



MESTRADO EM ESTRATÉGIA DE INVESTIMENTO E  
INTERNACIONALIZAÇÃO

**O IMPACTO DO COMPROMETIMENTO  
ORGANIZACIONAL E DA MOTIVAÇÃO DOS  
COLABORADORES NAS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NUMA  
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA: ESTUDO DE CASO**

Margarida Martins Vitorino

Junho, 2024

Margarida Martins Vitorino

**IMPACTO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL  
E DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES NAS  
PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NUMA INSTITUIÇÃO  
FINANCEIRA: ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Gestão como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Estratégia de Investimento e Internacionalização

Orientador: Professora Doutora Maria de Lurdes Gomes Neves

Junho, 2024

## **AGRADECIMENTOS**

A concretização desta dissertação de mestrado, é o culminar de vários meses de desafios constantes, aprendizagem e crescimento que só foi possível com o auxílio de diversas pessoas, às quais não posso deixar de agradecer.

À minha família, especialmente aos meus pais cujo amor, apoio e dedicação foram fundamentais nesta caminhada, por sempre terem acreditado em mim e nas minhas habilidades. Agradeço, a todos os professores e membros da instituição que contribuíram para o sucesso deste trabalho, em especial à minha orientadora, Prof. Dra. Maria de Lurdes Neves, pela sua orientação sábia, paciência e apoio ao longo deste percurso. A sua experiência e dedicação foram essenciais para o desenvolvimento desta tese, e sou imensamente grata pela sua orientação e a Prof. Dra. Ana Amaro pela disponibilidade em ajudar e pela motivação constante. As minhas amigas mais próximas, por terem acompanhado este percurso de perto, sem me deixarem desistir e me permitirem manter o equilíbrio.

## RESUMO

O presente estudo debruça-se sobre o Impacto do Comprometimento Organizacional e da Motivação dos Colaboradores nas Práticas Sustentáveis numa Instituição Financeira: Estudo de Caso.

O presente estudo visa investigar de que forma o comprometimento organizacional e a motivação dos colaboradores influenciam as atitudes e comportamentos sustentáveis numa instituição financeira.

Com este propósito, foram delineados objetivos específicos, incluindo a análise da relação entre o comprometimento e a motivação dos colaboradores, a investigação da influência do comprometimento nas práticas sustentáveis, a exploração do impacto da motivação na adoção de comportamentos sustentáveis e a avaliação do papel mediador da motivação entre o comprometimento organizacional e as práticas sustentáveis.

A metodologia adotada baseou-se num estudo quantitativo descritivo, empregando um questionário estruturado como instrumento de recolha de dados. A amostra foi composta por 121 colaboradores de uma instituição financeira selecionados através de uma amostragem de conveniência. Os dados recolhidos foram submetidos a uma análise estatística descritiva e inferencial para identificar padrões e associações entre as variáveis estudadas.

Os resultados revelam uma correlação negativa entre o comprometimento organizacional e a motivação dos colaboradores. Adicionalmente, não se observou uma associação significativa entre o comprometimento organizacional e a adoção de práticas sustentáveis, assim como entre a motivação dos colaboradores e a adesão a comportamentos sustentáveis.

Destaca-se ainda que a motivação no trabalho modera a relação entre o comprometimento organizacional e os comportamentos sustentáveis.

### **Palavras-chave:**

Comprometimento Organizacional; Motivação; Sustentabilidade; Instituição Financeira; Colaboradores.

## **ABSTRACT**

The present study focuses on the Impact of Organizational Commitment and Employee Motivation on Sustainable Practices: A Case Study in a Financial Institution.

This study aims to investigate how organizational commitment and employee motivation influence attitudes and sustainable behaviors in a financial institution. With this purpose, specific objectives were outlined, including the analysis of the relationship between commitment and employee motivation, the investigation of the influence of commitment on sustainable practices, the exploration of the impact of motivation on the adoption of sustainable behaviors, and the evaluation of the mediating role of motivation between organizational commitment and sustainable practices.

The methodology adopted was based on a descriptive quantitative study, employing a structured questionnaire as the data collection instrument. The sample consisted of 121 employees from a financial institution selected through convenience sampling. The collected data were subjected to descriptive and inferential statistical analysis to identify patterns and associations between the studied variables.

The results reveal a negative correlation between organizational commitment and employee motivation. Additionally, no significant association was observed between organizational commitment and the adoption of sustainable practices, as well as between employee motivation and adherence to sustainable behaviors.

It should be noted that motivation at work moderates the relationship between organizational commitment and sustainable behaviors.

### **Keywords:**

Organizational Commitment; Motivation; Sustainability; Financial Institution; Employees.

# ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS.....	VII
ÍNDICE DE TABELAS.....	VIII
LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS.....	IX
INTRODUÇÃO .....	1
<b>CAPÍTULO 1 - COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>3</b>
1.1. DEFINIÇÃO DO CONSTRUTO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	3
1.2. DIMENSÕES DO CONSTRUTO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	4
1.3. FATORES INFLUENCIADORES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	5
1.4. IMPACTO DO COMPROMETIMENTO NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES.....	6
<b>CAPÍTULO 2 - MOTIVAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>8</b>
2.1 EVOLUÇÃO CONCEPTUAL DO CONSTRUTO DA MOTIVAÇÃO .....	8
2.2 MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA E EXTRÍNSECA: DIFERENÇAS .....	10
2.3 O PAPEL DA MOTIVAÇÃO NO COMPORTAMENTO E DESEMPENHO DOS COLABORADORES .....	12
<b>CAPÍTULO 3 - SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA E ATITUDES SUSTENTÁVEIS .....</b>	<b>13</b>
3.1 CONCEITO E IMPORTÂNCIA DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA .....	13
3.2 ATITUDES SUSTENTÁVEIS NO LOCAL DE TRABALHO: EXEMPLOS E BENEFÍCIOS .....	15
3.3 FATORES ORGANIZACIONAIS QUE PROMOVEM ATITUDES SUSTENTÁVEIS .....	17
<b>CAPÍTULO 4 – O COMPROMETIMENTO E MOTIVAÇÃO PARA PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NAS EMPRESAS .....</b>	<b>19</b>
4.1 A RELAÇÃO ENTRE O COMPROMETIMENTO, A MOTIVAÇÃO E A SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA.....	19
<b>CAPÍTULO 5 – METODOLOGIA.....</b>	<b>21</b>
5.1 OBJETIVOS DO ESTUDO .....	22
5.2 AMOSTRA.....	23
5.3 INSTRUMENTO(S) DE RECOLHA DE DADOS .....	25
<i>Questionário sociodemográfico</i> .....	25
<i>A Escala de Avaliação do Comprometimento Organizacional (EACO)</i> .....	25
<i>A Escala Multidimensional de Motivação no Trabalho (MWMS)</i> .....	26
<i>A Escala de Comportamentos para a Sustentabilidade</i> .....	26
5.4 PROCEDIMENTO .....	27
<b>CAPÍTULO 6 –RESULTADOS .....</b>	<b>27</b>
6.1 ANÁLISE DAS PROPRIEDADES PSICOMÉTRICAS.....	27
<i>Escala de Avaliação do Comprometimento Organizacional (EACO)</i> .....	28
<i>Escala Multidimensional de Motivação no Trabalho (MWMS)</i> .....	28
<i>Escala de Comportamentos para a Sustentabilidade</i> .....	29
<i>Comparação entre as variáveis em estudo e dados sociodemográficos</i> .....	29
6.2 VALIDAÇÃO DAS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO .....	30
<i>Análise da correlação entre o comprometimento organizacional e a motivação dos colaboradores</i> .....	30
<i>Influência do comprometimento organizacional com as práticas sustentáveis na organização</i> .....	31
<i>Influência da motivação nos colaboradores para adotar práticas sustentáveis na organização</i> .....	32
<i>Análise do efeito moderador da motivação no trabalho na relação existente entre o comprometimento organizacional e os comportamentos para a sustentabilidade</i> .....	33
<b>CAPÍTULO 7 - ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>34</b>
<b>CAPÍTULO 8 - CONCLUSÃO E PISTAS FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>36</b>
<i>Considerações Finais</i> .....	37
<i>Limitações e pistas futuras de investigação</i> .....	37

<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>39</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>1</b>
INSTRUMENTO (EACO) .....	3
INSTRUMENTO (MWMS) .....	7
INSTRUMENTO COMPORTAMENTOS PARA A SUSTENTABILIDADE .....	12

## Índice de figuras

Figura 1.	<i>Representação do modelo conceptual a estudar.....</i>	23
Figura 2.	<i>Médias Marginais Estimadas – Comprometimento Afetivo; Ocupa Cargos de Liderança e/ou Lideranças Intermédias.....</i>	29
Figura 3.	<i>Correlação Parcial – Comprometimento Afetivo, Calculativo, Normativo, Regulação Extrínseca e Motivação Intrínseca.....</i>	31
Figura 4.	<i>Correlação Parcial – Comprometimento Organizacional, Consumo Consciente, Preocupação com o meio ambiente e Desperdício.....</i>	32
Figura 5.	<i>Correlação Parcial – Comportamentos para a Sustentabilidade, Regulação Extrínseca e Motivação Intrínseca.....</i>	33
Figura 6.	<i>Regressão Linear – Motivação no trabalho.....</i>	34

## Índice de tabelas

Tabela 1 - Hipóteses a estudar.....	22
Tabela 2 - Variáveis em estudo .....	24

## **Lista de siglas, acrónimos e abreviaturas**

- CO - Comprometimento Organizacional
- TA - Teoria da Autodeterminação
- EACO - Escala de Avaliação do Comprometimento Organizacional
- MWMS - Escala Multidimensional de Motivação no Trabalho
- AFE - Análise Fatorial Exploratória
- KMO - *Kaiser-Meyer-Olkin*

## **Introdução**

O presente estudo aborda a temática do Impacto do Comprometimento Organizacional (CO) e da Motivação dos Colaboradores nas Práticas Sustentáveis numa Instituição Financeira. O CO e a motivação dos colaboradores são variáveis fundamentais para o desempenho e a sustentabilidade das organizações, sendo a sua influência nas práticas sustentáveis cada vez mais reconhecida como essencial para o sucesso a longo prazo das instituições financeiras.

A relevância deste tema reside na crescente importância da sustentabilidade corporativa e na necessidade de as organizações financeiras adotarem práticas sustentáveis para enfrentar os desafios socioambientais contemporâneos. Compreender como o CO e a motivação dos colaboradores contribuem para a adoção e implementação eficaz de práticas sustentáveis é crucial para promover uma cultura organizacional orientada para a sustentabilidade.

A problemática de investigação central deste estudo é compreender de que forma o CO e a motivação dos colaboradores influenciam as atitudes e comportamentos sustentáveis numa instituição financeira.

Para a compreensão desta problemática definiram-se os seguintes objetivos específicos: i) analisar a relação entre o CO e a motivação dos colaboradores; ii) investigar a influência do CO nas práticas sustentáveis; iii) explorar o impacto da motivação na adoção de comportamentos sustentáveis; iv) avaliar o papel mediador da motivação entre o CO e as práticas sustentáveis.

No que diz respeito à estrutura, esta dissertação está organizada em oito capítulos.

No primeiro capítulo procurou-se fazer um enquadramento sobre o CO, definição do construto e avaliação do respetivo impacto no desempenho dos colaboradores.

O capítulo dois apresenta a motivação no contexto organizacional, integrando a apresentação das teorias da motivação e o estudo do respetivo impacto no comportamento dos colaboradores.

No terceiro capítulo serão expostos os princípios teóricos da sustentabilidade empresarial e comportamentos sustentáveis.

O quarto capítulo contempla a relação entre Comprometimento, Motivação e Sustentabilidade Corporativa.

No capítulo cinco é apresentado o enquadramento metodológico e a descrição dos instrumentos adaptados e no capítulo seis apresenta-se os resultados obtidos. No capítulo sete procede-se à interpretação e análise dos resultados obtidos através do questionário.

Por último, o capítulo oito indica as conclusões finais e pistas futuras de investigação apresenta-se reflexões finais sobre o trabalho desenvolvido e respetiva relação com os construtos e variáveis em estudo bem como a apresentação das limitações ao estudos realizados e apresentação de pistas futuras de investigação.

## **CAPÍTULO 1 - COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

### **1.1. Definição do construto do Comprometimento Organizacional**

O CO é um conceito fundamental na gestão de recursos humanos, refletindo o nível de identificação e envolvimento dos funcionários com a entidade, conforme exposto por Meyer et al. (2013). Este conceito está profundamente ligado ao desenvolvimento das organizações e ao avanço da sociedade de acordo com Hunziger et al. (2002).

Este comprometimento pode manifestar-se de várias formas e tem sido estudado através de diferentes teorias ao longo dos anos.

O modelo tridimensional de Allen e Meyer (1996), amplamente reconhecido na literatura, categoriza o comprometimento em três componentes principais: afetivo, calculativo e normativo.

O comprometimento afetivo refere-se à junção emocional do colaborador com a organização, Meyer e Allen (1991). Os colaboradores que possuem um elevado comprometimento afetivo ficam na organização porque realmente o desejam e acabam por desenvolver uma forte identificação com os valores e objetivos da organização, resultando numa maior satisfação no trabalho e em comportamentos pró-sociais (Meyer et al., 2002).

De acordo com Luiz e Beuren (2024), o CO afetivo é um processo cognitivo que vincula o colaborador à organização, envolvendo a aceitação dos valores e objetivos organizacionais, a disposição para se empenhar em prol da organização e o desejo de manter a relação de emprego. O comprometimento de calculativo baseia-se na percepção dos custos associados à saída da organização. Quando os colaboradores ponderam deixar a organização, consideram os sacrifícios financeiros, sociais e profissionais envolvidos. Assim, permanecem na organização porque sentem que precisam, segundo Allen e Meyer (1990).

O comprometimento normativo refere-se ao sentido de obrigação que os colaboradores sentem para permanecer na organização. Este compromisso é moldado por normas culturais e sociais, bem como pela internalização de valores organizacionais. Os colaboradores com elevado comprometimento normativo perduram na organização porque sentem que é o correto a fazer, de acordo com Meyer e Parfyonova (2010).

Diversos fatores podem influenciar o nível de CO dos colaboradores, variando desde características individuais até práticas organizacionais específicas.

Conforme Bauer e Erdogan (2011), a forma como os novos colaboradores são introduzidos e integrados na organização pode afetar significativamente o seu comprometimento. Os autores dizem ainda que processos eficazes de socialização, que incluem treinamento e mentoria, podem ajudar os colaboradores a entender e aceitar os valores e normas da organização, aumentando assim o seu comprometimento afetivo.

A percepção de justiça dentro da organização, que abrange justiça distributiva, procedimental e internacional, é fundamental para desenvolver um forte compromisso organizacional. Quando os colaboradores percebem que são tratados de forma justa, tanto nos processos quanto nas interações diárias, é mais provável que desenvolvam um forte vínculo afetivo com a organização, em consonância com Colquitt et al. (2013a).

Acreditar que a organização estima as suas contribuições e importar-se com o seu bem-estar pessoal pode aumentar consideravelmente o comprometimento dos colaboradores. Suporte organizacional percebido pode levar a um maior comprometimento afetivo e normativo, promovendo comportamentos positivos no trabalho, de acordo com Kurtessis et al. (2017).

