. (1987). Organizational Socialization: A Stress Perspective. *Journal of Occupational Behaviour*, 8(4), 311-324.
- Oludayo, O. A., Falola, H. O., Obianuju, A., & Demilade, F. (2018). Work-Life Balance Initiative as a Predictor of Employees' Behavioural Outcomes. *Academy of Strategic Management Journal*.
- Pane Haden, S. S., Oyler, J. D., & Humphreys, J. H. (2009). Historical, practical, and theoretical perspectives on green management: an exploratory analysis. *Management Decision*, 47(7), 1041-1055.
- Parasuraman, S., & Greenhaus, J. H. (Eds.). (1999). *Integrating work and family: Challenges and choices for a changing world*. Greenwood Publishing Group.
- Phillips, E. D. (2006). Corporate Social Responsibility in Aviation. *Journal of Air Transportation*, 11(1), 65–87.

- 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.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science, 29*(3), 363-377.
- Robbins, G. E., & Page, M. A. (2012). Sustainability initiatives: A competing values framework. *Competition Forum, 10*(1), 176-181.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative science quarterly, 46*(4), 655-684.
- Schall, M. S. (1983). A communication-rules approach to organizational culture. *Administrative science quarterly, 557-581*.
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. *Organization & Environment, 29*(1), 3-10.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A., & King, J. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *The Journal of educational research, 99*(6), 323-338.
- Schultz, I., & Seebacher, U. (2010). Sustainable Behaviour at Work and in Private Life. Preconditions, Measures and Tools for Promoting a Spillover. Conference Proceedings of the 14th European Roundtable on Sustainable Consumption and Production (ERSCP), 25 – 29 October 2010, Delft, Netherlands
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). A Beginner's Guide to. *Structural Equation Modeling (3rd Edition)*, New York: Taylor & Francis Group.
- Sok, J., Blomme, R., & Tromp, D. (2014). Positive and negative spillover from work to home: The role of organizational culture and supportive arrangements. *British Journal of Management, 25*(3), 456-472.
- Tian, Q., & Robertson, J. L. (2019). How and when does perceived CSR affect employees' engagement in voluntary pro-environmental behavior?. *Journal of Business Ethics, 155*(2), 399-412.
- Truelove, H. B., Carrico, A. R., Weber, E. U., Raimi, K. T., & Vandenbergh, M. P. (2014). Positive and negative spillover of pro-environmental behavior: An integrative review and theoretical framework. *Global Environmental Change, 29*, 127-138.
- Übuis, Ü., & Alas, R. (2009). Organizational culture types as predictors of corporate social responsibility. *Engineering economics, 61*(1).

- Valentini, F., & Figueiredo Damasio, B. (2016). Average Variance Extracted and Composite Reliability: Reliability Coefficients/Variância Média Extraída e Confiabilidade Composta: Indicadores de Precisão. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32(2).
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of business ethics*, 44(2-3), 95-105.
- Vloeberghs, D. (2002). An original and data based approach to the work-life balance. *Equal Opportunities International*, 21(2), 25-57.
- Voydanoff, P. (2004). The effects of work demands and resources on work-to-family conflict and facilitation. *Journal of Marriage and family*, 66(2), 398-412.
- Watts, J. (2018). We have 12 years to limit climate change catastrophe, warns UN. *The Guardian*.
- Wesselink, R., Blok, V., & Ringersma, J. (2017). Pro-environmental behaviour in the workplace and the role of managers and organisation. *Journal of cleaner production*, 168, 1679-1687.
- Wesselink, R., Blok, V., van Leur, S., Lans, T., & Dentoni, D. (2015). Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices. *Journal of Cleaner Production*, 106, 497-506.
- Wong, C. A., Afandi, S. H. M., Ramachandran, S., Kunasekaran, P., & Chan, J. K. (2018). CONCEPTUALIZING ENVIRONMENTAL LITERACY AND FACTORS AFFECTING PRO-ENVIRONMENTAL BEHAVIOUR. *International Journal of Business and Society*, 19, 128-139.
- Yong, A. G., & Pearce, S. (2013). A beginner's guide to factor analysis: Focusing on exploratory factor analysis. *Tutorials in quantitative methods for psychology*, 9(2), 79-94.
- Yu, T., & Wu, N. (2009). A review of study on the competing values framework. *International journal of business and management*, 4(7), 37-42.
- Zibarras, L. D., & Coan, P. (2015). HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(16), 2121-2142.
- Zoogah, D. B. (2011). The dynamics of Green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 117-139.

