

Outubro, 2023

**ANA ALEXANDRA
AFONSO TAVEIRA**

**A MODERAÇÃO DA PERCEÇÃO DO
SUPORTE ORGANIZACIONAL NA RELAÇÃO
ENTRE A GESTÃO SUSTENTÁVEL DE
RECURSOS HUMANOS E O *ENGAGEMENT*
NO TRABALHO, NAS DIFERENTES
GERAÇÕES**

Outubro, 2023

**ANA ALEXANDRA
AFONSO TAVEIRA**

**A MODERAÇÃO DA PERCEÇÃO DO
SUPORTE ORGANIZACIONAL NA RELAÇÃO
ENTRE A GESTÃO SUSTENTÁVEL DE
RECURSOS HUMANOS E O *ENGAGEMENT*
NO TRABALHO, NAS DIFERENTES
GERAÇÕES**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos realizada sob a orientação científica da Doutora Andrea Maria Flores Oliveira Fontes, da Universidade Europeia

Agradecimentos

À minha família.

Às *latinhas ensardadas*: Inês Visitação, Sara Lemos e Sara Rocha, *os meus trevos de quatro sortes*.

Aos *mosqueteiros* que tornaram o sucesso deste percurso académico possível: André Marques e Pedro Rosa.

À Caitlin Mendes, pela amizade, pelos podcasts e vlogs – *hey now!hey now!*

À *Webhelp*, com especial menção para a Maura Cabral, Cátia Andrade e Lina Jesus – pela inspiração e pelo que me ensinam.

À minha orientadora, Professora Andrea Fontes.

Palavras-chave

Gestão Sustentável de Recursos Humanos; *Engagement* no Trabalho; Percepção do Suporte Organizacional; Gerações.

Resumo

A Gestão Sustentável de Recursos Humanos é uma estratégia chave nas organizações para atuarem de forma eficiente e sustentada a longo-prazo. Ao seguir esta abordagem, as organizações atingem uma *performance* elevada, através de práticas que promovem o *Engagement* no Trabalho. Estes *outcomes* serão influenciados pela Percepção de Suporte Organizacional. Assim, o objetivo deste estudo é verificação de uma dupla moderação: a Geração enquanto moderadora da moderação da Percepção de Suporte Organizacional na Gestão Sustentável de Recursos Humanos e o *Engagement* no Trabalho. O estudo foi realizado através da aplicação de um questionário a 306 participantes. Esperamos acrescentar valor à literatura e à prática, analisando uma relação que não se encontra ainda consolidada na literatura: o impacto que Gestão Sustentável de Recursos Humanos tem no *Engagement* no Trabalho, quando moderada pela Percepção de Suporte Organizacional, nas diferentes Gerações. Os resultados indicam que a dupla moderação se verifica, assim como a moderação da Percepção de Suporte Organizacional na Gestão Sustentável de Recursos Humanos e o *Engagement* no Trabalho. Os dados revelam diferentes resultados para cada Geração, como esperado. Este estudo vem juntar-se à pouca literatura existente sobre estas relações, em especial sobre a variável da Gestão Sustentável de Recursos Humanos e análise da Geração Z, o que irá beneficiar as organizações, os líderes e os colaboradores.

Keywords

Sustainable Human Resource Management; Work Engagement; Perceived Organizational Support; Generations

Abstract

Sustainable Human Resource Management is a key strategy for organizations to act efficiently and sustainably in the long term. By following this approach, organizations achieve high performance through practices that promote Work Engagement. These outcomes will be influenced by the Perception of Organizational Support. Thus, the aim of this study is to verify a double moderation: Generation as a moderator of the moderation of Perceived Organizational Support in Sustainable Human Resource Management and Work Engagement. The study was carried out by applying a questionnaire to 306 participants. We aim to add value to the literature and to practice by analysing a relationship that has not yet been consolidated in the literature: the impact that Sustainable Human Resource Management has on Work Engagement, when moderated by Perceived Organizational Support, in the different Generations. The results indicate that there is double moderation, as well as the moderation of Perceived Organizational Support in Sustainable Human Resource Management and Work Engagement. The data reveals different results for each Generation, as expected. This study adds to the little existing literature on these relationships, especially on the Sustainable Human Resource Management variable and analysis of Generation Z, which will benefit organizations, leaders and employees.

Índice

1. Introdução.....	7
2. Revisão de Literatura.....	9
2.1. Gestão Sustentável de Recursos Humanos	9
2.2. <i>Engagement</i> no Trabalho	11
2.3. Percepção de Suporte Organizacional	14
2.4. As gerações no mercado de trabalho	15
3. Modelo de Investigação e Hipóteses	18
4. Metodologia.....	19
4.1. Participantes.....	19
4.2. Delineamento	20
4.3. Instrumentos.....	20
4.4. Procedimento	22
5. Resultados.....	23
5.1. Fiabilidade – <i>Alpha de Cronbach</i>	23
5.2. Análise Descritiva das Variáveis em Estudo	24
5.3. Correlações sociodemográficas	25
5.4. Correlações entre as variáveis em estudo e as variáveis sociodemográficas.....	26
5.5. Testes de Hipóteses.....	29
6. Discussão	41
Limites e Estudos Futuros.....	45
Conclusões	46
Referências Bibliográficas.....	47
Anexos.....	61
Anexo A - Questionário	61

Anexo B - Output Modelo 1 de Hayes, Hipótese 2	78
Anexo C – Output Modelo 1 de Hayes, H2: dimensão Igualdade & Diversidade	80
Anexo D - Output Modelo 1 de Hayes, H2: dimensão Formação & Desenvolvimento.....	82
Anexo E – Output Modelo 1 de Hayes, H2: dimensão Saúde & Segurança no Trabalho.....	84
Anexo F – Output Modelo 1 de Hayes, H2: dimensão Família & Trabalho	86
Anexo F – Output Modelo 1 de Hayes, H2: dimensão Recrutamento Verde.....	88
Anexo G – Output Modelo 1 de Hayes, H2: dimensão Formação & Envolvimento Verde..	90
Anexo H - Output Modelo 1 de Hayes, H2: dimensão Gestão do Desempenho & Compensação Verde	92
Anexo I - Output do Modelo 3 de Hayes, Hipótese 3.....	94
Anexo J – Output do Modelo 1 de Hayes, Moderação na Geração X	96
Anexo L – Output do Modelo 1 de Hayes, Moderação na Geração <i>Millennials</i>	98
Anexo M – Output do Modelo 1 de Hayes, Moderação na Geração Z	100
Anexo N - Output do Modelo 3 de Hayes, H3: dimensão Igualdade & Diversidade.....	102
Anexo O - Output do Modelo 3 de Hayes, H3: dimensão Formação & Desenvolvimento.	105
Anexo P - Output do Modelo 3 de Hayes, H3: dimensão Saúde & Segurança no Trabalho	108
Anexo Q - Output do Modelo 3 de Hayes, H3: dimensão Família & Trabalho	111
Anexo R - Output do Modelo 3 de Hayes, H3: dimensão Recrutamento Verde	114
Anexo S - Output do Modelo 3 de Hayes, H3: dimensão Formação & Envolvimento Verde	117
Anexo T - Output do Modelo 3 de Hayes, H3: dimensão Gestão do Desempenho & Compensação Verde	120
Anexo U – Tabela 19	123

Índice de Tabelas

Tabela 1 – *Caracterização da Amostra (Sexo, Geração)*

Tabela 2 – *Caracterização da Amostra (Habilitações literárias, Vínculo laboral, Setor)*

Tabela 3 – *Codificação da variável gerações*

Tabela 4 – *Fiabilidade da Escala de GSRH, da Escala de Engagement no Trabalho e Escala de PSO*

Tabela 5 – *Estatística Descritiva das variáveis em estudo*

Tabela 6 – *Correlações de Pearson entre as variáveis sociodemográficas*

Tabela 7 – *Correlação de Pearson entre as variáveis sociodemográficas e as variáveis em estudo: GSRH e Habilitações Literárias*

Tabela 8 – *Correlações de Pearson: GSRH e Engagement no Trabalho*

Tabela 9 – *Correlações de Pearson: GSRH e PSO*

Tabela 10 – *Correlação de Pearson entre as variáveis sociodemográficas e as variáveis em estudo: Engagement no Trabalho e PSO*

Tabela 11 – *Resultado da regressão linear simples: Hipótese 1 e análise a cada dimensão*

Tabela 12 – *Resultados da análise detalhada das dimensões da GSRH*

Tabela 13 – *Resultados moderação: Hipótese 2*

Tabela 14 - *Efeitos condicionais: Hipótese 2*

Tabela 15 – *Resultados: análise das dimensões da GSRH para a Hipótese 2*

Tabela 16 – *Resultados moderação moderada: Hipótese 3*

Tabela 17 – *Resumo dos efeitos condicionais, atendendo a moderação de cada Geração na Hipótese 3*

Tabela 18 – *Resultados: análise das dimensões da GSRH para a Hipótese 3*

Índice de Figuras

Figura 1 – *Modelo conceptual de investigação*

Figura 2 - *Modelo de moderação: hipótese 2 – efeitos condicionais*

Figura 3 - *Modelo estatístico da moderação da Hipótese 2*

Figura 4 - *Modelo de moderação: hipótese 3 – efeitos condicionais na Geração X (“2”)*

Figura 5 - *Modelo de moderação: hipótese 3 – efeitos condicionais na Geração Millennials (“3”)*

Figura 6 - *Modelo de moderação: hipótese 3 – efeitos condicionais na Geração Z (“4”)*

Figura 7 - *Modelo de investigação final*

1. Introdução

A sustentabilidade é uma tendência nas mais diferentes áreas, como o *marketing*, consumo, moda, serviços e modelos de negócio, mas mais do que tendência, é o futuro. A Gestão de Recursos Humanos não ficou indiferente, e com a necessidade do alinhamento das organizações às carências e exigências do mercado, o novo paradigma dos Recursos Humanos apresenta-se como uma forma estratégica de gerir pessoas, trazendo eficiência e elevada *performance* às organizações, mas também garantindo que estes resultados perduram no tempo e deixam um impacto positivo no meio em que se inserem, a nível social, económico e ambiental. Falamos da Gestão Sustentável de Recursos Humanos.

Nos últimos anos, a preocupação com a sustentabilidade é foco da agenda global, com a criação dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável por parte da Assembleia Geral das Nações Unidas e com a criação de diversa legislação (e.g. ISO 14001). Direta ou indiretamente, as exigências sociais e legais impactam as organizações e, a par destas, os consumidores e *stakeholders* exigem cada vez mais consciência por parte das organizações (Price et al., 2003; Harvey et al., 2010) tornando o *stamp* da sustentabilidade uma vantagem competitiva.

A Gestão Sustentável de Recursos Humanos é uma abordagem holística das políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos pois determina a *performance* organizacional em termos de resultados económicos, sociais e ambientais. Estas práticas têm consequência no *employer branding* e nos colaboradores, ao nível do *engagement* no trabalho, o bem-estar no trabalho e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Martinez & Paraguay, 2003; Keyko et al., 2016; Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018). Prevemos também que a Perceção de Suporte Organizacional afete a força da relação anterior, pois as práticas sustentáveis de Recursos Humanos estão alinhadas com o suporte organizacional e segundo esta ideia, procuramos perceber de que forma a perceção de suporte afeta o impacto das práticas sustentáveis de recursos humanos no *engagement*, sabendo que a literatura indica que quando os colaboradores recebem maior suporte organizacional, o *Engagement* no Trabalho é maior (Gursoy & Park, 2012; Strom et al., 2014; Denaro et al., 2018).

Ainda, importa refletir sobre as diferentes gerações que coexistem no mercado de trabalho e no que essa realidade traduz em termos de Gestão de Recursos Humanos. São vários os estudos que indicam que as diferentes gerações vivem o trabalho de forma distinta. Com a chegada da Geração Z ao mercado de trabalho, as organizações têm novos desafios. Aquilo que propomos é que a Geração a que o colaborador pertence impacta o que foi dito anteriormente, de tal forma que, nas gerações mais novas, a Perceção de Suporte Organizacional se revelará mais

importante do que nas gerações mais antigas e por isso esta percepção afetará a força da relação entre a Gestão Sustentável de Recursos Humanos e o *Engagement* no Trabalho. As gerações mais novas parecem revelar-se mais preocupadas com os aspetos da sustentabilidade, e por serem mais exigentes com o suporte organizacional tal irá afetar o seu *Engagement* com o Trabalho (Cennamo and Gardner, 2008; Lyons et al., 2015; Krahn & Galambos, 2014).

Desta forma, o objetivo deste estudo é avaliar a moderação da geração na relação de moderação da Percepção do Suporte Organizacional na relação entre a Gestão Sustentável de Recursos Humanos e o *Engagement* no Trabalho.

Os resultados esperam-se pertinentes para a literatura e para a prática uma vez que não existem estudos significativos sobre a Gestão Sustentável de Recursos Humanos e os seus impactos o *Engagement* no Trabalho. Ainda, as diferentes gerações têm comportamentos, necessidades e expectativas diversas. Com a entrada das gerações mais novas no mercado de trabalho e ausência de estudos sobre as relações em análise, torna-se bastante útil estudar as hipóteses propostas no mercado de trabalho contemporâneo. Subjacente a esta pensamento estão as seguintes ideias: as atitudes e comportamentos dos colaboradores têm impacto nos *outcomes* organizacionais e, por sua vez, as organizações têm impacto no meio em que se inserem (Maynard et al., 2012; Patel & Cardon, 2010).

O conhecimento influencia a tomada de decisão: saber o que cada geração espera e exige, será saber gerir as pessoas que formam a organização de forma eficiente e eficaz, promovendo o alcance dos objetivos da organização. Ao estudar estas relações que não estão desenvolvidas na literatura, acrescentamos conhecimento, eficácia e eficiência às organizações.

Relativamente à estrutura, esta dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos. O primeiro é dedicado à “Revisão de Literatura”, atendendo à seguinte ordem de estudo das variáveis: Gestão Sustentável de Recursos Humanos; *Engagement* no Trabalho; Percepção de Suporte Organizacional; e as Gerações no mercado de trabalho. Ao longo da revisão de literatura foram apresentadas as hipóteses em estudo, que se encontram refletidas no capítulo seguinte “Modelo de Investigação e Hipóteses”. Seguidamente procedemos à “Metodologia” onde realizamos o enquadramento metodológico, onde se apresentam os instrumentos utilizados e o procedimento. Segue-se o capítulo dedicado aos “Resultados”, onde se encontram a fiabilidade dos instrumentos, a análise descritiva das variáveis em estudo, as correlações e os testes de hipóteses. Concluimos com a “Discussão” dos resultados.

2. Revisão de Literatura

2.1. Gestão Sustentável de Recursos Humanos

As organizações influenciam e são influenciadas pelo meio em que se inserem, por isso, quando falamos na Gestão de Recursos Humanos (GRH), não podemos deixar de considerar a responsabilidade das organizações e as exigências sociais a que estão sujeitas e que impactam as suas decisões.

Hoje, a pressão social foca-se no compromisso com o desenvolvimento sustentável: em 2015, a Assembleia Geral das Nações Unidas estabeleceu a Agenda 2030 onde definiu os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável que abordam as três dimensões do desenvolvimento sustentável, são elas a dimensão social, a dimensão económica e ainda a dimensão ambiental, promovendo organizações eficazes e eficientes; por sua vez, em 2019, a Accenture revelou que 48% dos CEOs implementam práticas de sustentabilidade nas suas organizações (Accenture & UNGC, 2019).

O novo paradigma da Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH) nasce com Elkington (1994) como citado em Alhadi (2015), que conceptualiza o desenvolvimento sustentável com base em três pilares: o financeiro, o social e o ambiental – denominando o modelo como “*Triple Bottom Line*”. Desta forma, a *performance* organizacional deixa de se focar apenas nos resultados financeiros e passa a incluir também os aspetos sociais e ambientais, o que significa que passamos a considerar “os 3Ps” do modelo da *Triple Bottom Line*: (1) “*profit*”, que se refere aos lucros e aspetos financeiros; (2) “*people*”, relativo à responsabilidade social; e (3) “*planet*”, o aspeto referente ao ambiente.

O estudo da GSRH iniciou-se na década de 90 com várias publicações que procuravam explicar a relação entre o conceito de sustentabilidade e a GRH. Nestas publicações, as definições que surgiam de GSRH tinham em comum o seguinte: a GSRH relaciona-se com uma perspetiva a longo-prazo e com a criação de valor por parte da organização no meio em que se encontra (Ehnert & Harry, 2012). Trata-se por isso de uma visão holística daquilo que é a GRH, pois além de se revelar estratégica, revela-se consciente do seu papel na sociedade e no planeta.

A GSRH tem um duplo papel, operando como meio para as mudanças sustentáveis na organização, mas também como um fim para promover mudanças de comportamento e atitudes nos colaboradores, com vista à melhoria da *performance* sustentável da organização – é desta forma que se apresentam as duas escolas de pensamento que influenciam o foco da pesquisa desenvolvida em torno da GSRH (Taylor et al., 2012). Quando teorizam a GSRH como um meio, os autores dedicam-se ao estudo das seguintes áreas de RH: recrutamento, gestão e liderança, formação e desenvolvimento e gestão de benefícios (Wehrmeyer, 1996; Zibarras &

Coan, 2015; Renwick et al., 2013). Ao entender a GSRH como um fim, alguns estudiosos têm uma abordagem para além das áreas suprarreferidas, e procuram investigar quais as competências individuais e coletivas relevantes para alcançar a sustentabilidade nas organizações (O’Donohue & Torugsa, 2016).

Ehnert (2009, p. 74) define a GSRH como “um conjunto de estratégias e de práticas, planeadas ou emergentes de Recursos Humanos, que visam a realização dos objetivos/metast organizacionais, procurando simultaneamente, criar medidas de Recursos Humanos que sejam a base para o futuro e que controlem também os efeitos do *feedback* no sistema de Recursos Humanos da organização, no longo prazo”.

De acordo com a literatura existente sobre o tema, podemos considerar os seguintes princípios como princípios da GSRH: “a orientação a longo prazo, a preservação dos recursos humanos, a proteção do ambiente, a participação dos colaboradores, os colaboradores como *equal partners*, a cooperação entre colaboradores, o desenvolvimento do potencial dos colaboradores, a flexibilidade, a justiça e oportunidades iguais para todos”. Estes princípios são organizados em diferentes *clusters*, um destes é referente ao “cuidado dos colaboradores”, que engloba dois princípios: a preservação dos recursos humanos e a flexibilidade, revelando a preocupação em cuidar dos colaboradores em termos de saúde, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, fomentando também a produtividade. Este *cluster* está associado ao aspeto psicológico inerente às práticas sustentáveis de RH, uma vez que a organização deve garantir que mantém uma força de trabalho produtiva, mas também saudável, o que inclui as preocupações com o volume de trabalho e com o *stress* (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018). Assim, a GSRH procura que as organizações implementem estratégias e sistemas para que os colaboradores tenham intenção de trabalhar para uma organização em particular (atração), onde tenham as condições para desempenhar as suas funções num ambiente que promova a redução ativa de *stress*, a saúde e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Rowan, 2000; Ehnert et al., 2014; Zink, 2014; (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2019).

A GSRH contempla determinadas práticas, políticas e princípios que visam garantir o posicionamento da organização numa perspetiva competitiva e duradoura. Neste conjunto, encontramos as práticas associadas à GRH socialmente responsável (Barrena-Martínez et al., 2017), onde incluímos práticas que se dirigem à formação e desenvolvimento, igualdade e diversidade, saúde e segurança no trabalho e equilíbrio entre a família e trabalho; e as práticas de GRH “verde” que promovem o recrutamento verde, a formação e envolvimento verde e a gestão dos benefícios e compensações verdes (Guerci et al., 2016). Estas dimensões das práticas de RH sustentáveis procuram promover modelos de trabalho sustentável, no fundo, a

sustentabilidade permite reduzir os efeitos negativos que as organizações têm nos seus colaboradores, permitindo melhorar as condições existentes (Ehnert et al., 2016). A GSRH é vista como promotora de comportamentos que têm como objetivo o sucesso económico, maximizando os lucros a longo-prazo, garantindo a continuidade da organização, o bem-estar social dos colaboradores e a sua integridade física, pelo que podemos afirmar que se trata de uma gestão mais *peessoal* (Guerci et al., 2019).

Renwick e colegas (2013), apresentam três objetivos:

1. “Desenvolver capacidades verdes” atuando nas áreas de atração e seleção (*e.g.* recrutar colaboradores ambientalmente conscientes) e nas áreas de formação e desenvolvimento (*e.g.* aplicar estilos de liderança sustentáveis);
2. “Motivar os colaboradores verdes” com impacto nas áreas de avaliação de desempenho (*e.g.* os *managers* e os colaboradores devem atingir certos objetivos e responsabilidades verdes) e nas áreas da gestão de benefícios e recompensas (*e.g.* incluir objetivos verdes como parte da Análise de Desempenho de membros séniores); e
3. “Fornecer oportunidades verdes” que se reflete no envolvimento dos colaboradores e *engagement* numa cultura e clima de suporte (*e.g.* *newsletters*, *focus-groups* com foco nos temas sustentáveis).

2.2. Engagement no Trabalho

Associado às novas perspetivas organizacionais, mais positivas, e à Psicologia Positiva, verifica-se o crescente interesse pelo estudo do *engagement* no trabalho, tanto por consultoras como por académicos (Robinson et al., 2004) – podemos, inclusive, ler a expressão “*old wine in a new bottle*” na literatura, quando se refere este conceito (Macey & Schneider, 2008). As organizações procuram alcançar os seus resultados através de abordagens que promovem, como vimos, o bem-estar dos colaboradores. Assim, é importante estudar o conceito do *engagement* no trabalho, caracterizado como um estado positivo do colaborador, que não se limita a um momento, mas sim a um estado duradouro.

O conceito surgiu na década de 90 e teve como precursor Kahn. Segundo o autor, o colaborador está *engaged* quando está psicologicamente presente no desenvolvimento do seu trabalho/tarefa. Acrescentado que, os colaboradores envolvidos com o seu trabalho têm um melhor desempenho, o que resulta do maior esforço que empenham na execução das suas tarefas, uma vez que são capazes de obter mais proveito das suas capacidades cognitivas, físicas e mentais (Kahn 1990, 1992). Posteriormente, Rothbard (2001) acrescenta a atenção e a absorção como aspetos importantes para compreender o *engagement*.

Segundo Schaufeli e Bakker (2010), o *engagement* pode ser caracterizado como um estado positivo que combina elevada energia, elevada dedicação, elevados níveis de esforço e uma elevada ligação afetivo-emocional. Concluindo os autores que, o *work engagement* apresenta três dimensões: (1) o vigor, que se traduz em elevados níveis de energia que proporcionam vontade em colocar um esforço extra no trabalho e desenvolvem uma resiliência mental que permite ultrapassar os desafios no trabalho; (2) a dedicação, associada aos desafios e inspiração no trabalho, que geram orgulho em relação ao alcançado no trabalho; e (3) a absorção, que está próxima do *flow*, caracterizando-se essencialmente por não se dar conta da passagem do tempo, o trabalhador está numa situação de concentração positiva (Schaufeli et al., 2001; Schaufeli et al., 2002). Resume-se assim a um sentimento positivo em relação ao trabalho, que promove emoções positivas, entre elas, o sentimento de dever cumprido e realização. Ainda, o *engagement* não deve ser entendido como uma constante, uma vez que pode variar de tarefa em tarefa e diferir de dia para dia (Saks, 2006; Sonnentag, 2003).

Shaufeli (2017) inclui no seu estudo sobre o *work engagement* o modelo “Job-Demands Resources” (JD-R). Este modelo estabelece uma relação entre as exigências e os recursos no trabalho. Segundo o autor, quando existe um equilíbrio entre estes aspetos, ou seja, quando existem recursos suficientes para as exigências no trabalho, o colaborador experiencia um processo motivador, caracterizado por maior energia e sentimento de envolvimento, resultando em *engagement* no trabalho (“envolvimento no trabalho”). Por outro lado, o colaborador pode também experienciar um processo de *stress* quando está sujeito a elevadas exigências com baixos recursos, podendo originar, a longo prazo, uma situação de *burnout*, colocando em risco a sua saúde e a *performance*. O modelo mostra-nos também que elevados recursos têm um impacto positivo no colaborador, mesmo quando as exigências são elevadas. Os estudos evidenciam o papel desta relação na promoção do *work engagement*, nomeadamente, os recursos que, podem ser tidos como preditores desta variável (Bakker & Sanz-Vergel, 2013; Kim & Beehr, 2018; Crawford et al., 2010; Einarsen et al., 2018; Bailey et al., 2017). O suporte organizacional tem sido indicado como um preditor com efeito a longo-prazo promovendo também a segurança psicológica dos colaboradores (Biggs et al., 2014; Sacks, 2006).

Ainda, como antecedentes do *work engagement*, são também mencionadas as características da tarefa (*e.g.* autonomia), as recompensas, o reconhecimento do trabalho, o suporte do *manager* e as características da liderança (Sacks, 2006; Medlin & Green, 2009; Papalexandris & Galanaki, 2009; Slatten & Mehmetoglu, 2011; Biswas & Bhatnagar, 2013).

Um aspeto essencial a ter em conta no estudo do *Engagement*, em especial quando referimos os antecedentes deste, é o suporte, tanto da organização como dos líderes. Grande parte da

perceção de segurança resulta do suporte, que cria um ambiente de segurança nos colaboradores, permitindo que estes experimentem coisas novas e que arrisquem, sem medo de retaliações por erros ou medo das consequências pela falha (Khan, 1990).

O *Engagement* é um estado de elevado investimento pessoal no trabalho e nas suas tarefas. Este intenso envolvimento pessoal gera um elevado desejo de progressão e aprendizagem, pelo que podemos afirmar que se trata de estado-cognitivo emocional positivo que se traduz em comportamentos (Harter et al., 2002; Macey & Schneider 2008). Os *engaged employees* (“colaboradores envolvidos”) apresentam, geralmente, maior proatividade, maior capacidade de adaptação, criatividade e têm disponibilidade para partilhar conhecimento, o que se reflete numa melhor *performance* individual e, assim, também numa melhor *performance* coletiva. Outros *outcomes* mencionados na literatura são a redução da intenção de *turnover* e melhores comportamentos de cidadania organizacional (Schaufeli et al., 2001; Eldor, 2017; Coffman & Gonzalez-Molina, 2002; Shantz et al., 2013).

Como antítese do *Engagement*, os autores referem o *burnout*. O *burnout* manifesta-se através de elevados níveis de *stress*, cinismo (indiferença e distanciamento do trabalho) e exaustão (cansaço). O *burnout* está associado à escassez de recursos em relação às exigências do trabalho (Bue et al., 2013; González-Romá et al., 2006; Schaufeli & Bakker, 2004).

