

MESTRADO
ECONOMIA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Gestão Sustentável de Recursos Humanos: Estudo de Caso da Lipor – Serviço Intermunicipalizado de Gestão de Resíduos do Grande Porto

Paulo Jorge Moreira Saro Mateus

M

2022



FACULDADE DE ECONOMIA

--	--

Gestão Sustentável de Recursos Humanos: Estudo de Caso da Lipor – Serviço Intermunicipalizado de Gestão de Resíduos do Grande Porto

Paulo Jorge Moreira Saro Mateus

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientado por

Professor Doutor Carlos José Cabral Cardoso

2022

Agradecimentos

O sucesso desta etapa só foi possível com o apoio da minha família e amigos, é com muito orgulho que lhes dedico este projeto.

Começo por agradecer à Lipor – Serviço Intermunicipalizado de Gestão de Resíduos do Grande Porto pela oportunidade que me foi concedida e que permitiu a realização da presente dissertação. Obrigado, igualmente, a todos os meus colegas e chefias que contribuíram diretamente para o sucesso deste estudo.

Um agradecimento muito especial ao Professor Carlos Cabral Cardoso pela disponibilidade, confiança e acompanhamento durante este período. O Seu contributo foi indispensável, assim como todo o apoio prestado ao longo do processo.

Agradeço a todos os meus colegas da Organização que participaram deste estudo. Agradeço a dedicação, honestidade e disponibilidade, pois sem a Vossa participação não teria sido possível. Em particular, e sem especificar todos os envolvidos, aqueles que contribuíram de forma direta para a conclusão desta dissertação, com a certeza que Vos estarei sempre grato. Por último, agradeço à minha namorada, família e amigos pelo apoio constante e presença durante este processo. Consciente da Vossa importância durante esta etapa, não poderia deixar de agradecer a força e motivação que me foram passando e que permitiu concluir o Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos.

Termino este projeto consciente de que as conquistas requerem sempre agradecimentos e sem vocês não seria possível alcançar mais este objetivo.

**“Education is the most powerful weapon which you
can use to change the world.”**

Nelson Mandela

Resumo

A sustentabilidade constitui, cada vez mais, uma preocupação central na vida das organizações. O mercado encontra-se em mutação constante e a procura por estratégias capazes de assegurar a sobrevivência a longo prazo das organizações, ao mesmo tempo que criam valor para os seus *stakeholders*, tornam-se uns dos principais objetivos da gestão. Assim como o mercado de trabalho, também os trabalhadores requerem que as organizações sejam resilientes e se adaptem às suas necessidades e formas de trabalho. A Gestão de Recursos Humanos encontra-se na primeira linha da resposta a estes desafios e na procura de estratégias agregadoras das necessidades dos trabalhadores e dos objetivos da organização.

A Gestão Sustentável de Recursos Humanos, quando implementada nas organizações, complementa os sistemas de GRH existentes e permite preservar e desenvolver o capital humano enquanto garante o sucesso da organização. Esta nova abordagem da GRH visa garantir uma visão estratégica de longo prazo alinhada com os princípios da sustentabilidade. A presente dissertação teve como principal objetivo perceber em que medida a Gestão de Recursos Humanos da Lipor pode ser considerada sustentável. Este trabalho foi desenvolvido no seio da organização, com a participação direta dos colaboradores, no sentido de recolher as suas perceções em relação às práticas presentes da organização. Os trabalhadores foram convidados a responder a um questionário online, tendo sido obtidas 111 respostas.

Os resultados demonstraram uma elevada concordância dos trabalhadores quanto à existência de práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos. Porém, dois pontos desta pesquisa destacam-se pelas respostas mais discordantes, nomeadamente quanto à existência de práticas de retenção e práticas de promoção de novas formas de trabalho, demonstrando que nem todos os colaboradores reconhecem a existência destas práticas na organização. Contudo, e dada a concordância observada, foi possível concluir a característica de sustentabilidade na Gestão de Recursos Humanos da Lipor.

Palavras-chave: Sustentabilidade; Gestão de Recursos Humanos; Gestão de Recursos Humanos Sustentável; Práticas de Sustentabilidade.

Abstract

Sustainability plays an increasingly important role in organizations. The market is constantly changing and the search for strategies capable of ensuring the long-term survival of organizations while creating value for their stakeholders has become one of the main objectives in management. Like the job market, workers also require organizations to be resilient and adapt to their needs and ways of working. Human Resource Management is in the first line of response to these challenges and in the search for strategies that aggregate the needs of workers and the objectives of the organization.

The Sustainable Management of Human Resources, when implemented in organizations, complements existing HRM systems and allows the preservation and development of human capital while ensuring the success of the organization. This new approach by HRM aims to ensure a long-term strategic vision aligned with the principles of sustainability.

The main objective of this dissertation is to understand the extent to which Lipor's Human Resources Management can be considered sustainable. This work was developed in this organization, with the direct participation of employees, in order to collect their perceptions in relation to the current practices of the organization. Workers were invited to reply to an online questionnaire and 111 responses were obtained.

The results show a high level of agreement among workers regarding the current use of sustainable human resources management practices. However, two points in this survey stand out for some disagreement, namely regarding the existence of retention practices and practices for promoting new ways of working, showing that not all employees recognize the existence of these practices in the organization. However, and based on the level of agreement it allowed us to conclude the sustainability characteristic in Lipor's Human Resources Management.

Keywords: Sustainability; Human Resources Management; Sustainable Human Resources Management; Sustainability Practices.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract.....	v
Índice.....	vi
Índice de Figuras.....	viii
Índice de Tabelas	ix
Introdução	1
Capítulo 1 – Enquadramento Teórico.....	3
1.1 Sustentabilidade.....	3
1.2 A Gestão de Recursos Humanos.....	6
1.2.1 Perspetiva dos Resultados Conflitantes.....	9
1.2.2 Perspetiva dos Ganhos Mútuos.....	9
1.3 A Sustentabilidade na Gestão de Recursos Humanos.....	10
1.4 Gestão Sustentável de Recursos Humanos.....	11
1.5 Práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos.....	15
Capítulo 2 – Metodologia.....	21
2.1 Procedimento e Instrumento de Recolha de Dados.....	21
2.2 A Organização	22
Capítulo 3 – Análise dos Resultados.....	24
3.1 Apresentação e Discussão dos Dados	24
3.1.1 Perfil dos Inquiridos.....	24
3.1.2 Organização	26
3.1.3 Práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos.....	28
Capítulo 4 – Conclusões	38
Conclusão	38

Referências Bibliográficas.....	42
Anexos.....	46
Anexo 1 – Questionário	46
Resultados do Questionário.....	52
Anexo 2 - Tabelas individuais por questão.....	52
Anexo 3 - Tabelas de cruzamento de dados.....	67

Índice de Figuras

Figura 1 - Adaptado de Purvis et al. (2019)	4
Figura 2 - Adaptado de Purvis et al. (2019)	4
Figura 3 - Adaptado de Sandberg et al. (2019)	4
Figura 4 - Adaptado de Arslan & Kisacik (2017).....	5
Figura 5 - Idade dos Inquiridos	24
Figura 6 - Antiguidade dos Inquiridos.....	25
Figura 7 - Estratégia de Sustentabilidade	26
Figura 8 - Implementação de Práticas de Gestão Sustentável	27

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Departamento.....	25
Tabela 2 - Promoção da Segurança e Saúde dos Colaboradores.....	28
Tabela 3 - Foco no Trabalhador e relações de trabalho de longo prazo.....	29
Tabela 4 - Cruzamento de dados (departamento e retenção de talento).....	31
Tabela 5 - Avaliação e Desenvolvimento dos Colaboradores	31
Tabela 6 - Gestão das Relações Laborais e Ética no Trabalho.....	32
Tabela 7 - Bem-estar e benefícios dos Trabalhadores.....	33
Tabela 8 - Cruzamento de Dados (idade e novas formas de trabalho)	34
Tabela 9 - Igualdade e não discriminação	35
Tabela 10 - Capacitação para a Sustentabilidade Ambiental dos Colaboradores	36
Tabela 11 - Cooperação com Entidades Externas.....	37

Introdução

A Sustentabilidade na Gestão assume-se, cada vez mais, como uma nova perspectiva da gestão nas organizações e configura-se como um desafio para as empresas adotarem métodos e práticas de gestão capazes de responder aos problemas que o mundo atravessa. O Objetivo deste estudo é caracterizar a Gestão Sustentável de Recursos Humanos na Lipor e avaliar se esta é percebida pelos trabalhadores como incorporando características de sustentabilidade. Com este estudo, pretende-se explorar a crescente importância da transição para uma gestão mais verde e sustentável, bem como os resultados que podem advir na gestão das organizações. O mundo, cada vez mais, caminha para uma economia mais verde e as empresas, enquanto detentoras de um papel fundamental na sociedade, podem tornar-se mais proactivas e facilitadoras de uma transição necessária e desejada. Nos últimos 20 anos tem aumentado a literatura sobre sustentabilidade, no entanto (Purvis et al., 2019), ainda assim, aquém do esperado face às necessidades presentes. Assim, a importância da adoção de práticas sustentáveis pelos departamentos de Recursos Humanos torna-se um desafio do presente com retornos positivos tanto na organização como na Sociedade.

As organizações procuram vantagem competitiva através da criação de estratégias e políticas de sustentabilidade. Também, a mentalidade e objetivos dos profissionais que ingressam no mercado de trabalho estão muito alinhados com estas políticas, pelo que, também estes, procuram ofertas em empresas com uma missão e visão sustentáveis e que respondam à sua conceção de trabalhar na construção de um mundo cada vez melhor. O “*Sustainable HRM*” pode, assim a par das outras áreas da organização, desempenhar um papel diferenciador e proactivo, tanto no contributo para a sociedade como na captação de talento através de práticas socialmente responsáveis. Os estudos e a literatura em torno do tema têm vindo a aumentar, as empresas demonstram interesse pelo tema e as pessoas valorizam a preocupação e as ações que devem ser tomadas.

Face ao exposto, realço a pertinência, atualidade, importância e adequabilidade do tema à realidade portuguesa. Os departamentos de Recursos Humanos, enquanto principais interlocutores das pessoas na empresa, desempenham um papel importante na passagem da mensagem, objetivos e estratégias da organização/departamentos como um todo (Halawi & Zaraket, 2018). Os profissionais de Recursos Humanos estão bem posicionados para ajudar a organização, orientar e potenciar o desempenho dos objetivos sustentáveis, de forma que esta se torne mais sustentável, reduzindo o impacto negativo da sua atividade. O “*Sustainable*

HRM” proporciona a capacidade das organizações se tornarem mais sustentáveis e alinhadas com as necessidades da sociedade numa altura em que, cada vez mais, há preocupações com a sustentabilidade na gestão. Se entre os anos 80 e 90 o sucesso das organizações dependia da promoção do valor económico, hoje as organizações devem considerar os fatores sociais e ambientais junto com os fatores económicos e financeiros (González-Benito & González-Benito, 2006).

A presente dissertação é elaborada de forma a perceber a existência de práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) Sustentáveis na Lipor, tendo como base o trabalho da GRH no desenvolvimento e implementação de estratégias e práticas mais sustentáveis. Pretende-se abordar o tema da Sustentabilidade e perceber se a GRH praticada na Lipor pode ser considerada sustentável, neste sentido, respondendo às seguintes questões: “Os colaboradores reconhecem que a Lipor tem preocupações de sustentabilidade?” e, por conseguinte, a principal questão: “Em que medida é que a GRH praticada na Lipor, tal como é percebida pelos trabalhadores, pode ser considerada sustentável?”.

Desta forma, a opinião do colaborador sobre estas questões será o principal objetivo desta dissertação, a partir da qual pretendemos chegar às respostas procuradas.