O CO detém consequências significativas para o desempenho individual e organizacional. Estudos indicam que colaboradores altamente comprometidos têm maior probabilidade de exibir atitudes de cidadania organizacional, que são ações voluntárias que contribuem para o bem-estar da organização e vão além das suas responsabilidades formais, conforme Meyer et al. (2013). Além disso, o CO pode reduzir a rotatividade e o absenteísmo, criando uma força de trabalho mais estável e comprometida, expõe Jena (2015).

## **1.2. Dimensões do construto de comprometimento organizacional**

O comprometimento afetivo é um dos tipos essenciais de ligação entre o colaborador e a organização, (Allen et al., 2003; Meyer et al., 2002) destacam que este tipo de comprometimento está profundamente enraizado nos laços emocionais que os colaboradores estabelecem com a organização, resultando num desempenho elevado e uma menor propensão à rotatividade. Solinger et al. (2008) também corroboram esta ideia, salientando que o comprometimento afetivo implica uma conexão genuína dos colaboradores com a empresa, onde permanecem não por obrigação, mas sim porque desejam contribuir para o seu sucesso.

Por outro lado, o comprometimento de calculativo surge de uma perspectiva diferente. Allen e Meyer (1996) explicam que este tipo de comprometimento está mais associado à necessidade de evitar os custos e perdas associados à saída da organização. Assim, os colaboradores podem

permanecer na empresa não por uma ligação emocional forte, mas sim pelo receio das consequências financeiras ou profissionais da sua partida. Este comprometimento pode levar a comportamentos como o absentéismo, onde os colaboradores podem estar presentes fisicamente, mas sem um verdadeiro empenho ou dedicação ao trabalho de acordo com o que reporta (Meyer et al., 1996; Vandenberghe et al., 2002).

O comprometimento normativo incide no sentimento de dever e obrigação dos colaboradores para com a organização. Consoante Meyer et al., 2012; Wasti et al., 2020 destacam que este tipo de comprometimento está relacionado com a perceção dos colaboradores sobre o que é moralmente correto ou socialmente aceitável. Assim, os colaboradores permanecem na organização não tanto por uma ligação emocional ou pelo medo das consequências da saída, mas sim porque sentem que é o correto a fazer, seja por respeito às normas e valores da empresa ou pela sua lealdade aos colegas e superiores.

### **1.3. Fatores Influenciadores do Comprometimento Organizacional**

O CO é influenciado por uma variedade de fatores, incluindo a cultura organizacional, as oportunidades de crescimento e desenvolvimento, o estilo de liderança e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Estes fatores são essenciais para fomentar a ligação emocional dos colaboradores à organização, o que, por sua vez, impacta positivamente o desempenho e a retenção (Meyer & Hamilton, 2020).

Segundo Robbins e Judge (2021), uma cultura organizacional forte é essencial para criar um ambiente em que os colaboradores se sintam alinhados com os objetivos e valores da empresa, o que facilita o aumento do seu comprometimento. De acordo com Allen e Meyer (1996), quando as empresas proporcionam oportunidades de formação, desenvolvimento de competências e promoção interna, os colaboradores sentem-se valorizados e mais motivados a permanecer na organização.

O estilo de liderança adotado por uma organização tem um impacto significativo no comprometimento dos seus colaboradores. Meyer e Hamilton (2020) destacam que líderes que adotam um estilo transformacional, focado em inspirar e motivar os seus subordinados, tendem a obter maior comprometimento por parte dos colaboradores.

O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é um fator cada vez mais relevante na determinação do CO, segundo Haar et al. (2014), colaboradores que sentem que a organização respeita as suas necessidades pessoais e oferece flexibilidade para gerir compromissos fora do

trabalho demonstram um maior nível de comprometimento. Os autores mencionam ainda que políticas como horários flexíveis, trabalho remoto e apoio na conciliação entre trabalho e família são valorizadas e contribuem para um maior equilíbrio, o que se reflete numa ligação mais forte à organização.

Outro fator importante é a justiça organizacional, que se refere à percepção dos colaboradores sobre a equidade nos processos, distribuição de recursos e interações dentro da organização. Colquitt et al. (2013b) salientam que a justiça organizacional desempenha um papel crucial no aumento do comprometimento afetivo dos colaboradores. Quando os colaboradores percebem que são tratados com equidade e respeito pela organização, tendem a desenvolver uma ligação emocional mais forte e duradoura com a mesma.

A compreensão de suporte organizacional é também um fator determinante no CO. Kurtessis et al. (2017) afirmam que a percepção de que a organização valoriza as contribuições dos colaboradores e preocupa-se com o seu bem-estar está fortemente associada a níveis mais elevados de comprometimento. Quando os colaboradores se sentem apoiados e valorizados pela organização, tendem a demonstrar maior lealdade e empenho no cumprimento dos objetivos e metas organizacionais.

O estudo de Al Adresi e Darun (2017) evidenciou a relevância do apoio organizacional para o aprimoramento do envolvimento dos colaboradores, já que atividades de formação, avaliação de desempenho e remuneração (por ordem de importância) revelaram uma relação positiva com o CO.

O CO influencia a rotatividade, a intenção de rotatividade e o absentismo dos colaboradores, sendo crucial para a estabilidade e produtividade da organização de acordo com Genari e Macke (2022).

#### **1.4. Impacto do Comprometimento no Desempenho dos Colaboradores**

Estudos conduzidos por Meyer et al. (2002) mostram que o comprometimento afetivo dos colaboradores está positivamente associado a um desempenho elevado e consistente.

Além disso, o comprometimento dos colaboradores também influencia a sua disposição para contribuir proativamente para o sucesso da organização. Nos estudos mais recentes de Meyer e Parfyonova (2012) é perceptível essa relação e os autores sugerem que o comprometimento normativo, baseado no senso de dever e obrigação para com a empresa, está relacionado positivamente com comportamentos de cidadania organizacional.

O CO afeta a propensão dos colaboradores para permanecer na organização a longo prazo. Ramos e Silva (2021) corroboraram a conclusão de Allen e Meyer (1996) de que o comprometimento calculativo dos colaboradores, influenciado pela percepção dos custos associados à saída, apresenta uma correlação negativa relacionada com a intenção de abandonar a organização.

Um estudo sobre o impacto do CO, satisfação no trabalho e *burnout* na intenção dos enfermeiros de permanecerem na carreira durante a pandemia de COVID-19, concluíram que o CO fortalece a identidade da pessoa com a organização e é o melhor indicador de permanência na profissão, segundo Bell e Sheridan (2020).

Estudos de Marques (2014) e Batista (2016) têm provado que, à medida que os trabalhadores temporários passam mais tempo na empresa utilizadora, o nível de comprometimento normativo tende a aumentar. No entanto, a relação com a empresa utilizadora não é tão linear. Tal como, também tem destacado que, com o aumento da idade, tende a aumentar o nível de comprometimento calculativo dos trabalhadores temporários. No entanto, a faixa etária dos 30-39 anos apresentou uma média menor, indicando que ainda existe alguma expectativa de obter um vínculo contratual permanente nessa faixa etária.

O CO apresenta uma relação positiva com a satisfação dos colaboradores, a intenção de permanecer na organização e o desempenho laboral no setor bancário. No contexto bancário em Portugal, o compromisso organizacional tem sido influenciado por fatores como a percepção de justiça organizacional, a qualidade das relações com os colegas de trabalho e a eficácia da liderança (Marques & Lopes, 2018).

Vários estudos sugerem uma relação positiva entre CO e motivação. Por exemplo, Meyer et al. (2002) encontraram que colaboradores com alto nível de comprometimento afetivo demonstram maior motivação intrínseca. Além disso, comprometimento normativo pode ser fortalecido através de práticas de gestão que promovam um ambiente de trabalho justo e equitativo, Meyer e Herscovitch (2001).

## CAPÍTULO 2 - MOTIVAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

### 2.1 Evolução conceitual do construto da motivação

A compreensão da motivação no contexto organizacional é fundamentada em uma variedade de teorias, tanto clássicas quanto contemporâneas. Uma das abordagens clássicas mais influentes é a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, proposta por Maslow, (1943) defende que as necessidades humanas estão organizadas em cinco níveis, o das necessidades fisiológicas, o das necessidades de segurança, o das necessidades sociais, o das necessidades de estima e por fim o das necessidades de autorrealização. Sendo que, as necessidades de um nível superior só surgem após a satisfação das necessidades do nível anterior e sempre que as necessidades mais baixas são satisfeitas, as pessoas procuram satisfazer as necessidades de níveis superiores. O autor defende que os indivíduos procuram encontrar um significado e um propósito na sua vida (Maslow, 1943). No entanto, estudos mais recentes têm questionado a rigidez dessa hierarquia e a sua aplicabilidade universal em diferentes contextos culturais e organizacionais, reporta Cherry (2018).

Esta teoria foi seguida por outras abordagens clássicas, como a Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor (1960) que propôs duas visões contrastantes sobre a natureza humana e a gestão de pessoas.

A Teoria X sugere que as pessoas são naturalmente preguiçosas e desmotivadas, precisando ser controladas e incentivadas externamente, enquanto a Teoria Y pressupõe que as pessoas são intrinsecamente motivadas e exploram responsabilidades, (McGregor, 1960). Embora estas teorias tenham sido criticadas por sua simplificação da natureza humana, elas contribuíram significativamente para o desenvolvimento do pensamento sobre gestão e liderança nas organizações (Torraco, 2017).

O autor Frederick Herzberg, em 1959, desenvolveu a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg onde identificou dois conjuntos de fatores que influenciam a motivação no trabalho, existem fatores higiênicos (condições de trabalho, salário, relacionamento com supervisores e colegas), que afetam a motivação no trabalho e fatores motivacionais (realização, reconhecimento, responsabilidade) (Herzberg, 1959).

A Teoria da Expectativa de Vroom (1964) foca-se na relação entre o esforço, o desempenho e as recompensas. Segundo Vroom, a motivação depende da expectativa de que o esforço levará

ao desempenho desejado e que o desempenho será recompensado. As pessoas escolhem ações que esperam levar a resultados desejados e evitam ações que esperam levar a consequências indesejadas (Vroom, 1964).

A Teoria da Autodeterminação (TA), desenvolvida por Edward Deci e Richard Ryan, que constitui um dos avanços teóricos mais recentes da motivação e que adotamos com base teórica do presente estudo, é uma das abordagens mais importantes da motivação humana, sendo aplicada em variados contextos, de acordo com os autores (Ryan & Deci, 2008; Clegg et al., 2022).

Segundo os autores Ryan e Deci (2017) quanto maior o nível de autodeterminação do comportamento de um indivíduo, maior a qualidade de sua motivação. A TA destaca a importância da satisfação das necessidades de autonomia, competência e vínculo social para estimular e preservar altos níveis de motivação intrínseca no indivíduo. A espécie humana evoluiu de forma a ser particularmente proativa e social. Segundo os autores, a competência refere-se ao desejo de se sentir capaz de desempenhar eficientemente os vários papéis assumidos ao longo da vida, a necessidade de vínculo social diz respeito ao desejo inato de conexão com os outros, de modo que o indivíduo se sinta verdadeiramente valorizado e apreciado por eles e a autonomia representa a necessidade de regular o próprio comportamento sem influências externas de controle.

Esta teoria concentra-se nas condições sociais que promovem ou impedem o desenvolvimento humano (Ryan & Deci, 2008) e, sobretudo, com questões psicológicas, apoiando-se nas percepções individuais sobre o seu meio ambiente.

A motivação foi, durante muito tempo, tratada como um conceito unitário (Stover et al., 2017), com poucos esforços dedicados à diferenciação entre tipos ou qualidades diferentes de motivação. No entanto, a principal característica da TA é sua proposição de que a motivação varia não apenas em quantidade, mas principalmente em qualidade.

A TA apresenta também dois conceitos distintos em relação à motivação, a Motivação Autônoma e a Motivação Controlada, (Ryan & Deci, 2008; Clegg et al., 2022). A Motivação Autônoma refere-se aos objetivos que são pessoalmente significativos e alinhados com os valores individuais. Este tipo de motivação também pode ser descrito como a procura de objetivos que proporcionem prazer e satisfação, por outro lado, a Motivação Controlada envolve os objetivos em resposta a pressões externas ou internas, afirmam (Ryan & Deci, 2008;

Clegg et al., 2022). A literatura sugere que a motivação autónoma é mais benéfica, enquanto a motivação controlada pode frequentemente resultar em efeitos negativos.

Além de definir esses dois tipos de motivação, a TA propõe que a motivação seja influenciada por três fatores principais: 1) competências; 2) autonomia; e 3) proximidade ou semelhança (Malek et al., 2020). A satisfação desses fatores facilita ou dificulta a motivação, reporta Shaheen (2022). Segundo a TA, a motivação está diretamente ligada às competências percebidas pelos indivíduos, ou seja, à sua capacidade de realizar e completar tarefas, mencionam. Assim, os indivíduos tendem a escolher atividades nas quais se sentem mais competentes. Portanto, se um colaborador possui mais competências ou conhecimento, terá mais motivação. Em relação ao segundo fator, a autonomia está fortemente relacionada à motivação, refletindo as capacidades, desejos e necessidades dos indivíduos (Ryan & Deci, 2000; Shaheen, 2022).

Esta teoria descreve a autonomia não como independência, desapego ou egoísmo, mas como a sensação de vontade ao realizar qualquer ação. Quanto maior for a percepção de um indivíduo sobre o controle de um determinado comportamento, maior será a sua motivação para agir de determinada forma. Em relação ao conceito de proximidade ou semelhança, a TA refere-se aos sentimentos de pertença ou conexão com outros indivíduos num ambiente social. Os autores afirmam que quanto mais fortes forem esses sentimentos, maior será a motivação do indivíduo (Ryan & Deci, 2000; Shaheen, 2022).

A motivação dos colaboradores exerce um papel essencial no aumento da produtividade, funcionando como um motor para que as tarefas e metas estabelecidas pela organização sejam alcançadas de forma eficiente e eficaz, segundo Manzoor et al. (2021).

Contudo, a motivação é uma questão complexa, sendo árduo determinar se um colaborador está realmente motivado, conforme Manzoor et al. (2021). Os autores Roos e Van Eeden (2008) explicam que esta complexidade advém do facto de a motivação ser uma força intrínseca, adaptada e sustentada por uma combinação de fatores individuais. Estes fatores variam de pessoa para pessoa e ao longo dos tempos, dependendo das necessidades e circunstâncias específicas de cada indivíduo.

## **2.2 Motivação Intrínseca e Extrínseca: Diferenças**

A compreensão das diferenças entre motivação intrínseca e extrínseca é essencial para o estudo da motivação no contexto organizacional. A motivação intrínseca refere-se ao impulso interno

que leva um indivíduo a realizar uma atividade pelo prazer e interesse inerentes à própria atividade (Deci & Ryan, 1985).

Um colaborador que se envolve em projetos desafiadores porque os considera estimulantes e gratificantes está demonstrando motivação intrínseca. Por outro lado, a motivação extrínseca baseia-se em recompensas externas, como dinheiro, reconhecimento ou promoções, que motivam os colaboradores a realizar determinadas tarefas (Ryan & Deci, 2017).

Estudos demonstraram que indivíduos motivados intrinsecamente tendem a mostrar maior criatividade, persistência e satisfação no trabalho (Grant, 2008). Por outro lado, a dependência excessiva de recompensas extrínsecas pode diminuir a autonomia e a satisfação no trabalho, levando a uma menor qualidade do desempenho (Pink, 2011).