As práticas de recursos humanos estão associadas aos comportamentos e atitudes dos colaboradores (Nishii et al., 2008), ao mesmo tempo, quando estas práticas são percecionadas como boas práticas, os colaboradores consideram que há um investimento por parte da organização e isso provoca um sentimento de retribuição nos colaboradores, promovendo assim comportamentos positivos (Hannah e Iverson ,2004).

Nomeadamente, as práticas de recursos humanos estão positivamente associadas ao *engagement* no trabalho, o que promove melhores *outcomes*, comportamentos e atitudes positivas no trabalho (Bakker & Demerouti, 2008; Schaufeli & Bakker, 2004). Segundo a literatura analisada sugere-se que as práticas sustentáveis de recursos humanos têm uma relação positiva com a formação, com o desenvolvimento, com a avaliação, com as recompensas, e com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. A GSRH terá assim impacto no *Engagement* no Trabalho, em especial, no que toca ao desenvolvimento os colaboradores – a mentoria e as oportunidades de promoção que GSRH promove (Ambrose et al., 2005) – e à flexibilidade – que permite aos colaboradores maior controlo sobre a sua vida profissional, menores níveis de *stress*, beneficiando a saúde e o bem-estar dos colaboradores (Almer & Kaplan, 2002; Casey & Grzywacz, 2008; Michel & Michel, 2015).

Partimos destas noções para estudar a primeira hipótese:

Hipótese 1: A Gestão Sustentável de Recursos Humanos tem um impacto positivo no Engagement no Trabalho.

2.3. Percepção de Suporte Organizacional

No mercado, apesar de sabermos que as organizações são entidades desprovidas de personalidade *per se*, sabemos também que as organizações são o resultado das pessoas que as compõem. As ações dos indivíduos são, muitas vezes, vistas como indicadores da intenção da organização em vez de serem atribuídas à intenção do próprio indivíduo que a praticou. Os colaboradores encaram o seu tratamento favorável ou desfavorável como um indicador da intenção organização em relação si – falamos aqui da “personificação” das organizações, como sugere Levinson (1965). O que gera nos colaboradores a ideia de que as organizações são de facto, *pessoas*.

Eisenberg e colegas (1986) entendem que a Percepção do Suporte Organizacional (PSO) é encorajada por esta tendência que os colaboradores têm em personificar as organizações. Este conceito, surge na sequência da Teoria Geral do Suporte Organizacional, segundo a qual os indivíduos que percebem maior suporte por parte da sua organização são mais prováveis de se sentir obrigados a recompensar a organização. Esta pode ser caracterizada como a percepção dos colaboradores sobre a forma como a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar.

O suporte organizacional percebido cria um processo de troca social no qual os colaboradores se sentem responsáveis em ajudar a organização a alcançar os seus objetivos. Quando os colaboradores se relacionam positivamente com o seu trabalho e com a sua organização, isto fortalece a ligação entre o colaborador e a organização (Shore & Wayne, 1993; Wayne et al., 1997; Biswas & Bhatnagar, 2013). A par de tal, Garcia e colegas (2021), reforçam a importância dos contratos psicológicos, pois estes baseiam-se na troca implícita entre a organização e o colaborador, sendo que estes contratos vão além do contrato de trabalho onde se estabelece uma troca económica.

Segundo Zagenczyk e colegas (2011), os colaboradores sentem-se valorizados nas organizações quando percebem sinais de apoio, ou seja, quando existem práticas positivas por parte da organização, práticas essas associadas ao tratamento justo, a recompensas organizacionais, a condições favoráveis de trabalho, orientando-se para o bem-estar do colaborador. A percepção deste suporte resulta da frequência, da percepção de sinceridade e da intensidade com que as ações são realizadas e entendidas pelos colaboradores como uma recompensa do seu esforço (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger et al., 1990).

A PSO favorece a satisfação de três necessidades psicológicas dos colaboradores: (1) a necessidade de relacionamento, que está associada à forma como os colaboradores se sentem ligados com a organização, através da conexão que criam com os outros; (2) a necessidade de autonomia, que se traduz na vontade dos colaboradores em desempenhar determinada atividade e à responsabilidade associada a tal; (3) a necessidade de competência, relacionada com o encorajamento e apoio dado aos colaboradores para atingirem os seus objetivos (Fernet et al., 2013; Pauli et al., 2018).

As relações saudáveis nas organizações associadas ao apoio dado aos colaboradores, resultado do suporte, geram benefícios mentais e físicos, promovendo uma estabilidade que pode afetar positivamente o seu desempenho (Maan et al., 2020).

Segundo Eisenberg e colegas (1997), a PSO é superior quando os colaboradores acreditam que as recompensas organizacionais e as condições favoráveis de trabalho (e.g. os salários e progressão de carreira) resultam de decisões voluntárias da organização, em vez de decisões externas como aquelas que resultam de imposições legais, governamentais e de institutos regulatórios (e.g. Autoridade para as Condições do Trabalho). As perceções dos colaboradores sobre as práticas de RH podem influenciar as suas atitudes e comportamentos (Whitener, 2001), em especial, as práticas de RH sustentáveis – como, por exemplo, as práticas focadas no bem-estar do colaborador (*feedback*, suporte organizacional) – promovem benefícios mútuos aos colaboradores e à organização (Guest, 2017).

Nomeadamente, a PSO promove o *Engagement* no Trabalho, isto é, quando os colaboradores têm uma perceção de elevado suporte organizacional, o *engagement* no trabalho é também elevado (Caesens & Stinglhamber, 2014; Zacher & Winter, 2011). Assim, segundo Strom e colegas (2014), quando as organizações se focam em criar um ambiente de suporte para os seus colaboradores, terão, como resultado, colaboradores motivados.

Assim, apresentamos a segunda hipótese:

Hipótese 2: O impacto da Gestão Sustentável de Recursos Humanos no Engagement no Trabalho é moderado pela Perceção de Suporte Organizacional.

2.4. As gerações no mercado de trabalho

Se podemos afirmar que o mercado de trabalho mudou nos últimos anos, devemos acrescentar que um dos fatores associados a essa mudança resulta do aumento da esperança média de vida e também o aumento da idade da reforma. Atualmente, Portugal conta com 4 963,3 milhares de trabalhadores, com idades compreendidas entre os 16 e os 74 anos, segundo os dados recolhidos pelo Instituto Nacional de Estatística, IP (número de trabalhadores em

agosto de 2023). Este dado revela que o mercado de trabalho apresenta trabalhadores de diferentes idades, o que traz desafios no campo da GRH. Nomeadamente, a necessidade de garantir uma força de trabalho competente, atrair jovens trabalhadores e reter trabalhadores mais antigos, ao mesmo tempo que se deve almejar pela sustentabilidade das organizações (Kulik et al., 2014). Podemos afirmar que gerir recursos humanos, implica saber gerir um mercado multigeracional.

São os gestores de RH que assumem a liderança no alinhamento entre a missão da organização e as necessidades dos colaboradores, tendo por isso, impacto na gestão das diferentes gerações no mercado de trabalho (Backes-Gellner & Veen, 2013; Hertel et al., 2013, Zacher & Yang, 2016). Compreender as diferenças geracionais é, sem dúvidas, uma vantagem para a gestão das organizações, é uma ferramenta aliada na compreensão do mercado e no desenvolvimento de estratégias (Lancaster & Stillman, 2002; Gladwell et al., 2010).

As gerações são uma construção social, cuja ideia base é que os indivíduos que nasceram num determinado espaço temporal, partilham o mesmo contexto, eventos, experiências e oportunidades, de tal forma que, essa realidade partilhada tem influência nas suas atitudes, nos seus valores e crenças – Teoria da Coorte Geracional (Pilcher, 1994; Inglehart, 1977; Strauss & Howe, 1991).

Podemos encontrar vários estudos sobre as gerações, em termos de atitudes, características e diferenças no contexto de trabalho no que se refere motivações, comportamentos e expectativas (e.g. Jurkiewicz, 2000; Wong et al., 2008; Cennamo and Gardner, 2008). Desta forma, compreender as gerações, pode revelar-se benéfico para as organizações visto que a geração a que o colaborador pertence influencia a sua relação com trabalho. Em especial, é importante estudar as gerações mais novas, uma vez que, estas gerações permanecem menos tempo nas organizações, são motivadas pela variedade de funções, são impacientes por progressão e desenvolvimento, ao mesmo tempo que exigem maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Lyons et al., 2015) – todos estes aspetos são influenciados pelas práticas de RH, especialmente com as práticas sustentáveis de RH (Joshi et al., 2011).

Existe ainda alguma evidência de que as gerações mais novas apresentam maiores preocupações ambientais, o que se reflete no contexto laboral. Os *millennials*, por exemplo, procuram trabalhar em organizações que se alinham com os seus valores, que se refletem numa maior sensibilidade para as práticas sustentáveis das organizações, ao mesmo tempo que a Geração Z apresenta uma tendência para maior responsabilidade social (Jafri, 2021; Racolça-Paina & Irini, 2021). Por outro lado, Otto & Kaiser (2014) sugerem que as gerações mais antigas, são mais envolvidas nas práticas ligadas ao ambiente. Os autores entendem ainda que

tanto as gerações mais antigas como as mais novas apresentam preocupações semelhantes com o ambiente, no entanto, as gerações mais antigas destacam-se nos comportamentos pró-ambientais.

Outras diferenças entre as gerações passam pelo valor que atribuem ao trabalho e àquilo que esperam do seu *manager*. As gerações mais novas procuram realizar um trabalho com significado (*meaningful*), com momentos de *feedback* construtivo, maior acompanhamento, oportunidades de crescimento de carreira e de mentoria. Já as gerações mais antigas, não apresentam as mesmas expectativas ou necessidades, nomeadamente no que toca ao tempo que permanecem na mesma organização, permanecendo por mais tempo (Krahn & Galambos, 2014). Como vimos, muitos destes aspetos estão associados ao suporte organizacional (Smola & Sutton, 2002; Paros, 2016; Lyons et al., 2015; Twenge, 2010).

É importante ressaltar que são vários os autores que questionam a estereotipação das características associadas aos elementos de cada geração (Cennamo & Gardner, 2008; Forsyth et al., 2008), e por isso, este estudo procura aprofundar a relação em análise e compreender de que forma a geração influencia os resultados. Sendo que, com base no que vimos, propomos que a geração tem um papel moderador na relação de moderação entre a PSO e a GSRH.

Na literatura podemos encontrar diferentes designações, definições e limites para as gerações, uma vez que não se observa um consenso (Strauss & Howe, 1991). No nosso estudo iremos considerar as seguintes (Lester et al., 2012):

- a) Baby Boomers, nascidos entre 1946 e 1964;
- b) Geração X, nascidos entre 1965 e 1983;
- c) Geração Y ou *millennials* (Parry & Urwin, 2011): nascidos entre 1984 e 1995
- d) Geração Z ou *postmillennials* (Dorsey, 2016) nascidos entre 1996 e 2010 (Pichler et al., 2021)

Ressalva-se que escolhemos utilizar os limites referidos, ainda que com as limitações previstas, associados à cultura americana. Tal deve-se ao facto de a cultura americana ter uma influência global (marcos históricos, influência dos *media*). Inclusive, muitas das tendências e fenómenos culturais acabaram por ter efeitos na Europa e, em Portugal.

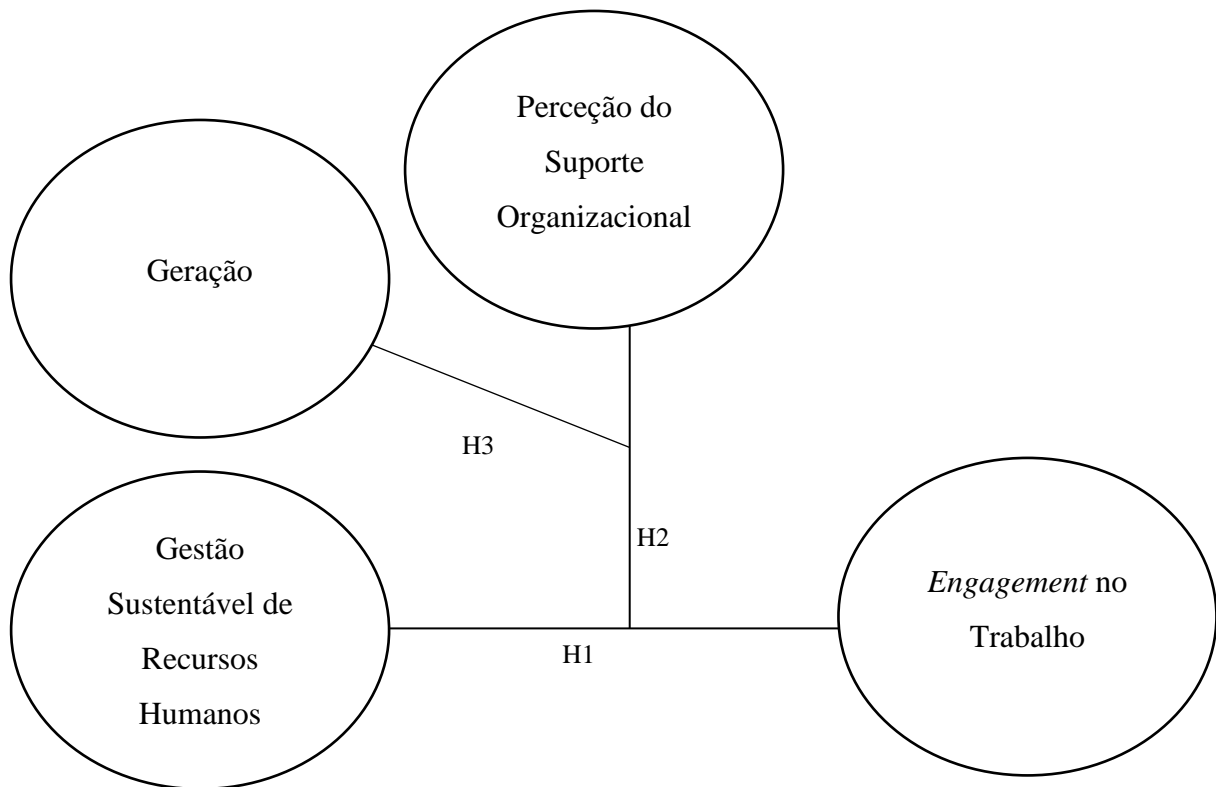
Avançamos assim para a terceira hipótese do estudo, de forma a compreender os diferentes resultados para cada geração em estudo:

Hipótese 3: O impacto da Gestão Sustentável de Recursos Humanos no Engagement no Trabalho é moderado pela Perceção de Suporte Organizacional, relação esta, moderada pela geração a que o colaborador pertence.

3. Modelo de Investigação e Hipóteses

Atendendo à pesquisa realizada, podemos apresentar o seguinte modelo de investigação, que inclui as hipóteses propostas ao longo da revisão de literatura. O modelo de investigação proposto (Figura 1) trata-se de uma moderação moderada, e por isso, iremos avaliar o impacto da GSRH no *Engagement* no Trabalho quando moderada pela PSO, e ainda, esta relação moderada pela Geração a que o colaborador pertence.

Figura 1
Modelo conceptual de investigação



Fonte: Elaboração própria

Hipótese 1: A Gestão Sustentável de Recursos Humanos tem um impacto positivo no *Engagement* no Trabalho.

Hipótese 2: O impacto da Gestão Sustentável de Recursos Humanos no *Engagement* no Trabalho é moderado pela Perceção de Suporte Organizacional.

Hipótese 3: O impacto da Gestão Sustentável de Recursos Humanos no *Engagement* no Trabalho é moderado pela Perceção de Suporte Organizacional, relação esta, moderada pela geração a que o colaborador pertence.

4. Metodologia

4.1. Participantes

O estudo teve uma amostra de 306 participantes, no entanto, atendendo à distribuição dos participantes por geração, tomámos a decisão de remover os participantes da geração *Baby Boomers* de forma a aprimorar a análise de dados, pois apenas foi possível recolher respostas de 26 participantes deste grupo.

Assim, a nossa amostra contou com 280 participantes, dos quais 85 eram do sexo masculino (30,4%) e 195 eram do sexo feminino (69,6%). A nossa amostra incluiu participantes com idades compreendidas entre os 18 e os 53 anos, organizando-se, em termos de gerações, da seguinte forma (Tabela 1): 49 participantes da Geração X (17,5%), 81 participantes da Geração Y (28,9%) e 150 participantes da geração Z (53,6%).

Na Tabela 2 podemos encontrar as restantes características da amostra, com destaque para as seguintes observações: 58,9% da amostra é licenciada e apenas 1 dos participantes tem Doutoramento. Relativamente ao vínculo laboral, apenas 32,5% têm um contrato a termo certo, 64,6% têm um contrato de trabalho sem termo, 2,5 % têm contrato de estágio e, 0,4% (n=1 participante) é trabalhador independente. Por fim, no que toca ao setor de trabalho: 92,5 % da amostra trabalha no setor privado, enquanto apenas 7,5% da amostra trabalha no setor público.

Tabela 1

Caracterização da Amostra (Sexo, Geração)

		Frequência	Percentagem
Sexo	Masculino	85	30,4%
	Feminino	195	69,6%
Geração	Geração X (1965-1983)	49	17,5%
	Geração Y (1984-1995)	81	28,9%
	Geração Z (1996-2010)	150	53,6%

Fonte: Elaboração própria

Tabela 2*Caracterização da Amostra (Habilitações literárias, Vínculo laboral, Setor)*

		Frequência	Porcentagem
Habilitações Literárias	Inferior ao 12º ano	9	3,2%
	12º ano	27	9,6%
	Licenciatura	165	58,9%
	Mestrado	78	27,9%
	Doutoramento	1	0,4%
	Contrato a termo certo	92	32,5%
Vínculo Laboral	Contrato sem termo	181	64,6%
	Estágio	7	2,5%
	Trabalhador Independente	1	0,4%
Setor	Privado	259	92,5%
	Público	21	7,5%

Fonte: Elaboração própria

4.2. Delineamento

O objetivo deste estudo é analisar o impacto que Gestão Sustentável de Recursos Humanos tem no *Engagement* no Trabalho, quando moderada pelo Percepção de Suporte Organizacional, nas diferentes Gerações. Trata-se de uma dupla moderação, como vimos anteriormente.

Para tal, neste estudo, realizámos uma abordagem quantitativa: inquérito por questionário (Anexo 1). A amostra é não probabilística por conveniência, com participantes ativos no mercado de trabalho, com idade superior a 18 anos. O estudo seguiu um modelo transversal.

4.3. Instrumentos

Escala Gestão Sustentável de Recursos Humanos

De forma a medir GSRH foram utilizadas duas escalas adaptadas:

- 1) GRH socialmente responsável adaptada de Barrena-Martínez e colegas (2016) e Barrena-Martínez e colegas (2017) – a escala mede quatro dimensões: formação e desenvolvimento (*e.g.* “A minha empresa deteta periodicamente as necessidades de formação da equipa, estabelecendo metodologias de aprendizagem para corrigir as

suas lacunas.”), igualdade e diversidade (e.g. “A minha empresa cria equipas diversificadas no sentido de promover um alto nível de criatividade.”), saúde e segurança no trabalho (e.g. “A minha empresa minimiza os riscos físicos e emocionais do trabalho para os colaboradores e suas famílias, como absentismo, *stress*, doenças ocupacionais e acidentes de trabalho.”) e o equilíbrio trabalho/família;

- 2) GRH “verde”, foi adaptada de Guerci e colegas (2016) – a escala mede três dimensões: recrutamento “verde” (e.g. “A minha empresa consegue atrair os colaboradores através do compromisso ambiental que a empresa tem.”), formação e desenvolvimento “verde” (e.g. “A minha empresa cria programas de formação ambiental para os gestores.”) e compensações e benefícios “verdes” (e.g. “A avaliação dos colaboradores inclui objetivos de desempenho ambiental.”). A escala de resposta é de tipo *Likert*, onde 1 corresponde a “Discordo fortemente” e 5 corresponde a “Concordo fortemente”.

A escala foi adaptada para a língua portuguesa, através do método tradução-retroversão.

Escala do *Engagement* no Trabalho

Relativamente ao *work engagement*, para o medir foi utilizada a versão reduzida da escala de *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli et al., 2006), na versão em português, validada por Sinval e colegas (2018). A versão reduzida é composta por 9 itens (e.g. “O meu trabalho inspira-me.”), numa escala de resposta *rating scale* de sete pontos, que mede a frequência da ocorrência de cada item. Na escala, 1 corresponde a “Nunca” e 7 corresponde a “Todos os dias”. Ressalva-se que iremos estudar a variável de forma unidimensional.

Escala da Perceção do Suporte Organizacional

Para medir a Perceção do Suporte Organizacional (PSO), recorreremos ao “Survey of Perceived Organizational Support”, desenvolvido por Eisenberger e colegas (1986) – escala traduzida para português por Santos e Gonçalves (2010). É uma escala de oito itens (e.g. “A organização/instituição preza a minha realização profissional.”), com respostas numa escala de tipo *rating scale* de seis pontos, sendo que (1) corresponde a “Discordo Totalmente” e (6) corresponde a “Concordo Totalmente”. Esta escala conta com quatro itens invertidos (itens nº 2, 3, 5 e 7)

4.4. Procedimento

O questionário aplicado (Anexo A) foi gerado com recurso à plataforma *Google Forms* e, posteriormente publicado nas redes sociais como o *LinkedIn*, *Instagram* e *WhatsApp*. A recolha de dados teve início em a 25 de abril de 2023 e terminou em 25 julho do mesmo ano.

Além das questões relativas às escalas mencionadas e ao ano de nascimento (para avaliar a geração), incluímos outras questões de aspeto sociodemográfico como o sexo, as habilitações literárias, o tipo de contrato e o setor de trabalho (privado ou público), de forma a melhor compreender os resultados.

5. Resultados

O tratamento estatístico dos dados recolhidos foi realizado com recurso ao software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), v.28.0 e à extensão *Process Macro* by Andrew F. Hayes.

Para tal, procedemos à codificação de todos os dados (ex. masculino para “1” e feminino para “2”), em especial atenção à codificação da variável Gerações (Tabela 3), sendo que importa ressaltar que a Geração dos *Baby Boomers* foi retirada das análises realizadas, uma vez que os questionários recolhidos representavam um número bastante inferior, quando comparado com outras gerações. Por esse motivo, decidimos remover a referida geração da análise de dados, como referido anteriormente.

Tabela 3

Codificação da variável gerações

Anos de nascimento	Geração	Codificação
1946 a 1964	<i>Baby Boomers</i>	1
1965 a 1983	Geração X	2
1984 a 1995	Geração Y / <i>Millennials</i>	3
1996 a 2010	Geração Z	4

Fonte: Elaboração própria

De seguida, procedemos à inversão de 3 itens escala da PSO (item 2, 3 5 e 7 – itens invertidos). No SPSS foi necessário calcular as médias das variáveis não sociodemográfica em estudo, assim como o cálculo das médias das dimensões da GSRH. Utilizando estes dados, procedemos ao cálculo do *Alpha de Cronbach*, à análise descritiva das variáveis, à análise das correlações e finalmente aos testes das hipóteses.

5.1. Fiabilidade – *Alpha de Cronbach*

De forma a avaliar a fiabilidade das escalas, recorreremos ao indicador *Alpha de Cronbach* (α), que mede a capacidade de a medida ser consistente (Marôco & Garcia-Marques, 2006). Segundo os autores, para que exista uma boa consistência interna, o *Alpha de Cronbach* deve ser superior a 0,7. Os instrumentos utilizados apresentam valores que correspondem a uma boa consistência interna.

Os coeficientes das variáveis em estudo podem ser qualificados (Murphy & Davidshofer, 2005) como moderados a elevados ($\alpha > 0,800$) e elevados ($\alpha > 0,900$). Os valores encontram-se na Tabela 4.

Tabela 4

Fiabilidade da Escala de GSRH, da Escala de Engagement no Trabalho e Escala de PSO

Instrumento	Nº de Itens	Alpha de Cronbach
GSRH	25	0,977
Engagement no Trabalho	9	0,979
Percepção do Suporte Organizacional	8	0,900

Fonte: Elaboração própria

5.2. Análise Descritiva das Variáveis em Estudo

Como podemos observar na Tabela 5, relativamente à GSRH, os participantes, nas suas organizações percebem que as práticas de RH são medianas no que toca à sua sustentabilidade ($M = 3,51$), estando as respostas mais comuns entre uma postura neutra “3 – não concordo nem discordo” e uma postura de concordância “4 – concordo”.

Realizamos uma análise ainda a cada dimensão da GSRH, de acordo com as dimensões referidas anteriormente e destacam-se a dimensão das práticas de Gestão do Desempenho e Compensação Verde como as menos praticadas, sendo a sua média inferior ao valor médio da escala (3) e as práticas de Igualdade e Diversidade como as mais praticadas.

No que toca à variável do *Engagement* no Trabalho, os participantes revelam que se sentem *engaged* recorrentemente ($M = 5,50$). As respostas dadas pelos participantes estão entre duas frequências: “5 - uma vez por semana” e “6 – algumas vezes por semana”, o que traduz resultados positivos.

Por fim, relativamente ao Suporte Organizacional, os participantes têm uma postura neutra ($M = 4,97$), ainda que apresentando uma tendência ligeiramente positiva, pois as respostas, atendendo à média encontram-se entre “4 - não concordo nem discordo” e “5 - concordo um pouco”.

Tabela 5*Estatística Descritiva das variáveis em estudo*

Variáveis	N	Mínimo	Máximo	Média (M)	Desvio padrão
GSRH	280	1,12	5,00	3,41	1,03
GSRH: Igualdade & Diversidade	280	1,00	5,00	3,78	1,09
GSRH: Formação & Desenvolvimento	280	1,00	5,00	3,69	1,074
GSRH: Saúde & Segurança no Trabalho	280	1,00	5,00	3,42	1,15
GSRH: Equilíbrio Família & Trabalho	280	1,50	5,00	3,68	0,88
GSRH: Recrutamento Verde	280	1,00	5,00	3,13	1,36
GSRH: Formação & Envolvimento Verde	280	1,00	5,00	3,13	1,23
GSRH: Gestão do Desempenho & Compensação Verde	280	1,00	5,00	2,89	1,29
<i>Engagement</i> no Trabalho	280	1,22	7,00	5,50	1,56
Percepção do Suporte Organizacional	280	1,63	7,00	4,97	1,38

Fonte: Elaboração própria

5.3. Correlações sociodemográficas

Na análise das relações entre as variáveis em estudo, poderemos verificar correlações positivas ($r > 0$) e correlações negativas ($r < 0$). Ainda, quanto mais próximo de 1 for o valor correlação de *Pearson*, mais forte é a associação entre as variáveis. E, finalmente, importa referir que a significância estatística relevante se traduz em *sig.* $< 0,05$.