O presente estudo encontra-se dividido em quatro capítulos, sendo que o primeiro, enquadramento teórico, aborda os principais conceitos relativos à Gestão Sustentável de Recursos Humanos, bem como, a contextualização das práticas identificadas na literatura. O segundo capítulo descreve a opção metodológica e foca o estudo empírico, procedimentos e mecanismos utilizados no trabalho. No terceiro capítulo encontra-se a apresentação e discussão de resultados obtidos através do questionário distribuído aos colaboradores. Por último, o quarto capítulo apresenta as conclusões dos resultados verificados na discussão, confrontando-os com a literatura, bem como algumas sugestões futuras de desenvolvimento do tema e limitações encontradas na investigação.

Capítulo 1 – Enquadramento Teórico

1.1 Sustentabilidade

Sustentabilidade advém do latim “*sustentare*” (sustentar, defender, favorecer, apoiar, cuidar). Assim, sustentabilidade significa uma habilidade, capacidade de sustentar uma ou mais condições do que é sustentável. O conceito de “sustentabilidade” não é recente, no entanto, desde o ano de 1980 e por via do Relatório de Brundtland que se encontra associado ao termo “desenvolvimento sustentável” com a finalidade de atender às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras garantirem também as suas necessidades (Purvis et al., 2019). Esta definição legitima a necessidade de cuidar do meio ambiente, na medida em que este é importante para garantir a sobrevivência da sociedade e promover o bem-estar dos seus habitantes (Sandberg et al., 2019).

Segundo Kramar (2014) a abordagem de Brundtland foi aplicada em Organizações e, com ela, é possível entender a sustentabilidade aplicada no mundo empresarial. Purvis et al. (2019) salienta que, apesar da literatura em torno do tema ser escassa, a conceitualização da mesma em torno de três pilares (ambiental, social e económico) generalizou-se na literatura. Esta abordagem assenta na ideia de três pilares, desempenho financeiro, social e ecológico e que estes sejam considerados como dimensões inerentes ao desempenho das Organizações. A sustentabilidade, aqui, leva em consideração os impactos para as diferentes partes interessadas (Elkington, 1997).

Sustentabilidade é um conceito holístico que reconhece a importância do planeta como um todo, bem como a proteção de todos que nele habitam (humanos e outras espécies). Está inerente à mesma salvaguardar o meio ambiente, as suas espécies e os recursos disponíveis em detrimento da ideia do consumo e satisfação das necessidades, maioritariamente, económicas. Comumente, este conceito é representado visualmente como círculos concêntricos como um “diagrama de Venn” (Figura 1) ou sob a forma de três pilares individuais (Figura 2) que transmitem a ideia coerente da sustentabilidade ser a convergência de três fatores: o ambiental, o social e o económico (Purvis et al., 2019).

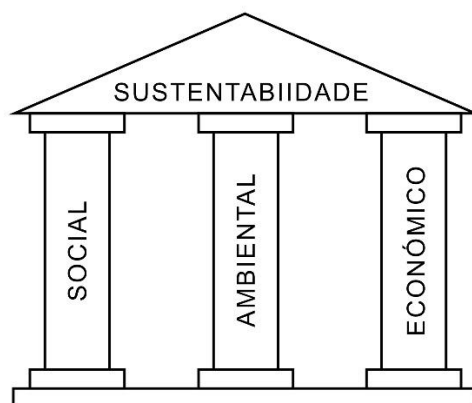
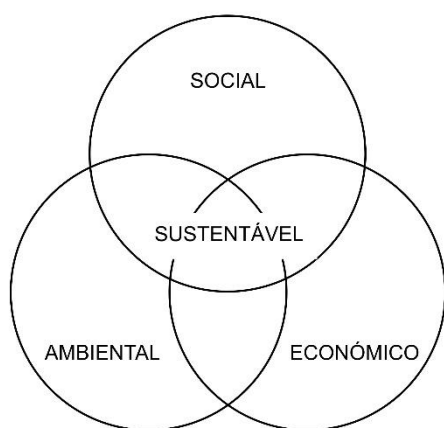


Figura 1 - Adaptado de Purvis et al. (2019)

Figura 2 - Adaptado de Purvis et al. (2019)

A imagem, representada na Figura 3 demonstra a interdependência existente entre o ambiente, a sociedade e a economia: o sistema económico está inserido no sistema social que, por sua vez, está inserido no sistema ambiental. A lógica económica vigente é criticada, pois está baseada no consumo e crescimento ilimitado, o que resulta na degradação do meio ambiente provocada pela atividade Humana. A desresponsabilização existente no atual modelo económico é prejudicial para a natureza e espécies que nela habitam e, desta forma, também coloca em perigo o próprio sistema económico que depende dos recursos naturais para a sua sobrevivência (Sandberg et al., 2019).

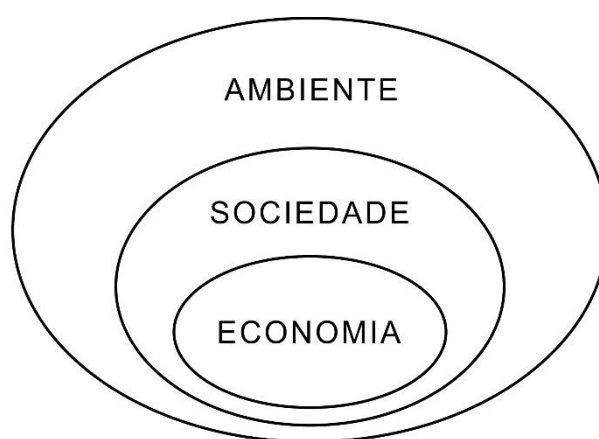


Figura 3 - Adaptado de Sandberg et al. (2019)

As Organizações devem olhar para a sustentabilidade com responsabilidade, desenvolvendo ações claras e objetivas que correspondam às necessidades da sociedade e do meio ambiente. Estas devem desenvolver a sua atividade focadas não só nos interesses dos seus acionistas, mas com responsabilidade perante a sociedade e o meio ambiente onde se encontram (Figura 3). A atividade das organizações deve ser pautada pela convergência de três objetivos, o lucro, o ambiente e a sociedade, na obtenção de benefícios de longo prazo, ao invés de resultados imediatos e geradores de desigualdades, tanto para as Pessoas como para o Planeta (Arslan & Kisacik, 2017).

Conforme referido, a sustentabilidade, numa lógica mais empresarial, pode ser definida como método que leva em consideração as questões económicas, ambientais e sociais de forma equilibrada, holística e projetadas no tempo, de maneira a assegurar não só as gerações atuais, bem como as futuras (de Lange et al., 2012). Neste sentido, as organizações com foco na sustentabilidade devem trabalhar o seu desempenho em três dimensões essenciais: económico, social e ecológico. O desenvolvimento sustentável tem progredido nos últimos 15 a 20 anos, assente numa estratégia cujo objetivo passa por garantir e aumentar a condição de bem-estar da atual geração sem hipotecar as gerações futuras. Conforme a Figura 4, o desempenho global de uma organização é avaliado com base em objetivos económicos, sociais e ambientais, isto é, a medida de sustentabilidade das organizações é aferida mediante o seu desempenho na agregação dos recursos económicos, sociais e ambientais (Figge & Hahn, 2004).



Figura 4 - Adaptado de Arslan & Kisacik (2017)

Vários estudos demonstram que as Organizações são, cada vez mais, vistas como elementos críticos para a solução dos desafios da sustentabilidade e que se devem posicionar como importantes agentes da mudança social. As alterações que possam ser promovidas serão mutuamente vantajosas, uma vez que as empresas podem beneficiar economicamente da implementação de atitudes sustentáveis nas suas estratégias de negócio, enquanto contribuem ativamente para a sustentabilidade (Stahl et al., 2020).

De forma a promover ações de Sustentabilidade nas Organizações, os seus representantes devem perceber a importância de envolver diversas partes da organização, com diferentes perspetivas e valores. Este envolvimento deve considerar a ambiguidade e a incerteza de um novo processo que requer desenvolvimento de capacidades capazes de responder aos novos desafios (Kramar, 2014).

1.2 A Gestão de Recursos Humanos

A gestão das pessoas nas Organizações, até meados da década de 1970, viveu um período de estabilidade e consolidação que viria a ser afetada pelas mudanças ocorridas no seio da sociedade. Estas alterações, causadas pelo choque petrolífero de 1973, produziram impactos no ambiente externo das organizações, originando mudanças profundas na sua gestão. As alterações, nomeadamente na globalização de mercados, na desregulação das relações de trabalho, na influência que os *stakeholders* externos exerciam nas organizações, na diversificação de estilos de vida, o avanço tecnológico e as mudanças na força de trabalho suscitaram a necessidade de reajuste e resposta aos novos tempos por parte das Organizações. Decorrente destas mudanças, as relações laborais são afetadas pelo novo paradigma e confrontam-se com uma realidade desafiante com implicações na agilização de estruturas e processos, flexibilização da força de trabalho, bem como, mudanças no papel desempenhado pela Função Pessoal. Com base nestas alterações, foi importante que todos os agentes intervenientes tivessem contribuído para as necessárias alterações que permitissem reforçar a posição competitiva das empresas, incluindo a função da gestão de pessoas (Gomes et al., 2015; Ulrich, 2015). A globalização das empresas e a constante competição exacerbou as preocupações em torno dos resultados para os acionistas (Kramar, 2014). Assim, a Função Pessoal passa a ter como principais preocupações o posicionamento da empresa para os negócios e de que forma se pode tornar o capital humano mais eficiente. É

a partir da década de 1980 que a função de Recursos Humanos começa a sofrer alterações de uma função maioritariamente voltada para a gestão administrativa para assumir responsabilidades mais centrais nas políticas de negócios e em como as suas práticas influenciam a posição competitiva da organização (Ulrich, 2015; Cabral-Cardoso, 2004). A mudança de paradigma resultou numa nova perspetiva sobre as pessoas, na avaliação do papel da função nas organizações e o início de um novo ciclo, com o surgimento de uma função mais estratégica e central na organização, a Gestão de Recursos Humanos (Gomes et al., 2015). É neste contexto que a Gestão Estratégica de Recursos Humanos surge como uma forma de gestão de trabalhadores num ambiente cada vez mais inconstante, alvo de mudanças e de incertezas. Estas práticas vincularam a GRH a práticas maioritariamente direcionadas ao desempenho organizacional, concretamente na obtenção de melhores resultados financeiros e de mercado (Kramar, 2014). As práticas da GRH implementadas nas Organizações deverão ser capazes de contribuir para os resultados da organização, bem como acrescentar valor à mesma (Ulrich & Brockbank, 2005).