A TA (Ryan & Deci, 2022) apresenta uma abordagem multifacetada para compreender a motivação, destacando como diferentes tipos de motivação podem ser promovidos ou inibidos. De acordo com esta teoria, existem três principais tipos de motivação: *amotivação*, motivação intrínseca e motivação extrínseca. A *amotivação* refere-se à falta de motivação para realizar uma determinada atividade (Ryan & Deci, 2017, 2022).

A motivação intrínseca, por sua vez, ocorre quando se realiza uma atividade porque esta é, por si só, interessante e gratificante (Ryan & Deci, 2017, 2022). Em contraste, a motivação extrínseca envolve a realização de atividades por motivos instrumentais, tais como obter recompensas, ganhar aprovação, evitar punições, aumentar a autoestima ou alcançar um objetivo pessoal valorizado (Ryan & Deci, 2017, 2022).

A regulação externa é uma forma de motivação extrínseca que não está completamente internalizada, onde a atividade é realizada para obter recompensas (Bizarria et al., 2018). A *regulação introjetada*, que envolve a regulação do comportamento através de pressões internas, como vergonha e culpa, é conhecida como ego-envolvimento e é percebida como um controle interno (Bizarria et al., 2018). Por fim, a regulação identificada ocorre quando a atividade é realizada porque se reconhece seu valor ou significado, aceitando-o como próprio. Diferente da motivação intrínseca, a regulação identificada é motivada pelo valor instrumental da atividade, e não pela satisfação interna que ela proporciona (Ryan & Deci, 2017, 2022).

A motivação controlada internamente é frequentemente associada a resultados positivos em termos de comportamento, atitudes e afetividade (Ryan & Deci, 2017, 2022).

A correlação negativa entre a motivação intrínseca e a regulação extrínseca, bem como a *amotivação*, indica que diferentes tipos de motivação estão relacionados de formas distintas (Neves & Coimbra, 2018).

### **2.3 O Papel da Motivação no Comportamento e Desempenho dos Colaboradores**

Segundo a literatura, os fatores que motivam os colaboradores coincidem com aqueles que contribuem para a sua satisfação no local de trabalho (Gouws, 1995; Manzoor et al., 2021; Roos & Van Eeden, 2008). Assim, pode-se concluir que colaboradores motivados também estão satisfeitos com o seu trabalho (Gouws, 1995; Manzoor et al., 2021; Roos & Van Eeden, 2008). A literatura também sugere que a motivação se manifesta através de atitudes, como a satisfação expressa pelo colaborador, e de comportamentos, como o desempenho do colaborador (Gouws, 1995; Manzoor et al., 2021; Roos & Van Eeden, 2008). De acordo com a literatura, os elementos que motivam os colaboradores são os mesmos que contribuem para a sua satisfação no ambiente de trabalho. Deste modo, é possível inferir que colaboradores motivados também estão satisfeitos com as suas funções. A literatura indica ainda que a motivação se reflete tanto em atitudes, como a satisfação demonstrada pelo colaborador, quanto em comportamentos, como o desempenho no trabalho (Gouws, 1995; Manzoor et al., 2021; Roos & Van Eeden, 2008). A motivação desempenha um papel crucial no comportamento e desempenho dos colaboradores dentro das organizações. Quando os colaboradores estão motivados, são mais propensos a demonstrar comportamentos pró-ativos, como iniciativa, persistência e comprometimento (Latham & Pinder, 2005). Além disso, a motivação influencia diretamente a qualidade do desempenho no trabalho. Colaboradores motivados tendem a realizar suas tarefas com maior eficiência e eficácia, contribuindo assim para o sucesso organizacional (Gagné & Deci, 2005). Colaboradores motivados também tendem a ser mais criativos e inovadores (Amabile, 1996). Quando as pessoas estão intrinsecamente motivadas a realizar suas tarefas, elas são mais propensas a buscar soluções criativas e pensar "fora da caixa". Isso pode levar a melhorias nos processos organizacionais, desenvolvimento de novos produtos e serviços e vantagens competitivas no mercado (Amabile, 2012). Além disso, a motivação está diretamente ligada à satisfação no trabalho e ao bem-estar dos colaboradores (Judge et al., 2017). Colaboradores que se sentem motivados nos seus empregos tendem a ter maior satisfação e comprometimento, o que por sua vez está associado a níveis mais elevados de bem-estar psicológico e físico.

A motivação intrínseca dos colaboradores do setor bancário é estimulada pela satisfação em executar as suas tarefas de maneira autónoma, bem como pela sensação de competência e realização pessoal (Silva et al., 2019). Por outro lado, a motivação extrínseca dos colaboradores bancários é condicionada por fatores externos como prémios financeiros, reconhecimento social e promoções, os quais são considerados incentivos para a execução no trabalho (Ferreira & Costa, 2017).

Segundo Ryan e Deci (2000), a TA sugere que os indivíduos são mais motivados quando sentem que suas ações estão alinhadas com valores intrínsecos e objetivos pessoais significativos. Nesse sentido, a promoção de atitudes sustentáveis pode reforçar a motivação intrínseca dos colaboradores, uma vez que essas práticas frequentemente se alinham com valores e preocupações pessoais relacionadas ao meio ambiente e à responsabilidade social.

## **CAPÍTULO 3 - SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA E ATITUDES SUSTENTÁVEIS**

### **3.1 Conceito e Importância da Sustentabilidade Corporativa**

A sustentabilidade tem as suas raízes no conceito de desenvolvimento sustentável, introduzido na década de 1980, e evoluiu para se tornar um princípio central nas políticas globais e nas estratégias empresariais, visando equilibrar o crescimento económico com a proteção ambiental e o bem-estar social (Purvis et al., 2019).

A sustentabilidade corporativa é um conceito que tem ganho crescente relevância no mundo dos negócios, representando a integração de preocupações ambientais, sociais e económicas nas práticas empresariais (Waddock & Bodwell, 2004).

Esta abordagem vai além do tradicional foco no lucro financeiro, reconhecendo a necessidade de as empresas assumirem responsabilidade pelas suas ações e impactos na sociedade e no ambiente. Neste contexto, Elkington e Rowland (1999) introduziu o conceito de *Triple Bottom Line*, que propõe que as empresas devem medir o seu desempenho não apenas com base nos resultados financeiros, mas também nos impactos sociais e ambientais das suas atividades.

No âmbito empresarial, a implementação de estratégias sustentáveis tornou-se cada vez mais crucial, motivada por mudanças globais que modificaram significativamente as preferências dos consumidores, resultando em expectativas mais elevadas em relação à responsabilidade social, ambiental e ética das empresas (Addo et al., 2020; Ali et al., 2021; Belyaeva et al., 2020;

Fernando et al., 2019). A relação positiva entre sustentabilidade e sucesso financeiro tem impulsionado a investigação em modelos de negócios sustentáveis, levando as empresas a adotar práticas mais sustentáveis (Kluza et al., 2021).

A sustentabilidade corporativa tem sido progressivamente adotada pelas empresas portuguesas, nomeadamente através da implementação de critérios ESG (ambientais, sociais e de governança) como parte de uma estratégia orientada para a criação de valor a longo prazo. Um exemplo concreto desta aplicação prática é a integração de princípios de sustentabilidade nas operações diárias das empresas, como a incorporação de modelos de economia circular e o reforço da transparência para com os *stakeholders*. Estas práticas estão também em conformidade com as novas regulamentações internacionais sobre relatórios de sustentabilidade. Em 2023, a AESE Business School lançou programas destinados a capacitar líderes empresariais, ajudando-os a implementar estas estratégias de forma mais eficaz, ao mesmo tempo que abordam desafios e partilham boas práticas.

As empresas têm adotado práticas de sustentabilidade que vão desde a gestão racional da água, com sistemas de captação de água da chuva e reciclagem das águas cinzentas, até à implementação de logística reversa para reaproveitamento de materiais (BeeCircular, 2023). Estas práticas, além de reduzirem o impacto ambiental, podem gerar novas oportunidades de negócios, (BeeCircular, 2023).

A importância da sustentabilidade corporativa reside no seu potencial para criar valor a longo prazo, tanto para as empresas quanto para a sociedade em geral. Carroll (1999) destaca que as empresas têm um papel significativo na promoção do desenvolvimento sustentável, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida das comunidades onde operam e para a preservação dos recursos naturais para as gerações futuras.

Considerando a crescente responsabilidade das empresas em relação às consequências ambientais e sociais negativas (Vesal et al., 2021), elas têm sido obrigadas a incorporar a sustentabilidade nas suas práticas, procurando contribuir para a construção de sociedades mais resilientes (Kluza et al., 2021).

De acordo com Al-Shaikh & Hanaysha (2023), a sustentabilidade empresarial surgiu do debate sobre a aplicabilidade efetiva do conceito de sustentabilidade no contexto organizacional. Vários académicos definiram a sustentabilidade empresarial como uma estratégia corporativa que quer alcançar vantagem competitiva por meio da adoção de práticas sustentáveis (Beltagui

et al., 2020; Courvisanos, 2015; Fernando et al., 2019; Jiang et al., 2018; Pohludka et al., 2018; Sarma et al., 2013).

Nesse sentido, estudos mais recentes têm-se focado na manifestação da sustentabilidade em métodos que promovam a inovação, a integração e a cooperação no cenário empresarial (Jiang et al., 2018; Sarma et al., 2013; Silvestre & Țîrcă, 2019). Hassini et al. (2012), por exemplo, definem a sustentabilidade empresarial como a capacidade de conduzir um negócio com o objetivo de longo prazo de manter o bem-estar da economia, do ambiente e da sociedade (Larrea-Gallegos et al., 2022; Franceschelli et al., 2018; Wu et al., 2016). Bocken et al., (2014b) reforçam que as organizações devem operar em prol do meio ambiente e os modelos de negócio por elas adotados devem seguir o mesmo propósito.

Neste contexto, é fundamental que as empresas adotem uma abordagem holística da sustentabilidade, integrando-a em todas as áreas do seu negócio, desde a gestão de recursos humanos até as operações de produção e distribuição (Schaltegger & Burritt, 2018). Esta abordagem requer um compromisso genuíno por parte da liderança da empresa, bem como o envolvimento de todos os colaboradores na promoção da sustentabilidade corporativa. Ao fazê-lo, as empresas podem não apenas mitigar os riscos associados às mudanças climáticas e à escassez de recursos, mas também criar valor a longo prazo para todas as partes interessadas envolvidas.

A sustentabilidade empresarial passou de uma vantagem competitiva para uma exigência fundamental para o sucesso a longo prazo, à medida que as empresas procuram integrar práticas sustentáveis nas suas operações e cadeias de valor, de forma a garantir um impacto positivo no meio ambiente e nas sociedades em que operam, (Kramer & Pfitzer, 2022).

### **3.2 Atitudes Sustentáveis no Local de Trabalho: Exemplos e Benefícios**

No contexto atual, promover atitudes sustentáveis no local de trabalho tornou-se uma preocupação crescente para as organizações que procuram integrar práticas de Responsabilidade Social Corporativa nas suas operações (Ramus & Steger, 2000). Exemplos de práticas sustentáveis incluem a redução do consumo de energia e água, a gestão eficiente de resíduos, a promoção da mobilidade sustentável e a implementação de políticas de igualdade de género e diversidade (Robertson & Barling, 2013).

Estas iniciativas não só contribuem para a redução do impacto ambiental das operações da empresa, mas também podem melhorar a sua reputação, atrair talentos e aumentar a satisfação e o compromisso dos colaboradores.

Além disso, as atitudes sustentáveis no local de trabalho podem trazer uma série de benefícios tanto para as organizações quanto para os colaboradores. Os colaboradores envolvidos em iniciativas de sustentabilidade tendem a estar mais satisfeitos com o seu trabalho e a sentir-se mais comprometidos com os objetivos da empresa (Robertson & Barling, 2013).

As empresas que promovem uma cultura de sustentabilidade no local de trabalho podem beneficiar de uma melhor reputação junto aos clientes, investidores e outras partes interessadas, o que pode resultar em vantagens competitivas significativas no mercado (Afsar et al., 2016).

No contexto dos ecossistemas empresariais, alguns estudiosos defendem que uma abordagem de rede colaborativa fortalece o ambiente de negócios ao aumentar a resiliência e a anti-fragilidade (Ramezani & Camarinha-Matos 2019, Ramezani & Camarinha-Matos 2020). Além disso, a colaboração é cada vez mais reconhecida como um elemento crítico nos esforços da indústria para enfrentar os desafios da sustentabilidade (Hileman et al. 2020).

A implementação de práticas sustentáveis pelas instituições bancárias é fundamental para promover o desenvolvimento económico e social, assegurando a preservação ambiental e a CO (Martins & Pereira, 2020). No setor bancário a sustentabilidade tem vindo a tornar-se uma preocupação de âmbito global, com as instituições financeiras a adotarem medidas que integram normas ambientais, sociais e de liderança nas suas atividades (Santos & Costa, 2018).

O financiamento sustentável refere-se à alocação de recursos financeiros em projetos ou negócios que promovem práticas ambientais e sociais responsáveis. Este conceito tem ganhado destaque à medida que os bancos reconhecem a importância de apoiar a transição para uma economia de baixo carbono e sustentável (Bocken et al., 2014). Iniciativas como o financiamento de energias renováveis, infraestrutura verde e agricultura sustentável são exemplos de como o setor financeiro pode contribuir para a mitigação das mudanças climáticas e para o desenvolvimento sustentável.

As instituições financeiras também estão a adotar medidas para reduzir a sua própria pegada ambiental. Isso inclui a implementação de políticas de eficiência energética, redução do uso de papel, gestão de resíduos e diminuição das emissões de carbono das suas operações (Scholtens, 2009). Além disso, muitos bancos estão a investir em tecnologias e soluções que permitam a compensação de emissões, como os créditos de carbono e os projetos de reflorestamento.

O conceito de investimento responsável baseia-se na incorporação de critérios ambientais, sociais e de governança (ESG) no processo de tomada de decisões financeiras. Segundo Renneboog et al., (2008), o investimento responsável tem crescido significativamente, à medida que os investidores procuram alinhar os seus objetivos financeiros com os seus valores éticos. A avaliação de fatores ESG tem demonstrado que pode resultar não apenas em melhores resultados sociais e ambientais, mas também em melhor desempenho financeiro a longo prazo. Em Portugal, os bancos têm demonstrado um crescente compromisso com a sustentabilidade, aplicando políticas e práticas destinadas a reduzir o impacto ambiental e a apoiar o desenvolvimento sustentável (Fernandes & Rodrigues, 2019).

### **3.3 Fatores Organizacionais que Promovem Atitudes Sustentáveis**

Um dos fatores determinantes na promoção de práticas sustentáveis é a liderança organizacional. Autores como Alvarenga (2018) destacam que líderes comprometidos com a sustentabilidade conseguem influenciar significativamente a cultura organizacional, promovendo valores e comportamentos alinhados com a responsabilidade ambiental. Líderes visionários não apenas estabelecem metas ambientais, mas também as integram na estratégia corporativa, motivando os colaboradores a adotarem práticas sustentáveis no seu dia-a-dia (Gonçalves, 2020).

Outro fator crítico são as políticas e práticas de gestão de recursos humanos. Organizações que integram a sustentabilidade nos seus processos de recrutamento, seleção e desenvolvimento de talentos tendem a atrair profissionais que valorizam a responsabilidade social e ambiental (Silva & Oliveira, 2019). Além disso, sistemas de incentivo que recompensam comportamentos sustentáveis e programas de formação contínua são essenciais para manter o compromisso dos colaboradores com práticas sustentáveis a longo prazo, (Marques, 2017).