## 10.APÊNDICES

### 10.1 Apêndice 1 – Instrumento de recolha de dados – Questionário aos trabalhadores

#### Questionário



Universidade do Minho  
Escola de Economia e Gestão

Este questionário foi elaborado no âmbito de uma investigação tendo em vista a realização dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho. Deste modo, o seu objetivo consiste em recolher dados acerca da forma como a esfera laboral pode exercer influência na adoção de comportamentos favoráveis ao ambiente, na esfera privada.

Peço, assim, a sua colaboração através do preenchimento do seguinte questionário. As respostas devem corresponder à realidade e devem ser respondidas todas as questões, para que, posteriormente, os dados possam ser analisados.

A sua participação honesta é, deste modo, essencial para este trabalho. É **garantido o anonimato** de todos os participantes, e a informação resultante do preenchimento deste questionário é **confidencial**.

Agradeço desde já a disponibilidade.

Mariana Biscaia Alves

marianabiscaiaalves@gmail.com

## QUESTIONÁRIO

### *Parte I – Comportamentos ambientais*

Para as seguintes alíneas por favor assinale de 1 a 5 a **frequência com que adota os seguintes comportamentos** no seu dia-a-dia.

Nunca	Raramente	Frequentemente	Muito frequentemente	Sempre
1	2	3	4	5
1. Desligo a televisão durante a noite, em vez de deixar em <i>standby</i> .				1 2 3 4 5
2. Apago as luzes em divisões da casa que não estão a ser usadas.				1 2 3 4 5
3. Visto mais roupa quando tenho frio, em vez de ligar o aquecimento.				1 2 3 4 5
4. Fecho a torneira enquanto lavo os dentes.				1 2 3 4 5
5. Utilizo transportes públicos (p.e. autocarro, comboio) em vez de carro (em todas as deslocações).				1 2 3 4 5
6. Faço pequenas distâncias a pé ou de bicicleta (até 5km).				1 2 3 4 5
7. Partilho carro com outros que façam deslocações semelhantes.				1 2 3 4 5
8. Faço menos viagens de avião, quando possível.				1 2 3 4 5
9. Decido não comprar algo por ser demasiado embalado.				1 2 3 4 5
10. Compro produtos de papel reciclado, como papel higiénico ou lenços.				1 2 3 4 5
11. Levo saco de compras próprio quando vou ao supermercado.				1 2 3 4 5

## Parte II – Cultura Organizacional

A parte do questionário que se segue está relacionada com alguns aspetos da organização onde trabalha e é composta por 24 itens. Classifique cada um desses itens de acordo com a **correspondência com a sua organização**, assinalando um número da escala apresentada, tendo em conta que o 1 indica “discordo totalmente” e o 5 “concordo totalmente”.

1. A organização é um local muito pessoal. É como uma família alargada. As pessoas partilham muito sobre si mesmas.	1	2	3	4	5
2. A organização é um local muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a se exporem e a correrem riscos.	1	2	3	4	5
3. A organização é muito orientada para os resultados. Uma das principais preocupações é com executar as tarefas. As pessoas são muito competitivas e orientadas para os resultados.	1	2	3	4	5
4. A organização é um local muito controlado e estruturado. Os procedimentos formais governam geralmente o que as pessoas fazem.	1	2	3	4	5
5. A liderança na organização é geralmente considerada como um exemplo de apoio, facilitação e acolhimento.	1	2	3	4	5
6. A liderança na organização é geralmente considerada como um exemplo de empreendedorismo, inovação e predisposição para correr riscos.	1	2	3	4	5
7. A liderança na organização é geralmente considerada como um exemplo de foco agressivo e orientado para os resultados.	1	2	3	4	5
8. A liderança na organização é geralmente considerada como um exemplo de coordenação, organização, ou eficiência em relação ao bom funcionamento.	1	2	3	4	5

9. O estilo de gestão na organização é caracterizado pelo trabalho de equipa, consenso e participação.	1 2 3 4 5
10. O estilo de gestão na organização é caracterizado pela disposição para correr riscos, inovação, autonomia e singularidade.	1 2 3 4 5
11. O estilo de gestão na organização é caracterizado pela competitividade intensa, elevada exigência e concretização.	1 2 3 4 5
12. O estilo de gestão na organização é caracterizado pela segurança dos trabalhadores, conformidade, previsibilidade e estabilidade nas relações.	1 2 3 4 5
13. O elo que suporta a organização é a lealdade e a confiança mútua. O compromisso para com a organização é elevado.	1 2 3 4 5
14. O elo que suporta a organização é o compromisso com a inovação e o desenvolvimento. Há uma ênfase em estar na linha da frente.	1 2 3 4 5
15. O elo que suporta a organização é a ênfase na concretização e no cumprimento de objetivos.	1 2 3 4 5
16. O elo que suporta a organização são as regras formais e políticas. Manter uma organização com um bom funcionamento é importante.	1 2 3 4 5
17. A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Persiste a confiança elevada, abertura e participação.	1 2 3 4 5
18. A organização enfatiza a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Testar novas coisas e explorar oportunidades é valorizado.	1 2 3 4 5
19. A organização enfatiza ações competitivas e concretização. Atingir objetivos extensos, e ganhar no mercado é dominante.	1 2 3 4 5
20. A organização enfatiza a permanência e a estabilidade. Eficiência, controlo e operações bem sucedidas são importantes.	1 2 3 4 5