Boxall e Purcell (2008) definem a GRH como um conjunto de atividades associadas à gestão dos funcionários da empresa. Pina e Cunha et al., (2010) salientam que GRH tem como objetivo a gestão estratégica de pessoas, centrando a sua estratégia em convergência com a estratégia definida pela organização. Na GRH é necessária a definição e implementação de políticas capazes de orientar comportamentos, objetivos e desempenho dos colaboradores na prossecução da missão da organização. Para o sucesso da organização, esta deve estar consciente que as práticas de Recursos Humanos a aplicar deverão ser delineadas e moldadas ao ambiente, de forma a proporcionar convergência com a estratégia organizacional ao mesmo tempo que atraem, recrutam e retêm pessoas de forma eficaz. No mesmo sentido, Pfeffer (1995) salienta a importância da adoção de práticas de Recursos Humanos baseadas na estratégia da organização, bem como noutros fatores influenciadores da sua atividade. Com estas mudanças, é também diferente a importância das Pessoas e do seu papel no sucesso da empresa. As pessoas não são apenas Recursos com a missão de servirem a organização na sua atividade, mas sim pessoas no sentido mais lato da palavra, com valores, crenças, atitudes, aspirações e objetivos individuais. Neste sentido, a GRH passa a desempenhar um papel importante no desenvolvimento da cultura Organizacional para a inovação e evolução contínua interferindo diretamente nas mudanças que ocorrem ao nível interno e externo da organização (Sousa et al., 2006). A GRH assume uma posição relevante no desempenho da organização por via do desenvolvimento de estratégias, nomeadamente

na melhoria da produtividade, na redução do *turnover*, na atração de novos trabalhadores, bem como nas relações internas da organização. Desta forma, conseguem-se resultados mais eficientes, menos custos e retenção dos trabalhadores (Backhaus et al., 2002). A posição Estratégica altamente alinhada com os objetivos da organização leva à adoção de práticas com critério e baseadas nos principais objetivos e interesses da empresa. Estas caracterizam-se pelo alinhamento das práticas com o sucesso do negócio por meio da GRH Estratégica. Neste sentido, observamos uma GRH Estratégica preocupada em agregar valor para o negócio e seus objetivos e não, somente, participar da gestão administrativa e quotidiana dos trabalhadores (Ulrich, 2015). A função de GRH é uma área capaz de dar um contributo importantíssimo na gestão estratégica de qualquer organização (Podgorodnichenko & McAndrew, 2020). A GRH não está exclusivamente a cargo dos especialistas, mas é definida nos diversos níveis da gestão, envolvendo gestores e chefias intervenientes em diferentes processos da organização. O contributo agregado que estes podem fornecer ajudam a motivar os colaboradores na implementação de estratégias organizacionais, bem como no desenvolvimento de atitudes, expectativas e comportamentos fundamentais para a melhoria e prossecução dos objetivos da organização (Gomes et al., 2015). A GRH não pode apresentar resultados significativos quando aplicada, apenas, numa parte da organização. As suas práticas, políticas e sistemas devem ser definidas nos diversos níveis da gestão, não sendo da exclusiva responsabilidade dos gestores de RH. Os vários níveis da gestão da organização devem estar comprometidos no desempenho de funções inerentes ao processo de GRH, ao invés da área estar restrita apenas aos especialistas (Steffensen Jr et al., 2019). As perceções das práticas pelos trabalhadores têm uma influência considerável na forma como se sentem e comportam no seu trabalho. Os indivíduos percebem e reagem a práticas de GRH de forma diferente, dependendo de fatores como as suas experiências, valores e expectativas. Desta forma, ainda que perante uma estratégia de GRH comum, esta pode ser interpretada de forma diferente em diferentes indivíduos. Assim, não são as práticas que conduzem a resultados, mas a perceção, pelos indivíduos, das práticas que podem conduzir a resultados (Alfes et al., 2012). Assim, o mesmo sistema de GRH pode assumir interpretações distintas e até contrárias por indivíduos diferentes, sendo as perceções destes indivíduos o mais relevante para os resultados de comportamentos e atitudes individuais (Gerhart, 2005).

Pelo facto de a GRH estar muito ligada a práticas essencialmente voltadas para a organização e seus negócios, acaba por negligenciar a preocupação com o bem-estar dos trabalhadores.

As pessoas representam um dos ativos mais importantes das organizações e, portanto, importa aferir as percepções dos funcionários e se a GRH vai de encontro às necessidades dos indivíduos pertencentes à organização. Quando falamos na aplicação de medidas e políticas da GRH para os funcionários, abordamos duas visões alternativas, a perspectiva dos resultados conflitantes e a perspectiva dos ganhos mútuos (Ogbonnaya & Messersmith, 2019).

1.2.1 Perspetiva dos Resultados Conflitantes

A perspetiva dos resultados conflitantes assenta em sistemas de GRH onde a estratégia de atuação exige uma resposta eficaz, a um volume de trabalho considerável, sem garantir benefícios ou o bem-estar dos colaboradores. Esta perspetiva assenta numa lógica em que os indivíduos são vistos como recursos para responder às duras condições da concorrência económica presente no mercado. Assim, a perspetiva de resultados conflitantes ignora o bem-estar dos trabalhadores e considera que esta preocupação não representa um ganho para a organização, mas sim, um custo. Desta forma, as preocupações em torno dos funcionários interferem com a competitividade da organização, representando um custo e, por conseguinte, comprometem os resultados da mesma. As pressões externas, de mercado, refletem-se nas práticas de Recursos Humanos a adotar, levando a práticas de intensificação do trabalho, controlo e monitorização dos funcionários em busca de resultados e em detrimento da preocupação com o seu bem-estar. A utilização de jornadas de trabalho mais intensivas com o objetivo de maiores ganhos, implicam o sacrifício dos trabalhadores, sem que lhes seja dado o devido suporte (Ogbonnaya & Messersmith, 2019).

1.2.2 Perspetiva dos Ganhos Mútuos

Por sua vez, a perspetiva dos ganhos mútuos, assenta em sistemas de GRH promotores de uma estratégia de ganhos e benefícios para os trabalhadores e para a organização. Esta estratégia visa uma política de “ganha-ganha”, na qual é reconhecido o contributo dos trabalhadores para alcançar os objetivos da organização. Assim, a perspetiva de ganhos mútuos visa contribuir para o bem-estar dos funcionários, e, conseqüentemente, a melhoria dos resultados para a organização. Ao garantir boas condições para os trabalhadores, estes sentem-se pertença da organização, usufruindo de um ambiente de trabalho promotor de melhor desempenho e gerando mais e melhores resultados. As organizações promotoras de práticas voltadas para o bem-estar dos funcionários, são mutuamente recompensadas com

atitudes de reconhecimento e ganhos ao nível do desempenho da organização (Ogbonnaya & Messersmith, 2019).

Conforme descrito, a evolução da GRH até então foi significativa e com respostas objetivas aos problemas que surgem e que afetam o sucesso da organização. As respostas encontradas estavam muito centradas nos resultados económicos e no reforço da posição competitiva da organização sem refletirem preocupações quanto à sustentabilidade.

1.3 A Sustentabilidade na Gestão de Recursos Humanos

Ao longo dos últimos anos vários investigadores tem alertado para os desafios inerentes aos desenvolvimentos de sistemas de Recursos Humanos mais sustentáveis e capazes de assumir esse desígnio tanto para as pessoas nas Organizações como para as próprias organizações trabalharem no alcance das suas metas de sustentabilidade corporativa (Ehnert, 2009). Desta forma, Cohen et al. (2012) afirmam que a GRH ocupa uma posição de destaque no apoio ao desenvolvimento e implementação de princípios estratégicos sustentáveis, pois para além das implicações diretas na GRH, contempla a dimensão interna e externa da organização. Internamente falamos na forma como os Recursos Humanos são tratados e externamente como as expectativas e necessidades dos *Stakeholders* são atendidas (Stahl et al., 2020). A GRH deverá ser capaz de gerir as diferentes pretensões das partes, harmonizando a acomodação de diferentes interesses (Gao & Zhang, 2006).

Focando as abordagens internas/externas da organização, a atuação da GRH não está limitada ao contexto interno da organização propondo práticas de recursos humanos novas ou apenas tornando-as mais eficientes. A GRH está comprometida em criar práticas que gerem valor internamente à organização, mas que se manifestem adequadas e de acordo com as expectativas externas à organização (Ulrich, 2015).

Taylor et al. (2012) consideram existir pelo menos dois argumentos que justificam a importância da sustentabilidade para a GRH. Segundo os autores, o primeiro argumento baseia-se no facto da GRH conseguir, através dos seus colaboradores, direcionar comportamentos para o alcance de objetivos sustentáveis. O segundo argumento fundamenta que a GRH pode incorporar os princípios relativos à sustentabilidade e, desta forma, promover no longo prazo o bem-estar físico, social e económico dos seus colaboradores. Para Ehnert (2009) o desenvolvimento sustentável aliado à GRH confere uma orientação na ação voltada para a responsabilidade, eficiência e inovação.

As novas abordagens e a incorporação da Sustentabilidade na GRH, vem criar uma rutura com o modelo proposto e afirmar-se como uma abordagem que incorpora preocupações sociais e ambientais até então ignorados nos modelos de gestão. A diferença entre os modelos anteriores de GRH e a Gestão de Recursos Humanos Sustentável (GRHS) requer uma mudança de resultados corporativos de curto prazo para um sucesso empresarial de longo prazo com ganhos positivos para os colaboradores. A inclusão de fatores mais amplos como as preocupações sociais e os desafios ecológicos ainda não tinham sido reconhecidos como importantes na GRH, no entanto, recentemente tem emergido uma abordagem sustentável da GRH que reflete a mudança nas organizações e como estas se estão a adaptar e a responder às diversas partes interessadas (Ehnert, 2009; Kramar, 2014; Ehnert et al., 2020).

1.4 Gestão Sustentável de Recursos Humanos

Ao longo da última década temos assistido na literatura a uma tentativa de conciliar as práticas de GRH com os resultados que se pretende atingir, tendo em consideração objetivos que vão para além dos resultados financeiros (Kramar, 2014). Para Ehnert (2009), a Gestão Sustentável de Recursos Humanos caracteriza-se por uma série de estratégias planeadas ou emergentes com o objetivo de permitir que as Organizações atinjam os seus objetivos, ao mesmo tempo que é definida uma agenda base de Recursos Humanos de longa duração, de forma a controlar os efeitos colaterais nos sistemas de RH e consequentemente na própria organização. A GRHS é na sua essência a Gestão Estratégica de Recursos Humanos dotada de práticas focadas em vários resultados, nomeadamente o desempenho económico, social e ambiental. A evolução da GRH, como referido anteriormente, tem evoluído muito em torno dos resultados financeiros e, portanto, com menos preocupação sobre o principal fator das Organizações, as Pessoas. A GSRH, centra as atenções no trabalhador mediante a adoção de práticas que promovam o lucro e simultaneamente reduzam os impactos negativos nos trabalhadores, ao mesmo tempo que incorporam preocupações de natureza ambiental (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2019). De notar que a Sustentabilidade na GRH, requer uma organização focada nos resultados de longo prazo, em detrimento de resultados e sobrevivência da mesma no curto prazo, enquanto é assegurado o bem-estar dos trabalhadores (Wilkinson et al., 2001).

A GRHS reúne um conjunto de práticas capazes de assegurar e promover o bem-estar dos trabalhadores. Com a adoção de práticas de carácter “verde” e sustentável, as organizações

priorizam a sustentabilidade enquanto modo de atuação nas práticas de GRH. É de salientar o facto de a organização sair reforçada perante os seus colaboradores, uma vez que, estes, valorizam e tendem a atribuir significados positivos e motivadores para o seu trabalho (Ehnert et al., 2016). Uma das razões apontadas pela literatura para as estratégias de sustentabilidade nas organizações não funcionarem deve-se ao facto de não integrarem a GRH nos seus processos estratégicos de planeamento e implementação (Lopez-Cabrales & ValleCabrera, 2020). A Sustentabilidade aplicada nas práticas de recursos humanos visa mitigar os efeitos negativos que estas causam aos trabalhadores através das mesmas práticas de gestão já implementadas. A Gestão de Pessoas não será reinventada, pelo contrário, será um meio para através desta se inserir procedimentos rumo à melhoria das condições internas e externas da organização (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2019). A GRH Sustentável permite uma abordagem que engloba práticas mais voltadas para a procura de resultados e maximização de lucros da organização, ao mesmo tempo que trabalha no bem-estar dos colaboradores de forma a reduzir o impacto negativo sob os mesmos (Mariappanadar, 2003). No mesmo sentido, Guerci et al. (2019), destaca a relevância da GRH na Sustentabilidade das Organizações, promotora de comportamentos mais sustentáveis e enquanto área da organização em que o principal objetivo passa por promover o bem-estar a nível económico, social e físico dos trabalhadores. De acordo com Kramar (2014), a GRH Sustentável não está isenta dos princípios e aspetos da GRH estratégica ou da Gestão de Pessoal, pelo contrário, assim como a GRH estratégica é constituída por atividades operacionais de natureza da Gestão de Pessoal, também a GRH Sustentável é constituída por princípios da GRH estratégica e da Gestão de Pessoal.