A estrutura organizacional também desempenha um papel fundamental na promoção da sustentabilidade. Empresas que adotam estruturas flexíveis e abertas à inovação têm maior capacidade de adaptar e implementar iniciativas sustentáveis (Costa & Almeida, 2021). A colaboração interdepartamental e a comunicação eficaz são essenciais para integrar preocupações ambientais em todas as áreas da organização, desde a cadeia de abastecimento até ao marketing e vendas (Santos, 2018).

A transparência e a prestação de contas são elementos cruciais para a sustentabilidade organizacional. Empresas que comunicam de forma clara e honesta os seus impactos

ambientais, bem como os esforços em curso para mitigar esses impactos, tendem a ganhar a confiança dos *stakeholders* e da sociedade em geral (Ferreira et al., 2020).

Criar oportunidades para os colaboradores participarem ativamente em iniciativas de sustentabilidade, ouvir as suas ideias e preocupações e envolvê-los na tomada de decisões relacionadas com a sustentabilidade pode aumentar o seu sentido de pertença e compromisso com a empresa, estimulando assim comportamentos mais sustentáveis.

Os comportamentos e atitudes para a sustentabilidade desdobram-se em três fatores, o *consumo consciente*, a *preocupação com o meio ambiente* e o *desperdício* (Silva, 2021; Almeida, 2021)

O consumo consciente caracteriza-se pelo comportamento responsável dos indivíduos na aquisição e utilização de produtos e serviços, considerando os impactos sociais, económicos e ambientais dessas seleções. Este comportamento envolve a reflexão sobre a verdadeira necessidade de consumo, a procura por produtos duradouros e de qualidade, a escolha por produtos sustentáveis e éticos, bem como a rejeição adequada dos resíduos (Silva, 2021).

As preocupações ambientais são atitudes e inquietações dos indivíduos relativamente à preservação e conservação do meio ambiente. Estas preocupações englobam a sensibilização para problemas ambientais, como as alterações climáticas, a poluição e a perda de biodiversidade, entre outros. Tais preocupações podem motivar ações individuais e coletivas, como a diminuição do consumo de recursos naturais, a aplicação de práticas sustentáveis e a adesão a iniciativas de conservação (Almeida, 2021).

O desperdício concerne a utilização inadequada ou excessiva de recursos naturais, materiais, energia ou tempo, originando perdas desnecessárias. Este fenómeno pode manifestar-se em diversos contextos, incluindo o desperdício de alimentos, água, energia e materiais em processos produtivos, entre outros. O combate ao desperdício está associado à averiguação da eficiência e otimização dos recursos, com o objetivo de reduzir o impacto ambiental e promover a sustentabilidade (Santos, 2021).

## **CAPÍTULO 4 – O COMPROMETIMENTO E MOTIVAÇÃO PARA PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NAS EMPRESAS**

### **4.1 A relação entre o Comprometimento, a Motivação e a Sustentabilidade Corporativa**

O comprometimento dos colaboradores com a sustentabilidade corporativa tem sido reconhecido como um componente essencial para o sucesso das iniciativas de responsabilidade social e ambiental nas organizações (Dangelico & Pujari, 2010).

O comprometimento está intrinsecamente ligado à motivação dos colaboradores e ao seu envolvimento com a missão e os valores da empresa (Afsar et al., 2016). Os colaboradores que se identificam com os objetivos de sustentabilidade da empresa tendem a estar mais motivados e comprometidos com o seu trabalho, o que pode aumentar a eficácia e o impacto das iniciativas de sustentabilidade.

O CO dos colaboradores pode influenciar positivamente as suas atitudes e comportamentos em relação à adoção de práticas sustentáveis no local de trabalho (Ramus & Steger, 2000).

Os colaboradores altamente comprometidos com a empresa são mais propensos a participar ativamente em iniciativas de sustentabilidade, sugerir ideias inovadoras e contribuir para a criação de uma cultura organizacional mais orientada para a sustentabilidade (Afsar et al., 2016).

O papel da liderança é crucial na promoção do comprometimento dos colaboradores com a sustentabilidade corporativa. Líderes que demonstram um compromisso genuíno com a sustentabilidade, comunicam eficazmente os objetivos e valores da empresa nesse sentido e envolvem os colaboradores em iniciativas de sustentabilidade tendem a ter equipas mais comprometidas e motivadas para agir de forma responsável e consciente (Afsar et al., 2016).

A motivação dos colaboradores assume um papel fundamental na adoção de práticas de sustentabilidade no setor bancário, uma vez que tem um impacto direto no comprometimento e na eficiência dessas iniciativas (Rodrigues, 2019).

O envolvimento dos funcionários com os objetivos de sustentabilidade é crucial para o êxito das políticas ambientais implementadas pelos bancos (Santos & Pereira, 2020).

Em Portugal, a implementação de procedimentos sustentáveis no setor bancário tem sido incentivada por regulamentações europeias e pelo crescimento do interesse dos clientes em serviços financeiros mais responsáveis (Ferreira, 2018).

A combinação de motivação intrínseca e extrínseca é vital para promover o comprometimento dos funcionários com as práticas de sustentabilidade no setor bancário (Oliveira, 2021).

Em termos globais, as instituições bancárias investem em atitudes sustentáveis tanto para melhorar a sua reputação, como para aumentar a fidelidade dos seus colaboradores e clientes, o que impulsiona a motivação e o comprometimento (Johnson & Smith, 2017).

### **Fundamentação das hipóteses em estudo**

**Hipótese 1:** O CO influencia positivamente a motivação dos colaboradores.

Meyer et al. (2002) realizaram uma meta-análise que demonstrou uma forte correlação entre comprometimento afetivo e motivação intrínseca dos colaboradores, quando os colaboradores se sentem emocionalmente ligados à organização, são mais propensos a se envolverem em comportamentos que beneficiam tanto a si próprios quanto à organização.

**Hipótese 2:** O CO influencia positivamente os colaboradores para adotar práticas sustentáveis na organização

A adoção de práticas sustentáveis dentro das organizações pode ser significativamente influenciada pelo nível de CO dos colaboradores. Norton et al., (2014) sugerem que quando os colaboradores estão fortemente comprometidos com a organização, são mais propensos a adotar comportamentos que alinhem os seus valores pessoais com os objetivos da empresa, incluindo práticas sustentáveis.

**Hipótese 3:** A motivação influencia positivamente os colaboradores para adotar práticas sustentáveis na organização

A motivação dos colaboradores é um fator determinante para a adoção de práticas sustentáveis nas organizações. De acordo com a TA, proposta por Ryan e Deci (2000), a motivação intrínseca, que é impulsionada por interesses e valores pessoais, pode levar os colaboradores a se envolverem em práticas sustentáveis. Quando os colaboradores estão motivados intrinsecamente assumem as práticas sustentáveis como significativas e alinhadas com seus valores pessoais.

Norton et al. (2014) reforçam que a motivação intrínseca pode mediar a relação entre as políticas organizacionais de sustentabilidade e os comportamentos sustentáveis dos colaboradores. Um ambiente de trabalho que promove a motivação intrínseca pode estimular os colaboradores a adotarem práticas sustentáveis, contribuindo para a sustentabilidade organizacional.

**Hipótese 4:** A motivação medeia a relação entre CO e as práticas sustentáveis

A relação entre CO e a adoção de práticas sustentáveis pode ser mediada pela motivação dos colaboradores. Meyer et al. (2002) sugerem que o comprometimento afetivo pode aumentar a motivação intrínseca dos colaboradores, o que, por sua vez, pode levar à adoção de práticas sustentáveis.

## CAPÍTULO 5 – METODOLOGIA

A instituição financeira segue uma abordagem centrada em valores como responsabilidade, qualidade, fiabilidade e inovação, comprometendo-se a agir de forma responsável, a trabalhar com elevados padrões de qualidade, a promover a inovação e a fortalecer a confiança em todas as interações. Paralelamente, está fortemente empenhada em contribuir para a sociedade, apoiando áreas como o desporto, a cultura e a educação. A instituição financeira sublinha igualmente a importância da ética, da transparência e da sustentabilidade em todas as suas operações, sendo signatário do Pacto Global da ONU e assegurando a auditoria externa da sua Memória de Sustentabilidade. Valoriza a qualidade em todos os seus processos e serviços, procurando constantemente melhorar e disponibilizar programas de formação, tanto interna como externamente, com o objetivo de promover o conhecimento e a excelência.

O presente estudo adota uma abordagem de estudo de caso para investigar os fatores que influenciam a motivação dos colaboradores na adoção de práticas sustentáveis numa instituição financeira. O estudo de caso é uma investigação empírica que examina um fenómeno contemporâneo no seu contexto real, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidas, utilizando múltiplas fontes de evidência (Yin, 2001).

Este estudo assenta no método quantitativo, descritivo conduzida através da aplicação de um questionário estruturado. A abordagem quantitativa descritiva oferece uma compreensão clara e sistemática de um determinado problema de pesquisa (Johnson & Davis, 2020). A amostra foi de conveniência, englobando colaboradores de diferentes departamentos de uma instituição financeira específica com maior proximidade e acesso às pessoas. A seleção dos participantes baseou-se na disponibilidade e voluntariedade para responder ao questionário, garantindo uma representatividade adequada dos diversos níveis hierárquicos e áreas funcionais da organização.

## 5.1 Objetivos do estudo

O objetivo principal deste trabalho é investigar como o CO e a motivação dos colaboradores influenciam atitudes e comportamentos sustentáveis numa instituição financeira. Para entender esta problemática, foram definidos quatro objetivos específicos:

Analisar a relação entre o CO e a motivação dos colaboradores na instituição financeira.

Investigar a influência do CO nas práticas sustentáveis adotadas pelos colaboradores.

Explorar o impacto da motivação na adoção de comportamentos sustentáveis.

Avaliar o papel mediador da motivação o CO e as práticas sustentáveis.

Estes objetivos originaram um modelo com quatro hipóteses, estando subdivididas a H1, H2 e H3 que serão analisadas na instituição em estudo, conforme representado na Tabela 1.

*Tabela 1 - Hipóteses a estudar*

<b>H1</b>	<b>O CO influencia positivamente a motivação dos colaboradores.</b>
H1.1	O Comprometimento Afetivo influencia positivamente a regulação extrínseca.
H1.2	O Comprometimento Afetivo influencia positivamente a motivação intrínseca.
H1.3	O Comprometimento Calculativo e Comprometimento Normativo influência positivamente a regulação extrínseca e a motivação intrínseca.
<b>H2</b>	<b>O CO influencia positivamente os colaboradores para adotar práticas sustentáveis na organização.</b>
H2.1	O CO influencia positivamente o Consumo Consciente e a Preocupação com o meio ambiente.
H2.2	O CO influencia positivamente o Desperdício.
<b>H3</b>	<b>A motivação influencia positivamente os colaboradores para adotar práticas sustentáveis na organização.</b>
H3.1	A Regulação Extrínseca influencia positivamente os comportamentos para a Sustentabilidade.

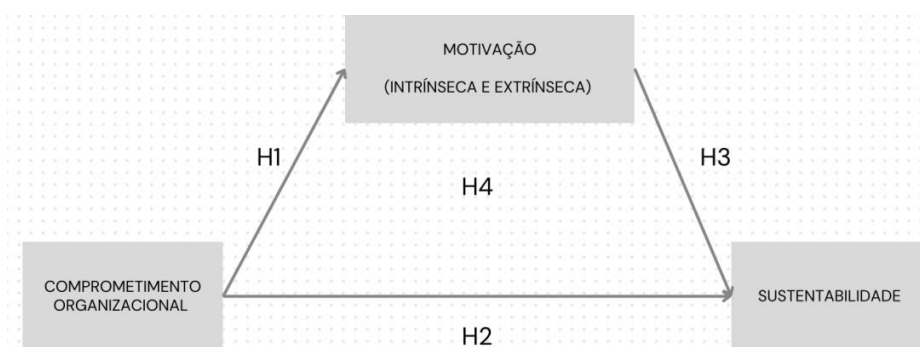
H3.2	A Motivação Intrínseca influencia positivamente os comportamentos para a Sustentabilidade.
<b>H4</b>	<b>A motivação medeia a relação entre CO e as práticas sustentáveis.</b>

Fonte: Elaboração Própria

O modelo conceitual deste estudo analisa a relação entre três variáveis cruciais: CO, motivação e sustentabilidade.

Figura 1 - Representação do modelo conceptual a estudar

H1 (Subdivide-se em H1.1, H1.2 e H1.3)  
H2 (Subdivide-se em H2.1 e H2.2)  
H3 (Subdivide-se em H3.1 e H3.2)



Fonte: Elaboração Própria

## 5.2 Amostra

A amostra deste estudo é composta por 121 colaboradores de uma instituição financeira com um total de 5.959 funcionários, representando aproximadamente 2% do universo total. Foram elaboradas oito perguntas específicas para avaliar o perfil dos inquiridos (questionário socio-demográfico). A amostra revelou que a maioria dos inquiridos são do sexo feminino (67,8%) e 32,2% são do sexo masculino. O estado civil predominante é casado(a) ou em união de facto (51,2%), seguido de solteiro(a) (38,8%), divorciado(a) (9,1%) e viúvo(a) (0,8%), sendo que os divorciados e viúvos foram agrupados aos solteiros, representando 48,8% da amostra.

A idade média dos inquiridos é 40,4 anos, com a pessoa mais jovem tendo 21 anos e a mais velha 65 anos. A idade foi agrupada em três categorias: 38,8% têm entre 20 a 35 anos, 38% entre 36 a 51 anos, e 23,1% mais de 52 anos. Em média, os inquiridos têm 17,2 anos de serviço,

com um mínimo de 0 anos e um máximo de 45 anos de serviço. A maior incidência de colaboradores tem entre 0 a 14 anos de serviço (42,1%).

Em relação às habilitações literárias, 52,1% dos inquiridos têm licenciatura, 30,6% têm 9º ano, 12º ano ou CTeSP, e 17,4% têm pós-graduação, mestrado ou doutoramento. Quanto ao vínculo laboral, 24,8% têm contratos de duração determinada e 75,2% têm contratos de duração indeterminada. Na questão sobre a ocupação de cargo, 70,2% da amostra não ocupam cargo na instituição e 29,8% ocupam.

Para o tipo de cargo, 85,1% pertencem ao grupo de suporte (assistência, coordenação, análise e administrativo) e 14,9% ao grupo de gestão e governança (direção, gerência e conselho de administração), com uma percentagem irrelevante de respostas do conselho de administração.

*Tabela 2 - Variáveis em estudo*

<b>Variáveis</b>		<b>N</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Idade</b>	20 a 35	47	38,8%
	36 a 51	46	38%
	52 mais	28	23,1%
<b>Sexo</b>	Feminino	82	67,8%
	Masculino	39	32,2%
<b>Estado Cívil</b>	Solteiro (a)	59	48,8%
	Casado (a) ou a viver em união de facto	62	51,2%
<b>Habilitações Literárias</b>	9º Ano, 12º Ano, CTeSP	37	30,6%
	Licenciatura	63	52,1%
	Pós-Graduação, Mestrado, Doutoramento	21	17,4%
<b>Anos de Serviço</b>	0 a 14	51	42,1%
	15 a 29	47	38,8%
	30 mais	23	19%
<b>Vínculo Laboral</b>	Contratos de Duração Determinada	30	24,8%
	Contratos de Duração Indeterminada	91	75,2%
	Sim	36	29,8%

<b>Ocupa Cargos de Liderança e/ou Lideranças Intermédias</b>	Não	85	70,2%
<b>Tipo de cargo</b>	Assistência; Coordenação; Análise; Administrativo	103	85,1%
	Direção; Gerência; Conselho de Administração	18	14,9%

*Fonte: Elaboração Própria*

### 5.3 Instrumento(s) de recolha de dados

Neste estudo, serão utilizados diferentes instrumentos de recolha de dados para obter informações relevantes sobre as variáveis em estudo.