Na Tabela 6 encontramos os resultados das correlações entre variáveis sociodemográficas. Ao analisar o Sexo e as Habilitações Literárias, a relação é significativa, com uma direção negativa e podemos classificá-la como moderada (Marôco, 2014) quanto à sua força ($r = -0,289$; $p < 0,001$). Isto significa que, tendencialmente, os homens apresentam habilitações literárias superiores às das mulheres.

A relação entre a Geração e as Habilidades Literárias é significativa, positiva e fraca ($r = 0,247$; $p < 0,001$). Segundo a nossa amostra e codificação, estes dados traduzem-se do seguinte modo: quanto mais jovem a geração, maiores as habilidades literárias.

Tabela 6

Correlações de Pearson entre as variáveis sociodemográficas

Variáveis	Sexo	Geração	Habilidades literárias
Sexo	1		
Geração	-0,105	1	
Habilidades Literárias	-0,289**	0,247**	1

** $p < 0,01$

Fonte: Elaboração própria

5.4. Correlações entre as variáveis em estudo e as variáveis sociodemográficas

Na Tabela 20 (Anexo U), encontramos as correlações de Pearson entre as variáveis sociodemográficas e as variáveis em estudo.

No que concerne às práticas de GSRH, encontramos correlações significativas com o Sexo e as dimensões “Recrutamento Verde” ($r = -0,241$; $p < 0,001$), “Formação e Envolvimento Verde” ($r = -0,147$; $p = 0,014$) e “Gestão do Desempenho e Compensação Verde” ($r = 0,164$; $p = 0,006$). Estas correlações são significativas, negativas e fracas. Indicam que, os homens têm uma maior perceção das práticas de GSRH nas dimensões referidas.

Ainda, as práticas de GSRH apresentam uma correlação significativa com a Geração, na dimensão da “Família e Trabalho” ($r = 0,136$; $p = 0,023$), sendo esta uma correlação positiva e fraca. Nas restantes dimensões não se verifica nenhuma correlação significativa. Significa isto que quanto mais jovem geração, maior a perceção de práticas de GSRH relativas ao equilíbrio entre a Família e o Trabalho. Podemos dizer que os participantes da Geração Z percecionam mais práticas associadas a esta dimensão nas suas organizações.

É também possível estabelecer uma correlação com as Habilidades Literárias, esta é uma correlação significativa, positiva e fraca ($r = 0,174$; $p = 0,003$), que permite concluir que quanto maior a habilitação literária maior a perceção de práticas de GSRH. Esta conclusão verifica-se em todas as dimensões, correlações significativas, positivas e fracas, à exceção da dimensão “Igualdade e Diversidade”, onde não existe uma correlação significativa e com destaque para a

dimensão “Recrutamento Verde” onde encontramos o valor de correlação mais elevado, ainda que classificada como fraca (Tabela 7).

Tabela 7

Correlação de Pearson entre as variáveis sociodemográficas e as variáveis em estudo:

GSRH e Habilitações Literárias

Variáveis	3. Habilitações Literárias
4. GSRH	0,174**
4.1. GSRH: Igualdade & Diversidade	0,083
4.2. GSRH: Formação & Desenvolvimento	0,139*
4.3. GSRH: Saúde & Segurança no Trabalho	0,159**
4.4. GSRH: Família & Trabalho	0,154**
4.5. GSRH: Recrutamento Verde	0,227**
4.6. GSRH: Formação & Envolvimento Verde	0,140*
4.7. GSRH: Gestão do Desempenho & Compensação Verde	0,205**

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à correlação entre a GSRH e o *Engagement* no Trabalho, a correlação é significativa, positiva e moderada ($r = 0,447$; $p < 0,001$). O mesmo se verifica nas diferentes dimensões da GSRH (Tabela 8). Assim, quanto maior a perceção de práticas sustentáveis de RH, maior o *Engagement* dos colaboradores. Destacamos as dimensões “Igualdade & Diversidade” e “Formação & Desenvolvimento” como as que apresentam o valor mais elevado

Tabela 8

Correlações de Pearson: GSRH e Engagement no Trabalho

Variáveis	5. Engagement no Trabalho (r)
4. GSRH	0,447**
4.1. GSRH: Igualdade & Diversidade	0,489**
4.2. GSRH: Formação & Desenvolvimento	0,489**
4.3. GSRH: Saúde & Segurança no Trabalho	0,372**
4.4. GSRH: Família & Trabalho	0,427**
4.5. GSRH: Recrutamento Verde	0,325**

4.6. GSRH: Formação & Envolvimento Verde	0,378**
4.7. GSRH: Gestão do Desempenho & Compensação Verde	0,315**
5. <i>Engagement</i> no Trabalho	1

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Fonte: Elaboração própria

Finalmente, a correlação entre as práticas de GSRH e PSO caracteriza-se por ser significativa, positiva e moderada ($r = 0,571$; $p < 0,001$), o que revela que quanto maior a percepção de práticas de RH sustentáveis, maior será a percepção de suporte organizacional. A dimensão a destacar nesta análise (Tabela 9) é a da “Igualdade & Diversidade” ($r = 0,623$; $p < 0,001$).

Tabela 9

Correlações de Pearson: GSRH e PSO

Variáveis	6. Percepção do Suporte Organizacional
	<i>r</i>
4. GSRH	0,571**
4.1. GSRH: Igualdade & Diversidade	0,623**
4.2. GSRH: Formação & Desenvolvimento	0,576**
4.3. GSRH: Saúde & Segurança no Trabalho	0,565**
4.4. GSRH: Família & Trabalho	0,641**
4.5. GSRH: Recrutamento Verde	0,440**
4.6. GSRH: Formação & Envolvimento Verde	0,404**
4.7. GSRH: Gestão do Desempenho & Compensação Verde	0,397**
6. Percepção do Suporte Organizacional	1

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Fonte: Elaboração própria

Analisando o *Engagement* no Trabalho (Tabela 10) e a Geração temos uma correlação significativa, negativa e fraca ($r = -0,136$; $p = 0,023$), assim, quanto mais jovem a geração, menor o *Engagement* no trabalho.

Da mesma forma, a correlação entre o *Engagement* e as habilitações literárias apresenta-se significativa, negativa e fraca ($r = -0,131$; $p = 0,028$). Concluindo-se que, com o aumento das habilitações, na nossa amostra, menor será o *Engagement* no trabalho.

Por outro lado, a correlação entre o *Engagement* e a PSO é significativa, positiva e moderada ($r = 0,663$; $p < 0,001$), indicando que a quanto maior a perceção de suporte organizacional, mais elevado será o *Engagement*.

Tabela 10

Correlação de Pearson entre as variáveis sociodemográficas e as variáveis em estudo: Engagement no Trabalho e PSO

Variáveis	5.	6. Perceção do
	<i>Engagement</i> no Trabalho	Suporte Organizacional
	<i>r</i>	<i>r</i>
1. Sexo	0,086	0,021
2. Geração	-0,136*	-0,025
3. Habilitações Literárias	-,0131*	0,032
4. GSRH	0,447**	0,571**
4.1. GSRH: Igualdade & Diversidade	0,489**	0,623**
4.2. GSRH: Formação & Desenvolvimento	0,489**	0,576**
4.3. GSRH: Saúde & Segurança no Trabalho	0,372**	0,565**
4.4. GSRH: Família & Trabalho	0,427**	0,641**
4.5. GSRH: Recrutamento Verde	0,325**	0,440**
4.6. GSRH: Formação & Envolvimento Verde	0,378**	0,404**
4.7. GSRH: Gestão do Desempenho & Compensação Verde	0,315**	0,397**
5. <i>Engagement</i> no Trabalho	1	0,663**
6. Perceção do Suporte Organizacional		1

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Fonte: Elaboração própria

5.5. Testes de Hipóteses

Concluídas as análises das relações entre as variáveis em estudo, assim como a relação com as variáveis sociodemográficas, procedemos à análise das hipóteses estabelecidas. Para tal, foram realizadas 3 análises: Regressão Linear Simples, Modelo 1 e Modelo 3 das moderações de Hayes (Hayes, 2018).

Nas Tabelas 11 a 18 encontramos a síntese da verificação das hipóteses em estudo, assim como os dados recolhidos nas análises mencionadas, seguindo-se os gráficos representativos e, finalmente, concluímos com a representação do modelo de investigação final (Figura 7).

Hipótese 1: A Gestão Sustentável de Recursos Humanos tem um impacto positivo no *Engagement* no trabalho.

Para testar esta hipótese, recorreremos à análise de Regressão Linear Simples (Tabela 11). Esta análise permite avaliar a força da relação entre as variáveis (Kumari & Yadav, 2018).

Quanto a esta hipótese, a GSRH explica 19,9% da variabilidade do *Engagement* no Trabalho ($R^2 = 0,199$), sendo uma relação positiva e significativa ($b = 0,680$; $t = 8,323$; $p < 0,001$). Tendo em conta os resultados, com o aumento das práticas de GSRH, o *Engagement* no Trabalho também irá aumentar, assim, concluímos que a hipótese 1 em estudo se verifica.

Análise às dimensões da escala no contexto da Hipótese 1:

De seguida, procedemos à análise para cada uma das dimensões conforme Tabela 11. De acordo com os dados, 23,9% da variabilidade do *Engagement* no Trabalho ($R^2 = 0,239$) é explicada pelas práticas associadas à dimensão Igualdade e Diversidade. A relação caracteriza-se como positiva e significativa ($b = 0,70$; $t = 9,34$; $p < 0,001$). Assim, com o aumento da presença destas práticas, conduz ao aumento do *Engagement* no Trabalho.

As práticas de GSRH relativas à dimensão Formação e Desenvolvimento explicam 23,9% da variabilidade do *Engagement* no Trabalho ($R^2 = 0,239$), caracterizando-se como uma relação positiva e significativa ($b = 0,71$; $t = 9,34$; $p < 0,001$). Tal significa que, com o aumento das práticas de Formação e Desenvolvimento (associadas à GSRH), o *Engagement* dos colaboradores também aumenta.

A GSRH na dimensão Saúde e Segurança no Trabalho explica 13,9% da variabilidade do *Engagement* no Trabalho ($R^2 = 0,139$), sendo uma relação positiva e significativa ($b = 0,50$; $t = 6,69$; $p < 0,001$). Tal traduz que, na nossa amostra, quanto maior a perceção das práticas de saúde e segurança, associadas à GSRH, maior o *engagement* dos colaboradores.

Segundo a análise, 18,3% da variabilidade do *Engagement* no Trabalho ($R^2 = 0,183$) é explicada pelas práticas da dimensão Equilíbrio e Trabalho. A relação em análise caracteriza-se como positiva e significativa ($b = 0,76$; $t = 7,88$; $p < 0,001$). Desta forma, com o aumento das práticas GSRH associadas ao equilíbrio entre a família e o trabalho, verificamos o aumento do *Engagement* no Trabalho.

A GSRH na dimensão Recrutamento Verde explica 10,5% da variabilidade do *Engagement* no Trabalho ($R^2 = 0,105$). A relação entre as variáveis é positiva e significativa ($b = 0,37$; $t = 5,73$; $p < 0,001$). Significando que, quanto maior o recrutamento verde, maior o *Engagement* dos colaboradores.

De acordo com os dados recolhidos, a GSRH na dimensão Formação e Envolvimento Verde explica 14,3% da variabilidade do *Engagement* no Trabalho ($R^2 = 0,143$). Esta relação é positiva e significativa ($b = 0,48$; $t = 6,81$; $p < 0,001$), ou seja, o aumento das práticas de formação e envolvimento verde provoca o aumento do *Engagement* no Trabalho.

A GSRH na dimensão Gestão do Desempenho e Compensação Verde explica 9,9% da variabilidade do *Engagement* no Trabalho ($R^2 = 0,099$), sendo uma relação positiva e significativa ($b = 0,38$; $t = 5,54$; $p < 0,001$). Os dados permitem concluir que, para a nossa amostra, quanto maior a perceção de práticas de gestão do desempenho e compensação verdes, maior o *Engagement* dos colaboradores.

Tabela 11

Resultado da regressão linear simples: Hipótese 1 e análise a cada dimensão

Variável e as suas dimensões	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		R^2
	b	Erro	Beta	t	
Constante	3,180	0,291		10,941	
GSRH	0,680	0,082	0,447	8,323	0,199
Constante	2,852	0,295		9,685	
Igualdade & Diversidade	0,699	0,075	0,489	9,343	0,239
Constante	2,88	0,29		9,872	
Formação & Desenvolvimento	0,71	0,08	0,489	9,339	0,239
Constante	3,779	0,271		13,943	
Saúde & Segurança no Trabalho	0,503	0,075	0,372	6,692	0,139
Constante	2,719	0,362		7,500	
Família & Trabalho	0,755	0,096	0,427	7,882	0,183
Constante	4,332	0,222		19,524	
Recrutamento Verde	0,373	0,065	0,325	5,726	0,105
Constante	3,996	0,237		16,892	
Formação & Envolvimento Verde	0,479	0,070	0,378	6,814	0,143
Constante	4,396	0,218		20,198	
Gestão do Desempenho & Compensação Verde	0,381	0,069	0,315	5,542	0,099

*** $p < 0,01$; * $p < 0,05$*

Fonte: Elaboração própria

Tabela 12*Resultados da análise detalhada das dimensões da GSRH*

Dimensões	Significância estatística
Igualdade & Diversidade	Efeito significativo
Formação & Desenvolvimento	Efeito significativo
Saúde & Segurança no Trabalho	Efeito significativo
Família & Trabalho	Efeito significativo
Recrutamento Verde	Efeito significativo
Formação & Envolvimento Verde	Efeito significativo
Gestão do Desempenho & Compensação Verde	Efeito significativo

Fonte: Elaboração própria

Hipótese 2: O impacto da Gestão Sustentável de Recursos Humanos no *Engagement* no Trabalho é moderado pela Percepção de Suporte Organizacional.

Segundo a análise dos dados recolhidos através do modelo 1 de *Process Macro* (by Andrew F. Hayes), começamos por entender que 46,6% ($r^2 = 0,466$) das alterações dos níveis de *Engagement* são explicadas pelas três variáveis: GSRH, PSO e pelo termo de interação. É importante analisar o impacto do termo de interação, de forma a compreender se existe um efeito moderador da PSO. O termo da interação é significativo ($p = 0,002$), ou seja, a PSO modera a relação entre a GSRH e o *Engagement* no Trabalho. Na figura 3 encontramos o modelo estatístico desta moderação.

Segundo a análise da Tabela 13, podemos interpretar a direção do efeito da PSO ($b = -0,141$), que se apresenta negativa, e uma vez que o valor é próximo de 1, esta moderação é forte. De forma a realizar uma interpretação mais completa dos dados, na Tabela 14, encontramos os efeitos da moderação para valores baixos, médios e elevados de PSO – estes valores refletem-se na Figura 2. Segundo estes dados, podemos concluir que na nossa amostra, quando os colaboradores têm uma elevada PSO, a influência positiva da GSRH no *Engagement* no Trabalho é menos pronunciada, e até negativa.

Segundo a Tabela 14, existe significância quando a PSO apresenta valores baixos ($p = 0,002$), isto é, quando os colaboradores na nossa amostra têm baixa PSO, a GSRH tem um efeito positivo (Effect = 0,288) no *Engagement* no Trabalho, indicando-nos que a relação entre a GSRH e o *Engagement* é mais forte quando os valores de PSO são baixos.

Conclui-se que a PSO enfraquece o efeito positivo da GSRH no *Engagement* no Trabalho.

Tabela 13

Resultados moderação: Hipótese 2

Preditores	<i>b</i>	<i>S.E.</i>	<i>T</i>	<i>p</i>
(Constante)	5,610	0,077	72,510	0,000
GSRH (X)	0,094	0,084	1,126	0,261
PSO (W)	0,671	0,061	11,031	0,000
<i>X.W</i>	-0,141	0,045	-3,132	0,002

Fonte: Elaboração própria

Tabela 14

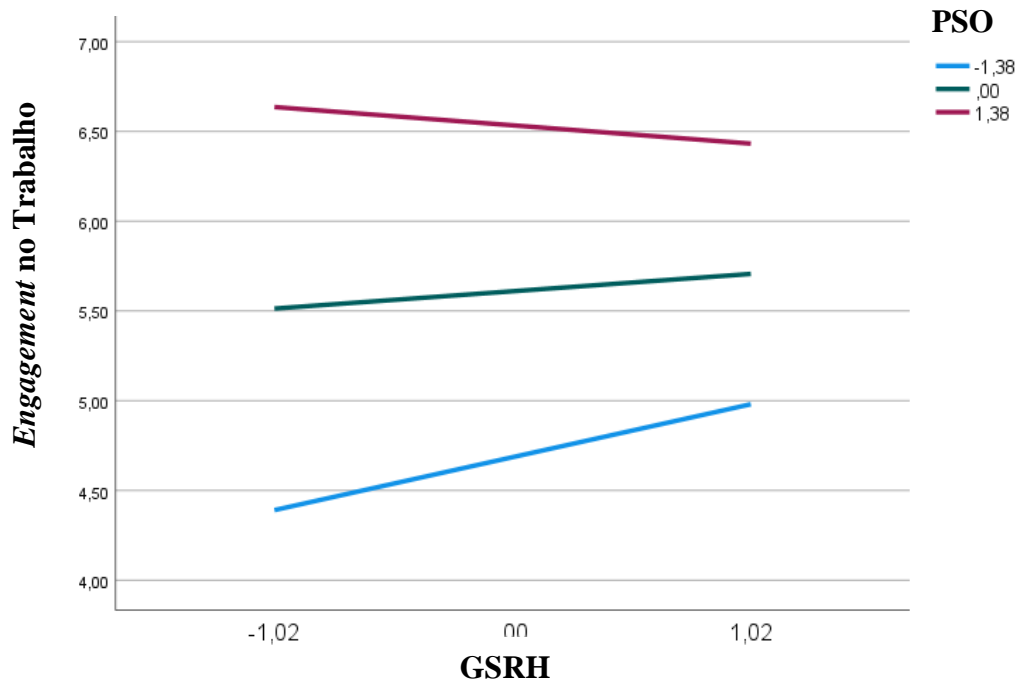
Efeitos condicionais: Hipótese 2

PSO	<i>Effect</i>	<i>S.E.</i>	<i>T</i>	<i>p</i>
-1,377	0,288	0,092	3,123	0,002
0,000	0,094	0,084	1,126	0,261
1,377	-0,100	0,115	-0,867	0,387

Fonte: Elaboração própria

Figura 2

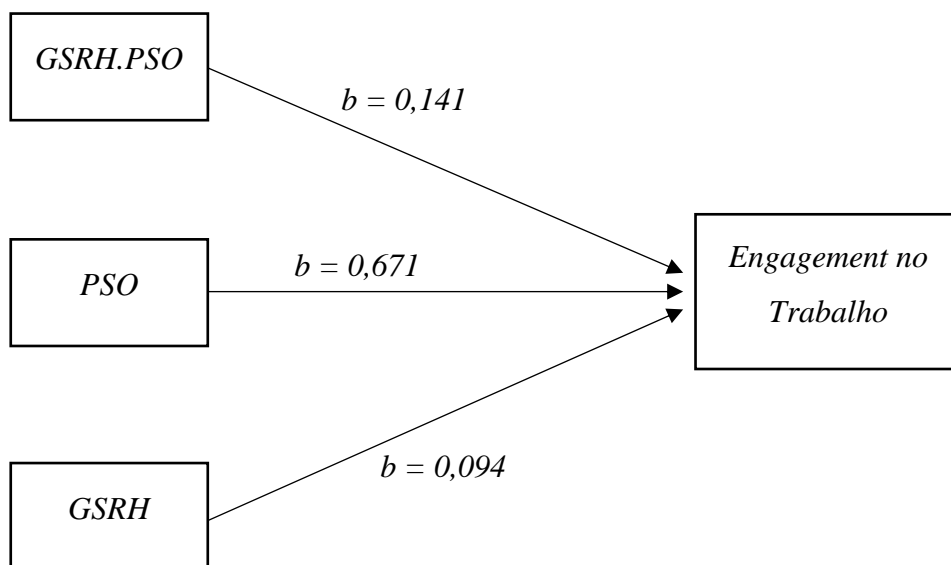
Modelo de moderação: hipótese 2 – efeitos condicionais



Fonte: SPSS Statistics V. 28.0

Figura 3

Modelo estatístico da moderação da Hipótese 2



Fonte: Elaboração própria

Análise às dimensões da escala no contexto da hipótese 2:

De seguida, procedemos à análise geral para cada uma das dimensões, dados observáveis na Tabela 15. De acordo com os dados na tabela mencionada, podemos verificar que a maioria das dimensões da GSRH apresenta significância estatística.

No entanto, as dimensões “Saúde e Segurança no Trabalho” e “Gestão do Desempenho e Compensação Verde”, não apresentam significância estatística ($p = 0,052$ e $p = 0,091$, respetivamente).

Por outro lado, destacamos as dimensões “Igualdade e Diversidade”, “Formação e Desenvolvimento” e “Equilíbrio Família e Trabalho” pois são as dimensões, onde, realizada a análise do Modelo 1 de Hayes, podemos observar os valores de R^2 mais elevados, querendo isto significar que, estas dimensões indicam uma elevada percentagem da variabilidade é explicada pelas práticas de RH associadas às dimensões referidas. Nas três dimensões referidas, o coeficiente é negativo, indicando que a PSO tem um efeito negativo na relação entre as práticas de RH associadas a estas dimensões e o *Engagement* no Trabalho.

Tabela 15

Resultados: análise das dimensões da GSRH para a Hipótese 2

Dimensões da GSRH	Termo de interação (X.W)				
	<i>b</i>	S.E.	<i>t</i>	<i>p</i>	R^2
Igualdade & Diversidade	-0,219	0,044	-4,965	<0,001	0,495
Formação & Desenvolvimento	-0,180	0,043	7,876	<0,001	0,490
Saúde & Segurança no Trabalho	-0,086	0,044	-1,955	0,052	0,448
Família & Trabalho	-0,158	0,050	-3,196	0,002	0,460
Recrutamento Verde	-0,091	0,038	-2,400	0,017	0,453
Formação & Envolvimento Verde	-0,077	0,037	-2,061	0,040	0,463
Gestão do Desempenho & Compensação Verde	-0,067	0,400	-1,697	0,091	0,449

Fonte: Elaboração própria

Hipótese 3: O impacto da Gestão Sustentável de Recursos Humanos no *Engagement* no Trabalho é moderado pela Perceção de Suporte Organizacional, relação esta, moderada pela geração a que o colaborador pertence.

Atendendo aos resultados obtidos através do modelo 3 de *Process Macro* (by Andrew F. Hayes), podemos concluir que 58,7% ($r^2 = 0,587$) das alterações dos níveis de *Engagement* são explicadas pelas variáveis do caso em estudo ($p < 0,001$).

Segundo a análise da Tabela 16, foram encontradas 4 interações significativas, sendo a interação X.W.Z. (GSRH.PSO.Geração) a que nos permite determinar a verificação da hipótese 3. Esta interação permite explicar 4,94% de variabilidade adicional no *Engagement*. Este termo de interação, indica que a moderação moderada se verifica, uma vez que a relação é estatisticamente significativa ($p = 0,000$) e negativa ($b = -0,461$). Assim, a Geração a que o colaborador pertence impacta a moderação existente pela PSO na relação entre GRH e *Engagement*.

Na Tabela 17 e nas Figuras 4 a 6, podemos observar os testes condicionais entre a GSRH e a PSO, para diferentes valores da Geração, no *Engagement* no Trabalho.

No caso da Geração X, a moderação moderada é estatisticamente significativa ($p < 0,001$). Assim, a PSO, na Geração X, tem influência na relação entre a GSRH e o *Engagement* no Trabalho.

Em maior detalhe, segundo os dados da Tabela 17, quando os participantes da Geração X têm uma baixa ou média PSO, a moderação em análise é estatisticamente significativa (respetivamente, $p < 0,001$ e $p = 0,024$). O efeito é mais forte no caso de valores médios de PSO (Effect = -0,460) e caracteriza-se ainda como um efeito negativo. Desta forma, nos participantes da Geração X, quando os valores de PSO são baixos e médios, a influência da GSRH no *Engagement* no Trabalho é maior. Quando os valores de PSO são elevados, esta moderação não é estatisticamente significativa ($p = 0,075$).

Segundo os dados recolhidos através dos participantes da Geração *Millennials* a moderação não é significativa ($p = 0,226$).

Finalmente, para os participantes da Geração Z, a moderação é significativa ($p = 0,001$) o impacto é negativo ($b = -0,158$), indicando que, para os participantes da Geração Z, o aumento da PSO enfraquece a relação entre as práticas sustentáveis de RH e o *Engagement*.

Atendendo aos valores da Tabela 17, nos participantes da Geração Z, encontramos significância estatística quando os participantes percecionam baixos e médios valores de PSO ($p < 0,001$ e $p = 0,024$, respetivamente), apresentando a PSO, em ambos os casos, uma influência positiva entre a GSRH e o *Engagement* no Trabalho (Effect = 0,485; Effect = 0,245, respetivamente). Para valores elevados de PSO, na Geração Z, não se verifica significância estatística ($p = 0,075$).