Decorrente da pesquisa em torno do tema, e ainda que com alguma dificuldade em identificar as suas principais características Stankevičiūtė e Savanevičienė (2019), destacam três abordagens enquanto base teórica para a definição da literatura: “paradox theory” (Ehnert, 2009); “negative externality” (Mariappanadar, 2014) e “stakeholder theory” (Guerci & Pedrini, 2014). Neste sentido, a primeira abordagem desenvolve-se numa lógica de demonstrar as tensões intrínsecas à GRH Sustentável, recorrendo a paradoxos presentes, sendo o primeiro paradoxo o consumo-reprodução, onde é apontada a dificuldade da GRH recorrer a práticas de GRH eficientes mas que não comprometam a génese da GRH; o segundo paradoxo realça as tensões existentes entre a racionalidade económica (eficiência) e relacional (legitimidade social); por último o terceiro paradoxo passa por explicar as principais tensões e dilemas da GRH Sustentável de curto e longo prazo, dadas a

contrariedades entre o lucro imediato e por outro a viabilidade da organização a longo prazo (Ehnert, 2009). A segunda abordagem destaca as estratégias e práticas de GRH que procuram contribuir para um bom desempenho económico, através da preservação dos seus colaboradores, evitando assim práticas potencialmente prejudiciais para estes e para as suas famílias, nomeadamente a intensificação do trabalho, políticas de reestruturação e redução de efetivos e processos de mudança. Estas práticas visam a redução das externalidades negativas nos trabalhadores e na comunidade, causadas pela adoção de práticas centradas nos resultados económicos, intensificação do trabalho e precariedade ((Mariappanadar, 2012). Por último, a terceira abordagem relaciona a “stakeholder theory” com a sustentabilidade na GRH, realçando a importância de atingir os objetivos organizacionais atendendo, também, ao bom desempenho económico, social e ambiental. Neste sentido, a teoria dos “stakeholders” e a sustentabilidade na GRH deverão ser vistos enquanto conceitos complementares que visam reforçar mutuamente a posição da organização (Guerci & Pedrini, 2014).

No sentido de combinar as funções de GRH com a sustentabilidade, é necessário encontrar ferramentas específicas capazes de trabalhar a sustentabilidade nos recursos humanos a partir das próprias funções da GRH. Para que a GRH sustentável tenha impacto, devem ser criados instrumentos e práticas mensuráveis específicas de forma a ajudar as organizações a recrutar, selecionar, desenvolver, avaliar o desempenho e recompensar os seus colaboradores pelo esforço em prol da sustentabilidade da organização (Westerman et al., 2020).

A literatura sobre a GSRH tem sido discutida e diferenciada em torno dos seus resultados internos e externos para a organização. Por um lado, destaca-se a busca por resultados sociais e humanos que permitam a continuidade, de forma sustentável, da organização no futuro e por outro refere-se a atividades de GRH que procuram resultados ambientais, sociais e humanos em detrimento dos resultados maioritariamente económicos (Kramar, 2014). São práticas de carácter sustentável da GRH o recrutamento verde, promoção de formação verde, saúde e segurança ocupacional e avaliação de desempenho de verde, quando constituídas por objetivos e recompensas voltados para o cumprimento de metas económicas, sociais e ambientais de longo prazo. Estas práticas, quando percecionadas pelos colaboradores podem representar motivação, uma vez que estes, sentem que estão a contribuir positivamente com o seu trabalho (Ehnert et al., 2016). Neste sentido, Kramar (2014), considera que a atual literatura de GRH Sustentável, tem por princípios base algumas práticas organizacionais que são contraditórios e desafiam a visão dos resultados presente na GRH estratégica.

As organizações estão constantemente na procura por resultados e bom desempenho, portanto a visão de considerar os Recursos Humanos o ativo mais importante destas, demonstrou um interesse considerável entre a relação da GRH e o impacto desta no desempenho organizacional. Assim, questões como a ligação entre a GRH e os resultados financeiros, o alinhamento entre as estratégias de GRH e organização e a vantagem competitiva sustentável, tornaram-se cada vez mais relevantes ao longo dos últimos 20 anos na literatura da GRH (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2019). Desta forma, a GSRH, através de práticas de recursos humanos, ajuda na implementação e sedimentação da sustentabilidade na organização (Cohen et al. 2012). Ehnert et al. (2016), considera que os principais objetivos da GRH Sustentável são contribuir para o desenvolvimento de organizações com negócios, economicamente, ecologicamente e socialmente mais sustentáveis, e tornar os sistemas de GRH por si só mais sustentáveis.

Nos últimos tempos tem aumentado a pretensão de colocar o colaborador na primeira linha das atividades dos departamentos de recursos humanos e, neste sentido, surgem estudos que analisam o impacto que a GRH tem nas organizações, mas também nos seus trabalhadores. Este campo de estudo reúne práticas de GRH como um meio capaz de contribuir para o alcance de resultados financeiros e objetivos das organizações, ao mesmo tempo que reduz os efeitos negativos para os trabalhadores, o seu ativo mais importante, e pelos quais é possível atingir os resultados (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2019).

Cohen et al. (2012), destaca algumas ferramentas, pelas quais é possível incorporar a Sustentabilidade por meio de práticas de Recursos Humanos:

Atração de Talento: Através do compromisso da organização com a Sustentabilidade, o recrutamento pode atrair mais candidatos ao mesmo tempo que garante o alinhamento da organização com os objetivos sustentáveis propostos;

Atitude dos colaboradores: Não sendo claro que o compromisso de uma organização com a Sustentabilidade se reflita numa maior retenção de colaboradores, esta tem efeitos positivos no comprometimento dos colaboradores;

Competências e conhecimentos dos colaboradores: Muitas Organizações proporcionam formação e desenvolvimento tanto inicial como contínuo para conseguirem atingir os seus objetivos de sustentabilidade, pese embora a pesquisa sob o tema seja ainda limitada;

Alcance de objetivos pelos colaboradores: Através da inclusão de objetivos de sustentabilidade nos sistemas de avaliação e remuneração, pode resultar numa maior atenção em cumprir estas metas;

Clima Organizacional para a Sustentabilidade: Uma área ainda com pouca pesquisa, no entanto, uma estratégia para a sustentabilidade que não seja apoiada pelo clima Organizacional, muito provavelmente não será bem-sucedida;

Comportamentos dos colaboradores para a Sustentabilidade: Se estes forem incitados e apoiados pelos líderes, poderão resultar em mais comportamentos para a sustentabilidade por parte dos colaboradores.

Os modelos de GRH podem contribuir para o desempenho das organizações através dos colaboradores e das práticas que estes aplicam no desempenho do seu trabalho (Jiang & Messersmith, 2018). Quando falamos de práticas de GSRH, torna-se importante referir a importância da teoria AMO (Ability, Motivation, Opportunity), pela qual as práticas de Recursos Humanos podem contribuir para melhorar o desempenho dos colaboradores. Neste sentido, a teoria AMO, assenta na importância das capacidades dos trabalhadores para desempenharem o seu trabalho (competências e conhecimentos), nas motivações para o desempenho da função e nas oportunidades de participação dentro da organização, de forma a aumentar o seu desempenho e, por conseguinte, melhorar os resultados da organização (Appelbaum et al., 2000). Esta teoria é relevante para demonstrar que a aplicação de práticas de GSRH pode contribuir para melhores resultados da organização.

1.5 Práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos

A GRH para ser considerada sustentável deverá incorporar na sua atividade princípios da GRH Sustentável, através de práticas de Sustentabilidade que a classifiquem como tal (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2019). Os mesmos autores, Stankevičiūtė and Savanevičienė

(2019), afirmam a inexistência, implícita ou explicitamente, de práticas ou princípios de GRH sustentável expressamente definidos para a classificar como tal. No entanto, e com base na pesquisa efetuada, os autores identificaram alguns princípios gerais capazes de conferir sustentabilidade à GRH, nomeadamente, as práticas orientadas a longo prazo, preservação do capital humano, proteção ambiental, participação dos funcionários enquanto parceiros da organização, cooperação entre colaboradores, desenvolvimento e formação dos colaboradores, flexibilidade no trabalho e justiça e igualdade de oportunidades. Estes princípios foram divididos em cinco *clusters*, sendo estes: Competência dos colaboradores; Voz dos colaboradores; Relações entre trabalhadores e chefias; Preocupação com os trabalhadores; Preocupação com a preservação ambiental.

O *Cluster* das competências dos colaboradores desenvolve-se em duas fases distintas, mas complementares. É importante investir nos colaboradores no imediato e de forma a suprir as necessidades da organização, mas também criar um plano de formação orientado para o futuro com bases nas competências que se espera do colaborador no longo prazo. Normalmente este planeamento de longo prazo reflete-se na estratégia e planeamento para os Recursos humanos.

O *Cluster* da voz dos colaboradores, inclui as medidas e práticas promovidas pela Organização para que os colaboradores se sintam integrados e com participação ativa nas decisões da mesma. Do ponto de vista da GRH Sustentável, deverão ser criadas condições para a partilha de informação, para que os colaboradores apresentem as suas propostas de melhoria para as atividades da organização e que possam participar no processo de tomada de decisão.

O *Cluster* das relações entre trabalhadores e empregadores, depende de três princípios base: colaborador enquanto parceiro igualitário; cooperação entre colaboradores; justiça e igualdade de oportunidades.

O primeiro princípio está diretamente ligado à perspetiva dos *stakeholders*, uma visão do colaborador enquanto parceiro e como um dos principais intervenientes da organização.

O segundo princípio representa não só as relações entre os colaboradores, assim como entre estes e as suas chefias. A cooperação entre trabalhadores permite avaliar a natureza das relações entre colaboradores, bem como, entre colaboradores e chefias.

O terceiro princípio, amplamente discutido na vertente Ética da GRH, do ponto de vista da GRH Sustentável atribui uma importância muito relevante à justiça nos processos de seleção de candidatos, a sistemas de avaliação de desempenho e a sistemas de recompensas. O direito

de os colaboradores auferirem uma remuneração justa e receberam o mesmo por igual trabalho, são os pilares de uma GRH Sustentável. No mesmo sentido, a igualdade de oportunidades reflete na organização dos processos de trabalho e a empregabilidade. A igualdade de oportunidades existe quando as alterações de funções na organização ocorrem independentemente das características sociodemográficas dos colaboradores.

O *Cluster* da Proteção dos colaboradores engloba dois princípios, sendo estes a preservação dos colaboradores e a flexibilidade. Quando falamos do primeiro princípio, a preservação dos colaboradores, a GRH Sustentável deverá trabalhar no sentido de manter a força de trabalho saudável e produtiva. A salvaguarda dos colaboradores está relacionada com a gestão da saúde profissional, a redução do stress, um equilíbrio da carga de trabalho, o pagamento de um salário mínimo razoável pelo trabalho desenvolvido e a conciliação da vida profissional com a vida familiar.

O segundo princípio tem como base a capacidade de organização laboral que a empresa faz do seu capital humano. Tanto ao nível funcional, capacidade de responder às mudanças nas necessidades do negócio com colaboradores qualificados, capazes e que se adaptam em diferentes setores, como por via da flexibilidade numérica, capacidade de a organização gerir a força de trabalho consoante a variação das necessidades da organização. Para a GRH Sustentável, a flexibilidade prende-se com a natureza da organização do trabalho, o que inclui o *turnover* dos colaboradores e a sua substituição, a flexibilização de horários laborais, permitindo assim, conciliar os interesses de ambos (trabalhador e empregador).