#### Questionário sociodemográfico

Com o intuito de fazer a caracterização dos colaboradores foram recolhidos dados de natureza sociodemográfica. Com por exemplo, sexo, estado civil, idade, entre outros.

#### *A Escala de Avaliação do Comprometimento Organizacional (EACO)*

A EACO (Meyer, Allen, & Smith, 1993; versão portuguesa de Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008) consiste em 19 itens distribuídos em três subescalas: o comprometimento afetivo (6 itens) é possível ser definido como a identificação emocional com a organização, o comprometimento calculativo (7 itens) é considerado como o custo em sair da organização (como perda de antiguidade ou de salários mais baixos) e comprometimento normativo (6 itens) é interpretado como a obrigação em permanecer na organização, devido a fatores externos (ética ou moral). As respostas são avaliadas numa escala de *Likert* de sete pontos, de "discordo totalmente" (1) a "concordo totalmente" (7). A consistência interna da escala, avaliada pelo coeficiente alfa de *Cronbach*, foi satisfatória para as três subescalas: afetivo ( $\alpha = 0.86$ ), calculativo ( $\alpha = 0.72$ ) e normativo ( $\alpha = 0.75$ ).

### ***A Escala Multidimensional de Motivação no Trabalho (MWMS)***

A MWMS, baseada na TA, avalia a qualidade da motivação, considerando diferentes tipos de motivação, como a intrínseca, a extrínseca e a *amotivação*.

A *amotivação* é definida como a falta de motivação para uma atividade (Ryan & Deci, 2000).

A motivação intrínseca refere-se à capacidade de realizar uma atividade por si mesma, porque é interessante e agradável. Já a regulação extrínseca está relacionada com o envolvimento em atividades por razões instrumentais, como receber recompensas, ser aprovado, evitar punições e/ou desaprovação, aumentar a autoestima ou alcançar um objetivo pessoalmente valorizado. A regulação introjetada refere-se a comportamentos motivados pela pressão interna, como a culpa ou a obrigação, onde os indivíduos agem para evitar sentimentos negativos ou para ganhar aprovação. A regulação identificada, por outro lado, ocorre quando os indivíduos reconhecem e aceitam a importância de um comportamento, integrando-o aos seus valores pessoais, e, portanto, agem de forma mais autônoma e proativa.

A escala é composta por 19 itens, com respostas numa escala de *Likert* de sete pontos. A fiabilidade da MWMS, avaliada pelo coeficiente alfa de *Cronbach*, foi superior a 0.76 em todas as dimensões. A versão portuguesa utilizada foi adaptada por Neves e Coimbra (2018).

### ***A Escala de Comportamentos para a Sustentabilidade***

Desenvolvida por Garlet et al., (2021), esta escala contém 10 itens que medem três dimensões: "consumo consciente", "preocupação com o meio ambiente" e "desperdício". O consumo consciente envolve a aquisição e utilização responsável de produtos e serviços, considerando os seus impactos sociais, económicos e ambientais, bem como a escolha de produtos duradouros, sustentáveis e éticos, e a rejeição adequada de resíduos. As preocupações ambientais referem-se às atitudes dos indivíduos para a preservação do meio ambiente, abrangendo a sensibilização para problemas como as alterações climáticas e a poluição, e motivando práticas sustentáveis e iniciativas de conservação. O desperdício diz respeito ao uso ineficiente de recursos, resultando em perdas desnecessárias, e a sua redução visa a eficiência e sustentabilidade dos recursos utilizados. O consumo consciente, reúne 4 itens relacionados com as atitudes de consumo de produtos ou empresas que tenham um impacto inferior. A preocupação com o meio ambiente incorpora 3 itens relacionados às questões ambientais. Por fim, o desperdício integra 3 itens referentes ao desperdício e à economia de recursos

As respostas são dadas numa escala de *Likert* de cinco pontos. Os coeficientes alfa de *Cronbach* para as subescalas foram satisfatórios: consumo consciente ( $\alpha = 0.85$ ), preocupação com o meio ambiente ( $\alpha = 0.86$ ) e desperdício ( $\alpha = 0.80$ ).

#### **5.4 Procedimento**

Os procedimentos adotados neste estudo ao nível da recolha de dados compreendem a utilização de um questionário estruturado, introduzido na plataforma *Google Forms*, na data de 23/04/2024 e com prazo até 08/05/2024.

O procedimento de recolha de dados seguiu várias etapas. Inicialmente, o questionário foi distribuído por via eletrónica, para os colaboradores da instituição financeira, garantindo que o anonimato e a confidencialidade, segundo as diretrizes do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados fossem respeitadas. Os colaboradores foram informados sobre o objetivo do estudo e a importância da sua participação voluntária. Um período de duas semanas foi estabelecido para a recolha das respostas, com lembretes periódicos enviados para aumentar a taxa de resposta.

Após a recolha, os dados foram armazenados de forma segura e confidencial, sendo posteriormente analisados utilizando *software* estatístico *Jamovi* versão 2.3.28.0, o que permitiu uma análise estatística aprofundada e facilitou na avaliação das hipóteses (variáveis) em estudo.

## **CAPÍTULO 6 – RESULTADOS**

Numa primeira fase foram analisadas as propriedades psicométricas dos instrumentos utilizados para assegurar a sua validade e fiabilidade. Em seguida, foram testadas as hipóteses de investigação.

### **6.1 Análise das propriedades psicométricas**

A validade foi analisada através da Análise Fatorial Exploratória (AFE), com rotação *varimax*, que procurou compreender a estrutura fatorial dos instrumentos. Foi realizada uma análise da adequação da amostra utilizando o indicador de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), o qual varia de zero (0) a um (1). Considera-se que a amostra é adequada quando o valor é igual ou superior a 0.70, conforme indicado por Shrestha (2021).

A correlação de *Pearson* é uma medida estatística que pode ser utilizada para avaliar a força e a direção da relação entre duas variáveis, varia de -1 a 1 onde 1 indica uma correlação positiva perfeita. Quando aplicada em conjunto com a regressão linear, pode fornecer insights valiosos sobre a relação entre as variáveis e ajudar a fazer previsões precisas (Bohm, 2019, p. 45).

Foi realizada uma análise da consistência interna dos questionários utilizando o coeficiente alfa de *Cronbach*. Para ser considerado satisfatório, os valores devem ser iguais ou superiores a 0.70, conforme recomendado por Fullmer & Daniel (2020).

#### ***Escala de Avaliação do Comprometimento Organizacional (EACO)***

Conforme a versão original, a EACO na análise fatorial exploratória exibiu uma estrutura composta por três fatores, onde o comprometimento afetivo explica 23% da variância total. O indicador de KMO (0.827) revela-se adequado.

Através da correlação de *Pearson*, verificou-se que os três fatores do CO estão correlacionados positivamente. O fator afetivo e o calculativo ( $r = 0.212$ ;  $p = 0.02$ ), o afetivo e o normativo ( $r = 0.662$ ;  $p < .001$ ) e por fim o calculativo com o normativo ( $r = 0.386$ ;  $p < 0.001$ ), sendo estes valores pouco significativos.

A fiabilidade foi avaliada utilizando o coeficiente alfa de *Cronbach*, estando a EACO dividida em 3 subescalas, na subescala comprometimento afetivo ( $\alpha = 0,856$ ), na subescala comprometimento calculativo ( $\alpha = 0,783$ ) e na subescala comprometimento normativo é ( $\alpha = 0,810$ ), ou seja, a consistência interna do CO revelou-se adequada apresentando ( $\alpha = 0,875$ ).

#### ***Escala Multidimensional de Motivação no Trabalho (MWMS)***

A AFE revelou que a MWMS apresenta uma estrutura de cinco fatores, que explicam 76.5% da variância total, cujo indicador KMO (0.863) é adequado.

Para analisar a consistência interna utilizou-se o coeficiente alfa de *Cronbach* apresentando os seguintes valores para cada fator: (*amotivação*:  $\alpha = 0.868$ ; *regulação extrínseca*:  $\alpha = 0.918$ ; *regulação identificada*:  $\alpha = 0.956$ ; *regulação introjetada*:  $\alpha = 0.960$ ; *motivação intrínseca*:  $\alpha = 0.871$ ).

A MWMS revelou uma elevada consistência interna com um coeficiente alfa de *Cronbach* de ( $\alpha = 0.916$ ).

### ***Escala de Comportamentos para a Sustentabilidade***

A escala de comportamento para a sustentabilidade na análise fatorial exploratória exibiu uma estrutura composta por três fatores, à semelhança da versão original, 71.8% explica a variância total do conjunto. O indicador de KMO foi igual a 0.5.

Através da correlação de *Pearson*, verificou-se que os três fatores de comportamentos para a sustentabilidade estão insignificativamente correlacionados positivamente.

Os três fatores que compõem o construto apresentaram o índice alfa de *Cronbach* expõem os seguintes valores: (consumo consciente  $\alpha = 0.828$ ; preocupação com o meio ambiente  $\alpha = 0.864$ ; desperdício  $\alpha = 0.919$ ), sendo que o consumo consciente, a preocupação com o meio ambiente e o desperdício em conjunto apresentam uma elevada consistência interna ( $\alpha = 0.856$ ).

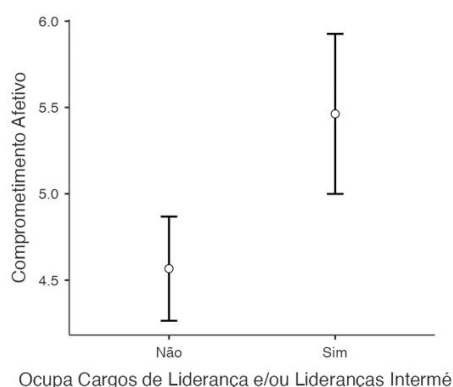
### **Comparação entre as variáveis em estudo e dados sociodemográficos**

Existem evidências estatisticamente significativas de que a média de CO dos colaboradores varie em função da idade ( $F(2) = 4.15$ ,  $p = 0.018$ ), estado civil ( $F(1) = 5.70$ ,  $p = 0.019$ ), anos de serviço ( $F(2) = 8.42$ ,  $p < 0.001$ ) e ocupa cargos de liderança e/ou liderança intermédias ( $F(1) = 5.07$ ,  $p = 0.026$ ).

Os restantes dados sociodemográficos como o sexo, habilitações literárias, vínculo laboral e o tipo de cargo que os colaboradores ocupam não existem evidências estatisticamente significativas de que o nível de CO dos colaboradores varie em função das mesmas.

Através da análise do gráfico das médias marginais estimadas é evidente que os colaboradores que não ocupam cargos de liderança e/ou lideranças intermédias têm um nível de comprometimento afetivo inferior e vice-versa.

*Figura 2 - Médias Marginais Estimadas – Comprometimento Afetivo; Ocupa Cargos de Liderança e/ou Lideranças Intermédias*



Fonte: Elaboração Própria no Jamovi

A média da motivação no trabalho revela que não existem evidências estatisticamente significativas que provoquem uma variação nas variáveis sociodemográficas, o mesmo acontece com os comportamentos para a sustentabilidade, á exceção das habilitações literárias ( $F(2) = 4.44, p = 0.014$ ).

## 6.2 Validação das hipóteses de investigação

Após validar a consistência interna dos instrumentos utilizados, procedeu-se ao cálculo das médias dos itens para representar cada um dos construtos e realizou-se análises de correlação e regressão linear para testar as hipóteses do estudo.

### **Análise da correlação entre o comprometimento organizacional e a motivação dos colaboradores**

**Hipótese 1.1:** O Comprometimento Afetivo influencia positivamente a regulação extrínseca. A correlação entre comprometimento afetivo e a regulação extrínseca é negativa e estatisticamente significativa, ( $r = -0.204, p < 0.025$ ). O sentido negativo da correlação indica que um aumento no comprometimento afetivo está associado a uma diminuição na regulação extrínseca. A significância estatística ( $p = 0.025$ ) sugere evidência robusta para essa correlação. Esses resultados sugerem que o comprometimento afetivo, que envolve um vínculo emocional com a organização, pode reduzir a necessidade de motivação extrínseca, como recompensas externas. Estudos anteriores indicam que colaboradores com alto comprometimento afetivo tendem a se envolver mais intrinsecamente nas suas atividades, reduzindo a dependência de motivadores externos (Meyer et al., 1993).

**Hipótese 1.2:** O Comprometimento Afetivo influencia positivamente a motivação intrínseca. A correlação entre comprometimento afetivo e a motivação intrínseca é positiva e estatisticamente não significativa, ( $r = 0.064, p < 0.485$ ). Esses resultados não suportam a hipótese de que o comprometimento afetivo aumenta a motivação intrínseca dos colaboradores. A literatura sugere que, embora o comprometimento afetivo esteja frequentemente associado a uma maior motivação intrínseca, a ausência de significância pode indicar outros fatores moderadores que não foram considerados neste estudo (Gagné & Deci, 2005).

**Hipótese 1.3:** O Comprometimento Calculativo e Comprometimento Normativo influencia positivamente a regulação extrínseca e a motivação intrínseca.

As correlações entre o comprometimento calculativo e normativo com a regulação extrínseca e a motivação intrínseca são negativas e não significativas. Isso sugere que esses tipos de comprometimento não afetam significativamente a motivação dos colaboradores na instituição financeira estudada.

Estudos indicam que o comprometimento calculativo, baseado em custos percebidos de sair da organização, e o comprometimento normativo, baseado em obrigações morais, podem não estar diretamente relacionados à motivação intrínseca ou extrínseca dos colaboradores (Allen & Meyer, 1996).

*Figura 3 - Correlação Parcial – Comprometimento Afetivo, Calculativo, Normativo, Regulação Extrínseca e Motivação Intrínseca*

Correlação		Comprometimento Afetivo	Comprometimento Calculativo	Comprometimento Normativo
Comprometimento Afetivo	R de Pearson	—		
	p-value	—		
Comprometimento Calculativo	R de Pearson	0.212	—	
	p-value	0.020	—	
Comprometimento Normativo	R de Pearson	0.662	0.386	—
	p-value	<.001	<.001	—
Regulação Extrínseca	R de Pearson	-0.204	-0.085	-0.019
	p-value	0.025	0.352	0.835
Motivação Intrínseca	R de Pearson	0.064	-0.001	-0.010
	p-value	0.485	0.994	0.912

*Fonte: Elaboração Própria no Jamovi*

### **Influência do comprometimento organizacional com as práticas sustentáveis na organização**

**Hipótese 2.1:** O CO influencia positivamente o Consumo Consciente e a Preocupação com o meio ambiente.

As correlações entre o CO e o consumo consciente ( $r = -0.090$ ,  $p < 0.328$ ) e entre o CO e a preocupação com o meio ambiente ( $r = -0.114$ ,  $p < 0.213$ ) são negativas e não significativas. Estes resultados sugerem que o CO não é um fator determinante para o consumo consciente ou a preocupação com o meio ambiente entre os colaboradores.