Tabela 16*Resultados moderação moderada: Hipótese 3*

Preditores	<i>b</i>	<i>S.E.</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
(Constante)	36,809	5,085	7,239	<0,001
GSRH (X)	-9,197	1,487	-6,184	<0,001
PSO (W)	-5,680	1,093	-5,197	<0,001
X.W	1,672	0,311	5,372	<0,001
Geração (Z)	-9,640	1,312	-7,349	<0,001
X.Z	2,573	0,387	6,654	<0,001
W.Z	1,743	0,284	6,140	<0,001
X.W.Z.	-0,461	0,081	-5,697	<0,001

Fonte: Elaboração própria

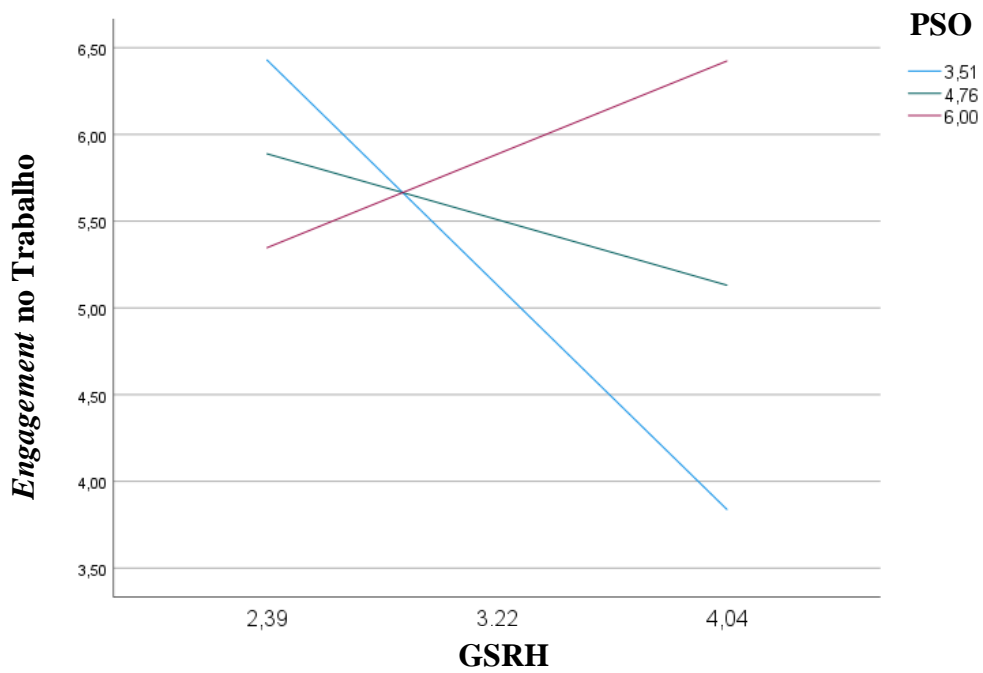
Tabela 17*Resumo dos efeitos condicionais, atendendo a moderação de cada Geração na Hipótese 3*

Geração	PSO (valores)	<i>p</i>	Significância estatística	Effect
Geração X	3,531	<0,001	Sim	-1,575
	4,752	0,024	Sim	-0,460
	5,997	0,075	Não	0,653
<i>Millennials</i>	3,500	0,814	Não	-0,048
	4,833	0,341	Não	0,133
	6,167	0,126	Não	0,314
Geração Z	3,336	<0,001	Sim	0,485
	4,854	0,016	Sim	0,245
	6,372	0,971	Não	0,005

Fonte: Elaboração própria

Figura 4

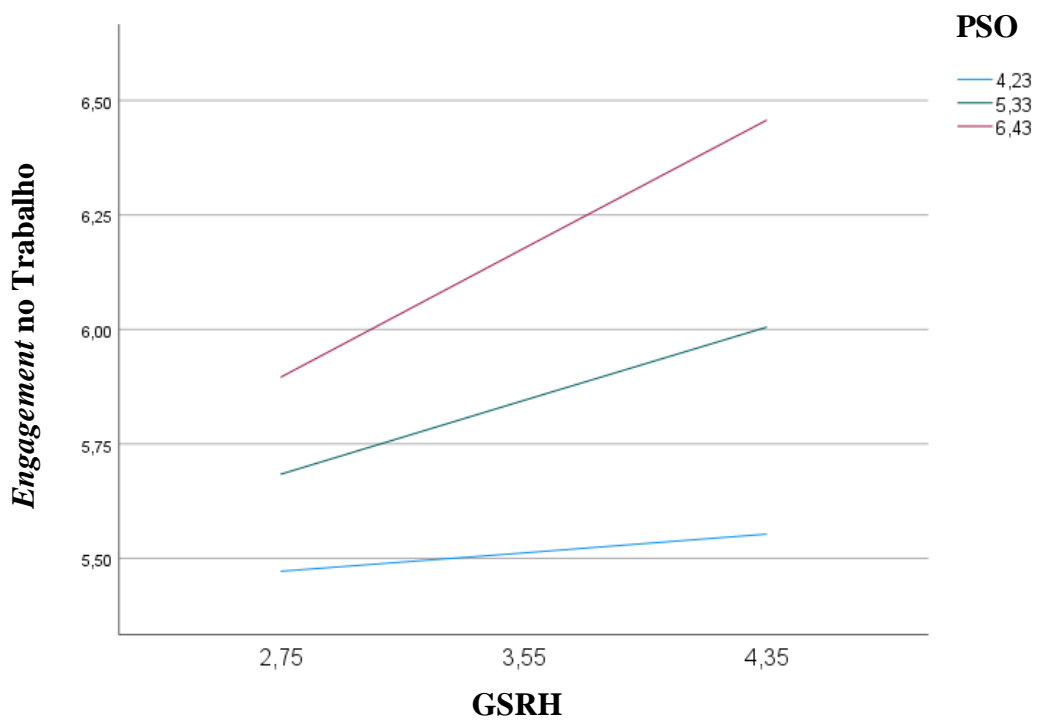
Modelo de moderação: hipótese 3 – efeitos condicionais na Geração X (“2”)



Fonte: SPSS Statistics V. 28.0

Figura 5

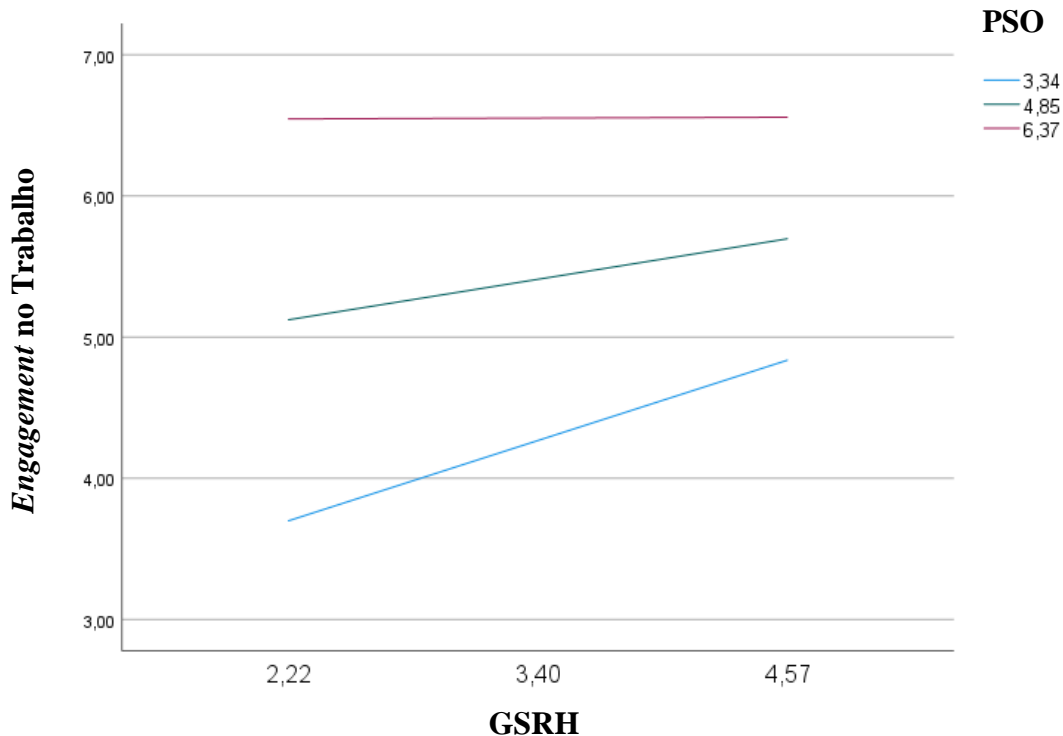
Modelo de moderação: hipótese 3 – efeitos condicionais na Geração Millennials (“3”)



Fonte: SPSS Statistics V. 28.0

Figura 6

Modelo de moderação: hipótese 3 – efeitos condicionais na Geração Z (“4”)



Fonte: SPSS Statistics V. 28.0

Análise às dimensões da escala no contexto da Hipótese 3:

De seguida, procedemos à análise para cada uma das dimensões da GSRH (Tabela 18), e foi possível compreender que todas as dimensões são estatisticamente significativas (o termo de interação: $p < 0,05$).

Destacam-se a dimensão da Igualdade e Diversidade e a da Formação e Desenvolvimento como as que apresentam o coeficiente mais elevado.

Tabela 18

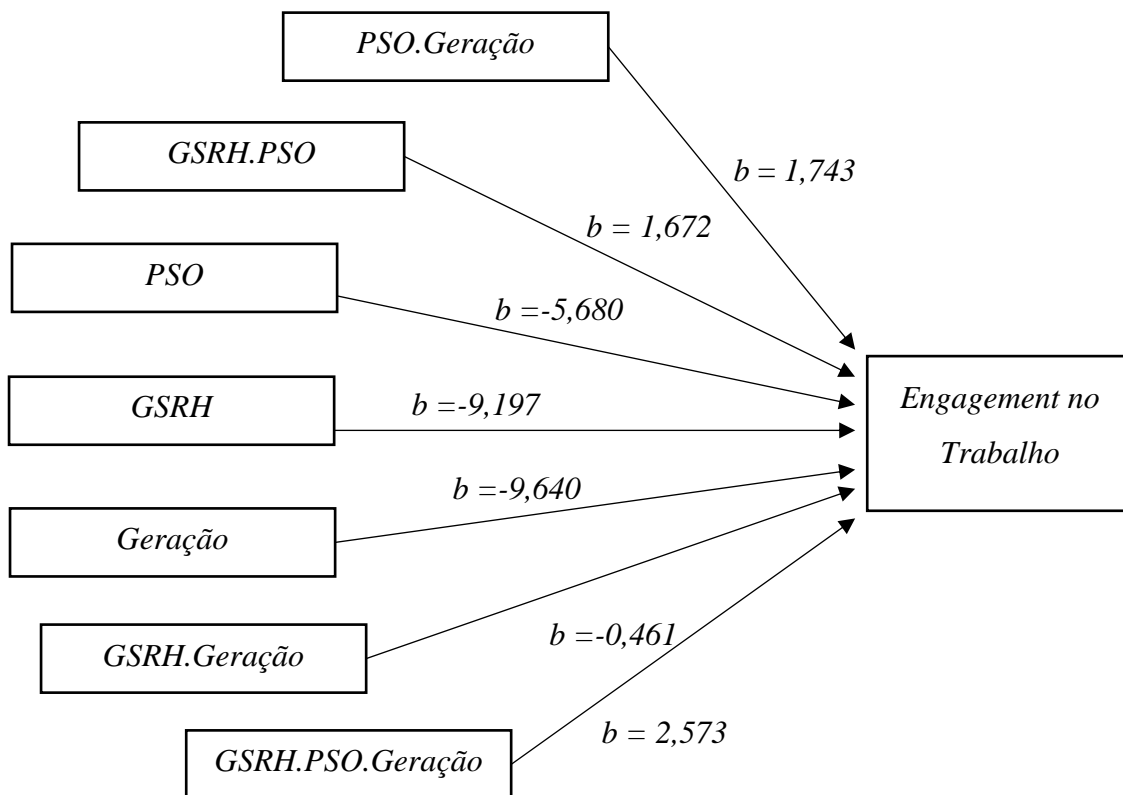
Resultados: análise das dimensões da GSRH para a Hipótese 3

Hipótese	Termo de interação (X.W.Z)				
	<i>b</i>	S.E.	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
Igualdade & Diversidade	-0,432	0,081	-5,309	<0,001	0,574
Formação & Desenvolvimento	-0,456	0,075	-6,099	<0,001	0,603
Saúde & Segurança no Trabalho	-0,291	0,055	-5,329	<0,001	0,582
Família & Trabalho	-0,374	0,065	-5,738	<0,001	0,606
Recrutamento Verde	-0,196	0,066	-2,956	0,003	0,526
Formação & Envolvimento Verde	-0,272	0,065	-4,174	<0,001	0,555
Gestão do Desempenho & Compensação Verde	-0,222	0,066	-3,342	0,001	0,535

Fonte: Elaboração própria

Figura 7

Modelo de investigação final



Fonte: Elaboração própria

6. Discussão

A nossa investigação teve como objetivo avaliar se a Percepção de Suporte Organizacional modera a relação entre a Gestão Sustentável de Recursos Humanos e o *Engagement* no Trabalho (H2) e ainda, se a Geração a que o colaborador pertence, modera a moderação anterior (H3).

Atendendo à literatura referente às variáveis em estudo, a pertinência o nosso estudo centra-se no desenvolvimento necessário no campo das práticas sustentáveis de RH e na entrada da Geração Z no mercado de trabalho. A GSRH é um tema recente na literatura pois apenas começou a ser estudado há cerca de 30 anos (Macke & Genari, 2019) e o interesse no tema tem aumentado, e com boa razão. Encontramos vários estudos sobre a relação entre as práticas sustentáveis de RH e os comportamentos sustentáveis dos colaboradores, o *employer branding*, a identificação com a organização; os impactos da GSRH na inovação (Randev & Jha, 2019). O desenvolvimento de estudos que contem com estas e outras relações irá beneficiar a GRH e as organizações.

Neste sentido, os resultados obtidos contribuíram para a compreensão do papel moderador da PSO e também para compreender de que forma a geração a que o colaborador pertence pode influenciar a relação entre as práticas sustentáveis de RH e o *Engagement* no Trabalho, mediante diferentes percepções de suporte organizacional.

Relativamente à análise entre as variáveis sociodemográficas, importa apenas deixar duas notas relativamente à nossa amostra: a nossa amostra revela que existe uma tendência para os indivíduos do sexo masculino terem habilitações literárias superiores e, tendo em conta a geração, revelam que os participantes de gerações mais novas têm maiores habilitações literárias.

No que toca à análise entre as variáveis sociodemográficas e as variáveis em estudo, destacamos as mais significativas. Considerando as Gerações, não se verificou uma correlação significativa entre a GSRH e a Geração, quer isto dizer que não se verifica uma relação linear substancial entre estas duas variáveis, pelo que, importa reiterar que desta afirmação não se retira que não existe uma relação entre as variáveis, e lembrar que o nosso estudo parte da premissa de que a Geração irá ter um papel moderador, por isso deveremos ter em conta outras análises. Ainda, um fator que pode explicar que tal aconteça, é a complexidade das gerações, pois, nesta análise, a variável geração é composta por três gerações diferentes que, como vimos anteriormente, apresentam características distintas e ainda, a complexidade do conceito da GSRH que inclui diferentes dimensões. Atendendo às limitações da literatura disponível sobre o tema, a Geração X terá uma tendência aspetos associados às dimensões da formação e

desenvolvimento porque procuram nas organizações a aprendizagem constante (Martins & Lopes, 2012), os *Millennials*, por sua vez, têm uma grande consciência ambiental (Harvey et al., 2010), e a Geração Z parece apresentar uma maior preocupação com os aspetos ambientais e sociais da GSRH. Esta dispersão de focos e de características parece-nos justificar que não se encontre uma relação linear significativa. Encontramos sim, uma dimensão que apresenta uma correlação significativa: “Família & Trabalho”. Entendemos que tal se deve ao facto de as três gerações procurarem flexibilidade no seu trabalho (Chung & van der Lippe, 2020) e esta é a dimensão que espelha este princípio, ainda que de formas diferentes e por motivos diferentes. Os trabalhadores, em especial pós contexto pandémico, procuram ter mais tempo para a vida pessoal e encontrar um equilíbrio entre a sua carreira e a sua vida pessoal. A correlação em causa, revela que quanto mais jovem a geração, maior a perceção de práticas de GSRH associadas ao equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, o que se verifica noutro estudo deste ano (“2023 Gen Z and Millennial Survey”).

Atendendo à correlação entre a GSRH e o *Engagement* no Trabalho, os resultados foram os esperados, de acordo com o que vimos anteriormente na revisão de literatura. A correlação é significativa e positiva, ou seja, quanto maior a perceção de GSRH, maior o *Engagement*. As dimensões que apresentam valores de correlação mais elevados são a “Igualdade & Diversidade” e “Formação & Desenvolvimento”.

No que toca à correlação da GSRH e PSO, sabemos que a GSRH tem um impacto positivo na PSO, um dos objetivos da abordagem sustentável das práticas de RH passa por criar uma cultura de envolvimento e suporte para os colaboradores (Renwick et al, 2013). Os dados recolhidos na nossa amostra sustentam a literatura, uma vez que a correlação é significativa e positiva: quanto maior a perceção de práticas de RH sustentáveis, maior será a perceção de suporte organizacional.

Relativamente à correlação entre o *Engagement* no Trabalho e a Geração, esta apresenta-se significativa e negativa, o que sugere que as gerações mais novas apresentam menor *Engagement*. Este resultado parece alinhar-se com os resultados de outros estudos (Huber & Schubert, 2019; Suomaki et al., 2019).

No mesmo sentido, a correlação entre o *Engagement* no Trabalho e a PSO é também significativa e positiva, refletindo o que vimos anteriormente na revisão de literatura. Os autores entendem que a PSO promove o *Engagement*, ao satisfazer diferentes necessidades dos colaboradores (necessidade de relacionamento, de autonomia e de competência) gerando benefícios mentais e físicos para os colaboradores (Fernet et al., 2013; Pauli et al., 2018; Maan et al., 2020).

Explorando a relação entre a GSRH e o *Engagement* no Trabalho, a nossa Hipótese 1 “*A Gestão Sustentável de Recursos Humanos tem um impacto positivo no Engagement no trabalho*” foi suportada pela análise da Regressão Linear Simples realizada no SPSS. Segundo os dados recolhidos, a nossa amostra confirma que existe um efeito positivo da GSRH no *Engagement*, representado 19,9% da variabilidade do *Engagement* no Trabalho. Ainda que os estudos neste campo sejam poucos, recentemente a literatura tem revelado interesse nestas relações, e os estudos apresentados têm provado que existe uma relação positiva entre as práticas sustentáveis de RH e o *Engagement* no Trabalho (Aboramadan, 2020; Ababneh, 2021; Waqas et al., 2021; Darban et al., 2022). E, como foi possível verificar, esta relação positiva é confirmada em todas as dimensões estudadas da GSRH e, devemos acrescentar que se mantém o destaque para as dimensões “Igualdade e Diversidade” e “Formação e Desenvolvimento”.

Para testar a Hipótese 2 “*O impacto da Gestão Sustentável de Recursos Humanos no Engagement no Trabalho é moderado pela Perceção de Suporte Organizacional*” recorremos ao modelo 1 de Hayes, e foi possível verificar que a PSO modera a relação entre a GSRH e *Engagement* no Trabalho. Na análise mais detalhada dos resultados, isto é, verificando as interações para diferentes níveis de PSO, podemos retirar algumas conclusões que não se encontram na literatura, pela lacuna existente no estudo destas relações. Vejamos, na nossa amostra, quando os colaboradores têm baixa PSO, a GSRH tem um efeito positivo no *Engagement* no Trabalho e, por outro lado, quando os valores de PSO são elevados, os efeitos da GSRH no *Engagement* no Trabalho são enfraquecidos. Tal parece justificar-se, pela análise conceptual das variáveis, quando os participantes têm a perceção de elevado suporte, as práticas sustentáveis não têm tanto impacto no *Engagement*, pois as necessidades dos colaboradores, estão a ser atingidas pela PSO. No entanto, quando os níveis de PSO são baixos, as práticas sustentáveis de RH têm um impacto positivo no *Engagement*, pois não estão a “concorrer” com as práticas associadas à PSO. Alguns dos aspetos promovidos pela GSRH coincidem com aspetos associados à PSO, isto é, os princípios associados às práticas sustentáveis de RH, seja através de práticas relacionadas com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, práticas que promovem a formação e o desenvolvimento dos colaboradores, proteção da sua saúde, entre outras, levam a que os colaboradores obtenham o “suporte” através das práticas sustentáveis. Por outro lado, quando a perceção de suporte é elevada, a GSRH deixa de ser tão importante, porque a PSO responde às necessidades dos colaboradores – em razão do que encontramos na literatura (Zagenczyk et al., 2011) e do que vimos na análise das correlações, o suporte organizacional contempla práticas similares às dimensões de GSRH com valores mais elevados de correlação que, também na análise detalhada, apresentam resultados mais significantes.

Quando os valores de PSO são baixos, existe uma espécie de compensação da GSRH, que ganha aqui mais peso, na influência do *Engagement* no Trabalho.

Finalmente, para testar a Hipótese 3 “*O impacto da Gestão Sustentável de Recursos Humanos no Engagement no Trabalho é moderado pela Percepção de Suporte Organizacional, relação esta, moderada pela geração a que o colaborador pertence.*”, recorremos ao modelo 3 de Hayes. Os resultados comprovam que a hipótese é suportada, uma vez que o termo de interação entre estas variáveis é significativa. Por isso, aquilo que foi dito anteriormente relativamente às gerações comprova-se, ao termos a geração como moderadora da relação estudada na Hipótese 2. Atendendo a cada uma das Gerações, os resultados obtidos diferem entre si, o que está relacionado com as diferentes atitudes, expectativas e necessidades que cada geração apresenta, em especial, no contexto laboral (Twenge et al., 2010; Hansen & Leuty, 2012).

No caso da Geração X, o impacto é significativo quando estamos perante níveis baixos e médios. Os participantes, do grupo da geração mais antiga, com baixos valores de PSO, resulta na GSRH estar negativamente associada ao *Engagement*.

Por outro lado, relativamente aos *Millennials*, a moderação não é significativa. Estes dados indicam que a PSO não tem efeito na relação entre a GSRH e o *Engagement* no Trabalho. Os *Millennials* indicam ter preferência pela autonomia e flexibilidade, querendo trabalhar em organizações socialmente responsáveis (Deal & Levenson, 2016). Assim, a PSO não irá moderar o efeito que a GSRH tem no *Engagement* neste grupo, uma vez que nos parece que para os *Millennials* a PSO não será impactante como para a Geração Z ou até Geração X na relação entre GSRH e *Engagement* no Trabalho. No entanto, a nossa dificuldade em termos de literatura sobre o tema (Magni & Manzoni, 2020) mantém-se, o que dificulta que cheguemos a conclusões mais detalhadas.

Finalmente, na Geração Z, a moderação é significativa quando percecionam níveis baixos e médios de suporte organizacional. Em ambos os contextos, a GSRH está positivamente associada ao *Engagement*. Estes resultados demonstram que faz sentido conhecer as diferentes gerações para aplicar as práticas de GRH de forma estratégica.

Nesta análise, percebemos, o sugerido anteriormente (na Hipótese 2) relativamente às práticas de PSO e GSRH parece acontecer apenas na Geração Z, ou seja, quando a percepção de suporte é baixa ou média, aí a GSRH ganha importância, porque o GSRH vem responder às necessidades dos colaboradores.

Tais resultados levam-nos a acreditar que o contexto geracional afeta a forma como os colaboradores de cada geração encaram o trabalho e por isso, a compreensão dos aspetos

tradicionais vs modernos do GRH é mais evidente nas gerações mais antigas onde, a moderação corre de tal forma que quando os valores de PSO são baixos, a relação entre a GSRH e o *Engagement* é enfraquecida.

No caso da Geração Z, a consciência pelas questões sociais e de bem-estar, estarão mais predispostas a perceber (reconhecer) as práticas de RH sustentáveis (Tan et al., 2023), quando o são e por isso a PSO, ainda que seja baixo, não enfraquece a relação entre as práticas de GSRH e o *Engagement*. Se a organização apresenta uma cultura e práticas de GRH que valorizam a responsabilidade social e a sustentabilidade, há um alinhamento de valores que pode promover o *engagement* (Strom et al., 2014; Pauli et al., 2018) apesar dos baixos níveis de PSO. Por outro lado, outras características desta Geração (Chomałowska et al., 2022) também podem justificar que baixos valores de PSO sejam compensados, nomeadamente pela sua capacidade de adaptabilidade (cresceram num contexto de rápida mudança), como pelo foco que apresentam no seu desenvolvimento, necessidade a que a GSRH responde (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018; Fernet et al., 2013).

Limites e Estudos Futuros

No decorrer do nosso estudo foi possível identificar alguns aspetos limitativos que deverão ser tidos em conta para estudos futuro.

A primeira limitação deve-se à diversidade e tamanho da amostra. Como foi referido, excluídos o grupo da Geração *Baby Boomers* por serem pouco representados, e seria interessante, de futuro, analisar estas relações considerando maior representatividade de cada Geração e incluir esta geração que ainda está presente no mercado de trabalho. Ainda, os valores desproporcionais na amostra, relativamente à distribuição de cada Geração poderá ter influenciado os resultados, especialmente o maior número de participantes da Geração Z.

Em segundo lugar, a referência utilizada para a determinação das gerações foi a referência americana, o que não se equipara totalmente ao contexto português, uma vez que apesar de a cultura americana ter grande influência na Europa, não podemos afirmar que os marcos históricos são exatamente os mesmos.

A par da limitação anterior, o nosso estudo foi realizado no mercado português, e por isso, sugeríamos que em estudos futuros se realizasse o estudo a um nível mais global.

Outra limitação foi termos optado por um único método de recolha de dados (questionário), em estudo futuros, deveria ponderar-se a mais-valia do recurso a métodos qualitativos como entrevistas. E especial, na hipótese 3, teríamos beneficiado desta sugestão.

Por fim, podemos apontar o instrumento utilizado para a medição GSRH, associado à novidade da variável, a GSRH, beneficiaria também de desenvolvimentos neste sentido.

Conclusões

Após esta análise, esperamos contribuir para a literatura e para a prática com um modelo válido que estuda relações que não se encontram consolidadas na literatura.

No entanto, e como tivemos oportunidade de referir ao longo do estudo, são poucos os estudos que considerem as variáveis que estudámos, e por isso, deparamos-nos com a necessidade de aprofundar o estudo da Percepção do Suporte Organizacional como moderadora da relação entre a GSRH e o *Engagement* no Trabalho. Mas mais importante que essa relação, foi a hipótese onde acrescentámos a Geração como moderadora. Consideramos que é importante pois, como vimos, diferentes gerações têm diferentes visões sobre o trabalho, a par disso, têm necessidades e exigências diferentes. Esta dinâmica é enriquecida pela presença da Geração Z no mercado de trabalho. Assim, este estudo é relevante na medida em que não existe um volume de estudos relevantes sobre estas relações.

Parece-nos que ficou clara a necessidade de as organizações apostarem nas práticas de GSRH, pelo claro impacto positivo que tem no *Engagement* no Trabalho. Cabe também às organizações pautar pela eficácia na comunicação da sua cultura sustentável de forma que os colaboradores a valorizem, quando não estão tão predispostos a reconhecê-la e a valorizá-la, criando um ambiente onde PSO impacta a relação, reforçando-a positivamente. As organizações devem criar um ambiente de suporte para os seus colaboradores, de modo a ter, colaboradores motivados, favorecendo o seu desempenho.