O *Cluster* da Preocupação Ambiental, inclui o princípio da proteção ambiental. A sensibilização para o meio ambiente, a formação para a adoção de práticas sustentáveis que ajudem a preservar o meio ambiente (por exemplo, formas sustentáveis nas deslocações) e a interconexão entre a proteção ambiental e alguns processos da GRH como a avaliação de desempenho e sistemas de recompensas com base no desempenho ambiental, são práticas promotoras da proteção ambiental no trabalho diário da GRH.

Os princípios supra elencados, que configuram uma GRH Sustentável, estão alinhados com as práticas de GRH Sustentável presentes no relatório CIPD 2013 (O papel dos Recursos Humanos na Sustentabilidade Corporativa), identificadas por diversos responsáveis de departamentos de Recursos Humanos. Para a realização deste relatório, vários diretores de Recursos Humanos identificaram as medidas de sustentabilidade praticadas nas suas organizações. As conclusões deste relatório demonstram que as medidas mais comuns estão relacionadas com as pessoas, a reciclagem, a gestão de resíduos e a utilização consciente da

água (CIPD - Chartered Institute for Personnel Development, 2013). Este índice inclui práticas de GRH que quando utilizadas promovem a integração de objetivos de sustentabilidade Organizacional e responsabilidade Social na organização por via da GRH. No mesmo sentido, Hronová e Špaček (2021), desenvolveram um modelo de práticas sustentáveis de Recursos Humanos, onde incluíram os principais resultados encontrados e que se resumem às áreas-chave em 8 pontos principais que devem estar presentes para uma GRH ser considerada sustentável. O modelo apresentado surge de uma vasta revisão bibliográfica da literatura da GRH Sustentável e visa contribuir para a identificação das principais práticas que conferem sustentabilidade à GRH, neste caso: foco no colaborador e na estratégia de relação de trabalho de longo prazo, avaliação e desenvolvimento dos colaboradores, gestão das relações e ética laborais, bem-estar e benefícios, igualdade e não discriminação, capacitação para a sustentabilidade ambiental, cooperação com Entidades externas, e saúde e segurança no trabalho.

Foco no colaborador e na estratégia de relação de trabalho de longo prazo: As Organizações que se preocupam com o seu ativo mais importante, o capital humano, na realidade exercem o denominado empreendedorismo sustentável. É deveras importante que as instituições empresariais consigam trabalhar nas estratégias de relações laborais de longo prazo, nomeadamente percebendo as oscilações do mercado, as mudanças demográficas, reavaliando práticas de recrutamento, assim como, ter em atenção as taxas de *turnover* de trabalhadores, proporção de trabalhadores por idade e género, gestão de talentos, taxas de retenção e demais práticas que possam contribuir para as relações de trabalho duradouras.

Avaliação e desenvolvimento dos colaboradores: O desenvolvimento dos trabalhadores representa uma das principais práticas de uma GRH Sustentável. Decorrente da volatilidade atual do mercado de trabalho, é uma prática cada vez mais complexa e necessária nas Organizações. A vantagem competitiva das organizações, advém maioritariamente, do conhecimento, da partilha, das competências dos colaboradores e da capacidade de estes inovarem e adaptarem-se às mudanças constantes. Os líderes das organizações estão conscientes da importância da formação dos trabalhadores e em como esta formação lhes confere capacidades para um ambiente empresarial repleto de mudanças. Desta forma, os sistemas de avaliação convencionais deverão incluir novos critérios como por exemplo a atitude positiva dos trabalhadores face à formação orientada para a tecnologia, bem como a sua disponibilidade de continuar a crescer.

Gestão das Relações Éticas Laborais: A gestão das relações laborais e o clima organizacional percebido pelos colaboradores é cada vez mais um fator de elevada importância para todas as partes envolvidas. No mesmo sentido, a ética laboral é determinante em qualquer negociação ou programa de envolvimento de colaboradores.

Bem-estar e benefícios: Os benefícios concedidos aos colaboradores aumentam a fidelidade e a motivação. A constante pressão por resultados nas organizações, pode ser causa de problemas e cansaço nos trabalhadores, daí que é fundamental manter o bem-estar físico e mental no trabalho. As organizações devem apostar em climas de trabalho saudáveis, proporcionadores de bem-estar de forma a criar um ambiente saudável para todos os trabalhadores. Para isso, a aposta em regimes de trabalho flexíveis, trabalho remoto, regime híbrido de trabalho e benefícios para os colaboradores são medidas que visam compensar o desgaste constante dos profissionais.

Igualdade e não discriminação: Entre estas práticas, podemos destacar a igualdade de género, a injustiça racial, as diferenças salariais para as mesmas funções entre homens e mulheres, trabalho infantil e direitos humanos. As organizações devem garantir práticas de igualdade e não discriminação de forma a garantir a base de uma GRH Sustentável.

Capacitação para a Sustentabilidade Ambiental: A Sustentabilidade nas organizações encontra-se no topo da agenda dos gestores com poder de decisão. Práticas de GRH Sustentável bem definidas, podem ajudar na adoção de políticas verdes na organização. Desta forma, políticas nas áreas da formação e desenvolvimento, recrutamento, relações no local de trabalho, remuneração e recompensa podem constituir ferramentas poderosas para alinhar os colaboradores numa estratégia organizacional verde.

Cooperação com Entidades Externas: A cooperação e comunicação com a comunidade representa uma prática importante na GRH Sustentável. Não falamos apenas em agentes económicos e *stakeholders* mas em atividades e projetos que representam ganhos mútuos para ambos.

Saúde e Segurança no trabalho: A preocupação e consequente prevenção dos acidentes, lesões e doenças relacionadas com o trabalho, representa um pilar na GRH Sustentável. A formação e desenvolvimento dos colaboradores para a mitigação destes riscos, bem como a adoção de programas de promoção da saúde ocupacional representam uma obrigatoriedade e não um benefício concedido ao colaborador.

Capítulo 2 – Metodologia

2.1 Procedimento e Instrumento de Recolha de Dados

A metodologia aplicada para o desenvolvimento da dissertação é de cariz quantitativo e realizada através da aplicação de um inquérito por questionário aos colaboradores da organização Lipor – Serviço Intermunicipalizado de Gestão de Resíduos do Grande Porto. A população é constituída por 220 colaboradores pertencentes a diferentes departamentos da organização com áreas de atividades diversas. Estes colaboradores, encontram-se em categorias profissionais distintas, desde Assistentes Operacionais, Assistentes Técnicos, Técnicos Superiores, Dirigentes e Diretores. Salientamos o facto de o estudo incidir apenas sob uma organização, por opção estratégica, visto que esta se encontra na área do ambiente, tendo como base a sustentabilidade e a preocupação com a mesma e assentando a sua política estratégica (missão e visão) em torno deste tema. Podemos considerar que dado a condição suprarreferida, estamos perante um estudo de caso, uma investigação empírica e um método completo que inclui as dimensões qualitativas e/ou quantitativas (Yin, 2010). A opção pela metodologia quantitativa através da aplicação de um inquérito permitirá recorrer a perguntas de resposta fechada, garantindo o anonimato dos inquiridos.

A oportunidade de realização do presente estudo na Lipor surge da relação profissional mantida pelo investigador na organização e do conhecimento adquirido acerca do seu funcionamento e das suas práticas em virtude de estar integrado na organização. A Lipor é reconhecida pelas suas práticas de gestão e pela sua interação com a comunidade, para a qual trabalha diariamente na procura de soluções inovadoras e capazes de melhorar a recolha de resíduos.

Em relação ao questionário, este, foi divulgado via email, recorrendo à ferramenta de questionários da Google – “*google forms*”, de forma a facilitar a resposta dos participantes. Para os colaboradores com mais dificuldades em aceder aos meios digitais de resposta, foi proporcionada a possibilidade de resposta em formato “papel”. O questionário foi disponibilizado aos 220 colaboradores da Lipor, sendo que desta amostra obtivemos um total de 111 respostas, o que confere uma taxa de resposta de 50,5%. Por segurança, e para que todas as questões fossem respondidas, o questionário tinha obrigatoriedade de resposta em todos os grupos. O inquérito, disponível em anexo, é constituído por 48 questões e está dividido em 3 partes, Colaborador, Organização e Práticas de GSRH.

Para aferir se a Gestão de Recursos Humanos praticada na Lipor é sustentável, foi elaborado um questionário com as práticas de GRH sustentável presentes no estudo “Sustainable HRM Practices in Corporate Reporting” (Hronová & Špaček, 2021). Foi pedido aos colaboradores que respondessem ao inquérito e avaliassem se as práticas mencionadas estão presentes na Sua organização utilizando uma escala de concordância de 5 pontos, de 1, discordo totalmente a 5, concordo totalmente. A escala está dividida em 8 dimensões: foco no colaborador e na estratégia de relação de trabalho de longo prazo, avaliação e desenvolvimento dos colaboradores, gestão das relações e ética laborais, bem-estar e benefícios, igualdade e não discriminação, capacitação para a sustentabilidade ambiental, cooperação com Entidades externas e saúde e segurança no trabalho.

No sentido de aferir a compreensão do questionário, foi realizado um teste junto de 6 indivíduos pertencentes às diferentes categorias profissionais: Assistente Operacional, Assistente Técnico e Técnico Superior. O questionário não revelou quaisquer dificuldades de resposta, no entanto, foram levadas em consideração algumas melhorias sugeridas. Após a recolha da amostra, os dados foram analisados recorrendo ao *software* informático IBM SPSS Statistics 27 (*Statistical Package for the Social Sciences*). Os resultados estão disponíveis nos anexos para consulta.

2.2 A Organização

A Lipor – Serviço Intermunicipalizado de Gestão de Resíduos do Grande Porto, tem como principal atividade o tratamento dos resíduos urbanos gerados em 8 municípios, nomeadamente, Valongo, Gondomar, Porto, Espinho, Maia, Matosinhos, Vila do Conde e Póvoa de Varzim, correspondendo a uma área total de 646km² e servindo uma população de aproximadamente 1 milhão de habitantes. Fundada em 1982, enquanto Associação de Municípios, a Lipor, para além da valorização e tratamento de resíduos, atua junto da população, sensibilizando e promovendo as boas práticas da adoção da reciclagem. Na prossecução da sua missão, a atividade da Lipor desenvolve-se numa estratégia integrada de gestão assente na valorização multimaterial, valorização orgânica e valorização energética.

A organização tem como propósito o lema “Todos os dias contruímos um mundo melhor” e a sua visão consiste em posicionar-se no mercado global e criar tendências para um futuro sustentável. A missão assenta na transformação de resíduos em novos recursos pela implementação de práticas inovadoras e circulares, gerando e compartilhando valor. Na

prossecução dos seus objetivos, a Lipor defende as suas práticas sob valores como: “Somos Ambiciosos e Apaixonados”, “Somos Criativos e Pensamos Positivo”, “Somos Responsáveis e Rigorosos”, “Somos Éticos e Somos Equipa” e “Estamos Comprometidos com a Lipor”. O modelo de negócios da organização consiste cada vez mais em ser uma referência através da adoção de práticas sustentáveis capazes de melhorar tanto a atividade da organização como o impacto na comunidade onde está inserida. A sustentabilidade é uma referência no trabalho desenvolvido pela organização e está permanentemente presente no negócio da organização, nas práticas de gestão e na forma como interage com a Comunidade. A Responsabilidade Social está muito presente na Lipor, pelo que importa referir que a organização é certificada pela norma de certificação Internacional SA 8000, que avalia a responsabilidade social da organização e incentiva a desenvolver, manter e aplicar práticas socialmente aceitáveis no local de trabalho.

Capítulo 3 – Análise dos Resultados

3.1 Apresentação e Discussão dos Dados

O capítulo que se segue, apresenta os resultados obtidos após a aplicação do questionário aos colaboradores da Lipor e a discussão das conclusões que resultaram da análise efetuada.

3.1.1 Perfil dos Inquiridos

Em relação à caracterização da amostra, podemos verificar na Figura 5 que a organização emprega colaboradores das mais variadas faixas etárias, neste caso com idades inferiores a 25 anos até aos colaboradores com mais de 50 anos.