A literatura aponta que, embora o CO possa influenciar comportamentos proativos, a adoção de práticas sustentáveis pode depender mais de políticas organizacionais específicas e do suporte percebido para a sustentabilidade (Ramus & Steger, 2000).

**Hipótese 2.2:** O CO influencia positivamente o Desperdício.

A correlação entre o CO e o desperdício é positiva, mas não significativa ( $r = 0.124$ ,  $p < 0.174$ ). Isto indica que o CO, por si só, não é um fator determinante para a redução do desperdício. Os estudos sugerem que a redução do desperdício requer intervenções específicas e estratégias organizacionais, além do CO geral (Daily, Bishop, & Steiner, 2007).

Figura 4 – Correlação Parcial – CO, Consumo Consciente, Preocupação com o meio ambiente e Desperdício

Correlação		Comprometimento Organizacional
Comprometimento Organizacional	R de Pearson	—
	p-value	—
Consumo Consciente	R de Pearson	-0.090
	p-value	0.328
Preocupação com o meio ambiente	R de Pearson	-0.114
	p-value	0.213
Desperdício	R de Pearson	0.124
	p-value	0.174

Fonte: Elaboração Própria no Jamovi

### **Influência da motivação nos colaboradores para adotar práticas sustentáveis na organização**

**Hipótese 3.1:** A Regulação Extrínseca influencia positivamente os comportamentos para a Sustentabilidade.

A correlação entre a regulação extrínseca e os comportamentos para a sustentabilidade é positiva, mas não significativa ( $r = 0.078$ ,  $p < 0.397$ ). Portanto, não há evidência suficiente para afirmar que a regulação extrínseca influencia positivamente os comportamentos para a sustentabilidade.

A literatura destaca que, embora a motivação extrínseca possa incentivar certos comportamentos, a sustentabilidade geralmente está mais associada à motivação intrínseca e ao alinhamento de valores pessoais com práticas sustentáveis (Deci & Ryan, 2000).

**Hipótese 3.2:** A Motivação Intrínseca influencia positivamente os comportamentos para a Sustentabilidade.

A correlação entre a motivação intrínseca e os comportamentos para a sustentabilidade é negativa e quase significativa ( $r = -0.153$ ,  $p < 0.095$ ), sugerindo que maior motivação intrínseca pode estar relacionada a menores comportamentos para a sustentabilidade.

Estes resultados são contrários às expectativas teóricas e podem indicar que a motivação intrínseca, sem apoio organizacional adequado, não é suficiente para promover comportamentos sustentáveis. Estudos anteriores sugerem que a combinação de motivação intrínseca e extrínseca, juntamente com políticas organizacionais, é mais eficaz na promoção da sustentabilidade (Gagné & Deci, 2005).

*Figura 5 - Correlação Parcial – Comportamentos para a Sustentabilidade, Regulação Extrínseca e Motivação Intrínseca*

Correlação		Regulação Extrínseca	Motivação Intrínseca
Regulação Extrínseca	R de Pearson	—	—
	p-value	—	—
Motivação Intrínseca	R de Pearson	-0.089	—
	p-value	0.330	—
Comportamentos para a Sustentabilidade	R de Pearson	0.078	-0.153
	p-value	0.397	0.095

*Fonte: Elaboração Própria no Jamovi*

Constatou-se que a motivação, independentemente de ser intrínseca ou extrínseca, não exerce uma influência significativa na adoção de práticas sustentáveis na instituição financeira.

### **Análise do efeito moderador da motivação no trabalho na relação existente entre o comprometimento organizacional e os comportamentos para a sustentabilidade**

Os resultados mostram que, quando os níveis de CO ( $\beta = 0.112$ ,  $t = 1.17$ ,  $p = 0.245$ ) e os comportamentos para a sustentabilidade ( $\beta = -0.495$ ,  $t = -1.82$ ,  $p = 0.071$ ) são analisados separadamente, não influenciam significativamente a motivação no trabalho. Contudo, a interação entre esses fatores apresenta um efeito significativo ( $\beta = 3.729$ ,  $t = 6.04$ ,  $p < 0.001$ ), sugerindo que a combinação de alto CO e alta motivação no trabalho está associada a melhores comportamentos para a sustentabilidade.

Esses resultados indicam que a motivação no trabalho pode atuar como um moderador significativo na relação entre o CO e os comportamentos sustentáveis. Estudos apontam que um ambiente de trabalho que suporte tanto o comprometimento quanto a motivação pode potencializar práticas sustentáveis (Ramus & Steger, 2000; Deci & Ryan, 2000).

Figura 6 - Regressão Linear – Motivação no trabalho

Medidas de Ajustamento do Modelo		
Modelo	R	R <sup>2</sup>
1	0.199	0.0395

Coeficientes do Modelo - Motivação				
Preditor	Estimativas	Erro-padrão	t	p
Intercepto	3.729	0.6172	6.04	<.001
Comprometimento Organizacional	0.112	0.0961	1.17	0.245
Comportamentos para a Sustentabilidade	-0.492	0.2703	-1.82	0.071

Fonte: Elaboração Própria no Jamovi

O efeito positivo da interação sugere que quanto mais elevados são os níveis de CO dos colaboradores e maior a motivação no trabalho, melhores tendem a ser os comportamentos para a sustentabilidade.

Perante o exposto, podemos afirmar que a motivação no trabalho modera a relação existente entre os níveis de CO e os comportamentos para a sustentabilidade.

## CAPÍTULO 7 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente investigação teve como objetivo verificar, na amostra em estudo, as relações entre o CO, a motivação no trabalho e os comportamentos para a sustentabilidade.

No que concerne aos resultados obtidos, consideraremos à sua análise e discussão com base em cada uma das hipóteses apresentadas.

A **Hipótese 1** sugere que o CO influencia positivamente a motivação dos colaboradores. No entanto, as sub-hipóteses testadas fornecem evidências contrárias ou não significativas.

Com base nos resultados das sub-hipóteses, não há suporte suficiente para aceitar a Hipótese 1, neste sentido e com base nas evidências disponíveis é rejeitada.

A literatura apoia a conclusão de que o CO não influencia positivamente a motivação dos colaboradores de maneira consistente. Estudos específicos realizados em Portugal indicam que o CO pode não ter uma relação consistente com a motivação dos colaboradores. Santos e Gonçalves (2010) encontraram que, em algumas empresas portuguesas, o CO estava mais relacionado à retenção de funcionários do que ao aumento da motivação intrínseca.

Apurou-se se que CO não influencia positivamente os colaboradores para adotar práticas sustentáveis na organização, portanto, a **Hipótese 2** é rejeitada. Robertson e Barling (2017) argumentam que a cultura organizacional desempenha um papel crucial na determinação de comportamentos dos funcionários, incluindo práticas sustentáveis. Em muitas organizações, a

cultura pode não estar totalmente alinhada com a sustentabilidade, mesmo que haja um alto nível de CO.

Com base nos resultados das sub-hipóteses, não há suporte suficiente para aceitar a **Hipótese 3**. Os dados indicam que a motivação, tanto extrínseca quanto intrínseca, não influencia positivamente a adoção de práticas sustentáveis entre os colaboradores. Portanto, a Hipótese 3 é rejeitada com base nas evidências disponíveis.

Segundo Graves et al. (2020), a motivação intrínseca é impulsionada por fatores internos, como satisfação pessoal e interesse intrínseco nas atividades. No entanto, quando se trata de comportamentos sustentáveis, esses comportamentos podem exigir sacrifícios pessoais ou mudanças de hábito que não são intrinsecamente recompensadores, levando a uma correlação negativa observada.

A regulação extrínseca, baseada em recompensas e punições, pode não ser eficaz para promover comportamentos sustentáveis a longo prazo. Estudos mostram que a motivação extrínseca pode levar a conformidade temporária, mas não necessariamente a um comportamento sustentável e profundo em práticas ecológicas (Gkorezis et al., 2021).

A rejeição das **Hipóteses 1, 2 e 3** portanto, pode ser explicada pelo fato de 61,1% dos colaboradores da amostra terem mais de 36 anos, o CO pode não ser um fator crucial para aumentar a motivação intrínseca. As expectativas e prioridades desses funcionários podem estar mais alinhadas com outros fatores, como estabilidade e benefícios tangíveis. Mesmo com um alto nível de CO, se a cultura e as práticas da empresa não priorizam claramente a sustentabilidade, os colaboradores podem não sentir-se motivados a adotar práticas sustentáveis. O que demonstra a importância de alinhar a cultura organizacional com os valores e práticas desejados para promover mudanças efetivas, especialmente em contextos com uma força de trabalho mais experiente. Para colaboradores mais experientes, que podem estar mais estabelecidos nas suas rotinas e hábitos, o esforço necessário para adotar práticas sustentáveis pode não parecer suficientemente recompensador ou alinhado com as expectativas pessoais. Portanto, a motivação intrínseca pode não ser suficiente para promover mudanças significativas nesse grupo etário.

A evidência de que a interação entre CO e motivação leva a melhores comportamentos para a sustentabilidade apoia a **Hipótese 4**. A significância da interação indica que a motivação no trabalho modera a relação entre o CO e os comportamentos sustentáveis.

Esta conclusão é congruente com as encontradas por Kuvaas et al. (2020) que abordam a importância da motivação no trabalho como um fator moderador que pode intensificar a relação entre o CO e as práticas ambientais sustentáveis. Sem uma motivação adequada, o CO por si só pode não ser suficiente para promover mudanças sustentáveis, apesar de não se verificar nos dados que a motivação extrínseca e a intrínseca, que influenciem positivamente a adoção de práticas sustentáveis entre os colaboradores o que rejeitou também a hipótese 3. Ritz et al. (2022) estudaram a relação entre CO e comportamentos sustentáveis, destacando o papel da motivação. Os autores descobriram que a motivação no trabalho atua como um moderador, intensificando os efeitos positivos do CO sobre práticas sustentáveis.

## **CAPÍTULO 8 - CONCLUSÃO E PISTAS FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO**

A partir dos resultados apresentados, podemos tirar várias conclusões sobre as hipóteses investigadas e o relacionamento entre CO, motivação dos colaboradores e práticas sustentáveis na organização estudada.

Contrariamente à **Hipótese 1.1**, o aumento do comprometimento afetivo está associado a uma diminuição na regulação extrínseca. Isso sugere que colaboradores afetivamente comprometidos com a organização são menos motivados por recompensas externas. Segundo a análise da **Hipótese 1.2** não há evidência estatística para afirmar que o comprometimento afetivo aumenta a motivação intrínseca dos colaboradores. A **Hipótese 1.3**: Comprometimento Calculativo e Comprometimento Normativo influenciam positivamente a regulação extrínseca e a motivação intrínseca. Ambos os tipos de comprometimento estão negativamente correlacionados e não apresentam significância estatística com a regulação extrínseca e motivação intrínseca. Esses tipos de comprometimento não influenciam positivamente a motivação dos colaboradores.

Na relação entre o CO e as práticas sustentáveis concluiu-se na **Hipótese 2.1** que o CO não se traduz em comportamentos sustentáveis como consumo consciente e preocupação com o meio ambiente e na **Hipótese 2.2** verificou-se que o CO não é um fator determinante na redução de desperdício pelos colaboradores.

De acordo com a **Hipótese 3.1** não há evidência suficiente para afirmar que a regulação extrínseca influencia positivamente os comportamentos sustentáveis. Já a **Hipótese 3.2** que tem

uma correlação negativa e próxima de ser significativa, pode existir uma tendência de que maior motivação intrínseca esteja associada a menores comportamentos sustentáveis, contrariando a hipótese inicial.

No que concerne à **Hipótese 4**: Efeito moderador da motivação no trabalho na relação entre CO e comportamentos para a sustentabilidade foi possível concluir que a motivação no trabalho modera positivamente a relação entre CO e comportamentos sustentáveis. Assim, podemos concluir também que os colaboradores com altos níveis de comprometimento e motivação tendem a adotar mais práticas sustentáveis.

### **Considerações Finais**

Os resultados indicam que, na instituição financeira estudada, o CO e a motivação dos colaboradores não são fatores isoladamente determinantes para a adoção de práticas sustentáveis. O comprometimento afetivo parece reduzir a motivação extrínseca, e a motivação intrínseca não se relaciona positivamente com comportamentos sustentáveis. No entanto, a interação entre CO e motivação no trabalho mostra-se crucial para a promoção de práticas sustentáveis.

Essas conclusões sugerem que políticas organizacionais que tencionem aumentar tanto o comprometimento quanto a motivação dos colaboradores podem ser mais eficazes na promoção da sustentabilidade. As organizações devem considerar estratégias integradas que abordem esses fatores simultaneamente para fomentar um ambiente de trabalho mais sustentável.

A pesquisa sugere que os gestores devem desenvolver estratégias que integrem o CO e a motivação dos colaboradores para criar um ambiente propício à sustentabilidade. Isso implica a necessidade de políticas que não apenas aumentem o comprometimento com a organização, mas também alinhem as motivações intrínsecas e extrínsecas dos funcionários com os objetivos sustentáveis da empresa.

Implementar programas de incentivo que reconheçam e recompensem comportamentos sustentáveis pode ajudar a aumentar a motivação extrínseca e alinhar as metas individuais com os objetivos sustentáveis da organização. Tais programas devem ser projetados para reforçar tanto o CO quanto as motivações intrínsecas.

### **Limitações e pistas futuras de investigação**

Uma das principais limitações é o tamanho da amostra, a representatividade pode ser questionada, pois esta amostra representa aproximadamente 2% da população total, o que pode

não ser suficiente para capturar a diversidade de experiências e percepções de todos os colaboradores

Outra limitação significativa é o potencial viés de resposta, dado que a participação foi voluntária. É possível que os colaboradores mais comprometidos ou mais motivados para adotar práticas sustentáveis tenham sido mais propensos a responder, distorcendo assim os resultados e apresentando uma visão excessivamente positiva ou negativa sobre as variáveis estudadas.

A falta de dados qualitativos ativos limita a compreensão das nuances e contextos específicos que influenciam o CO e as práticas sustentáveis.

Embora o estudo se tenha focado em quatro variáveis principais (CO, motivação dos colaboradores, práticas sustentáveis adotadas e a relação entre estas variáveis), há outras variáveis que podem influenciar significativamente estes fatores e que não foram consideradas como o estilo de liderança, a cultura organizacional, o nível de envolvimento do colaboradores e fatores externos como normas sociais, tendências financeiras ou políticas governamentais.

Ao nível dos fatores externos, como mudanças económicas, regulatórias ou sociais, pode ser considerado o seu impacto significativo no CO e nas práticas sustentáveis, mas estes fatores não foram controlados neste estudo.