Referências Bibliográficas

- Ababneh, O. (2021). How do green HRM practices affect employees' green behaviors? The role of employee engagement and personality attributes. *Journal of Environmental Planning and Management*, 64, 1204–1226. doi:<https://doi.org/10.1080/09640568.2020.1814708>
- Aboramadan, M. (2022). The effect of green HRM on employee green behaviors in higher education: the mediating mechanism of green work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 7-23. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2190>
- Accenture & UNGC. (2019). *Estudo de CEOs sobre Sustentabilidade da ONU*. United Nations Global Compact and Accenture.
- Alhaddi, H. (2015). Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review. *Business and Management Studies*, 1(2), 6-10. <https://doi.org/10.11114/bms.v1i2.752>
- Almer, E. D., & Kaplan, S. E. (2002). The effects of flexible work arrangements on stressors, burnout, and behavioral job outcomes in public accounting. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 1-34. <https://doi.org/10.2308/bria.2002.14.1.1>
- Ambrose, S., Huston, T., & Norman, M. (2005). A qualitative method for assessing faculty satisfaction. *Research in Higher Education*, 46(7), 803-830. <https://doi.org/10.1007/s11162-004-6226-6>
- Armstrong-Stassen, M. (1998). Downsizing the federal government: a longitudinal study of managers' reactions. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 15(4), 310-321.
- Arnett, D. B., Laverie, D. A., & McLane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87-96. [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(02\)80035-0](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(02)80035-0)
- Backes-Gellner, U., & Veen, S. (2013). Positive effects of ageing and age diversity in innovative companies—large-scale empirical evidence on company productivity. *Human Resource Management Journal*, 23(3), 279–295. <http://doi.org/10.1111/1748-8583.12011>
- Bailey, C., Madden, A., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31-53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>

- Bakker, A. B., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge demands. *Journal of Vocational Behavior*, 3(83), 397-409. *Journal of Vocational Behavior*
- Barasa, B., & Kariuki, A. (2020). Transformation leadership style and employee job satisfaction in county government of Kakamega, Kenya. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 9(5), 100-108. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i5.821>
- Barrena-Martínez, J., López-Fernandéz, M., & Romero-Fernández, P. (2019). Towards a configuration of socially responsible human resources management policies and practices: findings from an academic consensus. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2544-2580. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1332669>
- Barrena-Martínez, J., López-Fernandéz, M., & Romero-Fernández, P. M. (2016). Efectos de las políticas de recursos humanos socialmente responsables en el capital intelectual. *Intangible Capital*, 12(2), 549-590. <http://doi.org/10.3926/ic.738>
- Biggs, A., Brough, P., & Barbour, J. P. (2014a). Relationships of individual and organizational support with engagement: Examining various types of causality in a three-wave study. *Work & Stress*, 28(3), 236-254. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.934316>
- Biswas, S., & Bhatnagar, J. (2013). Mediator analysis of employee engagement: role of perceived organizational support, PO fit, organizational commitment and job satisfaction. 38(1), 27-40. <https://doi.org/10.1177/0256090920130103>
- Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2014). The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes. *European Review of Applied Psychology*, 64(5), 259-267. <http://dx.doi.org/10.1016/j.erap.2014.08.002>
- Cano, J., & Castillo, J. X. (2004). Factors explaining job satisfaction among faculty. *Journal of Agricultural education*, 45(3), 65-74. <https://doi.org/10.5032/jae.2004.03065>
- Casey, P. R., & Grzywacz, J. G. (2008). Employee health and well-being: The role of flexibility and work-family balance. *The Psychologist-Manager Journal*, 11(1), 31-37. <https://doi.org/10.1080/10887150801963885>
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*(23), 891-906. <http://doi.org/10.1109/EMR.2011.5876170>

- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
- Chomałowska, B., Janiak-Rejno, I., Strugała, A., & Żarczyńska-Dobiesz, A. (2022). Generation Z in the labour market: contestation or adaptation? *European Research Studies Journal*, 25(1), 991-1003.
- Chung, H., & van der Lippe, T. (2020). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Soc Indic Res*, 151, 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Crawford, E. R., Lepine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *The Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Cunha, M. P., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Rego, A., & Neves, P. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e de Gestão*. RH Editor.
- Darban, G., Karatepe, O. M., & Rezapouraghdam, H. (2022). Does work engagement mediate the impact of green human resource management on absenteeism and green recovery performance? *Employee Relations: The International Journal*, 44(5), 1092-1108. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2021-0215>
- Davies, B., Symon, G., & Walker, H. (1996). Assessing Organizational Culture: A Comparison of Methods. *International Journal of Selection and Assessment*, 4(6), 96-105.
- Deal, J. J., & Levenson, A. (2016). *What millennials want from work*. New York, NY.
- Deloitte. (2023). *2023 Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html>
- Denaro, L., Giorgi, G., Sderci, F., & Fiz.Perez, J. (2018). Age Power: Work Engagement in Different Generations. *Occupational Health and Safety Management*, 145-150.
- Doughty, J., May, B., Butell, S., & Tong, V. (2002). Work environment: A profile of the social climate. *Nursing Education Perspectives*, 23(4), 191-196.
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *Management Revue*, 23(3), 221-238. <https://doi.org/10.2307/41783719>

- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2014). Sustainability and Human Resource Management. CSR, Sustainability, Ethics & Governance. Em I. Ehnert, W. Harry, & K. J. Zink, *Sustainability and HRM*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8_1
- Einarsen, S., Skogstad, A., Rørvik, E., Lande, A. B., & Nielsen, M. B. (2018). Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: A moderated mediation analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(3), 549-570. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1164216>
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discetionary Treatment and Job Satisfacton. *The Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lamastro, V. D. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the Top: Supervisors' Perceived Organizational Support as a Moderator of Leader Member Exchange to Satisfaction and Performance Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92, 321-330. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.321>
- Fernet, C., Austin, S., Trépanier, S., & Dussault, M. (2013). How do job characteristics contribute to burnout? Exploring the distinct mediating roles of perceived autonomy, competence, and relatedness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(2), 123-137. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.632161>
- Flammer, C. (2012). Corporate Social Responsibility and Shareholder Reaction: The Environmental Awareness of Investors. *Academy of Management Journal*, 56(3), 758-781. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0744>
- Garcia, P., Amarnani, R., Bordia, P., & Restubog, S. (2021). When support is unwanted: The role of psychological contract type and perceived organizational support in predicting bridge employment intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 124. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103525>

- Gladwell, N. J., Dorwart, C. E., Stone, C. F., & Hammond, C. A. (2010). Importance of and satisfaction with organizational benefits for a multigenerational workforce. *Journal of Park and Recreation Administration*, 28(2), 1-19.
- Gonçalves, G., & Santos, J. (2010). Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de percepção de suporte organizacional de Eisenberger, Huntigton e Sowa (1986). *Laboratório de Psicologia*, 8(2), 213-223. <https://doi.org/10.14417/lp.642>
- Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 165-174. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.01.003>
- Guerci, M., Decramer, A., Van Waevenberg, T., & Aust, I. (2019). Moving Beyond the Link Between HRM and Economic Performance: A Study On the Individual Reactions of HR Management and Professionals to Sustainable HRM. *Journal of Business Ethics*, 160(4), 783-800. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3879-1>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human resource management journal*, 27(1), 22-38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Gursoy, D., & Park, J. (2012). Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195-1202. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.02.007>.
- Hackman, J.R., & Oldman, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hannah, D. R. (2004). Employment relationships in context: implications for policy and practice. Em L. M. In J. A.-M. Coyle-Shapiro, *The Employment Relationship — Examining Psychological and Contextual Perspectives*. New York, NY: Oxford University.
- Hansen, J., & Leuty, M. E. (2012). Work values across generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34-52. <https://doi.org/10.1177/1069072711417163>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*(87), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis.

- Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Harvey, D. M., Bosco, S. M., & Emanuele, G. (2010). The impact of "green-collar workers" on organizations. *Management Research Review*, 33(5), 499-511. <https://doi.org/10.1108/01409171011041929>
- Harvey, D., Bosco, S., & Emanuele, G. (2010). The impact of "green-collar workers" on organizations. *Management Research Review*, 33(5), 499-511. <https://doi.org/10.1108/01409171011041929>
- Hayes, A. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach* (2^o ed.). (T. G. Press, Ed.)
- Helm, S. (2013). A Matter of Reputation and Pride: Associations between Perceived External Reputation, Pride in Membership, Job Satisfaction and Turnover Intentions. *British Journal of Management*, 24(4), 542-556. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00827.x>
- Hertel, G., Van der Heijden, B., de Lange, A., & Deller, J. (2013). Facilitating age diversity in organizations—part I: challenging popular misbeliefs. *Journal of managerial psychology*, 28(7/8), 729-740. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2013-0233>
- Herzberg, F, Maunser, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. NY: John Wiley and Sons.
- Huber, P., & Schubert, H. (2019). Attitudes about work engagement of different generations—A cross-sectional study with nurses and supervisors. *Journal of Nursing Management*, 27(7), 1341-1350. <https://doi.org/10.1111/jonm.12805>
- Inglehart, R. (1977). *The silent revolution: Changing values and political styles among western publics*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Instituto Nacional de Estatística, IP. (08 de janeiro de 2023). *INE*. Obtido de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0007970&selTab=tab0
- ISO 14001 and related standards*. (03 de janeiro de 2023). <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>
- Jabbour, C. J., Jackson, S. E., Müller-Carmen, M., & Renwick, D. W. (2011). State-of-the-art and future directions for green. *Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)*, 25(2), 99-116. https://doi.org/10.1688/1862-0000_ZfP_2011_02_Jackson

- Jafri, S. (2021). Can sustainable HRM practices attract talent-cross lagged study amongst prospective employees in India. *Journal of Sustainability Science and Management* , 16(8), 44-61. <http://doi.org/10.46754/jssm.2021.12.004>
- Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. (2004). *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Joshi, A., Dencker, J. C., & Franz, G. (2011). Generations in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 177-205. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.10.002>
- Jurkiewicz, C. L., & Brown, R. G. (1998). Genxers vs. boomers vs. matures: Generational comparisons of public employee motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 18, 18-37. <http://doi.org/10.1177/0734371X9801800403>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kennerly, S. (1989). Leadership behavior and organizational characteristics: implications for. *Journal Nursing Education*, 28, 198-202.
- Keyko, K., Cummings, G., Yonge, O., & Wong, C. (2016). Work engagement in professional nursing practice: a systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 61, 142-164. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2016.06.003>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Challenge and hindrance demand lead to employees' health and behaviours through intrinsic motivation. . *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 34(3), 367-378. <https://doi.org/10.1002/smi.2796>
- Krahn, J. H., & Galambos, N. L. (2014). Work values and beliefs of 'Generation X' and 'Generation Y'. *Journal of Youth Studies*, 17(1), 91-112. <https://doi.org/10.1080/13676261.2013.815701>
- Kulik, C., Ryan, S., Harper, S., & George, G. (2014). Aging populations and management. *Academy of Management Journal*, 57(4), 929-935.
- Kumari, K., & Yadav, S. (2018). Linear regression analysis study. . *Journal of the practice of Cardiovascular Science*, 33-36. doi:https://doi.org/10.4103/jpcs.jpcs_8_18
- Lamm, E., & Meeks, M. D. (2009). Workplace fun: The moderating effects of generational differences. *Employee Relations*, 31(6), 613-631. <http://doi.org/10.1108/01425450910991767>

- Lamm, E., Tosti-Kharas, J., & King, C. E. (2015). Empowering employee sustainability: Perceived organizational support toward the environment. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 207-220. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2093-z>
- Lancaster, L. C. (2002). *When generations collide: Who they are. why they clash, how to solve the generational puzzle at work*. Lancaster LC, Stillman D.
- Lester, S. W., Standifer, R. L., Schultz, N. J., & Windsor, J. M. (2012). Actual versus perceived generational differences at work: An empirical examination. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3), 341-354. <https://doi.org/10.1177/1548051812442747>
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370–390.
- Lo Bue, S., Taverniers, J., Mylle, J., & Euwema, M. (2013). Hardiness promotes work engagement, prevents burnout, and moderates their relationship. *Military Psychology*, 25(2), 105-115. <https://doi.org/10.1037/h0094952>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 303-336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Dunnette, M.D., Ed., Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1297-1343.
- Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. W. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 8-21. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2014-0210>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30. doi:10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x
- Macey, W., & Schneider, B. (s.d.). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806-815. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.091>
- Macky, K., Gardner, D., & Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 857-861. <https://doi.org/10.1108/02683940810904358>
- Magni, F., & Manzoni, B. (2020). Generational Differences in Workers' Expectations: Millennials Want More of the Same Things. *European Management Review*, 17, 901-914. <https://doi.org/10.1111/emre.12405>

- Malheiro, J. (2009). *Confiança organizacional e satisfação laboral em empresas de Tecnologias da Informação: Um estudo exploratório*. Braga: Universidade do Minho.
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com a utilização do SPSS Statistics (7º ed.)*. (Edições, Ed.)
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 65-90. <https://doi.org/10.14417/lp.763>
- Martinez, M., & Paraguay, A. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, 59-78. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v6i0p59-78>
- Martins, E., & Lopes, A. (2012). *Capital Intelectual e Gestão Estratégica de Recursos Humanos (2º ed.)*.
- Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment-fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management*, 38, 1231–1281. <https://doi.org/10.1177/0149206312438773>
- McNall, L. A., Masuda, A. D., & Nicklin, J. M. (2009). Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment. *The Journal of Psychology*, 144, 61-81. <http://doi.org/10.1080/00223980903356073>
- Medlin, B., & Green Jr, K. W. (s.d.). Enhancing performance through goal setting, engagement, and optimism. *Industrial Management & Data Systems*, 109(7), 943-956. <https://doi.org/10.1108/02635570910982292>
- Michel, C. J., & Michel, R. J. (2015). Work schedule flexibility, work-family enrichment and job satisfaction. *Journal of Behavioural Sciences*, 25(1), 78-90.
- Moody, N. (1996). Nurse faculty job satisfaction: a national survey. *Journal Professional Nursing*, 12, 277-288.
- Murphy, K., & Davidshofer, C. (2005). *Psychological testing: Principles and applications (6º ed.)*. (P. Hall., Ed.)
- O'Donohue, W., & Torugsa, N. A. (2016). The moderating effect of Green HRM on the association between proactive environmental management and financial performance in small firms. *International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 239-261. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1063078>
- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. (s.d.). Obtido em 05 de 01 de 2023, de Nações Unidas: <https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/>

- Otto, S., & Florian, K. G. (2014). Ecological behavior across the lifespan: Why environmentalism increases as people grow older. *Journal of Environmental Psychology, 40*, 331-338. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2014.08.004>
- Papalexandris, N., & Galanaki, E. (2009). Leadership's impact on employee engagement: Differences among entrepreneurs and professional CEOs. *Leadership & Organization Development Journal, 30*(4), 365–385. doi:<http://doi.org/10.1108/01437730910961685>
- Paros, A. K. (2016). Encouraging the productivity of female millennial employees who apply knowledge to enhance products and services. *Advancing Women in Leadership, 36*, 83-88. <http://doi.org/10.1108/LODJ-09-2020-0388>
- Parry, E., & Urwin, P. (s.d.). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews, 13*(1), 79-96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- Patel, P. C., & Cardon, M. S. (2010). Adopting HRM practices and their effectiveness in small firms facing product-market competition. *Human Resource Management, 49*(2), 265–290. <https://doi.org/10.1002/hrm.20346>
- Pauli, J., Chambel, M., Capellari, M., & Rissi, V. (2018). Motivation, Organisational Support and Satisfaction with Life for Private Sector Teachers in Brazilian Higher Education. *Higher Education Quarterly, 72*, 107-120.
- Pichler, S., Kohli, C., & Granitz, N. (2021). DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. *Business Horizons, 64*(5), 599-610. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.021>
- Pilcher, J. (1994). Annheim's sociology of generations: An undervalued legacy. *The British Journal of Sociology, 45*(3), 481-495. <https://doi.org/10.2307/591659>
- Price, A. D., Ganiev, B. V., & Newson, E. (2003). Changing strategic management practice within the UK construction industry. *Strategic Change, 12*(7), 347-366. <https://doi.org/10.1002/jsc.649>
- Racolța-Paina, N. D., & Irini, R. D. (2021). Generation Z in the Workplace through the Lenses of Human Resource Professionals—A Qualitative Study. *General Management, 22*(183), 78-85.
- Randev, K., & Jha, J. K. (2019). Sustainable Human Resource Management: A Literature-based Introduction. *NHRD Network Journal, 12*(3), 241–252. <https://doi.org/10.1177/2631454119873495>

- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, *15*(1), 1-14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, *87*(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Rothbard, N. P. (2001). “Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family. *Administrative Science Quarterly*, *46*, 655–684. <https://org.pt//10.2307/3094827>
- Rowan, J. R. (2000). The Moral Foundation of Employee Rights. *Journal of Business Ethics*, *24*(4), 355-361. <https://doi.org/10.1023/A:1006286315756>
- Ruiz-Palomino, P., Morales-Sánchez, R., & Martínez-Cañas, R. (2021). Corporate Sustainability, Ethics and Employee Satisfaction. *Sustainability*, *13*(21), 1-5. <http://doi.org/10.3390/su132111964>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M. (s.d.). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*(46), 120-132. <http://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement : bringing clarity to the concept. Em A. B. Bakker, & M. P. Leiter, *Work Engagement : A Handbook of Essential Theory and Research*, (pp. 10-24). New York, NY: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, *31*(1). <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., Taris, T., Le Blanc, P., Bakker, A., & Do Jonge, J. (2001). Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer [Work and health: the quest of the engaged worker]. *De Psycholoog*(36), 422–428.

- Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., & Soane, E. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. . *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2608-2627.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.774>
- Sinval, J., Pasian, S., Queirós, C., & Marôco, J. (2018). Brazil-Portugal Transcultural Adaptation of the UWES-9: Internal Consistency, Dimensionality, and Measurement Invariance. *Frontiers in Psychology*, 9(353). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00353>
- Slåtten, T., & Mehmetoglu, M. (2011). Antecedents and effects of engaged frontline employees: A study from the hospitality industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(1), 88-107. <https://doi.org/10.1108/09604521111100261>
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>
- Spector, P. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: application, assessment, causes and consequences*. Sage Publications, Inc. .
- Stankevičiūtė, Z., & Savanevičienė, A. (2018). Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798-4821. <https://doi.org/10.3390/su10124798>
- Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. (2019). Can Sustainable HRM Reduce Work-Related Stress, Work-Family Conflict, and Burnout? *International Studies of Management & Organization*, 49, 79-98. <https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1565095>
- Strom, D. L., Sears, K. L., & Kelly, K. M. (2014). Work engagement: The roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 71-82. <https://doi.org/10.1177/1548051813485437>

- Strom, D. L.; Sears, K. L.; Kelly, K. M.; (2014). Work engagement: The roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 71-82. <https://doi.org/10.1177/1548051813485437>
- Suomäki, A., Kianto, A., & Vanhala, M. (2019). Work engagement across different generations in Finland: A Qualitative Study of Boomers, Yers and Xers. *Knowledge and Process Management*, 26(2), 140-151. <https://doi.org/10.1002/kpm.1604>
- Tan, E., Wanganoo, L., & Mathur, M. (s.d.). Generation Z, sustainability orientation and higher education implications: An ecopedagogical conceptual framework. *Journal of Applied Learning and Teaching*, 6(1), 1-10. <https://doi.org/10.37074/jalt.2023.6.1.ss2>
- Taylor, S., Osland, J., & Egri, C. (2012). Introduction to HRM's role in sustainability: Systems, strategies, and practices. *Human Resource Management*, 51(6), 789–798. <https://doi.org/10.1002/hrm.21509>
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210. <http://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36(5), 1117-1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Waqas, M., Yahya, F., Ahmed, A., Rasool, Y., & Hongbo, L. (2021). Unlocking employee's green behavior in fertilizer industry: the role of green HRM practices and psychological ownership. *International Food and Agribusiness Management Review*, 24(5), 827-843. <https://doi.org/10.22434/IFAMR2020.0109>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111. <https://doi.org/10.2307/257021>
- Wehrmeyer, W. (1996). *Greening people: Human resources and environmental management*. Sheffield: Greenleaf.
- Whitener, E. M. (2001). Do 'high commitment' human resource practices affect employee commitment? A cross level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27, 515–536. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00106-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00106-4)
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal*

- of Managerial Psychology*, 23(8), 878–890.
<http://doi.org/10.1108/02683940810904376>
- Zacher, H. (2015). Successful aging at work. *Work, Aging and Retirement*, 1(1), 4-25.
<https://doi.org/10.1093/workar/wau006>
- Zacher, H., & Winter, G. (2011). Winter. *Journal of Vocational Behavior*, 79(3), 667–680.
<https://org/doi/10.1016/j.jvb.2011.03.020>
- Zibarras, L. D., & Coan, P. (2015). HRM practices used to promote proenvironmental behavior: a UK survey. *International Journal of Human Resource*, 26(16), 2121-2142.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2014.972429>
- Zink, K. J. (2014). Designing Sustainable Work Systems: The Need for a Systems Approach. *Applied Ergonomics*, 45(1), 126-132. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2013.03.023>

Anexos

Anexo A - Questionário

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos - Questionário para estudo de investigação

O presente questionário foi desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, na Universidade Europeia e procura estudar a relação entre algumas práticas de gestão de recursos humanos implementadas na sua empresa, bem como as suas perceções acerca de algumas questões relacionadas com o trabalho.

Os dados recolhidos neste questionário têm carácter anónimo e serão utilizados exclusivamente para o propósito desta investigação. Garantimos que todos os dados relativos à identificação dos participantes são confidenciais. A sua participação é totalmente voluntária.

Não existem respostas corretas ou incorretas.

A resposta integral a este questionário ronda, em média, 15 minutos.

Para qualquer informação, contacte: 50043451@europeia.pt

* Indica uma pergunta obrigatória

1. Vínculo laboral: *

Marcar apenas uma oval.

- Contrato sem termo (efetivo)
- Contrato a termo
- Estágio (curricular ou profissional)
- Outra: _____

2. Setor: *

Marcar apenas uma oval.

- Público
- Privado

Gestão Sustentável de Recursos Humanos

Nesta secção encontram-se afirmações sobre algumas práticas de recursos humanos.

Por favor leia cada frase atentamente.

Selecione o número que melhor descreve a realidade da sua empresa.

3. *

1. A minha empresa assegura a implementação dos princípios da diversidade e da igualdade de oportunidades em todas as políticas, práticas e processos de gestão de recursos humanos.

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Discordo completamente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Completamente

4. 2. A minha empresa deteta necessidades de formação nos colaboradores em matéria de diversidade e igualdade de oportunidades. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Discordo completamente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Completamente

5. 3. A minha empresa considera os princípios da diversidade e da igualdade de oportunidades como critérios essenciais para a excelência na composição, estrutura e gestão da força de trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Discordo completamente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Completamente

6. 4. A minha empresa cria equipas diversificadas no sentido de promover um alto nível de criatividade. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Discordo completamente
 2 - Discordo
 3 - Não concordo nem discordo
 4 - Concordo
 5 - Concordo Completamente

7. 5. A minha empresa cria um ambiente de trabalho que estimula a aprendizagem, autonomia, ambição e melhoria contínua. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Discordo completamente
 2 - Discordo
 3 - Não concordo nem discordo
 4 - Concordo
 5 - Concordo Completamente

8. 6. A minha empresa realiza análises periódicas de desempenho dos colaboradores, a fim de melhorar o seu desempenho profissional. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Discordo completamente
 2 - Discordo
 3 - Não concordo nem discordo
 4 - Concordo
 5 - Concordo Completamente

9. 7. A minha empresa deteta periodicamente as necessidades de formação da equipa, estabelecendo metodologias de aprendizagem para corrigir as suas lacunas. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Discordo completamente
 2 - Discordo
 3 - Não concordo nem discordo
 4 - Concordo
 5 - Concordo Completamente

10. 8. A minha empresa promove a troca de conhecimento entre colaboradores (por ex. através da rotação interna, reuniões ou brainstorming). *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Discordo completamente
 2 - Discordo
 3 - Não concordo nem discordo
 4 - Concordo
 5 - Concordo Completamente

11. 9. A minha empresa cria programas de formação e ações destinadas a melhorar a prevenção, saúde e segurança no trabalho que vão além dos requisitos legais. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Discordo completamente
 2 - Discordo
 3 - Não concordo nem discordo
 4 - Concordo
 5 - Concordo Completamente

12. 10. A minha empresa atribui tarefas para monitorizar e controlar os seus colaboradores, além dos estabelecidos legalmente, em matéria de saúde e segurança, a fim de criar uma cultura preocupada com a prevenção, bem-estar físico e emocional na empresa. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Discordo completamente
 2 - Discordo
 3 - Não concordo nem discordo
 4 - Concordo
 5 - Concordo Completamente

13. 11. A minha empresa minimiza os riscos físicos e emocionais do trabalho para os colaboradores e suas famílias, como absentismo, stress, doenças ocupacionais e acidentes de trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Discordo completamente
 2 - Discordo
 3 - Não concordo nem discordo
 4 - Concordo
 5 - Concordo Completamente

14. 12. A minha empresa facilita o equilíbrio entre o trabalho e a sua vida familiar. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Discordo completamente
 2 - Discordo
 3 - Não concordo nem discordo
 4 - Concordo
 5 - Concordo Completamente

15. 13. A minha empresa facilita modificações nos horários de trabalho e nos turnos dos colaboradores de acordo com as suas necessidades e da empresa. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Discordo completamente
 2 - Discordo
 3 - Não concordo nem discordo
 4 - Concordo
 5 - Concordo Completamente

16. 14. A minha empresa oferece flexibilidade na concessão de licenças de maternidade e/ou períodos de amamentação dependendo da necessidade do colaborador e da empresa. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Discordo completamente
 2 - Discordo
 3 - Não concordo nem discordo
 4 - Concordo
 5 - Concordo Completamente

17. 15. A minha empresa faz seleção de colaboradores baseados em critérios ambientais (ou seja, seleciona aqueles que estão comprometidos com as questões ambientais). *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Discordo completamente
 2 - Discordo
 3 - Não concordo nem discordo
 4 - Concordo
 5 - Concordo Completamente

18. 16. A minha empresa consegue atrair os colaboradores através do compromisso ambiental que a empresa tem. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Discordo completamente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Completamente

19. 17. A minha empresa cria programas de formação ambiental para os colaboradores. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Discordo completamente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Completamente

20. 18. A minha empresa cria programas de formação ambiental para os gestores. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Discordo completamente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Completamente

21. 19. Na minha empresa, as descrições das funções dos colaboradores incluem * responsabilidades ambientais.

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Discordo completamente
 2 - Discordo
 3 - Não concordo nem discordo
 4 - Concordo
 5 - Concordo Completamente

22. 20. A minha empresa encoraja o envolvimento dos colaboradores em * questões ambientais.