21. A organização define sucesso numa base de desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipa, compromisso dos trabalhadores e preocupação pelas pessoas. 1 2 3 4 5

22. A organização define sucesso com base em ter os produtos mais recentes ou únicos. É líder em produtos e inovação. 1 2 3 4 5

23. A organização define sucesso com base no ganho de novos mercados e ultrapassar competição dos concorrentes. A chave é uma liderança competitiva de mercado. 1 2 3 4 5

24. A organização define sucesso com base na eficiência. Entrega confiável, calendarização bem feita e produção a baixo custo são aspetos cruciais. 1 2 3 4 5

### Parte III – Interação trabalho – família

Para a seguinte parte do questionário, por favor classifique cada um dos itens abaixo de acordo com o que pensa corresponder à **interação entre o seu trabalho e a esfera privada**, assinalando um número da escala apresentada, tendo em conta que o 1 indica “discordo totalmente” e o 5 “concordo totalmente”.

1. Chega a casa animado depois de um dia bem-sucedido no trabalho, o que afeta de forma positiva a atmosfera em casa. 1 2 3 4 5

2. Depois de um dia/semana agradável no trabalho, sente-se mais motivado para realizar atividades com a sua família/amigos/parceiro. 1 2 3 4 5

3. Cumpre melhor as suas obrigações domésticas devido às coisas que aprende no trabalho. 1 2 3 4 5

4. É mais bem-sucedido nas responsabilidades domésticas porque o seu trabalho também requer que o seja. 1 2 3 4 5

5. Gere melhor o seu tempo em casa devido à forma como trabalha. 1 2 3 4 5

6. É mais fácil interagir com família/amigos/parceiro devido ao que aprendeu no trabalho. 1 2 3 4 5

7. Tem mais preocupações ambientais em casa porque no seu emprego também tem. Ou devido ao que aprende no seu trabalho 1 2 3 4 5

#### *Parte IV – Caracterização Sociodemográfica*

Por favor responda às questões seguintes.

Idade: \_\_\_\_

Género:

- Feminino
- Masculino

Nível de Educação:

- Ensino primário
- Ensino básico
- Ensino secundário
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado/pós-graduação
- Doutoramento
- Função que desempenha na empresa: \_\_\_\_\_

Estado Civil:

- Casado ou em União de Facto
- Solteiro
- Divorciado ou Separado
- Viúvo

Situação Laboral:

- Trabalho a tempo inteiro
- Trabalho a tempo parcial (Part-time)

Tempo na Organização atual

- Até 3 anos
- Entre 3-5 anos
- Entre 5-10 anos
- Mais de 10 anos

Setor/Tipo de atividade da empresa: \_\_\_\_\_

a. Apêndice 2 – Instrumento de recolha de dados – Questionário de políticas e práticas de sustentabilidade

# Questionário

Políticas e práticas de Sustentabilidade Ambiental

## Pedido de Colaboração



Universidade do Minho  
Escola de Economia e Gestão

No âmbito da dissertação para conclusão de mestrado em Gestão de Recursos Humanos, a ser realizada na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, pela aluna Mariana Biscaia Alves, sob orientação da Professora Doutora Carla Freire, com o tema “*Green Work-Life Balance – O impacto de políticas de sustentabilidade organizacional na adoção de comportamentos pró-ambientais fora do contexto profissional*”, e com o objetivo de recolher dados acerca da forma como a esfera laboral pode exercer influência na adoção de comportamentos favoráveis ao ambiente, na esfera privada, venho por este meio solicitar a sua colaboração no preenchimento de um questionário.

Este questionário é composto por 40 itens de uma escala de políticas e práticas de sustentabilidade ambiental na organização, distribuídos por 7 dimensões: a estrutura de governação e sistemas de gestão, a credibilidade, os indicadores de desempenho ambiental, os gastos ambientais, a declaração de visão e estratégia, o perfil ambiental e iniciativas ambientais.

As respostas devem corresponder à realidade e devem ser respondidas todas as questões, para que, posteriormente, os dados possam ser analisados.