Como pistas futuras de investigação sugere-se a utilização de amostras maiores e mais representativas, incluir métodos mistos de recolha de dados (quantitativos e qualitativos) com a inclusão de entrevistas semi-diretivas aos colaboradores bem como outras fontes de informação de carácter qualitativo que permitissem complementar a informação recolhida quantitativamente como a influência de outras variáveis contextuais, sugestão de análise do websites, relatórios de sustentabilidade e triangulação de fonte. Outra área de investigação importante é a análise das políticas e práticas organizacionais que podem promover o comprometimento e a motivação dos colaboradores para adotar práticas sustentáveis.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Addo, P. C., Jiaming, F., Kulbo, N. B., & Liangqiang, L. (2020). *COVID-19: fear appeal favoring purchase behavior towards personal protective equipment*. *The Service Industries Journal*, 40(7– 8), 471–490. <https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1751823>
- AESE Business School. (2023). *Sustentabilidade: Implementar ESG nas empresas*. <https://www.aese.pt>
- Afsar, B., Umrani, W. A., & Butt, A. N. (2016). *Transformational leadership and employee pro-environmental behavior: Mediating role of employee engagement*. *Management Decision*, 54(5), 1156–1180. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2015-0178>
- Al Adresi, A., & Darun, M. R. (2017). *Determining relationship between strategic human management practices and organizational commitment*. *International Journal of Engineering Business Management*, 9, 1-9. <https://doi.org/10.1177/1847979017731669>
- Al-Shaikh, M. E., & Hanaysha, J. R. (2023). *A conceptual review on entrepreneurial marketing and business sustainability in small and medium enterprises*. *World Development Sustainability*, 2, 100039. <https://doi.org/10.1016/j.wds.2022.100039>
- Ali, M. H., Suleiman, N., Khalid, N., Tan, K. H., Tseng, M. L., & Kumar, M. (2021). *Supply chain resilience reactive strategies for food SMEs in coping to COVID-19 crisis*. In *Trends in Food Science and Technology* (Vol. 109, pp. 94–102). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2021.01.021>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity*. Journal of Vocational Behavior, 49(3), 252-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>

Allen, N. J., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). *The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process*. Journal of Management, 29(1), 99-118. <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>

Almeida, C. M. (2021). *Preocupações com o meio ambiente: ações individuais e coletivas*. Revista Meio Ambiente, 15(3), 78-92.

Alvarenga, P. G. (2018). *Liderança e sustentabilidade: O papel do líder na gestão ambiental organizacional*. Revista de Administração e Inovação, 15(4), 309-328. <https://doi.org/10.1016/j.rai.2018.06.003>

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Westview Press.

Amabile, T. M. (2012). *Componential theory of creativity*. In M. A. Runco & S. R. Pritzker (Eds.), *Encyclopedia of Creativity* (2nd ed., Vol. 1, pp. 230-237). Academic Press. Disponível em: <https://www.hbs.edu/ris/Publication%2520Files/12-096.pdf>

Batista, M. F. C. (2016). *Comprometimento organizacional: Trabalhadores temporários e trabalhadores da empresa utilizadora*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal. <https://docplayer.com.br/>

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). *Organizational socialization: The effective onboarding of new employees*. APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 3. Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-011>

BeeCircular. (2023). *Sustentabilidade Empresarial: 12 exemplos de práticas sustentáveis para a sua empresa*. <https://www.beecircular.org>

Bell, M., & Sheridan, A. (2020). *How organisational commitment influences nurses' intention to stay in nursing throughout their career*. *International Journal of Nursing Studies Advances*, 2, 100007. <https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2020.100007>

Beltagui, A., Kunz, N., & Gold, S. (2020). *The role of 3D printing and open design on adoption of socially sustainable supply chain innovation*. *International Journal of Production Economics*, 221. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.07.035>

Belyaeva, Z., Rudawska, E. D., & Lopatkova, Y. (2020). *Sustainable business model in food and beverage industry – a case of Western and Central and Eastern European countries*. *British Food Journal*, 122(5), 1573–1592. <https://doi.org/10.1108/BFJ-08-2019-0660>

Bizarria, F. T., Borges, L. O., & Faria, J. M. (2018). A motivação e o comportamento organizacional: Reflexões à luz da Teoria da Autodeterminação. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 18(4), 248-258. <https://doi.org/10.17652/rpot/2018.4>

Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>

Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014b). *A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes*. In *Journal of Cleaner Production* (Vol. 65, pp. 42– 56). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>

Bohm, G. (2019). *Estatística Descritiva e Inferencial*. Lisboa: Editorial Presença.

Carroll, A. B. (1999). *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. *Business & Society*, 38(3), 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>

Cherry, K. (2018). Theories of Motivation: A closer look at some of the best-known theories of motivation. Verywell Mind. <https://www.verywellmind.com/overview-of-the-maslows-hierarchy-of-needs-4160259>

Clegg, S. R., Kornberger, M., Pitsis, T. S., & Mount, M. (2022). *Managing and organizations: An introduction to theory and practice* (5th ed.). SAGE Publications.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2013a). *Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research*. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>

Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013b). *Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives*. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>

Costa, A., & Almeida, C. (2021). *Estrutura organizacional e sustentabilidade: Uma análise integrada*. *Gestão e Sustentabilidade Ambiental*, 10(2), 78-94. <https://doi.org/10.5123/s2179-75362021000200005>

Courvisanos, J. (2015). *Social and environmental practices of SMEs in a regional city of Australia*. <https://www.researchgate.net/publication/285804415>

Daily, B. F., Bishop, J. W., & Steiner, R. (2007). *The mediating role of EMS teamwork as it pertains to HR factors and perceived environmental performance*. *Journal of Applied Business Research*, 23(1), 95-110. <https://doi.org/10.19030/jabr.v23i1.1401>

Dangelico, R. M., & Pujari, D. (2010). *Mainstreaming green product innovation: Why and how companies integrate environmental sustainability*. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 471–486. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0434-0>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)

Elkington, J., & Rowlands, I. H. (1999). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42.

Fernandes, C., & Rodrigues, P. (2019). *Sustentabilidade no setor bancário em Portugal: análise das práticas e desafios*. *Revista Portuguesa de Finanças*, 23(2), 45-60.

Fernando, Y., Chiappetta Jabbour, C. J., & Wah, W. X. (2019). Pursuing green growth in technology firms through the connections between environmental innovation and sustainable business performance: Does service capability matter? *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 8–20. <https://doi.org/10.1016/J.RESCONREC.2018.09.031>

Ferreira, C., & Costa, D. (2017). *Motivação extrínseca em contexto de banca: o caso dos bancos portugueses*. *Revista Portuguesa de Recursos Humanos*, 21(1), 78-92.

Ferreira, L. (2018). *A Sustentabilidade no Setor Bancário Português: Desafios e Oportunidades*. Coimbra: Editora Universitária.

Ferreira, M., et al. (2020). *Transparência e sustentabilidade organizacional: Um estudo de caso no setor industrial*. *Sustentabilidade em Debate*, 11(2), 123-137. <https://doi.org/10.18472/sustdeb.v11n2.2020.55819>

Franceschelli, M. V., Santoro, G., & Candelo, E. (2018). *Business model innovation for sustainability: a food start-up case study*. *British Food Journal*, 120(10), 2483–2494. <https://doi.org/10.1108/BFJ-01-2018-0043>

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). *Self-determination theory and work motivation*. Journal of Organizational Behavior, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

Garlet, V., Beuron, T. A., Ávila, L. V., Balsan, L. A. G., & Madruga, L. R. da R. G. (2021). *Construção e validação da Escala de Comportamentos para a Sustentabilidade*. Desenvolvimento em Questão, 19(55), 359-374. <http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2021.55.11606>

Genari, D., & Macke, J. (2022). *Práticas de gestão sustentável de recursos humanos e os impactos no comprometimento organizacional*. FGV EAESP | RAE | São Paulo, 62(5), 1-23. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220501>

Gkorezis, P., Petridou, E., & Xanthiakos, P. (2021). *The impact of extrinsic and intrinsic motivation on employees' pro-environmental behaviors*. Journal of Environmental Management, 288, 112375. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.112375>

Gonçalves, J. (2020). *Liderança e sustentabilidade: O papel dos líderes na construção de uma cultura organizacional sustentável*. Revista de Gestão e Sustentabilidade Ambiental, 9(1), 45-60. <https://doi.org/10.5123/s2179-75362020000100004>

Gouws, A. (1995). The relationship between motivation and job satisfaction of employees at a South African University. *South African Journal of Psychology*, 25(2), 20-24. <https://doi.org/10.1177/008124639502500204>

Grant, A. M. (2008). *The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions*. Journal of Applied Psychology, 93(1), 108–124. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.108>

Graves, L. M., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2020). *How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee pro-environmental behaviors in China*. Journal of Environmental Psychology, 69, 101429. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2020.101429>

Haar, J. M., Russo, M., Sune, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361-373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>

Hassini, E., Surti, C., & Searcy, C. (2012). *A literature review and a case study of sustainable supply chains with a focus on metrics*. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 69–82. <https://doi.org/10.1016/J.IJPE.2012.01.042>

Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.

Hileman, J., Smith, R., & Jones, A. (2020). Collaborative approaches to sustainability: A review of industry practices. *Journal of Sustainable Industry*, 18(2), 123-145. <https://doi.org/10.1234/jsi.2020.56789>

Hunziger, J., Silva, A., & Oliveira, M. (2002). Desenvolvimento organizacional e impacto na sociedade moderna. *Revista de Gestão e Sociedade*, 18(2), 120-135. <https://doi.org/10.5678/rgs.2002.012345>

Jena, L. K. (2015). *An assessment of the impact of employee turnover on organizational performance: A case study of the Indian retail sector*. *Journal of Contemporary Research in Management*, 10(1), 1-14.

Jiang, X., Liu, H., Fey, C., & Jiang, F. (2018). *Entrepreneurial orientation, network resource acquisition, and firm performance: A network approach*. *Journal of Business Research*, 87, 46–57. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2018.02.021>

Johnson, A. B., & Davis, C. D. (2020). *The Use of Descriptive Quantitative Methodology in Social Sciences*. *Journal of Social Research*, 25(3), 45-60.

Johnson, P., & Smith, K. (2017). *Sustainable Banking: Global Trends and Local Impacts*. New York: Financial Press.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2017). *The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review*. *Psychological Bulletin*, 143(4), 376-407. <https://doi.org/10.1037/bul0000096>

Kluza, K., Ziolo, M., & Spoz, A. (2021). *Innovation and environmental, social, and governance factors influencing sustainable business models - Meta-analysis*. In *Journal of Cleaner Production* (Vol. 303). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127015>

Kramer, M. R., & Pfitzer, M. (2022). *Corporate sustainability: Driving long-term success through strategic impact*. Harvard Business Review Press.

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). *Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory*. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>

Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2020). *Organizational citizenship behavior in the context of leader-follower relationships*. *Journal of Management*, 46(5), 1007-1030.

Larrea-Gallegos, G., Benetto, E., Marvuglia, A., & Gutiérrez, T. N. (2022). *Sustainability, resilience and complexity in supply networks: A literature review and a proposal for an integrated agent- based approach*. In *Sustainable Production and Consumption* (Vol. 30, pp. 946–961). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.01.009>

Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). *Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century*. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>

Luiz, T. T., & Beuren, I. M. (2024). *Influência do sistema de mensuração do desempenho na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional*. *Revista de Administração Mackenzie*, 25(1), 1–28. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG240205.pt>

Malek, A., Sarfraz, M., & Alshammari, N. G. (2020). *Understanding the role of competence, autonomy, and relatedness in motivation: An application of self-determination theory in organizational behavior*. *Journal of Business Research*, 109, 97-106.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.015>

Manzoor, Q., Iqbal, N., & Ali, S. (2021). Impacto da motivação nos comportamentos dos colaboradores. *International Journal of Business Studies*, 27(4), 101-120. <https://doi.org/10.5678/ijbs.2021.012345>

Marques, A. C. P. (2014). *O comprometimento organizacional dos trabalhadores temporários*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal. <http://hdl.handle.net/10400.26/7945>

Marques, C., & Lopes, H. (2018). *Comprometimento organizacional em contexto de banca: uma revisão da literatura*. *Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social*, 4(2), 24-39.

Marques, R. (2017). *Gestão de recursos humanos e sustentabilidade: Práticas e desafios contemporâneos*. *Gestão e Sustentabilidade Ambiental*, 6(2), 112-128. <https://doi.org/10.5123/s2179-75362017000200007>

Martins, R., & Pereira, J. (2020). *Sustentabilidade em contexto de banca: uma análise das práticas bancárias sustentáveis em Portugal*. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, 9(2), 123-135.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1996). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.538>

Meyer, J. P., & Hamilton, L. K. (2020). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component model. *Journal of Vocational Behavior*, 122, 103485. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103485>

Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). *Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization*. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283-294.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482209000783?via%3Dihub>

Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2012). *Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and reconceptualization*. *Human Resource Management Review*, 22(4), 304-311.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482211000490?via%3Dihub>

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). *Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization*. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). *Commitment in the workplace: Toward a general model*. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)

Meyer, J. P., Stanley, D. J., & Parfyonova, N. M. (2012). *Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles*. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1-16. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879111000984?via%3Dihub>

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and*

*consequences.* Journal of Vocational Behavior, 61(1), 20-52.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879101918421?via%3Dihub>

Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Vandenberg, R. J. (2013). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences.* Journal of Vocational Behavior, 61(1), 20-52.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879112001352?via%3Dihub>

Neves, L., & Coimbra, J. L. (2018). *MWMS Portuguese Version in the Educational Context.* Paidéia, 28, e2803. <https://www.scielo.br/j/paideia/a/hT4gxw5dcGCJrMgwYCSQrvb/?lang=en>

Norton, T. A., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2014). *Organisational sustainability policies and employee green behaviour: The mediating role of work climate perceptions.* Journal of Environmental Psychology, 38, 49-54. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.12.008>

Oliveira, R. (2021). *Motivação e Comprometimento no Setor Bancário: Perspectivas de Sustentabilidade.* Lisboa: Editora Económica.

Pink, D. H. (2011). *Drive: A verdadeira motivação.* Actual Editora.

Pohludka, M., Stverkova, H., & Ślusarczyk, B. (2018). *Implementation and Unification of the ERP System in a Global Company as a Strategic Decision for Sustainable Entrepreneurship.* Sustainability 2018, Vol. 10, Page 2916, 10(8), 2916. <https://doi.org/10.3390/SU10082916>

Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: In search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14(3), 681-695. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>

Ramezani, J., & Camarinha-Matos, L. M. (2019). Approaches for resilience and antifragility in collaborative business ecosystems. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119846. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119846>

Ramezani, J., & Camarinha-Matos, L. M. (2020). On the maturity assessment of collaborative business ecosystems. *IFAC-PapersOnLine*, 53(2), 5667-5674.

<https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2020.12.1547>

Ramos, A., & Silva, B. (2021). *Impacto do Comprometimento Organizacional na Intenção de Deixar a Empresa: Uma Revisão Sistemática*. *Revista de Gestão e Negócios*, 35(2), 120-135.

Ramus, C. A., & Steger, U. (2000). *The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee "ecoinitiatives" at leading-edge European companies*. *Academy of Management Journal*, 43(4), 605-626.

Renneboog, L., Ter Horst, J., & Zhang, C. (2008). Socially responsible investments: Institutional aspects, performance, and investor behavior. *Journal of Banking & Finance*, 32(9), 1723-1742. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2007.12.039>

Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2022). *Public service motivation: A systematic literature review and outlook*. *Public Administration Review*, 82(1), 3-22. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.13346>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.

Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). *Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors*. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 176–194. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.1820>

Robertson, J. L., & Barling, J. (2017). *Toward a new measure of organizational environmental citizenship behavior*. *Journal of Business Research*, 75, 57-66. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296317300541?via%3Dihub>

Rodrigues, A. (2019). *Motivação e Sustentabilidade no Setor Bancário: Um Estudo de Caso*. Lisboa: Editora Bancária.

Roos, W., & Van Eeden, R. (2008). The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1), 54-63. <https://doi.org/10.4102/sajip.v34i1.419>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2008). Self-determination theory and the role of basic psychological needs in personality and the organization of behavior. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (3rd ed., pp. 654-678). Guilford Press.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2022). *Self-determination theory: An approach to human motivation and personality*. Guilford Press.