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Discordo completamente
 2 - Discordo
 3 - Não concordo nem discordo
 4 - Concordo
 5 - Concordo Completamente

23. 21. A minha empresa estabelece objetivos ambientais para os gestores. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Discordo completamente
 2 - Discordo
 3 - Não concordo nem discordo
 4 - Concordo
 5 - Concordo Completamente

24. 22. A avaliação dos colaboradores inclui objetivos de desempenho ambiental. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Discordo completamente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Completamente

25. 23. A avaliação dos gestores inclui objetivos de desempenho ambiental. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Discordo completamente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Completamente

26. 24. A minha empresa pratica incentivos não monetários para o desempenho ambiental. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Discordo completamente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Completamente

27. 25. A minha empresa pratica compensação variável baseada no desempenho ambiental. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Discordo completamente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Completamente

Engagement no Trabalho

Nesta secção encontram-se afirmações sobre sentimentos relacionados com a sua atividade profissional.

Por favor leia cada frase atentamente e pense se alguma vez se sentiu dessa forma face ao seu trabalho. Se já teve esse sentimento, selecione o número (de 0 a 7) que melhor descreve com que frequência se sente dessa forma.

28. 1. Sinto-me cheio/a de energia no meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nunca
- 2 - Algumas vezes por ano
- 3 - Uma vez ou menos por mês
- 4 - Algumas vezes por mês
- 5 - Uma vez por semana
- 6 - Algumas vezes por semana
- 7 - Todos os dias

29. 2. Sinto-me com força e vigor no meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nunca
- 2 - Algumas vezes por ano
- 3 - Uma vez ou menos por mês
- 4 - Algumas vezes por mês
- 5 - Uma vez por semana
- 6 - Algumas vezes por semana
- 7 - Todos os dias

30. 3. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nunca
- 2 - Algumas vezes por ano
- 3 - Uma vez ou menos por mês
- 4 - Algumas vezes por mês
- 5 - Uma vez por semana
- 6 - Algumas vezes por semana
- 7 - Todos os dias

31. 4. Sou uma pessoa entusiasmada com o meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nunca
- 2 - Algumas vezes por ano
- 3 - Uma vez ou menos por mês
- 4 - Algumas vezes por mês
- 5 - Uma vez por semana
- 6 - Algumas vezes por semana
- 7 - Todos os dias

32. 5. O meu trabalho inspira-me. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nunca
- 2 - Algumas vezes por ano
- 3 - Uma vez ou menos por mês
- 4 - Algumas vezes por mês
- 5 - Uma vez por semana
- 6 - Algumas vezes por semana
- 7 - Todos os dias

33. 6. Tenho orgulho no trabalho que realizo. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nunca
- 2 - Algumas vezes por ano
- 3 - Uma vez ou menos por mês
- 4 - Algumas vezes por mês
- 5 - Uma vez por semana
- 6 - Algumas vezes por semana
- 7 - Todos os dias

34. 7. Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido/a no trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nunca
- 2 - Algumas vezes por ano
- 3 - Uma vez ou menos por mês
- 4 - Algumas vezes por mês
- 5 - Uma vez por semana
- 6 - Algumas vezes por semana
- 7 - Todos os dias

35. 8. Fico absorvido/a com o meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nunca
- 2 - Algumas vezes por ano
- 3 - Uma vez ou menos por mês
- 4 - Algumas vezes por mês
- 5 - Uma vez por semana
- 6 - Algumas vezes por semana
- 7 - Todos os dias

36. 9. Sinto-me tão empolgado/a, que me deixo levar quando estou a trabalhar *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nunca
- 2 - Algumas vezes por ano
- 3 - Uma vez ou menos por mês
- 4 - Algumas vezes por mês
- 5 - Uma vez por semana
- 6 - Algumas vezes por semana
- 7 - Todos os dias

Perceção de Suporte Organizacional

Nesta secção, pedimos-lhe que indique até que ponto concorda com cada umas das afirmações seguintes, utilizando a seguinte escala:

37. 1. A instituição valoriza o meu contributo para o bem-estar organizacional. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Discordo um pouco
- 4 - Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco
- 6 - Concordo
- 7 - Concordo Totalmente

38. 2. A instituição não aprecia devidamente o meu esforço profissional. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Discordo um pouco
- 4 - Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco
- 6 - Concordo
- 7 - Concordo Totalmente

39. 3. A instituição ignora os meus protestos. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Discordo um pouco
- 4 - Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco
- 6 - Concordo
- 7 - Concordo Totalmente

40. 4. A instituição preocupa-se realmente com o meu bem-estar. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Discordo Totalmente
 2 - Discordo
 3 - Discordo um pouco
 4 - Não concordo nem discordo
 5 - Concordo um pouco
 6 - Concordo
 7 - Concordo Totalmente

41. 5. Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a organização/instituição não iria perceber-se. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Discordo Totalmente
 2 - Discordo
 3 - Discordo um pouco
 4 - Não concordo nem discordo
 5 - Concordo um pouco
 6 - Concordo
 7 - Concordo Totalmente

42. 6. A organização/a instituição preocupa-se com a minha satisfação profissional. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Discordo um pouco
- 4 - Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco
- 6 - Concordo
- 7 - Concordo Totalmente

43. 7. A organização/a instituição demonstra muito pouca preocupação por mim. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Discordo um pouco
- 4 - Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco
- 6 - Concordo
- 7 - Concordo Totalmente

44. 8. A organização/a instituição preza a minha realização profissional. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Discordo um pouco
- 4 - Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco
- 6 - Concordo
- 7 - Concordo Totalmente

Dados demográficos

45. Género (selecione uma opção) *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino
- Outro

46. *

Ano de nascimento (escreva o ano):

47. *

Habilitações literárias:

Marcar apenas uma oval.

- Inferior ao 12º ano
- 12º ano (ou equivalente)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Obrigada pela sua participação!

Anexo B - Output Modelo 1 de Hayes, Hipótese 2

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
 Y : ENGMedia
 X : GSRHMedi
 W : PSOMedia

Sample
 Size: 280

OUTCOME VARIABLE:
 ENGMedia

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6825	,4658	1,3123	80,2245	3,0000	276,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	5,6101	,0774	72,5103	,0000	5,4578	5,7624
GSRHMedi	,0942	,0837	1,1259	,2612	-,0705	,2589
PSOMedia	,6713	,0609	11,0314	,0000	,5515	,7911
Int_1	-,1407	,0449	-3,1319	,0019	-,2291	-,0523

Product terms key:

Int_1 : GSRHMedi x PSOMedia

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0190	9,8090	1,0000	276,0000	,0019

Focal predict: GSRHMedi (X)
 Mod var: PSOMedia (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

PSOMedia	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-1,3768	,2879	,0922	3,1233	,0020	,1064	,4693
,0000	,0942	,0837	1,1259	,2612	-,0705	,2589
1,3768	-,0995	,1147	-,8671	,3866	-,3253	,1263

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

```
GSRHMedi PSOMedia ENGMedia .
BEGIN DATA.
-1,0246 -1,3768 4,3909
,0000 -1,3768 4,6859
1,0246 -1,3768 4,9808
-1,0246 ,0000 5,5136
,0000 ,0000 5,6101
1,0246 ,0000 5,7067
-1,0246 1,3768 6,6363
,0000 1,3768 6,5344
1,0246 1,3768 6,4325
```

END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
GSRHMedi WITH ENGMedia BY PSOMedia .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:
PSOMedia GSRHMedi

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

Anexo C – Output Modelo 1 de Hayes, H2: dimensão Igualdade & Diversidade

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : ENGMedia
X : GSRH_ID_
W : PSOMedia

Sample
Size: 280

OUTCOME VARIABLE:
ENGMedia

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,703	,495	1,242	90,001	3,000	276,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,670	,698	-2,391	,017	-3,044	-,295
GSRH_ID_	1,066	,195	5,455	,000	,682	1,451
PSOMedia	1,500	,179	8,360	,000	1,147	1,853
Int_1	-,219	,044	-4,965	,000	-,306	-,132

Product terms key:

Int_1 : GSRH_ID_ x PSOMedia

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,045	24,655	1,000	276,000	,000

Focal predict: GSRH_ID_ (X)
Mod var: PSOMedia (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
PSOMedia						
3,598	,278	,081	3,437	,001	,119	,437
4,975	-,024	,088	-,272	,786	-,197	,149
6,351	-,326	,128	-2,546	,011	-,578	-,074

Moderator value(s) defining Johnson-Neyman significance region(s):

Value	% below	% above
4,161	35,000	65,000
5,870	66,071	33,929

Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
PSOMedia						
1,625	,710	,133	5,345	,000	,449	,972
1,908	,648	,123	5,269	,000	,406	,890
2,191	,586	,114	5,158	,000	,362	,810
2,474	,524	,105	4,995	,000	,318	,731
2,757	,462	,097	4,761	,000	,271	,653
3,039	,400	,090	4,434	,000	,223	,578
3,322	,338	,085	3,992	,000	,171	,505
3,605	,276	,081	3,420	,001	,117	,435
3,888	,214	,079	2,725	,007	,059	,369

4,161	,154	,078	1,969	,050	,000	,309
4,171	,152	,078	1,941	,053	-,002	,306
4,454	,090	,080	1,124	,262	-,068	,248
4,737	,028	,084	,336	,737	-,137	,193
5,020	-,034	,089	-,381	,704	-,209	,141
5,303	-,096	,096	-1,003	,317	-,284	,092
5,586	-,158	,103	-1,529	,127	-,361	,045
5,868	-,220	,112	-1,966	,050	-,440	,000
5,870	-,220	,112	-1,969	,050	-,440	,000
6,151	-,282	,121	-2,328	,021	-,520	-,044
6,434	-,344	,131	-2,628	,009	-,601	-,086
6,717	-,406	,141	-2,878	,004	-,684	-,128
7,000	-,468	,152	-3,086	,002	-,766	-,169

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```

DATA LIST FREE/
  GSRH_ID_ PSOMedia ENGMedia .
BEGIN DATA.
  2,693    3,598    4,475
  3,783    3,598    4,778
  4,873    3,598    5,081
  2,693    4,975    5,727
  3,783    4,975    5,701
  4,873    4,975    5,675
  2,693    6,351    6,980
  3,783    6,351    6,625
  4,873    6,351    6,270
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  GSRH_ID_ WITH      ENGMedia BY      PSOMedia .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
  95,0000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output
when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter
variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk
and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

```

Anexo D - Output Modelo 1 de Hayes, H2: dimensão Formação & Desenvolvimento

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : ENGMedia
X : GSRH_FD_
W : PSOMedia

Sample
Size: 280

OUTCOME VARIABLE:
ENGMedia

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,700	,490	1,253	88,393	3,000	276,000	,000

Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	-1,182	,675	-1,750	,081	-2,512	,147	
GSRH_FD_	1,004	,198	5,068	,000	,614	1,394	
PSOMedia	1,293	,164	7,876	,000	,970	1,616	
Int_1	-,180	,043	-4,223	,000	-,264	-,096	

Product terms key:
Int_1 : GSRH_FD_ x PSOMedia

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):						
	R2-chng	F	df1	df2	p	
X*W	,033	17,837	1,000	276,000	,000	

Focal predict: GSRH_FD_ (X)
Mod var: PSOMedia (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

PSOMedia	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
3,598	,356	,082	4,353	,000	,195	,517
4,975	,108	,082	1,324	,187	-,053	,269
6,351	-,140	,116	-1,199	,232	-,369	,090

Moderator value(s) defining Johnson-Neyman significance region(s):

Value	% below	% above
4,717	40,714	59,286

Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:

PSOMedia	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
1,625	,711	,137	5,200	,000	,442	,980
1,894	,663	,127	5,201	,000	,412	,914
2,163	,614	,118	5,187	,000	,381	,848
2,431	,566	,110	5,149	,000	,350	,782
2,700	,518	,102	5,075	,000	,317	,718
2,969	,469	,095	4,950	,000	,283	,656
3,238	,421	,088	4,757	,000	,247	,595
3,506	,373	,083	4,473	,000	,209	,536
3,775	,324	,079	4,083	,000	,168	,480
4,044	,276	,077	3,580	,000	,124	,427
4,313	,227	,076	2,979	,003	,077	,378

4,581	,179	,077	2,314	,021	,027	,331
4,717	,155	,078	1,969	,050	,000	,309
4,850	,131	,080	1,633	,104	-,027	,288
5,119	,082	,084	,977	,329	-,083	,248
5,388	,034	,090	,378	,706	-,142	,210
5,656	-,015	,096	-,151	,880	-,204	,175
5,925	-,063	,103	-,608	,544	-,266	,141
6,194	-,111	,111	-,998	,319	-,331	,108
6,463	-,160	,120	-1,330	,185	-,396	,077
6,731	-,208	,129	-1,611	,108	-,462	,046
7,000	-,256	,139	-1,851	,065	-,529	,016

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  GSRH_FD_ PSOMedia ENGMedia .
BEGIN DATA.
  2,615    3,598    4,401
  3,689    3,598    4,784
  4,762    3,598    5,166
  2,615    4,975    5,534
  3,689    4,975    5,650
  4,762    4,975    5,766
  2,615    6,351    6,666
  3,689    6,351    6,516
  4,762    6,351    6,366
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  GSRH_FD_ WITH      ENGMedia BY      PSOMedia .
```

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
 95,0000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

Anexo E – Output Modelo 1 de Hayes, H2: dimensão Saúde & Segurança no Trabalho

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : ENGMedia
X : GSRH_SS_
W : PSOMedia

Sample
Size: 280

OUTCOME VARIABLE:
ENGMedia

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,669	,448	1,357	74,561	3,000	276,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,537	,685	,785	,433	-,810	1,885
GSRH_SS_	,393	,216	1,821	,070	-,032	,817
PSOMedia	1,036	,157	6,587	,000	,727	1,346
Int_1	-,086	,044	-1,955	,052	-,172	,001

Product terms key:

Int_1 : GSRH_SS_ x PSOMedia

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,008	3,823	1,000	276,000	,052

Focal predict: GSRH_SS_ (X)
Mod var: PSOMedia (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
PSOMedia						
3,598	,084	,086	,975	,330	-,085	,253
4,975	-,035	,075	-,462	,645	-,182	,113
6,351	-,153	,106	-1,448	,149	-,361	,055

There are no statistical significance transition points within the observed range of the moderator found using the Johnson-Neyman method.

Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
PSOMedia						
1,625	,253	,150	1,682	,094	-,043	,549
1,881	,231	,141	1,642	,102	-,046	,508
2,137	,209	,131	1,593	,112	-,049	,468
2,393	,187	,122	1,532	,127	-,053	,428
2,649	,165	,113	1,458	,146	-,058	,388
2,905	,143	,105	1,364	,174	-,063	,350
3,161	,121	,097	1,246	,214	-,070	,313
3,417	,099	,090	1,100	,272	-,078	,277
3,673	,077	,084	,918	,359	-,088	,243
3,929	,055	,079	,698	,486	-,101	,211
4,185	,033	,076	,440	,660	-,116	,182

4,440	,011	,074	,154	,878	-,134	,156
4,696	-,011	,073	-,146	,884	-,155	,134
4,952	-,033	,075	-,438	,662	-,180	,114
5,208	-,055	,078	-,704	,482	-,207	,098
5,464	-,077	,082	-,934	,351	-,238	,085
5,720	-,099	,088	-1,124	,262	-,271	,074
5,976	-,121	,094	-1,278	,202	-,306	,065
6,232	-,143	,102	-1,400	,163	-,343	,058
6,488	-,165	,110	-1,496	,136	-,381	,052
6,744	-,187	,119	-1,573	,117	-,420	,047
7,000	-,208	,128	-1,634	,103	-,460	,043

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  GSRH_SS_ PSOMedia ENGMedia .
BEGIN DATA.
  2,263      3,598      4,455
  3,418      3,598      4,552
  4,573      3,598      4,648
  2,263      4,975      5,614
  3,418      4,975      5,574
  4,573      4,975      5,534
  2,263      6,351      6,773
  3,418      6,351      6,597
  4,573      6,351      6,420
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  GSRH_SS_ WITH      ENGMedia BY      PSOMedia .
```

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
 95,0000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

Anexo F – Output Modelo 1 de Hayes, H2: dimensão Família & Trabalho

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : ENGMedia
X : GSRH_EFT
W : PSOMedia

Sample
Size: 280

OUTCOME VARIABLE:
ENGMedia

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,678	,460	1,327	78,365	3,000	276,000	,000

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,625	,804	-,778	,437	-2,209	,958
GSRH_EFT	,695	,238	2,918	,004	,226	1,164
PSOMedia	1,324	,192	6,907	,000	,947	1,702
Int_1	-,158	,050	-3,196	,002	-,256	-,061

Product terms key:
Int_1 : GSRH_EFT x PSOMedia

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):					
	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,020	10,212	1,000	276,000	,002

Focal predict: GSRH_EFT (X)
Mod var: PSOMedia (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

PSOMedia	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
3,598	,125	,108	1,154	,250	-,088	,338
4,975	-,093	,106	-,875	,382	-,303	,116
6,351	-,311	,142	-2,187	,030	-,592	-,031

Moderator value(s) defining Johnson-Neyman significance region(s):

Value	% below	% above
2,807	9,643	90,357
6,018	71,786	28,214

Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:

PSOMedia	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
1,625	,438	,169	2,591	,010	,105	,770
1,908	,393	,158	2,487	,013	,082	,704
2,191	,348	,147	2,359	,019	,058	,638
2,474	,303	,138	2,202	,029	,032	,574
2,757	,258	,129	2,008	,046	,005	,512
2,807	,250	,127	1,969	,050	,000	,501
3,039	,213	,121	1,770	,078	-,024	,451
3,322	,169	,114	1,483	,139	-,055	,392
3,605	,124	,108	1,144	,253	-,089	,337
3,888	,079	,104	,757	,450	-,126	,284

4,171	,034	,102	,334	,739	-,167	,235
4,454	-,011	,102	-,105	,916	-,211	,190
4,737	-,056	,104	-,536	,592	-,260	,148
5,020	-,100	,107	-,937	,350	-,311	,111
5,303	-,145	,112	-1,292	,197	-,366	,076
5,586	-,190	,119	-1,597	,111	-,424	,044
5,868	-,235	,127	-1,852	,065	-,485	,015
6,018	-,259	,131	-1,969	,050	-,517	,000
6,151	-,280	,136	-2,062	,040	-,547	-,013
6,434	-,325	,145	-2,233	,026	-,611	-,038
6,717	-,369	,156	-2,373	,018	-,676	-,063
7,000	-,414	,167	-2,488	,013	-,742	-,086

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  GSRH_EFT PSOMedia ENGMedia .
BEGIN DATA.
  2,798 3,598 4,489
  3,680 3,598 4,600
  4,563 3,598 4,710
  2,798 4,975 5,702
  3,680 4,975 5,620
  4,563 4,975 5,538
  2,798 6,351 6,915
  3,680 6,351 6,641
  4,563 6,351 6,366
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  GSRH_EFT WITH ENGMedia BY PSOMedia .
```

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
 95,0000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

Anexo F – Output Modelo 1 de Hayes, H2: dimensão Recrutamento Verde

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : ENGMedia
X : GSRH_RV_
W : PSOMedia

Sample
Size: 280

OUTCOME VARIABLE:
ENGMedia

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,673	,453	1,344	76,116	3,000	276,000	,000

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,475	,581	,817	,415	-,669	1,619
GSRH_RV_	,485	,191	2,536	,012	,108	,861
PSOMedia	1,004	,127	7,916	,000	,754	1,253
Int_1	-,091	,038	-2,400	,017	-,165	-,016

Product terms key:
Int_1 : GSRH_RV_ x PSOMedia

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):					
	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,011	5,761	1,000	276,000	,017

Focal predict: GSRH_RV_ (X)
Mod var: PSOMedia (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

PSOMedia	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
3,598	,158	,073	2,155	,032	,014	,303
4,975	,033	,057	,583	,560	-,079	,146
6,351	-,092	,081	-1,131	,259	-,251	,068

Moderator value(s) defining Johnson-Neyman significance region(s):

Value	% below	% above
3,887	20,000	80,000

Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:

PSOMedia	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
1,625	,337	,134	2,522	,012	,074	,600
1,894	,313	,125	2,511	,013	,068	,558
2,163	,288	,116	2,494	,013	,061	,516
2,431	,264	,107	2,470	,014	,054	,474
2,700	,240	,098	2,434	,016	,046	,433
2,969	,215	,090	2,383	,018	,037	,393
3,238	,191	,083	2,308	,022	,028	,354
3,506	,166	,076	2,201	,029	,018	,315
3,775	,142	,069	2,049	,041	,006	,279
3,887	,132	,067	1,969	,050	,000	,264
4,044	,118	,064	1,837	,067	-,008	,244

4,313	,093	,060	1,554	,121	-,025	,212
4,581	,069	,058	1,197	,232	-,044	,182
4,850	,045	,057	,784	,434	-,067	,157
5,119	,020	,058	,349	,727	-,094	,134
5,388	-,004	,061	-,068	,946	-,124	,115
5,656	-,029	,065	-,439	,661	-,156	,099
5,925	-,053	,070	-,751	,453	-,192	,086
6,194	-,077	,077	-1,005	,316	-,229	,074
6,463	-,102	,084	-1,210	,227	-,267	,064
6,731	-,126	,092	-1,374	,171	-,307	,055
7,000	-,150	,100	-1,505	,133	-,347	,046

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  GSRH_RV_ PSOMedia ENGMedia .
BEGIN DATA.
  1,769 3,598 4,366
  3,129 3,598 4,581
  4,488 3,598 4,796
  1,769 4,975 5,526
  3,129 4,975 5,572
  4,488 4,975 5,617
  1,769 6,351 6,687
  3,129 6,351 6,563
  4,488 6,351 6,438
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  GSRH_RV_ WITH ENGMedia BY PSOMedia .
```

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
 95,0000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

Anexo G – Output Modelo 1 de Hayes, H2: dimensão Formação & Envolvimento Verde

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : ENGMedia
X : GSRH_FE_
W : PSOMedia

Sample
Size: 280

OUTCOME VARIABLE:
ENGMedia

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,680	,463	1,320	79,255	3,000	276,000	,000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,490	,576	,850	,396	-,644	1,624
GSRH_FE_	,552	,196	2,809	,005	,165	,938
PSOMedia	,911	,120	7,590	,000	,675	1,147
Int_1	-,077	,037	-2,061	,040	-,151	-,003

Product terms key:
Int_1 : GSRH_FE_ x PSOMedia

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,008	4,248	1,000	276,000	,040

Focal predict: GSRH_FE_ (X)
Mod var: PSOMedia (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

PSOMedia	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
3,598	,275	,080	3,416	,001	,116	,433
4,975	,169	,061	2,757	,006	,048	,289
6,351	,062	,079	,787	,432	-,094	,219

Moderator value(s) defining Johnson-Neyman significance region(s):

Value	% below	% above
5,521	64,286	35,714

Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:

PSOMedia	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
1,625	,427	,140	3,047	,003	,151	,702
1,894	,406	,131	3,098	,002	,148	,664
2,163	,385	,122	3,151	,002	,145	,626
2,431	,364	,114	3,207	,001	,141	,588
2,700	,344	,105	3,264	,001	,136	,551
2,969	,323	,097	3,320	,001	,131	,515
3,238	,302	,090	3,370	,001	,126	,479
3,506	,282	,083	3,408	,001	,119	,444
3,775	,261	,076	3,422	,001	,111	,411
4,044	,240	,071	3,398	,001	,101	,379
4,313	,220	,066	3,315	,001	,089	,350

4,581	,199	,063	3,154	,002	,075	,323
4,850	,178	,061	2,903	,004	,057	,299
5,119	,157	,061	2,568	,011	,037	,278
5,388	,137	,063	2,175	,030	,013	,260
5,521	,126	,064	1,969	,050	,000	,253
5,656	,116	,066	1,760	,080	-,014	,246
5,925	,095	,070	1,355	,176	-,043	,234
6,194	,075	,076	,984	,326	-,075	,224
6,463	,054	,082	,656	,512	-,108	,216
6,731	,033	,089	,372	,710	-,142	,209
7,000	,012	,097	,129	,897	-,178	,203

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  GSRH_FE_ PSOMedia ENGMedia .
BEGIN DATA.
  1,901      3,598      4,290
  3,131      3,598      4,627
  4,361      3,598      4,965
  1,901      4,975      5,342
  3,131      4,975      5,550
  4,361      4,975      5,757
  1,901      6,351      6,395
  3,131      6,351      6,472
  4,361      6,351      6,549
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  GSRH_FE_ WITH      ENGMedia BY      PSOMedia .
```

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
 95,0000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

Anexo H - Output Modelo 1 de Hayes, H2: dimensão Gestão do Desempenho & Compensação Verde

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : ENGMedia
X : GSRH_GDC
W : PSOMedia

Sample
Size: 280

OUTCOME VARIABLE:
ENGMedia

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,670	,449	1,354	74,954	3,000	276,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,778	,597	1,303	,194	-,397	1,954
GSRH_GDC	,419	,212	1,982	,048	,003	,836
PSOMedia	,909	,122	7,424	,000	,668	1,150
Int_1	-,067	,040	-1,697	,091	-,145	,011

Product terms key:

Int_1 : GSRH_GDC x PSOMedia

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,006	2,878	1,000	276,000	,091

Focal predict: GSRH_GDC (X)
Mod var: PSOMedia (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
PSOMedia	3,598	,178	,084	2,101	,037	,011
	4,975	,085	,059	1,438	,151	-,031
	6,351	-,008	,076	-,099	,921	-,157

Moderator value(s) defining Johnson-Neyman significance region(s):

Value	% below	% above
4,219	35,000	65,000

Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:

PSOMedia	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
1,625	,310	,151	2,057	,041	,013	,607
1,894	,292	,141	2,071	,039	,014	,570
2,163	,274	,131	2,085	,038	,015	,533
2,431	,256	,122	2,098	,037	,016	,496
2,700	,238	,113	2,109	,036	,016	,460
2,969	,220	,104	2,117	,035	,015	,424
3,238	,202	,095	2,118	,035	,014	,389
3,506	,184	,087	2,108	,036	,012	,355
3,775	,166	,080	2,081	,038	,009	,322

4,044	,148	,073	2,026	,044	,004	,291
4,219	,136	,069	1,969	,050	,000	,272
4,313	,129	,067	1,930	,055	-,003	,262
4,581	,111	,063	1,778	,076	-,012	,235
4,850	,093	,060	1,561	,120	-,024	,211
5,119	,075	,059	1,281	,201	-,040	,191
5,388	,057	,060	,959	,338	-,060	,175
5,656	,039	,062	,628	,531	-,084	,162
5,925	,021	,067	,316	,752	-,110	,152
6,194	,003	,072	,042	,967	-,139	,145
6,463	-,015	,079	-,190	,849	-,171	,140
6,731	-,033	,086	-,383	,702	-,203	,137
7,000	-,051	,095	-,541	,589	-,237	,135