A sua participação honesta é, deste modo, essencial para este trabalho. É garantido o **anonimato** de todos os participantes, e a informação resultante do preenchimento deste questionário é **confidencial**.

Agradeço desde já a disponibilidade.

Com os melhores cumprimentos,

Mariana Biscaia Alves

marianabiscaiaalves@gmail.com

As questões que se seguem são relativas às políticas e práticas de sustentabilidade ambiental da empresa onde trabalha. Por favor responda às questões, utilizando **Sim** ou **Não**, de acordo com a correspondência das questões com a realidade da organização.

Dimensões	Itens
Estrutura de governação e Sistemas de gestão	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe um departamento para controlo de poluição/ ou cargos de gestão ambiental?</li> <li>2. Existe um comité de assuntos ambientais e/ou públicos?</li> <li>3. Existem termos e condições sobre práticas ambientais aplicáveis a fornecedores e/ou consumidores?</li> <li>4. Há envolvimento dos <i>stakeholders</i> na definição de políticas organizacionais ambientais?</li> <li>5. Está implementada a certificação ISO14001?</li> <li>6. A compensação executiva está associada ao desempenho ambiental?</li> </ol>
Credibilidade	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Há verificação/garantia independente sobre a informação ambiental divulgada no relatório de desempenho ambiental / website?</li> <li>2. Há verificações/audições independentes e periódicas do desempenho e/ou sistemas ambientais?</li> <li>3. Há certificação de programas ambientais por agências independentes?</li> <li>4. Há certificação do produto relativamente ao impacto ambiental?</li> <li>5. Há prémios externos de desempenho ambiental e/ou inclusão num índice de sustentabilidade?</li> <li>6. Há envolvimento dos <i>stakeholders</i> no processo de divulgação ambiental?</li> <li>7. Há participação em associações/iniciativas específicas da indústria para melhorar práticas ambientais?</li> </ol>
Indicadores de desempenho ambiental (IDA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há apresentação de dados de desempenho ambiental relativos a: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uso de energia e/ou eficiência da energia?</li> <li>2. Uso de água e/ou eficiência de uso de água?</li> <li>3. Emissão de gases com efeito de estufa?</li> <li>4. Descargas tóxicas e/ou não tóxicas?</li> <li>5. Criação e/ou gestão de resíduos (reciclagem, reutilização, redução, tratamento e eliminação)?</li> <li>6. Uso de terra e recursos, biodiversidade e conservação?</li> </ol> </li> </ul>

	<p>Impacto ambiental de produtos e serviços?</p> <p>7. Cumprimento do desempenho (superação, incidentes reportáveis)?</p>
Gastos ambientais	<p>1. Existe sumário de poupanças resultantes de iniciativas ambientais para a empresa?</p> <p>2. Têm gastos em tecnologia, R&amp;D e/ou inovação para aumentar o desempenho/eficiência ambientais?</p> <p>3. Têm gastos em multas relacionadas com problemas ambientais?</p>
Declaração de visão e estratégia	<p>1. Há declaração do CEO sobre o desempenho ambiental numa carta aos <i>shareholders/ stakeholders</i>?</p> <p>2. Há declaração da política ambiental da empresa, valores e princípios, códigos de conduta ambientais?</p> <p>3. Há declaração sobre antigos sistemas de gestão em termos de risco e desempenho ambiental?</p> <p>4. Há declaração da empresa dizendo que é sujeita a revisões e avaliações periódicas do seu desempenho ambiental?</p> <p>5. Há declaração de objetivos mensuráveis em termos de desempenho ambiental futuro?</p> <p>6. Há declaração sobre inovações e/ou novas tecnologias específicas do ambiente?</p>
Perfil ambiental	<p>1. Há declaração sobre a conformidade (ou falta dela) da organização com <i>standards</i> ambientais específicos?</p> <p>2. Têm uma visão geral sobre o impacto ambiental da indústria?</p> <p>3. Têm uma visão geral sobre como as operações e/ou serviços do negócio impactam o ambiente?</p> <p>4. Têm uma visão geral do desempenho ambiental da organização relativamente aos parceiros da indústria?</p>
Iniciativas ambientais	<p>1. Há uma descrição substancial de formação dos trabalhadores em gestão e operações ambientais?</p> <p>2. Existem planos de resposta em caso de acidentes ambientais?</p> <p>3. Há prémios ambientais internos?</p> <p>4. Há auditorias ambientais internas?</p> <p>5. Há certificação interna de programas ambientais?</p> <p>6. Há envolvimento da comunidade e/ou doações relacionadas com o ambiente?</p>