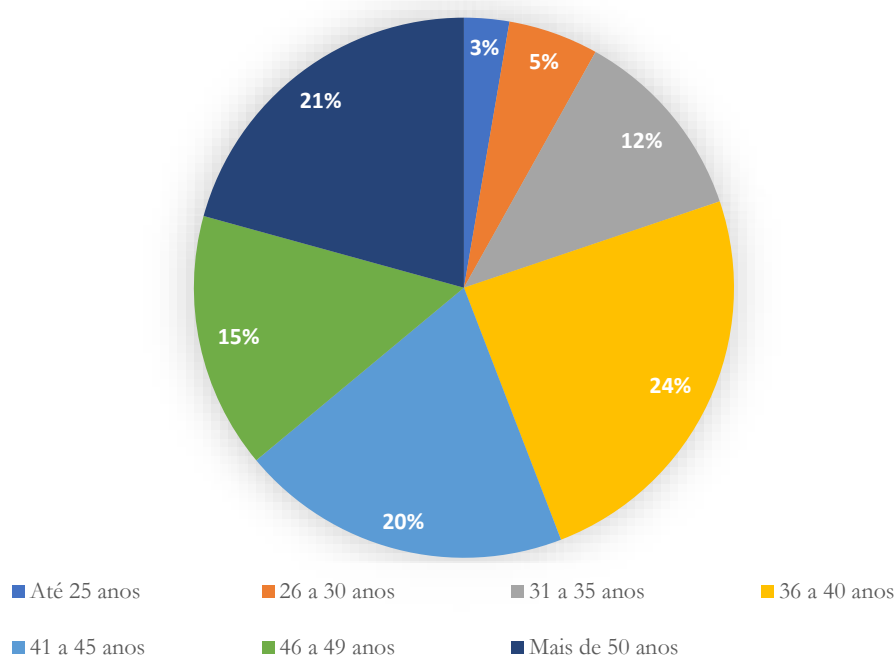


Figura 5 - Idade dos Inquiridos

Das respostas obtidas verificamos, também, uma heterogeneidade em relação aos anos de trabalho na organização. É notória a elevada percentagem de colaboradores com antiguidade entre 16 e 20 anos a trabalhar na Lipor. Assim como no gráfico anterior verificamos a existência de colaboradores em todos os intervalos de antiguidade avaliados (Figura 6).

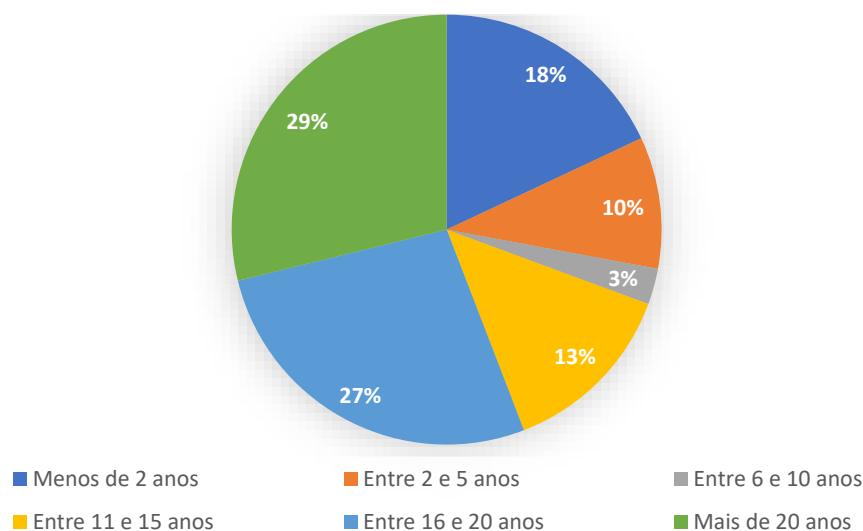


Figura 6 - Antiguidade dos Inquiridos

O universo de colaboradores inquiridos pertence a diferentes departamentos da organização, assim, conforme verificamos no quadro infra (Tabela 1) verificamos que prevalecem os do Departamento de Operações e Logística (DOL) representando 45% da amostra, seguindo-se o Departamento de Planejamento Gestão e Sistemas de Informação (DPGSI) com 21,6% das respostas e o Departamento de Educação, Comunicação e Marketing (DECM) com 20,7% de respostas. Com 5,4% das respostas temos o Departamento Jurídico e de Auditoria (DJA) e Unidade de Investigação Desenvolvimento e Inovação (UIDI). Por último, com 1,8% das respostas encontramos a Unidade de Negócio Internacional (UNI).

Departamento	DOL	DPGSI	DECM	DJA	UIDI	UNI
Respondentes	50	24	23	6	6	2
%	45%	21,60%	20,70%	5,40%	5,40%	1,80%

Tabela 1 – Departamento

Obtivemos 111 respostas dos 6 Departamentos de trabalho da Lipor, os resultados conseguidos têm em consideração a opinião de todos departamentos. A possibilidade de não declarar o departamento onde trabalha não obteve nenhuma resposta, apesar de essa opção estar disponível.

3.1.2 Organização

Na segunda parte do questionário os resultados estão bastantes conclusivos, como podemos verificar em relação à questão 1, em que os colaboradores, de forma transversal (100% da amostra), demonstraram a sua concordância em relação ao código de conduta da organização.

Nesta secção, foram incluídas questões tendentes a responder a uma das questões de partida “Os colaboradores reconhecem que a Lipor tem preocupações de sustentabilidade?”, para a qual constatamos o reconhecimento dos colaboradores da estratégia de sustentabilidade da organização, bem como, uma concordância expressiva quanto ao contributo da organização para a implementação de práticas de gestão sustentável.

A questão 2 (Figura 7) demonstra que 97% dos colaboradores concorda que a Lipor tem uma Estratégia de Sustentabilidade. Apenas 3% dos colaboradores “não concordam nem discordam” com a afirmação e não há qualquer resposta que discorde da afirmação. Em suma, é possível perceber que a grande maioria concorda com a existência de uma Estratégia de Sustentabilidade na organização

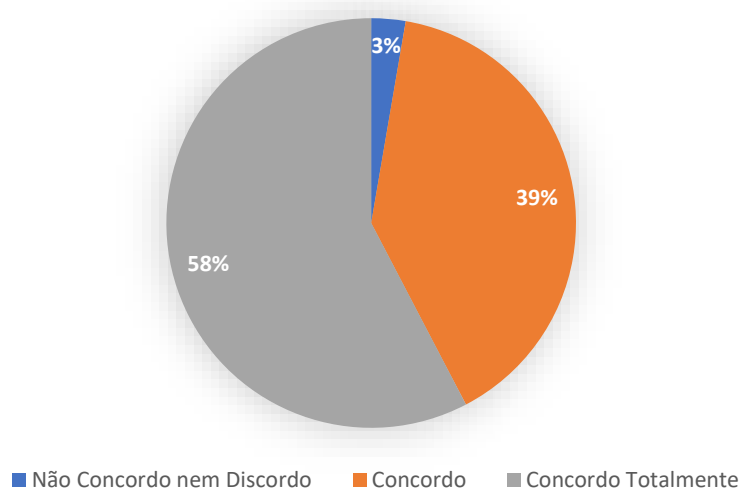


Figura 7 - Estratégia de Sustentabilidade

Quando questionados quanto à contribuição para a implementação de práticas de gestão sustentável (Figura 8), 40% concordam totalmente, 48% concordam, 9% não concordam nem discordam e 3% discordam da afirmação. Comparando com a questão anterior, verificamos uma elevada concordância com a afirmação, no entanto se na questão anterior 97,2% concordam a existência de uma Estratégia de Sustentabilidade, só 87,1% dos inquiridos concorda que toda a organização contribui para a implementação de práticas de gestão sustentável. Ainda assim, é claro para os colaboradores que a Lipor trabalha a sustentabilidade na sua estratégia, incorpora-a e é promotora da implementação de práticas de gestão sustentável no decorrer da sua atividade.

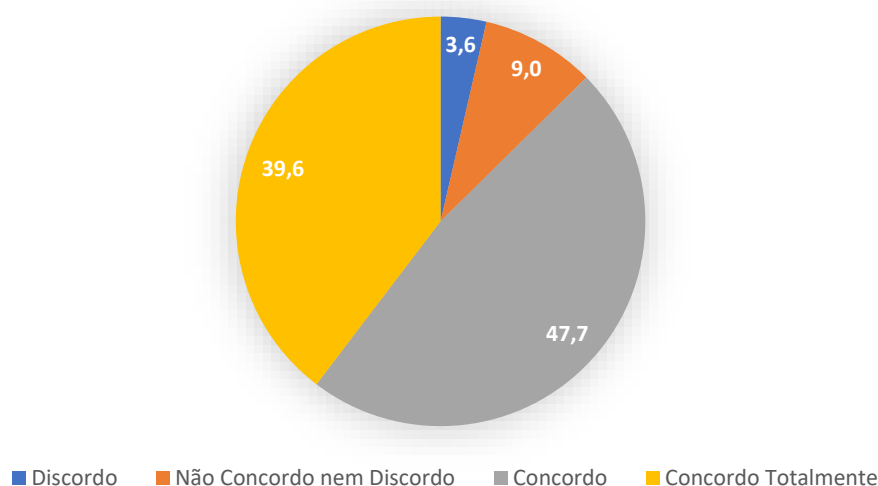


Figura 8 - Implementação de Práticas de Gestão Sustentável

Conforme se pode verificar em anexo (Anexo 3.3) os 3,6% das respostas de discordância distribuem-se pelos seguintes departamentos, DECM com 1,8%, DPGSI com 0,9% e UIDI com 0,9%. No mesmo sentido, também na tabela de cruzamento com a idade (Anexo 3.4), é possível verificar que a discordância se distribui com 0,9% entre os 31 e 35 anos, 0,9% entre os 6 e os 40 anos e 1,8% entre os 41 e os 45 anos. Estas respostas não ocorrem num departamento ou intervalo de idade em particular. Os resultados demonstram que, apesar de existir uma estratégia de sustentabilidade, nem todos contribuem para a sua implementação.

3.1.3 Práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos

Na terceira parte do questionário quando questionados sobre a sua percepção da existência de práticas de GSRH podemos observar um elevado nível de concordância em relação à existência dessas práticas.

Em relação à questão 1, é claro que as práticas relativas à promoção da segurança e saúde dos trabalhadores estão bastante presentes e com um alto nível de percepção por parte dos colaboradores. Conforme verificamos na Tabela 2, a percentagem total de concordância situa-se sempre acima dos 90% à exceção da última afirmação com 87,4%, ainda assim muito alta e esclarecedora. A discordância em relação às afirmações é muito baixa, bem como as respostas na opção “Não Concordo nem Discordo”.

	Discordo Totalmente %	Discordo %	Não Concordo nem Discordo %	Concordo %	Concordo Totalmente %	Total %
A Lipor dispõe de práticas de Saúde e Segurança no Trabalho	0,0	0,0	0,9	42,3	56,8	100,0
A Lipor assegura cuidados de saúde para além da medicina do trabalho	0,0	0,9	3,6	42,3	53,2	100,0
A Lipor procede à avaliação, identificação de riscos e investigação de acidentes de trabalho	0,0	0,9	2,7	37,8	58,6	100,0
A Lipor dispõe de consulta de medicina no trabalho	0,0	0,0	0,9	25,2	73,9	100,0
A Lipor promove a sensibilização para os temas da Saúde (física e psicológica)	0,0	0,0	4,5	44,1	51,4	100,0
A Lipor promove a capacitação dos colaboradores para os temas de saúde no trabalho	0,0	0,9	6,3	49,5	43,2	100,0
A Lipor procede à prevenção e mitigação de impactos negativos nos trabalhadores tendo em conta tanto as lesões físicas como psicológicas	0,0	1,8	10,8	46,8	40,5	100,0

Tabela 2 - Promoção da Segurança e Saúde dos Colaboradores

Quando falamos em GSRH, obrigatoriamente temos de olhar para os trabalhadores e para as relações de trabalho de longo prazo (Mariappanadar, 2003). Neste sentido, presente grupo de questões foca algumas práticas de Recursos Humanos que vão nesse sentido.