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  GSRH_GDC  PSOMedia  ENGMedia  .
BEGIN DATA.
  1,602      3,598      4,332
  2,894      3,598      4,561
  4,185      3,598      4,791
  1,602      4,975      5,435
  2,894      4,975      5,545
  4,185      4,975      5,654
  1,602      6,351      6,538
  2,894      6,351      6,528
  4,185      6,351      6,518
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  GSRH_GDC WITH      ENGMedia BY      PSOMedia .
```

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
 95,0000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

Anexo I - Output do Modelo 3 de Hayes, Hipótese 3

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 3
Y : ENGMedia
X : GSRHMedi
W : PSOMedia
Z : Anodenas

Sample
Size: 280

OUTCOME VARIABLE:
ENGMedia

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,766	,587	1,029	55,233	7,000	272,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	36,809	5,085	7,238	,000	26,798	46,820
GSRHMedi	-9,197	1,487	-6,184	,000	-12,125	-6,269
PSOMedia	-5,680	1,093	-5,196	,000	-7,832	-3,528
Int_1	1,672	,311	5,372	,000	1,059	2,285
Anodenas	-9,640	1,312	-7,349	,000	-12,222	-7,057
Int_2	2,573	,387	6,654	,000	1,811	3,334
Int_3	1,743	,284	6,140	,000	1,184	2,302
Int_4	-,461	,081	-5,697	,000	-,620	-,301

Product terms key:

Int_1	:	GSRHMedi x	PSOMedia
Int_2	:	GSRHMedi x	Anodenas
Int_3	:	PSOMedia x	Anodenas
Int_4	:	GSRHMedi x	PSOMedia x Anodenas

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W*Z	,049	32,451	1,000	272,000	,000

Focal predict: GSRHMedi (X)
Mod var: PSOMedia (W)
Mod var: Anodenas (Z)

Test of conditional X*W interaction at value(s) of Z:

Anodenas	Effect	F	df1	df2	p
2,597	,476	19,829	1,000	272,000	,000
3,361	,124	5,033	1,000	272,000	,026
4,000	-,170	14,940	1,000	272,000	,000

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

PSOMedia	Anodenas	Effect	se	t	p	LLCI
ULCI						
3,598	2,597	-,803	,159	-5,054	,000	-1,116
-,490						
3,598	3,361	-,104	,095	-1,101	,272	-,290
,082						

,673	3,598	4,000	,481	,097	4,945	,000	,290
,077	4,975	2,597	-,148	,114	-1,296	,196	-,373
,218	4,975	3,361	,067	,077	,872	,384	-,084
,428	4,975	4,000	,247	,092	2,690	,008	,066
,921	6,351	2,597	,507	,210	2,416	,016	,094
,475	6,351	3,361	,238	,120	1,977	,049	,001
,252	6,351	4,000	,013	,121	,105	,916	-,226

Moderator value(s) defining Johnson-Neyman significance region(s):

Value	% below	% above
3,403	46,429	53,571
3,808	46,429	53,571

Conditional X*W interaction at values of the moderator Z:

Anodenas	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
2,000	,751	,153	4,923	,000	,451	1,051
2,105	,702	,144	4,866	,000	,418	,987
2,211	,654	,136	4,801	,000	,386	,922
2,316	,606	,128	4,725	,000	,353	,858
2,421	,557	,120	4,637	,000	,321	,794
2,526	,509	,112	4,534	,000	,288	,729
2,632	,460	,104	4,411	,000	,255	,665
2,737	,412	,097	4,263	,000	,222	,602
2,842	,363	,089	4,082	,000	,188	,538
2,947	,315	,082	3,860	,000	,154	,475
3,053	,266	,074	3,582	,000	,120	,412
3,158	,218	,067	3,229	,001	,085	,350
3,263	,169	,061	2,778	,006	,049	,289
3,368	,121	,055	2,196	,029	,012	,229
3,403	,105	,053	1,969	,050	,000	,209
3,474	,072	,050	1,451	,148	-,026	,170
3,579	,024	,046	,521	,603	-,066	,114
3,684	-,025	,043	-,577	,564	-,109	,059
3,789	-,073	,041	-1,764	,079	-,155	,008
3,808	-,082	,041	-1,969	,050	-,163	,000
3,895	-,122	,042	-2,903	,004	-,204	-,039
4,000	-,170	,044	-3,865	,000	-,257	-,083

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

Z values in conditional tables are 1 SD below the mean, the mean, and the maximum.

NOTE: One SD above the mean is above the maximum observed in the data for Z,
so the maximum measurement for Z is used for conditioning instead.

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output
when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter
variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk
and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

Anexo J – Output do Modelo 1 de Hayes, Moderação na Geração X

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : ENGMedia
X : GSRHMedi
W : PSOMedia

Sample
Size: 49

OUTCOME VARIABLE:
ENGMedia

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6850	,4693	1,1919	13,2638	3,0000	45,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	19,2726	3,2808	5,8743	,0000	12,6646	25,8806
GSRHMedi	-4,7262	,9646	-4,8997	,0000	-6,6690	-2,7834
PSOMedia	-2,5829	,7138	-3,6185	,0007	-4,0205	-1,1452
Int_1	,8971	,2081	4,3108	,0001	,4779	1,3162

Product terms key:

Int_1 : GSRHMedi x PSOMedia

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,2192	18,5833	1,0000	45,0000	,0001

Focal predict: GSRHMedi (X)
Mod var: PSOMedia (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
PSOMedia						
3,5132	-1,5745	,2880	-5,4676	,0000	-2,1545	-,9945
4,7551	-,4604	,1977	-2,3293	,0244	-,8586	-,0623
5,9970	,6536	,3589	1,8213	,0752	-,0692	1,3765

Moderator value(s) defining Johnson-Neyman significance region(s):

Value	% below	% above
4,8172	53,0612	46,9388
6,1254	79,5918	20,4082

Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
PSOMedia						
2,6250	-2,3713	,4430	-5,3532	,0000	-3,2635	-1,4791
2,8553	-2,1648	,4004	-5,4070	,0000	-2,9712	-1,3584
3,0855	-1,9582	,3591	-5,4531	,0000	-2,6815	-1,2349
3,3158	-1,7516	,3197	-5,4791	,0000	-2,3955	-1,1077
3,5461	-1,5451	,2829	-5,4609	,0000	-2,1149	-,9752
3,7763	-1,3385	,2500	-5,3546	,0000	-1,8420	-,8350
4,0066	-1,1319	,2225	-5,0869	,0000	-1,5801	-,6838
4,2368	-,9254	,2028	-4,5625	,0000	-1,3339	-,5169
4,4671	-,7188	,1933	-3,7194	,0006	-1,1081	-,3296
4,6974	-,5122	,1953	-2,6224	,0119	-,9057	-,1188
4,8172	-,4048	,2010	-2,0141	,0500	-,8096	,0000

4,9276	-,3057	,2087	-1,4647	,1500	-,7260	,1147
5,1579	-,0991	,2314	-,4283	,6705	-,5652	,3669
5,3882	,1075	,2610	,4117	,6825	-,4182	,6332
5,6184	,3140	,2955	1,0628	,2935	-,2811	,9091
5,8487	,5206	,3333	1,5621	,1253	-,1506	1,1918
6,0789	,7272	,3734	1,9474	,0577	-,0249	1,4792
6,1254	,7688	,3817	2,0141	,0500	,0000	1,5376
6,3092	,9337	,4152	2,2490	,0295	,0975	1,7700
6,5395	1,1403	,4582	2,4888	,0166	,2175	2,0631
6,7697	1,3469	,5021	2,6827	,0102	,3357	2,3581
7,0000	1,5534	,5466	2,8419	,0067	,4525	2,6544

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```

DATA LIST FREE/
  GSRHMedi  PSOMedia  ENGMedia  .
BEGIN DATA.
  2,3932    3,5132    6,4304
  3,2163    3,5132    5,1343
  4,0395    3,5132    3,8382
  2,3932    4,7551    5,8889
  3,2163    4,7551    5,5099
  4,0395    4,7551    5,1309
  2,3932    5,9970    5,3475
  3,2163    5,9970    5,8855
  4,0395    5,9970    6,4236
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  GSRHMedi WITH      ENGMedia BY      PSOMedia .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
  95,0000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output
when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter
variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk
and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

```

Anexo L – Output do Modelo 1 de Hayes, Moderação na Geração *Millennials*

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : ENGMedia
X : GSRHMedi
W : PSOMedia

Sample
Size: 81

OUTCOME VARIABLE:
ENGMedia

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,477	,228	,599	7,564	3,000	77,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	6,097	1,886	3,233	,002	2,341	9,852
GSRHMedi	-,525	,562	-,934	,353	-1,643	,594
PSOMedia	-,181	,404	-,448	,656	-,985	,624
Int_1	,136	,112	1,211	,230	-,088	,360

Product terms key:

Int_1 : GSRHMedi x PSOMedia

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,015	1,466	1,000	77,000	,230

Focal predict: GSRHMedi (X)
Mod var: PSOMedia (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
PSOMedia 4,231	,051	,155	,329	,743	-,258	,360
5,330	,200	,149	1,345	,182	-,096	,497
6,429	,350	,226	1,552	,125	-,099	,799

There are no statistical significance transition points within the observed range of the moderator found using the Johnson-Neyman method.

Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
PSOMedia 3,500	-,048	,205	-,236	,814	-,457	,360
3,667	-,026	,192	-,135	,893	-,408	,356
3,833	-,003	,179	-,017	,986	-,360	,354
4,000	,020	,168	,116	,908	-,315	,354
4,167	,042	,158	,267	,791	-,273	,358
4,333	,065	,150	,432	,667	-,234	,364
4,500	,088	,144	,608	,545	-,199	,374
4,667	,110	,140	,786	,434	-,169	,389
4,833	,133	,139	,958	,341	-,143	,409
5,000	,156	,140	1,113	,269	-,123	,434
5,167	,178	,143	1,244	,217	-,107	,464

5,333	,201	,149	1,347	,182	-,096	,498
5,500	,224	,157	1,424	,158	-,089	,536
5,667	,246	,167	1,479	,143	-,085	,578
5,833	,269	,178	1,514	,134	-,085	,623
6,000	,292	,190	1,536	,129	-,086	,670
6,167	,314	,203	1,547	,126	-,090	,719
6,333	,337	,217	1,552	,125	-,095	,769
6,500	,360	,232	1,551	,125	-,102	,821
6,667	,382	,247	1,547	,126	-,110	,874
6,833	,405	,263	1,541	,127	-,118	,928
7,000	,428	,279	1,533	,129	-,128	,983

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```

DATA LIST FREE/
  GSRHMedi  PSOMedia  ENGMedia  .
BEGIN DATA.
  2,750      4,231      5,472
  3,552      4,231      5,512
  4,354      4,231      5,553
  2,750      5,330      5,684
  3,552      5,330      5,845
  4,354      5,330      6,005
  2,750      6,429      5,896
  3,552      6,429      6,177
  4,354      6,429      6,457
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  GSRHMedi WITH      ENGMedia BY      PSOMedia .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
  95,0000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output
when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter
variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk
and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

```

Anexo M – Output do Modelo 1 de Hayes, Moderação na Geração Z

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : ENGMedia
X : GSRHMedi
W : PSOMedia

Sample
Size: 150

OUTCOME VARIABLE:
ENGMedia

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,805	,648	1,186	89,585	3,000	146,000	,000

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,677	,712	-2,355	,020	-3,085	-,270
GSRHMedi	1,012	,235	4,297	,000	,546	1,477
PSOMedia	1,289	,173	7,436	,000	,946	1,631
Int_1	-,158	,048	-3,297	,001	-,253	-,063

Product terms key:
Int_1 : GSRHMedi x PSOMedia

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):					
	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,026	10,868	1,000	146,000	,001

Focal predict: GSRHMedi (X)
Mod var: PSOMedia (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

PSOMedia	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
3,336	,485	,112	4,320	,000	,263	,706
4,854	,245	,100	2,446	,016	,047	,442
6,372	,005	,134	,036	,971	-,260	,270

Moderator value(s) defining Johnson-Neyman significance region(s):

Value	% below	% above
5,113	48,000	52,000

Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:

PSOMedia	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
1,625	,755	,168	4,497	,000	,423	1,087
1,894	,712	,158	4,520	,000	,401	1,024
2,163	,670	,148	4,534	,000	,378	,962
2,431	,627	,138	4,534	,000	,354	,901
2,700	,585	,130	4,512	,000	,329	,841
2,969	,543	,122	4,460	,000	,302	,783
3,238	,500	,115	4,367	,000	,274	,726
3,506	,458	,108	4,219	,000	,243	,672
3,775	,415	,104	4,004	,000	,210	,620
4,044	,373	,100	3,715	,000	,174	,571
4,313	,330	,099	3,351	,001	,135	,525

4,581	,288	,098	2,924	,004	,093	,482
4,850	,245	,100	2,453	,015	,048	,443
5,113	,204	,103	1,976	,050	,000	,407
5,119	,203	,103	1,967	,051	-,001	,407
5,388	,160	,108	1,488	,139	-,053	,373
5,656	,118	,114	1,038	,301	-,107	,343
5,925	,075	,121	,626	,533	-,163	,314
6,194	,033	,129	,257	,798	-,221	,287
6,463	-,009	,137	-,069	,945	-,281	,262
6,731	-,052	,146	-,354	,724	-,341	,238
7,000	-,094	,156	-,604	,547	-,403	,215

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  GSRHMedi  PSOMedia  ENGMedia  .
BEGIN DATA.
  2,222      3,336      3,699
  3,397      3,336      4,268
  4,571      3,336      4,837
  2,222      4,854      5,123
  3,397      4,854      5,410
  4,571      4,854      5,697
  2,222      6,372      6,546
  3,397      6,372      6,552
  4,571      6,372      6,558
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  GSRHMedi WITH      ENGMedia BY      PSOMedia .
```

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
 95,0000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

Anexo N - Output do Modelo 3 de Hayes, H3: dimensão Igualdade & Diversidade

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 3
Y : ENGMedia
X : GSRH_ID_
W : PSOMedia
Z : Anodenas

Sample
Size: 280

OUTCOME VARIABLE:
ENGMedia

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,758	,574	1,061	52,417	7,000	272,000	,000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	36,371	5,973	6,089	,000	24,611	48,131
GSRH_ID_	-8,100	1,575	-5,144	,000	-11,200	-5,000
PSOMedia	-5,758	1,231	-4,678	,000	-8,182	-3,335
Int_1	1,503	,313	4,807	,000	,887	2,118
Anodenas	-9,707	1,533	-6,333	,000	-12,725	-6,690
Int_2	2,319	,407	5,694	,000	1,517	3,121
Int_3	1,834	,320	5,727	,000	1,203	2,464
Int_4	-,432	,081	-5,309	,000	-,592	-,272

Product terms key:

Int_1	:	GSRH_ID_ x	PSOMedia	
Int_2	:	GSRH_ID_ x	Anodenas	
Int_3	:	PSOMedia x	Anodenas	
Int_4	:	GSRH_ID_ x	PSOMedia x	Anodenas

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W*Z	,044	28,187	1,000	272,000	,000

Focal predict: GSRH_ID_ (X)
Mod var: PSOMedia (W)
Mod var: Anodenas (Z)

Test of conditional X*W interaction at value(s) of Z:

Anodenas	Effect	F	df1	df2	p
2,597	,382	12,493	1,000	272,000	,000
3,361	,053	,829	1,000	272,000	,363
4,000	-,223	21,856	1,000	272,000	,000

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

PSOMedia	Anodenas	Effect	se	t	p	LLCI
ULCI						
3,598	2,597	-,702	,176	-3,983	,000	-1,049
-,355						
3,598	3,361	-,117	,095	-1,233	,219	-,305
,070						
3,598	4,000	,373	,092	4,030	,000	,191
,555						

,032	4,975	2,597	-,176	,106	-1,664	,097	-,385
,118	4,975	3,361	-,045	,083	-,542	,588	-,208
,278	4,975	4,000	,065	,108	,605	,545	-,147
,721	6,351	2,597	,350	,189	1,852	,065	-,022
,287	6,351	3,361	,028	,131	,210	,834	-,231
,059	6,351	4,000	-,242	,153	-1,584	,114	-,543

Moderator value(s) defining Johnson-Neyman significance region(s):

Value	% below	% above
3,170	46,429	53,571
3,693	46,429	53,571

Conditional X*W interaction at values of the moderator Z:

Anodenas	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
2,000	,640	,154	4,167	,000	,338	,942
2,105	,594	,145	4,088	,000	,308	,881
2,211	,549	,137	3,999	,000	,279	,819
2,316	,504	,129	3,896	,000	,249	,758
2,421	,458	,121	3,778	,000	,219	,697
2,526	,413	,113	3,641	,000	,190	,636
2,632	,367	,106	3,479	,001	,159	,575
2,737	,322	,098	3,288	,001	,129	,515
2,842	,276	,090	3,058	,002	,098	,454
2,947	,231	,083	2,780	,006	,067	,395
3,053	,186	,076	2,441	,015	,036	,335
3,158	,140	,069	2,021	,044	,004	,277
3,170	,135	,069	1,969	,050	,000	,270
3,263	,095	,063	1,502	,134	-,029	,219
3,368	,049	,057	,859	,391	-,064	,162
3,474	,004	,053	,074	,941	-,100	,107
3,579	-,042	,049	-,853	,394	-,137	,054
3,684	-,087	,046	-1,884	,061	-,178	,004
3,693	-,091	,046	-1,969	,050	-,181	,000
3,789	-,132	,045	-2,936	,004	-,221	-,044
3,895	-,178	,046	-3,895	,000	-,268	-,088
4,000	-,223	,048	-4,675	,000	-,317	-,129

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```

DATA LIST FREE/
  GSRH_ID_ PSOMedia Anodenas ENGMedia .
BEGIN DATA.
  2,693 3,598 2,597 5,684
  3,783 3,598 2,597 4,918
  4,873 3,598 2,597 4,153
  2,693 3,598 3,361 4,885
  3,783 3,598 3,361 4,757
  4,873 3,598 3,361 4,629
  2,693 3,598 4,000 4,216
  3,783 3,598 4,000 4,622
  4,873 3,598 4,000 5,028
  2,693 4,975 2,597 5,729
  3,783 4,975 2,597 5,537
  4,873 4,975 2,597 5,345
  2,693 4,975 3,361 5,636
  3,783 4,975 3,361 5,587
  4,873 4,975 3,361 5,538
  2,693 4,975 4,000 5,558
  3,783 4,975 4,000 5,629
  4,873 4,975 4,000 5,700
  2,693 6,351 2,597 5,774

```

3,783	6,351	2,597	6,156
4,873	6,351	2,597	6,537
2,693	6,351	3,361	6,387
3,783	6,351	3,361	6,417
4,873	6,351	3,361	6,447
2,693	6,351	4,000	6,900
3,783	6,351	4,000	6,636
4,873	6,351	4,000	6,372

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

GSRH_ID_ WITH ENGMedia BY PSOMedia /PANEL ROWVAR= Anodenas .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

Z values in conditional tables are 1 SD below the mean, the mean, and the maximum.

NOTE: One SD above the mean is above the maximum observed in the data for Z,
so the maximum measurement for Z is used for conditioning instead.

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output
when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter
variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk
and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

Anexo O - Output do Modelo 3 de Hayes, H3: dimensão Formação & Desenvolvimento

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 3
Y : ENGMedia
X : GSRH_FD_
W : PSOMedia
Z : Anodenas

Sample
Size: 280

OUTCOME VARIABLE:
ENGMedia

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,776	,603	,990	58,940	7,000	272,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	39,006	5,253	7,426	,000	28,665	49,346
GSRH_FD_	-9,259	1,446	-6,403	,000	-12,106	-6,412
PSOMedia	-5,893	1,074	-5,487	,000	-8,008	-3,779
Int_1	1,636	,288	5,689	,000	1,070	2,202
Anodenas	-10,299	1,352	-7,620	,000	-12,960	-7,638
Int_2	2,615	,375	6,979	,000	1,877	3,352
Int_3	1,814	,279	6,492	,000	1,264	2,364
Int_4	-,456	,075	-6,099	,000	-,604	-,309

Product terms key:

Int_1	:	GSRH_FD_ x	PSOMedia
Int_2	:	GSRH_FD_ x	Anodenas
Int_3	:	PSOMedia x	Anodenas
Int_4	:	GSRH_FD_ x	PSOMedia x Anodenas

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W*Z	,054	37,201	1,000	272,000	,000

Focal predict: GSRH_FD_ (X)
Mod var: PSOMedia (W)
Mod var: Anodenas (Z)

Test of conditional X*W interaction at value(s) of Z:

Anodenas	Effect	F	df1	df2	p
2,597	,451	20,714	1,000	272,000	,000
3,361	,103	3,818	1,000	272,000	,052
4,000	-,189	19,249	1,000	272,000	,000

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

PSOMedia	Anodenas	Effect	se	t	p	LLCI
ULCI						
3,598	2,597	-,846	,168	-5,049	,000	-1,176
-,516						
3,598	3,361	-,103	,091	-1,133	,258	-,283
,076						

,687	3,598	4,000	,519	,086	6,054	,000	,350
- ,013	4,975	2,597	-,225	,108	-2,087	,038	-,438
,185	4,975	3,361	,038	,075	,505	,614	-,110
,437	4,975	4,000	,258	,091	2,840	,005	,079
,750	6,351	2,597	,395	,180	2,196	,029	,041
,406	6,351	3,361	,179	,115	1,551	,122	-,048
,248	6,351	4,000	-,002	,127	-,019	,985	-,253

Moderator value(s) defining Johnson-Neyman significance region(s):

Value	% below	% above
3,359	46,429	53,571
3,761	46,429	53,571

Conditional X*W interaction at values of the moderator Z:

Anodenas	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
2,000	,723	,141	5,130	,000	,446	1,001
2,105	,675	,133	5,059	,000	,413	,938
2,211	,627	,126	4,978	,000	,379	,875
2,316	,579	,119	4,885	,000	,346	,813
2,421	,531	,111	4,777	,000	,312	,750
2,526	,483	,104	4,650	,000	,279	,688
2,632	,435	,097	4,499	,000	,245	,626
2,737	,387	,090	4,319	,000	,211	,564
2,842	,339	,083	4,101	,000	,176	,502
2,947	,291	,076	3,834	,000	,142	,441
3,053	,243	,069	3,503	,001	,106	,380
3,158	,195	,063	3,087	,002	,071	,319
3,263	,147	,057	2,563	,011	,034	,260
3,359	,103	,053	1,969	,050	,000	,207
3,368	,099	,052	1,900	,058	-,004	,202
3,474	,051	,048	1,072	,285	-,043	,145
3,579	,003	,044	,067	,947	-,084	,090
3,684	-,045	,042	-1,084	,279	-,127	,037
3,761	-,080	,041	-1,969	,050	-,160	,000
3,789	-,093	,041	-2,293	,023	-,173	-,013
3,895	-,141	,041	-3,432	,001	-,222	-,060
4,000	-,189	,043	-4,387	,000	-,274	-,104

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  GSRH_FD PSOMedia Anodenas ENGMedia .
BEGIN DATA.
  2,615 3,598 2,597 5,793
  3,689 3,598 2,597 4,885
  4,762 3,598 2,597 3,976
  2,615 3,598 3,361 4,856
  3,689 3,598 3,361 4,745
  4,762 3,598 3,361 4,634
  2,615 3,598 4,000 4,071
  3,689 3,598 4,000 4,628
  4,762 3,598 4,000 5,185
  2,615 4,975 2,597 5,790
  3,689 4,975 2,597 5,548
  4,762 4,975 2,597 5,306
  2,615 4,975 3,361 5,506
  3,689 4,975 3,361 5,546
  4,762 4,975 3,361 5,587
  2,615 4,975 4,000 5,267
  3,689 4,975 4,000 5,544
```

4,762	4,975	4,000	5,821
2,615	6,351	2,597	5,787
3,689	6,351	2,597	6,212
4,762	6,351	2,597	6,636
2,615	6,351	3,361	6,155
3,689	6,351	3,361	6,347
4,762	6,351	3,361	6,540
2,615	6,351	4,000	6,464
3,689	6,351	4,000	6,461
4,762	6,351	4,000	6,458

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

GSRH_FD_ WITH ENGMedia BY PSOMedia /PANEL ROWVAR= Anodenas .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

Z values in conditional tables are 1 SD below the mean, the mean, and the maximum.

NOTE: One SD above the mean is above the maximum observed in the data for Z,
so the maximum measurement for Z is used for conditioning instead.