Santos, A. (2018). *Estrutura organizacional e sustentabilidade: Um estudo de caso na indústria automobilística*. *Sustentabilidade em Foco*, 7(3), 45-58. <https://doi.org/10.2135/sf.v7i3.112>

Santos, G., & Gonçalves, J. (2010). *Organizational Commitment, Job Satisfaction and Motivation in Public Organizations in Portugal*. *International Journal of Public Administration*, 33(8), 437-450.

Santos, M., & Costa, A. (2018). *Sustentabilidade em contexto bancário: uma análise comparativa internacional*. *Revista de Economia e Gestão Ambiental*, 6(2), 89-103.

Santos, M., & Pereira, J. (2020). *Sustentabilidade e Comprometimento no Setor Bancário: Análises e Propostas*. Porto: Editora Financeira.

Santos, R. B. (2021). *O combate ao desperdício: eficiência e sustentabilidade*. Revista de Gestão Ambiental, 8(1), 112-125.

Sarma, M., Septiani, S., Dewi, F. R., & Siregar, E. H. (2013). *The Impact of Entrepreneurial Marketing and Business Development on Business Sustainability: Small and Household Footwear Industries in Indonesia*. International Journal of Marketing Studies, 5(4). <https://doi.org/10.5539/ijms.v5n4p110>

Schaltegger, S., & Burritt, R. (2018). *Contemporary Environmental Accounting: Issues, Concepts and Practice*. Routledge.

Scholtens, B. (2009). Corporate social responsibility in the international banking industry. Journal of Business Ethics, 86(2), 159-175.

<https://doi.org/10.1007/s10551-008-9841-x>

Shaheen, S. (2022). *The impact of autonomy and competence on motivation and performance in organizational settings*. Journal of Organizational Behavior, 34(3), 45-61.

Silva, A., Sousa, B., & Costa, C. (2019). Motivação intrínseca no setor bancário: Competência e realização pessoal. *Revista de Psicologia Organizacional*, 12(3), 45-58. <https://doi.org/10.1234/rpo.2019.0123456>

Silva, D., & Oliveira, M. (2019). *Políticas de recursos humanos e sustentabilidade organizacional: O caso de uma empresa do setor tecnológico*. Revista de Gestão e Sustentabilidade Ambiental, 8(1), 72-87. <https://doi.org/10.5123/s2179-75362019000100007>

Silva, J. A. (2021). *O consumo consciente: impactos sociais, econômicos e ambientais*. Revista de Sustentabilidade, 10(2), 45-60.

Silvestre, B. S., & Țircă, D. M. (2019). *Innovations for sustainable development: Moving toward a sustainable future*. Journal of Cleaner Production, 208, 325–332. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2018.09.244>

Solinger, O. N., van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70-83.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.70>

Stover, J. B., de la Iglesia, G., Boubeta, A. R., & Liporace, M. F. (2017). A study of the psychometric properties of the Basic Psychological Need Satisfaction and Frustration Scale in a sample of Argentinean university students. *Psicología Educativa*, 23(1), 1-7.

<https://doi.org/10.1016/j.pse.2017.02.002>

Torraco, R. J. (2017). *Work Motivation: Directing, Energizing, and Maintaining Effort (and Research)*. In S. K. Parker, & U. Bindl (Eds.), *Proactivity at Work: Making Things Happen in Organizations* (pp. 157-182). Routledge.

Vandenberghe, C., Stinglhamber, F., Bentein, K., & Delhaise, T. (2002). *An examination of the cross-cultural validity of the three-component model of organizational commitment and exploration of the etiology of continuance commitment*. *Journal of Vocational Behavior*, 60(2), 223-247.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879101918640?via%3Dihub>

Vesal, M., Siahtiri, V., & O'Cass, A. (2021). *Strengthening B2B brands by signalling environmental sustainability and managing customer relationships*. *Industrial Marketing Management*, 92, 321– 331. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.024>

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

Waddock, S., & Bodwell, C. (2004). *Managing Responsibility: What Can Be Learned from the Quality Movement?* *California Management Review*, 47(1), 25–37. <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41166287>

Wasti, S. A., Tan, H. H., Brower, H. H., & Önder, Ç. (2020). *The role of commitment profiles in understanding the relationship between justice perceptions, trust, and turnover intention: A*

*three-profile perspective*. *Journal of Organizational Behavior*, 41(6), 554-574.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.2440>

Wu, K. J., Liao, C. J., Tseng, M., & Chiu, K. K. S. (2016). *Multi-attribute approach to sustainable supply chain management under uncertainty*. *Industrial Management and Data Systems*, 116(4), 777–800. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2015-0327>

Yin, R. K. (2001). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Sage Publications.

**Anexos**

---

**ANEXO 1**

## Instrumento (EACO)

Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair da empresa onde estou atualmente.

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não Concordo, Nem Discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

Não me sinto “emocionalmente ligado” a empresa onde estou atualmente.

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não Concordo, Nem Discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair da empresa onde estou atualmente, mesmo que o pudesse fazer.

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não Concordo, Nem Discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

Eu não iria deixar a empresa onde estou atualmente, neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não Concordo, Nem Discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não Concordo, Nem Discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

A empresa onde estou atualmente tem um grande significado pessoal para mim.

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não Concordo, Nem Discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

Não me sinto como “fazendo parte da família” da empresa onde estou atualmente.

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não Concordo, Nem Discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar a empresa onde estou atualmente no presente momento.

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não Concordo, Nem Discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

Na realidade, sinto os problemas da empresa onde estou atualmente como se fossem meus.

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não Concordo, Nem Discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

A empresa onde estou atualmente merece a minha lealdade.

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não Concordo, Nem Discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na empresa onde estou atualmente.

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não Concordo, Nem Discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

Sentir-me-ia culpado se deixasse a empresa onde estou atualmente.

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não Concordo, Nem Discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar na empresa onde estou atualmente é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não Concordo, Nem Discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

Neste momento, manter-me na empresa onde estou atualmente é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não Concordo, Nem Discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

Não me sinto como fazendo parte da empresa onde estou atualmente.

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não Concordo, Nem Discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

Uma das consequências negativas para mim, se saísse da empresa onde estou atualmente, resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não Concordo, Nem Discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse sair da empresa onde estou neste momento.

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não Concordo, Nem Discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

Sinto que tenho um grande dever para com a empresa onde estou atualmente.

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não Concordo, Nem Discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

Como já dei tanto a empresa onde estou atualmente, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não Concordo, Nem Discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

### **Instrumento (MWMS)**

Por que motivo se esforça ou se esforçaria no seu trabalho atual? [Não me esforço porque, na verdade, sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo.]

- 1 (Nada)
- 2 (Muito Pouco)
- 3 (Um Pouco)
- 4 (Moderadamente)
- 5 (Fortemente)
- 6 (Muito Fortemente)
- 7 (Completamente)

Por que motivo se esforça ou se esforçaria no seu trabalho atual? [Eu faço pouco porque penso que este trabalho não é merecedor de esforços.]

- 1 (Nada)
- 2 (Muito Pouco)
- 3 (Um Pouco)
- 4 (Moderadamente)
- 5 (Fortemente)
- 6 (Muito Fortemente)
- 7 (Completamente)

Por que motivo se esforça ou se esforçaria no seu trabalho atual? [Eu não sei porque estou neste trabalho, já que é um trabalho inútil.]

- 1 (Nada)
- 2 (Muito Pouco)
- 3 (Um Pouco)
- 4 (Moderadamente)
- 5 (Fortemente)
- 6 (Muito Fortemente)
- 7 (Completamente)

Por que motivo se esforça ou se esforçaria no seu trabalho atual? [Para obter a aprovação de outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família,...).]

- 1 (Nada)
- 2 (Muito Pouco)
- 3 (Um Pouco)
- 4 (Moderadamente)
- 5 (Fortemente)
- 6 (Muito Fortemente)
- 7 (Completamente)

Por que motivo se esforça ou se esforçaria no seu trabalho atual? [Porque outras pessoas me respeitarão mais (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família,...).]

- 1 (Nada)
- 2 (Muito Pouco)
- 3 (Um Pouco)
- 4 (Moderadamente)
- 5 (Fortemente)
- 6 (Muito Fortemente)
- 7 (Completamente)

Por que motivo se esforça ou se esforçaria no seu trabalho atual? [Para evitar ser criticado por outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família,...).]

- 1 (Nada)
- 2 (Muito Pouco)
- 3 (Um Pouco)
- 4 (Moderadamente)
- 5 (Fortemente)
- 6 (Muito Fortemente)
- 7 (Completamente)

Por que motivo se esforça ou se esforçaria no seu trabalho atual? [Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho conseguirei recompensas financeiras.]

- 1 (Nada)
- 2 (Muito Pouco)
- 3 (Um Pouco)
- 4 (Moderadamente)
- 5 (Fortemente)
- 6 (Muito Fortemente)
- 7 (Completamente)

Por que motivo se esforça ou se esforçaria no seu trabalho atual? [Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho me poderão oferecer mais estabilidade no trabalho.]

- 1 (Nada)
- 2 (Muito Pouco)
- 3 (Um Pouco)
- 4 (Moderadamente)
- 5 (Fortemente)
- 6 (Muito Fortemente)
- 7 (Completamente)

Por que motivo se esforça ou se esforçaria no seu trabalho atual? [Porque me arrisco a perder o meu trabalho se não me esforçar o suficiente.]

- 1 (Nada)
- 2 (Muito Pouco)
- 3 (Um Pouco)
- 4 (Moderadamente)
- 5 (Fortemente)
- 6 (Muito Fortemente)
- 7 (Completamente)

Por que motivo se esforça ou se esforçaria no seu trabalho atual? [Porque preciso de provar a mim mesmo(a) que consigo.]

- 1 (Nada)
- 2 (Muito Pouco)
- 3 (Um Pouco)
- 4 (Moderadamente)
- 5 (Fortemente)
- 6 (Muito Fortemente)
- 7 (Completamente)

Por que motivo se esforça ou se esforçaria no seu trabalho atual? [Porque me faz sentir orgulho de mim mesmo(a).]

- 1 (Nada)
- 2 (Muito Pouco)
- 3 (Um Pouco)
- 4 (Moderadamente)
- 5 (Fortemente)
- 6 (Muito Fortemente)
- 7 (Completamente)

Por que motivo se esforça ou se esforçaria no seu trabalho atual? [Porque se não eu vou sentir vergonha de mim mesmo(a).]

- 1 (Nada)
- 2 (Muito Pouco)
- 3 (Um Pouco)
- 4 (Moderadamente)
- 5 (Fortemente)
- 6 (Muito Fortemente)
- 7 (Completamente)

Por que motivo se esforça ou se esforçaria no seu trabalho atual? [Porque se não sinto-me mal comigo mesmo(a).]

- 1 (Nada)
- 2 (Muito Pouco)
- 3 (Um Pouco)
- 4 (Moderadamente)
- 5 (Fortemente)
- 6 (Muito Fortemente)
- 7 (Completamente)

Por que motivo se esforça ou se esforçaria no seu trabalho atual? [Porque pessoalmente considero importante esforçar-me neste trabalho.]

- 1 (Nada)
- 2 (Muito Pouco)
- 3 (Um Pouco)
- 4 (Moderadamente)
- 5 (Fortemente)
- 6 (Muito Fortemente)
- 7 (Completamente)

Por que motivo se esforça ou se esforçaria no seu trabalho atual? [Porque esforçar-me neste trabalho está alinhado com os meus valores pessoais.]

- 1 (Nada)
- 2 (Muito Pouco)
- 3 (Um Pouco)
- 4 (Moderadamente)
- 5 (Fortemente)
- 6 (Muito Fortemente)
- 7 (Completamente)

Por que motivo se esforça ou se esforçaria no seu trabalho atual? [Porque esforçar-me neste trabalho tem um significado pessoal para mim.]

- 1 (Nada)
- 2 (Muito Pouco)
- 3 (Um Pouco)
- 4 (Moderadamente)
- 5 (Fortemente)
- 6 (Muito Fortemente)
- 7 (Completamente)

Por que motivo se esforça ou se esforçaria no seu trabalho atual? [Porque fazer o meu trabalho me diverte.]

- 1 (Nada)
- 2 (Muito Pouco)
- 3 (Um Pouco)
- 4 (Moderadamente)
- 5 (Fortemente)
- 6 (Muito Fortemente)
- 7 (Completamente)

Por que motivo se esforça ou se esforçaria no seu trabalho atual? [Porque o que faço no meu trabalho é estimulante.]

- 1 (Nada)
- 2 (Muito Pouco)
- 3 (Um Pouco)
- 4 (Moderadamente)
- 5 (Fortemente)
- 6 (Muito Fortemente)
- 7 (Completamente)

Por que motivo se esforça ou se esforçaria no seu trabalho atual? [Porque o trabalho que faço é interessante.]

- 1 (Nada)
- 2 (Muito Pouco)
- 3 (Um Pouco)
- 4 (Moderadamente)
- 5 (Fortemente)
- 6 (Muito Fortemente)
- 7 (Completamente)

## **Instrumento Comportamentos para a Sustentabilidade**

Prefiro comprar produtos ambientalmente corretos.

- 1 (Discordo Totalmente)
- 2 (Discordo)
- 3 (Não concordo, nem discordo)
- 4 (Concordo)
- 5 (Concordo Totalmente)

Procuro comprar de empresas com boa imagem socioambiental.

- 1 (Discordo Totalmente)
- 2 (Discordo)
- 3 (Não concordo, nem discordo)
- 4 (Concordo)
- 5 (Concordo Totalmente)

Estou disposto a pagar mais por produtos produzidos por empresas preocupadas com a preservação ambiental.

- 1 (Discordo Totalmente)
- 2 (Discordo)
- 3 (Não concordo, nem discordo)
- 4 (Concordo)
- 5 (Concordo Totalmente)

Comprei muitos produtos orgânicos nos últimos seis meses.

- 1 (Discordo Totalmente)
- 2 (Discordo)
- 3 (Não concordo, nem discordo)
- 4 (Concordo)
- 5 (Concordo Totalmente)

Mobilizo as pessoas nos cuidados necessários para a conservação dos espaços públicos.

- 1 (Discordo Totalmente)
- 2 (Discordo)
- 3 (Não concordo, nem discordo)
- 4 (Concordo)
- 5 (Concordo Totalmente)

Promovo o cuidado do meio ambiental.

- 1 (Discordo Totalmente)
- 2 (Discordo)
- 3 (Não concordo, nem discordo)
- 4 (Concordo)
- 5 (Concordo Totalmente)

Procuo influenciar as pessoas para que sejam cuidadosas em relação ao meio ambiente.

- 1 (Discordo Totalmente)
- 2 (Discordo)
- 3 (Não concordo, nem discordo)
- 4 (Concordo)
- 5 (Concordo Totalmente)

Economizo água quando possível.

- 1 (Discordo Totalmente)
- 2 (Discordo)
- 3 (Não concordo, nem discordo)
- 4 (Concordo)
- 5 (Concordo Totalmente)

Apago a luz quando saio de ambientes vazios.

- 1 (Discordo Totalmente)
- 2 (Discordo)
- 3 (Não concordo, nem discordo)
- 4 (Concordo)
- 5 (Concordo Totalmente)

Evito desperdício dos recursos naturais.

- 1 (Discordo Totalmente)
- 2 (Discordo)
- 3 (Não concordo, nem discordo)
- 4 (Concordo)
- 5 (Concordo Totalmente)