Tendo em conta as políticas que promovem a segurança no emprego (Tabela 3), observa-se que 90% dos trabalhadores concordam que a organização dispõe de práticas que o asseguram. Da mesma forma que ao nível das práticas que promovem a estabilidade contratual através de contratos permanentes, é possível concluir que há uma concordância clara com estas práticas. A organização trabalha este tipo de práticas, no entanto, não é possível dissociar o facto de estar na esfera pública e se reger pelas normas de recrutamento estabelecidas centralmente. Também, aqui, o Estado procura combater a precariedade contratual e assegurar que é um empregador responsável e com políticas de sustentabilidade no emprego. A realidade contratual da Lipor é composta por 90% de Contratos com vínculo Sem Termo e apenas 10% de Contratos com vínculo A termo.

No que diz respeito às práticas que permitem a retenção dos mais competentes verifica-se que a percentagem de respostas que concordam e discordam estão muito próximas, sendo estas 36% e 33,3 %, respetivamente. Agregando as respostas de (dis-)concordo e (dis-)concordo totalmente, é notória uma divisão em relação à concordância dos colaboradores no que respeita às práticas que permitem a retenção dos mais competentes.

	Discordo. Totalmente %	Discordo %	Não Concordo nem Discordo %	Concordo %	Concordo. Totalmente %	Total %
A Lipor dispõe de políticas que promovem a segurança no emprego	0,0	1,8	8,1	46,8	43,2	100,0
A Lipor dispõe de políticas que promovem a estabilidade contratual através de contratos permanentes	0,0	4,5	11,7	45,9	37,8	100,0
A Lipor dispõe de práticas que permitam reter os mais competentes	9,9	23,4	30,6	26,1	9,9	100,0
A Lipor tem práticas que visam a gestão do talento	6,3	18,9	28,8	35,1	10,8	100,0

Tabela 3 - Foco no Trabalhador e relações de trabalho de longo prazo

De forma a interpretar melhor os resultados, foi elaborada a tabela 4, na qual se cruzam os dados obtidos consoante o departamento dos respondentes face à prática “A Lipor dispõe de práticas que permitam reter os mais competentes”. Ao elaborar a tabela de cruzamento de dados, optou-se por juntar em “Outros Departamentos” os departamentos (DJA, UNI e UIDI) de forma a ter mais representatividade. Os resultados demonstram que dos colaboradores do DECM, 30,4% concordam e 21,7% discordam de que a Lipor dispõe de práticas que permitem reter os mais competentes. Em situação semelhante está o DOL com a mesma tendência tanto ao nível da concordância como na discordância, 50% e 32%, respetivamente. Nos restantes departamentos da organização a tendência inverte, na medida em que os colaboradores discordam da afirmação. O DPGSI discorda em 41,7% e os restantes departamentos em 42,9%. Sendo os departamentos da mesma organização, poderão estar em causa diferentes realidades a nível de trabalho ou comunicação destas práticas.

Os dados foram cruzados com a idade dos respondentes, no entanto, não foi possível encontrar uma tendência entre as idades.

Quando analisadas as respostas à afirmação “A Lipor tem práticas que visam a gestão do talento” (Tabela 3), estas não diferem muito em relação à questão anterior. Neste caso e não tendo uma percentagem significativa a resposta com maior percentagem (35,1%) foi “Concordo”. Seguindo a tendência da afirmação anterior, observa-se que há uma dispersão das respostas, não sendo esta uma prática que reúne a concordância dos trabalhadores.

Para esta afirmação também foi elaborada uma tabela de cruzamento de dados obtidos consoante o departamento de trabalho, disponível em anexo (Anexo 3.1), e excluindo os respondentes sem opinião, na qual se observa que o DECM tem uma concordância de 47,8% e o DOL de 58%. Embora com 25% de concordância, no DPGSI destacam-se os 50% de respondentes que escolheram a opção “Não Concordo nem Discordo”. No mesmo sentido, os “Outros Departamentos”, reuniram 35,7% de concordância, no entanto, assim como o DPGSI, a resposta com a percentagem mais alta foi a opção “Não Concordo nem Discordo”, indiciando uma ausência de opinião quanto à existência de práticas que visam a gestão do talento. Estes resultados podem, também, dever-se ao desconhecimento quanto ao termo “gestão do talento” e o que este representa.

	DECM	DOL	DPGSI	Outros Departamentos	Total
Concordo	30,4%	50%	25%	14,3%	36%
Discordo	21,7%	32%	41,7%	42,9%	33,3%

Tabela 4 - Cruzamento de dados (departamento e retenção de talento)

Ao analisarmos a Tabela 5, verificamos que a concordância com as afirmações é elevada e situa-se sempre acima dos 80%. Este grupo de questões procura avaliar a percepção dos trabalhadores sobre a existência de práticas adotadas pela organização no sentido de promover a avaliação e desempenho dos colaboradores, sendo que dados os resultados, não só é possível constatar o reconhecimento dos colaboradores na estratégia da organização em apostar na sua formação, como em proporcionar oportunidades internas de crescimento.

	Discordo Totalmente %	Discordo %	Não Concordo nem Discordo %	Concordo %	Concordo Totalmente %	Total %
A Lipor dispõe de políticas de promoção da formação	0,9	6,3	4,5	50,5	37,8	100,0
A Lipor promove a formação direcionada às novas tecnologias e adequadas às necessidades de mudança	0,9	7,2	10,8	45,9	35,1	100,0
A Lipor procede à identificação de necessidades formativas	0,9	6,3	9,9	46,8	36,0	100,0
A Lipor preocupa-se com o desenvolvimento dos trabalhadores	0,9	6,3	12,6	45,0	35,1	100,0
A Lipor dispõe de práticas de reafectação de trabalhadores	0,9	4,5	14,4	50,5	29,7	100,0
A Lipor promove as oportunidades internas de desenvolvimento	1,8	6,3	9,0	45,9	36,9	100,0
A Lipor dispõe de um sistema de avaliação de desempenho	0,9	0,9	5,4	46,8	45,9	100,0

Tabela 5 - Avaliação e Desenvolvimento dos Colaboradores

As relações laborais e o clima organizacional no seio das organizações é um fator de elevada importância no envolvimento e sentimento de bem-estar dos colaboradores. Os dados observados na Tabela 6 indicam que 83,8% dos trabalhadores concordam que a Lipor promove a interação entre chefias e trabalhadores para a melhoria do processo de trabalho, 90,1% concordam que a organização respeita a liberdade de associação sindical, 86,5% concordam que são incentivados a participar na melhoria da organização e 83,8% concorda que a Lipor promove a cooperação entre trabalhadores. De notar que todas as afirmações ficaram acima dos 80%, confirmando a importância atribuída às relações e ética laborais, bem como, à percepção do clima organizacional percebido pelos colaboradores.

	Discordo Totalmente %	Discordo %	Não Concordo nem Discordo %	Concordo %	Concordo Totalmente %	Total %
A Lipor dispõe de práticas que promovam a interação entre chefias e trabalhadores para a melhoria do processo de trabalho	1,8	4,5	9,9	49,5	34,2	100,0
A Lipor respeita a liberdade de associação sindical	0,0	0,0	9,9	41,4	48,6	100,0
A Lipor incentiva a participação dos trabalhadores na melhoria da Organização	0,0	5,4	8,1	41,4	45,0	100,0
A Lipor promove a cooperação entre trabalhadores	0,9	3,6	11,7	44,1	39,6	100,0

Tabela 6 - Gestão das Relações Laborais e Ética no Trabalho

Das práticas identificadas como promotoras de bem-estar e benefícios dos colaboradores na GSRH, verifica-se na Tabela 7 que quase a totalidade dos colaboradores (91%) tem acesso a um Seguro de Vida. Para além das consultas de medicina do trabalho observamos que uma percentagem significativa das respostas (96,4%) concorda com a existência de acompanhamento médico, para além do legalmente obrigatório. Dos colaboradores questionados, observamos que relativamente às práticas promotoras do equilíbrio entre a vida Pessoal e Profissional, 67,6% estão de acordo com a existência das mesmas, quando 32,4% não concorda ou “Não Concorda nem Discorda” da afirmação. No mesmo sentido

quando questionados acerca de práticas de flexibilidade no horário de trabalho, são 60,4% dos colaboradores que concordam a afirmação contra 39,6% que discordam ou não tem a percepção da existência destas práticas.

Em relação à afirmação “A Lipor permite e promove as novas formas de trabalho (teletrabalho, acesso remoto, flexibilização do local de prestação de trabalho)”, apresenta um resultado em que a discordância atinge um valor mais relevante com 38,7%, a muito próximo da concordância com 41,4%.

	Discordo Totalmente %	Discordo %	Não Concordo nem Discordo %	Concordo %	Concordo Totalmente %	Total %
Os trabalhadores dispõem de Seguro de Vida	1,8	2,7	4,5	34,2	56,8	100,0
A Lipor disponibiliza assistência médica aos trabalhadores	0,0	0,0	3,6	42,3	54,1	100,0
A Lipor tem práticas que promovem o equilíbrio da vida Pessoal e Profissional	3,6	7,2	21,6	45,0	22,5	100,0
A Lipor dispõe de práticas de flexibilidade no horário de trabalho	4,5	17,1	18,0	37,8	22,5	100,0
A Lipor permite e promove as novas formas de trabalho (teletrabalho, acesso remoto, flexibilização do local de prestação trabalho)	20,7	18,0	19,8	32,4	9,0	100,0
Os trabalhadores têm acesso a atividades lúdicas	1,8	3,6	10,8	49,5	34,2	100,0

Tabela 7 - Bem-estar e benefícios dos Trabalhadores

Dada a distribuição das respostas analisou-se a afirmação cruzando as respostas com a idade dos trabalhadores (tabela 8) e excluindo os respondentes sem opinião. Foi possível perceber que 100% dos colaboradores até 30 anos discorda da afirmação e 78,3% dos colaboradores

com mais de 50 anos concordam. Neste ponto destaca-se a diferença nas respostas, precisamente entre as duas gerações mais novas e mais antigas da organização. Os restantes grupos etários, tem percentagens equilibradas, com a exceção do grupo etário “41 a 45 anos”, no qual 50% dos respondentes discordam da afirmação, observando-se uma diferença mais acentuada. Salienta-se as diferenças entre gerações do entendimento e aceitação de alguns conceitos. A diferença de idades pode justificar estes resultados na medida em que a noção de novas formas de trabalho pode representar conceitos diferentes para estas faixas etárias (“Até 30 anos” e “Mais de 50 anos”).

	Até 30 anos	31 a 35 anos	36 a 40 anos	41 a 45 anos	46 a 49 anos	Mais de 50 anos	Total
Concordo	0%	46,2%	40,7%	27,3%	29,4%	78,3%	41,4%
Discordo	100%	38,5%	37%	50%	41,2%	4,3%	38,7

Tabela 8 - Cruzamento de Dados (idade e novas formas de trabalho)

Das várias práticas identificadas anteriormente, as questões relativas ao bem-estar e benefícios dos colaboradores foram das questões com mais dispersão nos resultados (Tabela 7). Ao contrário da elevada perceção e concordância com os demais grupos de questões, verifica-se que neste grupo as percentagens de discordância aumentam.