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output
when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter
variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk
and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

Anexo P - Output do Modelo 3 de Hayes, H3: dimensão Saúde & Segurança no Trabalho

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 3
Y : ENGMedia
X : GSRH_SS_
W : PSOMedia
Z : Anodenas

Sample
Size: 280

OUTCOME VARIABLE:
ENGMedia

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,763	,582	1,043	54,045	7,000	272,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	24,681	3,149	7,836	,000	18,480	30,881
GSRH_SS_	-5,822	,935	-6,228	,000	-7,662	-3,981
PSOMedia	-3,196	,702	-4,555	,000	-4,577	-1,815
Int_1	,986	,199	4,958	,000	,594	1,377
Anodenas	-6,599	,852	-7,742	,000	-8,277	-4,921
Int_2	1,712	,258	6,636	,000	1,204	2,220
Int_3	1,140	,192	5,947	,000	,763	1,517
Int_4	-,291	,055	-5,329	,000	-,398	-,183

Product terms key:

Int_1	:	GSRH_SS_ x	PSOMedia	
Int_2	:	GSRH_SS_ x	Anodenas	
Int_3	:	PSOMedia x	Anodenas	
Int_4	:	GSRH_SS_ x	PSOMedia x	Anodenas

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W*Z	,044	28,395	1,000	272,000	,000

Focal predict: GSRH_SS_ (X)
Mod var: PSOMedia (W)
Mod var: Anodenas (Z)

Test of conditional X*W interaction at value(s) of Z:

	Effect	F	df1	df2	p	
Anodenas	2,597	,230	12,104	1,000	272,000	,001
	3,361	,008	,039	1,000	272,000	,844
	4,000	-,178	14,947	1,000	272,000	,000

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

	PSOMedia	Anodenas	Effect	se	t	p	LLCI
ULCI	3,598	2,597	-,547	,107	-5,107	,000	-,758
	-,336						

,113	3,598	3,361	-,039	,077	-,507	,613	-,191
,572	3,598	4,000	,386	,094	4,089	,000	,200
-,049	4,975	2,597	-,230	,092	-2,496	,013	-,412
,103	4,975	3,361	-,028	,067	-,420	,675	-,159
,306	4,975	4,000	,141	,084	1,689	,092	-,023
,380	6,351	2,597	,087	,149	,584	,560	-,206
,173	6,351	3,361	-,017	,097	-,174	,862	-,207
,122	6,351	4,000	-,104	,115	-,904	,367	-,329

Moderator value(s) defining Johnson-Neyman significance region(s):

Value	% below	% above
3,062	46,429	53,571
3,658	46,429	53,571

Conditional X*W interaction at values of the moderator Z:

Anodenas	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
2,000	,404	,094	4,282	,000	,218	,590
2,105	,373	,089	4,187	,000	,198	,549
2,211	,343	,084	4,078	,000	,177	,508
2,316	,312	,079	3,950	,000	,157	,468
2,421	,281	,074	3,798	,000	,136	,427
2,526	,251	,069	3,619	,000	,114	,387
2,632	,220	,065	3,405	,001	,093	,348
2,737	,190	,060	3,148	,002	,071	,308
2,842	,159	,056	2,838	,005	,049	,269
2,947	,128	,052	2,463	,014	,026	,231
3,053	,098	,049	2,013	,045	,002	,193
3,062	,095	,048	1,969	,050	,000	,190
3,158	,067	,045	1,476	,141	-,022	,157
3,263	,036	,043	,850	,396	-,048	,121
3,368	,006	,041	,143	,887	-,075	,087
3,474	-,025	,040	-,621	,535	-,103	,054
3,579	-,055	,040	-1,401	,162	-,133	,022
3,658	-,078	,040	-1,969	,050	-,157	,000
3,684	-,086	,040	-2,148	,033	-,165	-,007
3,789	-,117	,041	-2,822	,005	-,198	-,035
3,895	-,147	,043	-3,397	,001	-,233	-,062
4,000	-,178	,046	-3,866	,000	-,268	-,087

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```

DATA LIST FREE/
  GSRH_SS_ PSOMedia Anodenas ENGMedia .
BEGIN DATA.
  2,263 3,598 2,597 5,459
  3,418 3,598 2,597 4,827
  4,573 3,598 2,597 4,195
  2,263 3,598 3,361 4,702
  3,418 3,598 3,361 4,657
  4,573 3,598 3,361 4,612
  2,263 3,598 4,000 4,068
  3,418 3,598 4,000 4,514
  4,573 3,598 4,000 4,960
  2,263 4,975 2,597 5,852
  3,418 4,975 2,597 5,587
  4,573 4,975 2,597 5,321
  2,263 4,975 3,361 5,602
  3,418 4,975 3,361 5,569
  4,573 4,975 3,361 5,537

```

2,263	4,975	4,000	5,392
3,418	4,975	4,000	5,555
4,573	4,975	4,000	5,718
2,263	6,351	2,597	6,246
3,418	6,351	2,597	6,346
4,573	6,351	2,597	6,447
2,263	6,351	3,361	6,502
3,418	6,351	3,361	6,482
4,573	6,351	3,361	6,463
2,263	6,351	4,000	6,716
3,418	6,351	4,000	6,596
4,573	6,351	4,000	6,476

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

GSRH_SS_ WITH ENGMedia BY PSOMedia /PANEL ROWVAR= Anodenas .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

Z values in conditional tables are 1 SD below the mean, the mean, and the maximum.

NOTE: One SD above the mean is above the maximum observed in the data for Z,
so the maximum measurement for Z is used for conditioning instead.

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output
when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter
variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk
and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

Anexo Q - Output do Modelo 3 de Hayes, H3: dimensão Família & Trabalho

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 3
Y : ENGMedia
X : GSRH_EFT
W : PSOMedia
Z : Anodenas

Sample
Size: 280

OUTCOME VARIABLE:
ENGMedia

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,779	,606	,981	59,854	7,000	272,000	,000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	28,974	3,661	7,914	,000	21,766	36,181
GSRH_EFT	-6,994	1,068	-6,550	,000	-9,096	-4,892
PSOMedia	-4,062	,875	-4,642	,000	-5,784	-2,339
Int_1	1,222	,242	5,049	,000	,746	1,699
Anodenas	-8,144	,984	-8,277	,000	-10,081	-6,207
Int_2	2,130	,289	7,378	,000	1,561	2,698
Int_3	1,449	,239	6,066	,000	,978	1,919
Int_4	-,374	,065	-5,738	,000	-,502	-,246

Product terms key:

Int_1	:	GSRH_EFT x	PSOMedia	
Int_2	:	GSRH_EFT x	Anodenas	
Int_3	:	PSOMedia x	Anodenas	
Int_4	:	GSRH_EFT x	PSOMedia x	Anodenas

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W*Z	,048	32,920	1,000	272,000	,000

Focal predict: GSRH_EFT (X)
Mod var: PSOMedia (W)
Mod var: Anodenas (Z)

Test of conditional X*W interaction at value(s) of Z:

Anodenas	Effect	F	df1	df2	p
2,597	,251	9,393	1,000	272,000	,002
3,361	-,034	,504	1,000	272,000	,478
4,000	-,273	29,781	1,000	272,000	,000

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

PSOMedia	Anodenas	Effect	se	t	p	LLCI
ULCI						
3,598	2,597	-,560	,123	-4,546	,000	-,802
-,317						
3,598	3,361	,039	,097	,405	,686	-,151
,230						
3,598	4,000	,541	,122	4,444	,000	,301
,780						

,036	4,975	2,597	-,214	,127	-1,685	,093	-,464
,187	4,975	3,361	-,008	,099	-,083	,934	-,203
,415	4,975	4,000	,164	,128	1,287	,199	-,087
,538	6,351	2,597	,131	,206	,637	,525	-,275
,217	6,351	3,361	-,056	,139	-,401	,689	-,328
,113	6,351	4,000	-,212	,165	-1,286	,200	-,537

Moderator value(s) defining Johnson-Neyman significance region(s):

Value	% below	% above
2,927	17,500	82,500
3,509	46,429	53,571

Conditional X*W interaction at values of the moderator Z:

Anodenas	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
2,000	,474	,116	4,072	,000	,245	,704
2,105	,435	,110	3,948	,000	,218	,652
2,211	,396	,104	3,806	,000	,191	,600
2,316	,356	,098	3,643	,000	,164	,549
2,421	,317	,092	3,454	,001	,136	,498
2,526	,278	,086	3,234	,001	,109	,446
2,632	,238	,080	2,976	,003	,081	,396
2,737	,199	,074	2,671	,008	,052	,345
2,842	,159	,069	2,309	,022	,023	,295
2,927	,128	,065	1,969	,050	,000	,256
2,947	,120	,064	1,877	,062	-,006	,246
3,053	,081	,059	1,363	,174	-,036	,197
3,158	,041	,055	,753	,452	-,067	,150
3,263	,002	,051	,040	,968	-,099	,103
3,368	-,037	,048	-,772	,441	-,132	,058
3,474	-,077	,046	-1,662	,098	-,167	,014
3,509	-,090	,046	-1,969	,050	-,180	,000
3,579	-,116	,045	-2,584	,010	-,204	-,028
3,684	-,155	,045	-3,476	,001	-,243	-,067
3,789	-,195	,046	-4,275	,000	-,284	-,105
3,895	-,234	,047	-4,940	,000	-,327	-,141
4,000	-,273	,050	-5,457	,000	-,372	-,175

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  GSRH_EFT PSOMedia Anodenas ENGMedia .
BEGIN DATA.
  2,798 3,598 2,597 5,179
  3,680 3,598 2,597 4,685
  4,563 3,598 2,597 4,191
  2,798 3,598 3,361 4,616
  3,680 3,598 3,361 4,651
  4,563 3,598 3,361 4,685
  2,798 3,598 4,000 4,145
  3,680 3,598 4,000 4,622
  4,563 3,598 4,000 5,099
  2,798 4,975 2,597 5,734
  3,680 4,975 2,597 5,546
  4,563 4,975 2,597 5,357
  2,798 4,975 3,361 5,595
  3,680 4,975 3,361 5,587
  4,563 4,975 3,361 5,580
  2,798 4,975 4,000 5,478
  3,680 4,975 4,000 5,623
  4,563 4,975 4,000 5,767
  2,798 6,351 2,597 6,290
```

3,680	6,351	2,597	6,406
4,563	6,351	2,597	6,522
2,798	6,351	3,361	6,573
3,680	6,351	3,361	6,524
4,563	6,351	3,361	6,475
2,798	6,351	4,000	6,810
3,680	6,351	4,000	6,623
4,563	6,351	4,000	6,436

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

GSRH_EFT WITH ENGMedia BY PSOMedia /PANEL ROWVAR= Anodenas .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

Z values in conditional tables are 1 SD below the mean, the mean, and the maximum.

NOTE: One SD above the mean is above the maximum observed in the data for Z,
so the maximum measurement for Z is used for conditioning instead.

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output
when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter
variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk
and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

Anexo R - Output do Modelo 3 de Hayes, H3: dimensão Recrutamento Verde

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 3
Y : ENGMedia
X : GSRH_RV_
W : PSOMedia
Z : Anodenas

Sample
Size: 280

OUTCOME VARIABLE:
ENGMedia

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,725	,526	1,181	43,145	7,000	272,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	19,013	3,978	4,779	,000	11,181	26,846
GSRH_RV_	-3,774	1,186	-3,183	,002	-6,109	-1,439
PSOMedia	-2,399	,865	-2,774	,006	-4,102	-,696
Int_1	,683	,254	2,690	,008	,183	1,182
Anodenas	-4,876	1,035	-4,712	,000	-6,913	-2,838
Int_2	1,093	,312	3,505	,001	,479	1,707
Int_3	,886	,226	3,923	,000	,442	1,331
Int_4	-,196	,066	-2,956	,003	-,327	-,066

Product terms key:

Int_1	:	GSRH_RV_ x	PSOMedia	
Int_2	:	GSRH_RV_ x	Anodenas	
Int_3	:	PSOMedia x	Anodenas	
Int_4	:	GSRH_RV_ x	PSOMedia x	Anodenas

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W*Z	,015	8,737	1,000	272,000	,003

Focal predict: GSRH_RV_ (X)
Mod var: PSOMedia (W)
Mod var: Anodenas (Z)

Test of conditional X*W interaction at value(s) of Z:

Anodenas	Effect	F	df1	df2	p
2,597	,173	3,968	1,000	272,000	,047
3,361	,023	,246	1,000	272,000	,621
4,000	-,103	6,748	1,000	272,000	,010

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

PSOMedia	Anodenas	Effect	se	t	p	LLCI
ULCI						
3,598	2,597	-,314	,119	-2,643	,009	-,548
-,080	3,598	-,019	,076	-,252	,801	-,169
,131						

,392	3,598	4,000	,228	,083	2,734	,007	,064
,095	4,975	2,597	-,076	,087	-,879	,380	-,247
,122	4,975	3,361	,012	,056	,220	,826	-,097
,217	4,975	4,000	,086	,066	1,306	,193	-,044
,499	6,351	2,597	,162	,172	,942	,347	-,176
,225	6,351	3,361	,044	,092	,475	,635	-,137
,118	6,351	4,000	-,055	,088	-,625	,532	-,228

Moderator value(s) defining Johnson-Neyman significance region(s):

Value	% below	% above
2,623	17,500	82,500
3,848	46,429	53,571

Conditional X*W interaction at values of the moderator Z:

Anodenas	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
2,000	,290	,124	2,343	,020	,046	,534
2,105	,269	,117	2,299	,022	,039	,500
2,211	,249	,111	2,250	,025	,031	,466
2,316	,228	,104	2,193	,029	,023	,433
2,421	,207	,097	2,128	,034	,015	,399
2,526	,187	,091	2,051	,041	,008	,366
2,623	,168	,085	1,969	,050	,000	,335
2,632	,166	,085	1,961	,051	-,001	,333
2,737	,145	,078	1,853	,065	-,009	,300
2,842	,125	,072	1,724	,086	-,018	,267
2,947	,104	,066	1,567	,118	-,027	,235
3,053	,083	,061	1,373	,171	-,036	,203
3,158	,063	,055	1,134	,258	-,046	,172
3,263	,042	,050	,835	,404	-,057	,141
3,368	,021	,046	,466	,642	-,069	,111
3,474	,001	,042	,016	,988	-,082	,083
3,579	-,020	,039	-,512	,609	-,097	,057
3,684	-,041	,037	-1,091	,276	-,114	,033
3,789	-,061	,037	-1,670	,096	-,134	,011
3,848	-,073	,037	-1,969	,050	-,146	,000
3,895	-,082	,038	-2,187	,030	-,156	-,008
4,000	-,103	,040	-2,598	,010	-,181	-,025

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  GSRH_RV_ PSOMedia Anodenas ENGMedia .
BEGIN DATA.
  1,769 3,598 2,597 5,445
  3,129 3,598 2,597 5,018
  4,488 3,598 2,597 4,591
  1,769 3,598 3,361 4,679
  3,129 3,598 3,361 4,653
  4,488 3,598 3,361 4,627
  1,769 3,598 4,000 4,038
  3,129 3,598 4,000 4,348
  4,488 3,598 4,000 4,657
  1,769 4,975 2,597 5,732
  3,129 4,975 2,597 5,629
  4,488 4,975 2,597 5,525
  1,769 4,975 3,361 5,533
  3,129 4,975 3,361 5,550
  4,488 4,975 3,361 5,566
  1,769 4,975 4,000 5,366
  3,129 4,975 4,000 5,484
```

4,488	4,975	4,000	5,601
1,769	6,351	2,597	6,020
3,129	6,351	2,597	6,239
4,488	6,351	2,597	6,459
1,769	6,351	3,361	6,387
3,129	6,351	3,361	6,446
4,488	6,351	3,361	6,506
1,769	6,351	4,000	6,694
3,129	6,351	4,000	6,620
4,488	6,351	4,000	6,545

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

GSRH_RV_ WITH ENGMedia BY PSOMedia /PANEL ROWVAR= Anodenas .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

Z values in conditional tables are 1 SD below the mean, the mean, and the maximum.

NOTE: One SD above the mean is above the maximum observed in the data for Z,
so the maximum measurement for Z is used for conditioning instead.

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output
when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter
variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk
and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

Anexo S - Output do Modelo 3 de Hayes, H3: dimensão Formação & Envolvimento

Verde

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 3
Y : ENGMedia
X : GSRH_FE_
W : PSOMedia
Z : Anodenas

Sample
Size: 280

OUTCOME VARIABLE:
ENGMedia

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,745	,555	1,110	48,379	7,000	272,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	24,784	4,118	6,019	,000	16,677	32,891
GSRH_FE_	-5,575	1,224	-4,555	,000	-7,985	-3,165
PSOMedia	-3,391	,854	-3,968	,000	-5,073	-1,708
Int_1	,992	,249	3,981	,000	,501	1,482
Anodenas	-6,358	1,069	-5,946	,000	-8,464	-4,253
Int_2	1,580	,321	4,917	,000	,948	2,213
Int_3	1,114	,223	4,998	,000	,675	1,552
Int_4	-,272	,065	-4,174	,000	-,401	-,144

Product terms key:

Int_1	:	GSRH_FE_ x	PSOMedia	
Int_2	:	GSRH_FE_ x	Anodenas	
Int_3	:	PSOMedia x	Anodenas	
Int_4	:	GSRH_FE_ x	PSOMedia x	Anodenas

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W*Z	,029	17,425	1,000	272,000	,000

Focal predict: GSRH_FE_ (X)
Mod var: PSOMedia (W)
Mod var: Anodenas (Z)

Test of conditional X*W interaction at value(s) of Z:

	Effect	F	df1	df2	p	
Anodenas	2,597	,284	11,221	1,000	272,000	,001
	3,361	,077	2,917	1,000	272,000	,089
	4,000	-,098	6,484	1,000	272,000	,011

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

	PSOMedia	Anodenas	Effect	se	t	p	LLCI
ULCI	3,598	2,597	-,447	,136	-3,292	,001	-,715
	-,180						

,176	3,598	3,361	,011	,084	,132	,895	-,154
,569	3,598	4,000	,395	,089	4,460	,000	,221
,114	4,975	2,597	-,056	,086	-,647	,518	-,225
,229	4,975	3,361	,116	,057	2,036	,043	,004
,397	4,975	4,000	,261	,069	3,754	,000	,124
,639	6,351	2,597	,336	,154	2,182	,030	,033
,388	6,351	3,361	,222	,084	2,630	,009	,056
,295	6,351	4,000	,126	,086	1,472	,142	-,043

Moderator value(s) defining Johnson-Neyman significance region(s):

Value	% below	% above
3,299	46,429	53,571
3,905	46,429	53,571

Conditional X*W interaction at values of the moderator Z:

Anodenas	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
2,000	,447	,121	3,683	,000	,208	,686
2,105	,418	,115	3,643	,000	,192	,645
2,211	,390	,108	3,597	,000	,176	,603
2,316	,361	,102	3,544	,000	,161	,562
2,421	,332	,095	3,482	,001	,144	,520
2,526	,304	,089	3,408	,001	,128	,479
2,632	,275	,083	3,319	,001	,112	,438
2,737	,246	,077	3,211	,001	,095	,397
2,842	,218	,071	3,079	,002	,079	,357
2,947	,189	,065	2,915	,004	,061	,317
3,053	,160	,059	2,708	,007	,044	,277
3,158	,132	,054	2,444	,015	,026	,238
3,263	,103	,049	2,106	,036	,007	,199
3,299	,093	,047	1,969	,050	,000	,186
3,368	,074	,045	1,672	,096	-,013	,162
3,474	,046	,041	1,123	,262	-,034	,126
3,579	,017	,038	,452	,652	-,057	,092
3,684	-,012	,036	-,321	,748	-,083	,059
3,789	-,040	,036	-1,133	,258	-,110	,030
3,895	-,069	,036	-1,898	,059	-,140	,003
3,905	-,072	,036	-1,969	,050	-,144	,000
4,000	-,098	,038	-2,546	,011	-,173	-,022

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```

DATA LIST FREE/
  GSRH_FE_ PSOMedia Anodenas ENGMedia .
BEGIN DATA.
  1,901 3,598 2,597 5,626
  3,131 3,598 2,597 5,076
  4,361 3,598 2,597 4,526
  1,901 3,598 3,361 4,702
  3,131 3,598 3,361 4,716
  4,361 3,598 3,361 4,730
  1,901 3,598 4,000 3,928
  3,131 3,598 4,000 4,414
  4,361 3,598 4,000 4,900
  1,901 4,975 2,597 5,685
  3,131 4,975 2,597 5,616
  4,361 4,975 2,597 5,548
  1,901 4,975 3,361 5,387
  3,131 4,975 3,361 5,530
  4,361 4,975 3,361 5,674

```

1,901	4,975	4,000	5,138
3,131	4,975	4,000	5,458
4,361	4,975	4,000	5,779
1,901	6,351	2,597	5,743
3,131	6,351	2,597	6,156
4,361	6,351	2,597	6,570
1,901	6,351	3,361	6,072
3,131	6,351	3,361	6,345
4,361	6,351	3,361	6,618
1,901	6,351	4,000	6,347
3,131	6,351	4,000	6,502
4,361	6,351	4,000	6,658

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

GSRH_FE_ WITH ENGMedia BY PSOMedia /PANEL ROWVAR= Anodenas .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

Z values in conditional tables are 1 SD below the mean, the mean, and the maximum.

NOTE: One SD above the mean is above the maximum observed in the data for Z,
so the maximum measurement for Z is used for conditioning instead.

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output
when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter
variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk
and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

Anexo T - Output do Modelo 3 de Hayes, H3: dimensão Gestão do Desempenho & Compensação Verde

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 3
Y : ENGMedia
X : GSRH_GDC
W : PSOMedia
Z : Anodenas

Sample
Size: 280

OUTCOME VARIABLE:
ENGMedia

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,732	,535	1,158	44,769	7,000	272,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	20,138	3,737	5,389	,000	12,781	27,495
GSRH_GDC	-4,399	1,189	-3,701	,000	-6,739	-2,059
PSOMedia	-2,558	,800	-3,198	,002	-4,132	-,983
Int_1	,783	,253	3,090	,002	,284	1,282
Anodenas	-5,184	,979	-5,295	,000	-7,112	-3,257
Int_2	1,275	,315	4,049	,000	,655	1,896
Int_3	,917	,209	4,380	,000	,505	1,330
Int_4	-,222	,066	-3,342	,001	-,353	-,091

Product terms key:

Int_1	:	GSRH_GDC x	PSOMedia	
Int_2	:	GSRH_GDC x	Anodenas	
Int_3	:	PSOMedia x	Anodenas	
Int_4	:	GSRH_GDC x	PSOMedia x	Anodenas

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W*Z	,019	11,172	1,000	272,000	,001

Focal predict: GSRH_GDC (X)
Mod var: PSOMedia (W)
Mod var: Anodenas (Z)

Test of conditional X*W interaction at value(s) of Z:

	Effect	F	df1	df2	p	
Anodenas	2,597	,206	5,644	1,000	272,000	,018
	3,361	,037	,616	1,000	272,000	,433
	4,000	-,105	6,454	1,000	272,000	,012

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

	PSOMedia	Anodenas	Effect	se	t	p	LLCI
ULCI	3,598	2,597	-,343	,122	-2,826	,005	-,583
	-,104						

,184	3,598	3,361	,020	,083	,243	,808	-,144
,514	3,598	4,000	,325	,096	3,382	,001	,136
,118	4,975	2,597	-,059	,090	-,658	,511	-,236
,185	4,975	3,361	,071	,058	1,225	,222	-,043
,315	4,975	4,000	,180	,068	2,636	,009	,046
,566	6,351	2,597	,225	,173	1,299	,195	-,116
,300	6,351	3,361	,122	,091	1,347	,179	-,056
,196	6,351	4,000	,036	,081	,439	,661	-,124

Moderator value(s) defining Johnson-Neyman significance region(s):

Value	% below	% above
2,922	17,500	82,500
3,873	46,429	53,571

Conditional X*W interaction at values of the moderator Z:

Anodenas	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
2,000	,339	,124	2,740	,007	,095	,583
2,105	,316	,117	2,696	,007	,085	,546
2,211	,292	,111	2,645	,009	,075	,510
2,316	,269	,104	2,586	,010	,064	,474
2,421	,246	,098	2,518	,012	,054	,438
2,526	,222	,091	2,438	,015	,043	,402
2,632	,199	,085	2,343	,020	,032	,366
2,737	,176	,079	2,230	,027	,021	,330
2,842	,152	,073	2,093	,037	,009	,295
2,922	,134	,068	1,969	,050	,000	,269
2,947	,129	,067	1,926	,055	-,003	,260
3,053	,105	,061	1,720	,087	-,015	,226
3,158	,082	,056	1,465	,144	-,028	,192
3,263	,059	,051	1,147	,253	-,042	,159
3,368	,035	,047	,753	,452	-,057	,127
3,474	,012	,043	,275	,784	-,073	,097
3,579	-,011	,040	-,284	,777	-,091	,068
3,684	-,035	,039	-,898	,370	-,111	,042
3,789	-,058	,038	-1,515	,131	-,134	,017
3,873	-,077	,039	-1,969	,050	-,154	,000
3,895	-,082	,039	-2,077	,039	-,159	-,004
4,000	-,105	,041	-2,540	,012	-,186	-,024

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  GSRH_GDC PSOMedia Anodenas ENGMedia .
BEGIN DATA.
  1,602 3,598 2,597 5,493
  2,894 3,598 2,597 5,049
  4,185 3,598 2,597 4,606
  1,602 3,598 3,361 4,637
  2,894 3,598 3,361 4,663
  4,185 3,598 3,361 4,690
  1,602 3,598 4,000 3,921
  2,894 3,598 4,000 4,340
  4,185 3,598 4,000 4,760
  1,602 4,975 2,597 5,707
  2,894 4,975 2,597 5,631
  4,185 4,975 2,597 5,555
  1,602 4,975 3,361 5,442
  2,894 4,975 3,361 5,534
  4,185 4,975 3,361 5,626
```

1,602	4,975	4,000	5,220
2,894	4,975	4,000	5,453
4,185	4,975	4,000	5,685
1,602	6,351	2,597	5,922
2,894	6,351	2,597	6,213
4,185	6,351	2,597	6,503
1,602	6,351	3,361	6,247
2,894	6,351	3,361	6,404
4,185	6,351	3,361	6,562
1,602	6,351	4,000	6,519
2,894	6,351	4,000	6,565
4,185	6,351	4,000	6,611

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

GSRH_GDC WITH ENGMedia BY PSOMedia /PANEL ROWVAR= Anodenas .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

Z values in conditional tables are 1 SD below the mean, the mean, and the maximum.

NOTE: One SD above the mean is above the maximum observed in the data for Z,
so the maximum measurement for Z is used for conditioning instead.

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output
when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter
variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk
and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

Anexo U – Tabela 19

Correlação de Pearson entre as variáveis sociodemográficas e as variáveis em estudo

Variáveis	1.	2.	3.	4.	4.1.	4.2.	4.3.	4.4.	4.5.	4.6.	4.7.	5.	6.
1. Sexo	1												
2. Geração	-0,105	1											
3. Habilitações Literárias	-0,289**	0,247**	1										
4. GSRH	-0,097	0,034	0,174**	1									
4.1. GSRH: Igualdade & Diversidade	0,029	-0,021	0,083	0,864**	1								
4.2. GSRH: Formação & Desenvolvimento	-0,012	0,028	0,139*	0,934**	0,893**	1							
4.3. GSRH: Saúde & Segurança no Trabalho	-0,087	0,005	0,159**	0,893**	0,752**	0,846**	1						
4.4. GSRH: Família & Trabalho	-0,026	0,136*	0,154**	0,871**	0,770**	0,811**	0,842**	1					
4.5. GSRH: Recrutamento Verde	-0,241**	-0,012	0,227**	0,922**	0,721**	0,785**	0,807**	0,745**	1				
4.6. GSRH: Formação & Envolvimento Verde	-0,147*	-0,043	0,140*	0,913**	0,702**	0,779**	0,742**	0,706**	0,898**	1			
4.7. GSRH: Gestão do Desempenho & Compensação Verde	-0,164**	0,080	0,205**	0,901**	0,614**	0,750**	0,748**	0,697**	0,886**	0,901**	1		
5. <i>Engagement</i> no Trabalho	0,086	-0,136*	-0,131*	0,447**	0,489**	0,489**	0,372**	0,427**	0,325**	0,378**	0,315**	1	
6. Percepção do Suporte Organizacional	0,021	-0,025	0,032	0,571**	0,623**	0,576**	0,565**	0,641**	0,440**	0,404**	0,397**	0,663**	1

Fonte: Elaboração própria