No grupo de questões relativas à Igualdade e não discriminação, a Tabela 9 segue a tendência da grande parte dos resultados recolhidos. É possível observar resultados com percentagens de concordância significativas e superiores a 80% com a exceção da afirmação “A Lipor dispõe de práticas salariais justas” com uma percentagem de concordância de 41,4% e discordância de 26,1%. Estes resultados podem representar uma resposta que reflete a insatisfação com o valor auferido pelo trabalho desenvolvido e não uma injustiça de salários diferentes para tarefas iguais. A Lipor sendo uma organização que aplica a tabela remuneratória única, deve reger-se pelas posições remuneratórias definidas centralmente pelo Governo.

As respostas à afirmação “A Lipor dispõe de práticas salariais justas” foram cruzadas com a idade dos inquiridos e foi possível verificar na tabela de contingência, disponível em anexo (Anexo 3.2) que as respostas “Concordo” e “Concordo Totalmente” obtiveram a percentagem mais alta nos grupos etários entre 31 e 35 anos, 41 e 45 anos e mais de 50 anos. Os respondentes até aos 30 anos de idade discordam com 44,4%, sendo o único grupo etário

onde a percentagem de discordo é a mais alta. Nos restantes respondentes com idades compreendidas entre os 36 e 40 anos e 46 e 49 anos, a prevalência de respostas foi maioritariamente “Não Concordo nem Discordo” com 40,7% e 64,7%, respetivamente.

	Discordo Totalmente %	Discordo %	Não Concordo nem Discordo %	Concordo %	Concordo Totalmente %	Total %
A Lipor dispõe de práticas que assegurem o equilíbrio e equidade na ocupação de Postos de Trabalho	2,7	2,7	10,8	52,3	31,5	100,0
A Lipor dispõe de práticas salariais justas	10,8	15,3	32,4	34,2	7,2	100,0
A discriminação não é tolerada na Lipor	0,0	3,6	5,4	40,5	50,5	100,0
A Lipor promove práticas formativas que englobam temas éticos e inclusivos	1,8	0,0	9,0	52,3	36,9	100,0

Tabela 9 - Igualdade e não discriminação

Na procura pela Sustentabilidade, as preocupações com o meio ambiente devem ser uma constante e ser considerada na estratégia das Organizações. O pilar Ambiental é um dos 3 pilares da Sustentabilidade, pelo que urge a necessidade de levar em conta a pegada ambiental e a preservação dos recursos naturais (Sandberg et al., 2019). Conforme já referido anteriormente a adoção de práticas sustentáveis permite uma visão consciente da gestão de recursos no longo prazo permitindo a preservação do meio envolvente

Após a análise da Tabela 10 é possível constatar um predomínio das respostas “Concordo” e “Concordo Totalmente” com um total de respostas a rondar os 95% em todas as afirmações. Desta análise conclui-se que a maioria dos colaboradores concorda com a existência de uma estratégia da organização que inclui práticas e iniciativas com vista à preservação do meio ambiente.

	Discordo Totalmente %	Discordo %	Não Concordo nem Discordo %	Concordo %	Concordo Totalmente %	Total %
A Lipor promove a preocupação com a sustentabilidade Ambiental	0,0	0,0	3,6	36,0	60,4	100,0
A Lipor dispõe de práticas para o uso responsável de recursos (água, energia, materiais, etc)	0,0	1,8	3,6	45,9	48,6	100,0
A Lipor promove iniciativas ambientais e preservação do ambiente	0,0	0,0	2,7	35,1	62,2	100,0
A estratégia da Lipor está alinhada com o propósito do uso responsável de recursos	0,0	0,0	4,5	38,7	56,8	100,0

Tabela 10 - Capacitação para a Sustentabilidade Ambiental dos Colaboradores

A relação que as Organizações mantêm com a Comunidade é uma dimensão do pilar social da Sustentabilidade e, portanto, devem ser consideradas medidas e práticas que permitam a interação e desenvolvimento mútuo.

Na Tabela 11 observam-se os resultados quanto às práticas que promovem uma interação da Lipor com a Comunidade. Tendo em conta as atividades com a Comunidade local os colaboradores concordam em 93,7% que a organização trabalha na promoção de atividades. Quando questionados sobre programas de intervenção na Comunidade e práticas que incluam a Comunidade na atividade da organização, os resultados foram de elevada concordância 95,5 % e 90,1%, respetivamente.

Conforme já referido, para além da redução dos impactos negativos nos colaboradores, a GSRH preocupa-se em reduzir as externalidades negativas na comunidade através da adoção de práticas que não visem apenas os resultados económicos (Mariappanadar, 2012).

Em relação à mitigação de impactos negativos observa-se que os colaboradores têm consciência da posição da organização para com a Comunidade, pelo que, a afirmação obteve 91% de concordância. Ao nível das ações com impacto global, a percentagem de colaboradores que reconhece estas iniciativas é de 87,4%. Mais de 90% dos trabalhadores

concordam que a organização tem práticas de cooperação com Universidades. Em suma, é possível constatar na percepção dos trabalhadores a existência de práticas que aproximam e envolvem a Lipor com a Comunidade, dadas as percentagens de resposta maioritariamente acima dos 90% de concordância.

	Discordo Totalmente %	Discordo %	Não Concordo nem Discordo %	Concordo %	Concordo Totalmente %	Total %
A Lipor promove atividades com a Comunidade local (voluntariado, apoio a associações)	0,0	0,0	6,3	41,4	52,3	100,0
A Lipor trabalha na implementação de Programas de intervenção na comunidade	0,0	0,9	3,6	47,7	47,7	100,0
A Lipor dispõe de práticas que incluam a comunidade na atividade da Organização	0,0	0,9	9,0	46,8	43,2	100,0
A Lipor dispõe de práticas que visam limitar os impactos negativos na Comunidade	0,0	0,9	8,1	42,3	48,6	100,0
A Lipor promove ações com impacto global (apoio a associações que garantem os direitos dos mais desfavorecidos além-fronteiras – mulher africana, povos indígenas, refugiados, etc.)	0,0	0,9	11,7	39,6	47,7	100,0
A Lipor dispõe de práticas de cooperação com Universidades (nacionais e internacionais)	0,0	0,9	7,2	40,5	51,4	100,0

Tabela 11 - Cooperação com Entidades Externas

Capítulo 4 – Conclusões

Conclusão

A Lipor encara a Sustentabilidade como uma prioridade no seu negócio, para a qual enceta esforços e trabalha diariamente no cumprimento da sua visão estratégica, de forma a permanentemente corresponder, de forma sustentável, aos desafios internos e externos da organização. O mercado de trabalho é cada vez mais competitivo e a sustentabilidade apresenta-se como uma condição essencial para que, não só no curto prazo, mas a médio e longo prazo as organizações adquiram vantagem competitiva (Alvares & Souza, 2016). A sustentabilidade está permanentemente presente na atividade da organização, sendo na realidade uma base para o cumprimento da sua Visão e Missão, não sendo surpreendente a familiaridade dos respondentes com questões sobre estas temáticas.

O presente estudo teve como objetivo abordar uma nova perspetiva da Gestão - Gestão de Recursos Humanos Sustentável na Lipor e perceber até que ponto os trabalhadores têm conhecimento da existência destas práticas, bem como se consideram que a Lipor tem uma estratégia voltada para a sustentabilidade. Através do questionário foram avaliadas as componentes da GSRH identificadas na literatura, para as quais, no global, os respondentes confirmaram a sua existência, conferindo à GRH praticada na Lipor a característica de Sustentabilidade.

Tendo por base a análise dos resultados apresentada torna-se importante apontar as principais conclusões alcançadas no decorrer desta dissertação. Assim, foi possível constatar que, na perceção dos trabalhadores, a empresa tem práticas de GRH que a literatura considera caracterizarem uma GSRH.

Uma das questões de partida foi se “Os colaboradores reconhecem que a Lipor tem preocupações de sustentabilidade?”, para a qual obtivemos resultados bastante esclarecedores. Apoiados nos resultados, verificou-se que os colaboradores reconhecem a estratégia de sustentabilidade da organização, da mesma forma que também demonstram a sua concordância com o interesse da organização em promover e contribuir para a implementação de práticas de gestão sustentável. De forma a promover a sustentabilidade nas organizações, os representantes devem perceber a importância da definição clara deste objetivo, considerando as diferentes perspetivas e valores presentes na organização (Kramar, 2014). Neste seguimento, quando a estratégia da organização engloba a sustentabilidade

como premissa para a sua atuação, torna-se mais fácil incorporar medidas e práticas de carácter sustentável.

A segunda questão de partida pretendia avaliar “Em que medida é que a Gestão de Recursos Humanos praticada na Lipor, tal como é percebida pelos trabalhadores, pode ser considerada sustentável?”. Dos 8 grupos de questões colocados na “Secção III” do questionário, onde cada grupo continha componentes classificadas na literatura como indicadoras de GSRH, obtivemos resultados bastante consistentes, com níveis elevados de concordância relativamente à existência das práticas sustentáveis apresentadas no questionário. Dados os resultados obtidos, é possível verificar uma tendência de resposta, independentemente do departamento, idade ou antiguidade na organização. Apenas dois itens recolheram um número apreciável de respostas discordantes, que se prendem com a existência de práticas de retenção, e de práticas de promoção de novas formas de trabalho. No primeiro caso, verificou-se que as respostas no sentido do não reconhecimento de práticas de retenção se concentravam em alguns departamentos, e no segundo caso as diferenças estavam associadas à idade dos respondentes.

Os dados recolhidos, permitem-nos ir de encontro ao que foi mencionado na literatura, de modo que constatamos a existência de práticas direcionadas para promover a segurança dos colaboradores através de práticas que visam a sua saúde e bem-estar (Ehnert et al., 2016; Guerci et al., 2019).

A GRH Sustentável permite uma abordagem que engloba práticas dirigidas para a procura de resultados e maximização de lucros da organização, enquanto trabalha no bem-estar dos colaboradores de forma a reduzir o impacto negativo sob os mesmos (Mariappanadar, 2003). A responsabilidade da organização na adoção de práticas sustentáveis de Recursos Humanos é evidente. Considerando os resultados analisados conclui-se uma clara concordância com a existência de práticas que promovem a Igualdade e a não discriminação, assegurando os princípios éticos e fundamentais da gestão das relações laborais. A salvaguarda dos colaboradores está relacionada com a gestão da saúde profissional, a redução do stress, um equilíbrio da carga de trabalho, o pagamento de um salário mínimo razoável pelo trabalho desenvolvido e a conciliação da vida profissional com a vida familiar (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2019).

Uma das questões com maior distribuição de respostas foi a questão da retenção dos mais competentes, presente no grupo de questões da avaliação e desenvolvimento dos colaboradores. Assim, concluiu-se que este é um ponto com maior discordância quanto à

existência de práticas que visam a retenção destes colaboradores. Comummente o Estado é associado a segurança no emprego, pelo que havendo segurança, há retenção dos trabalhadores. A conclusão perante os resultados não é de insegurança e por conseguinte ausência de retenção das pessoas, mas por outro lado, os colaboradores consideram que as práticas existentes na organização não são suficientes para tornarem atrativa a intenção de permanecer na empresa. O facto de a organização estar limitada face ao seu estatuto Intermunicipal e, por conseguinte, estar sujeita a legislação em vigor pelo Estado, pode justificar os resultados obtidos, na medida em que não pode adotar todas as medidas que consideraria necessárias à retenção de talento. No mesmo sentido, também a liderança, poderá ter um papel fundamental na explicação dos resultados obtidos, dado que estes resultados não são transversais a todos os departamentos.

Em relação à existência de práticas de cariz ambiental, os resultados, assim como se tem verificado nos vários grupos, foram muito positivos em todas as afirmações. Os colaboradores estão conscientes da existência de práticas adotadas para a capacitação, iniciativas ambientais e preservação do meio ambiente. A Lipor está comprometida com a sustentabilidade ambiental e isso reflete-se no entendimento dos colaboradores que responderam muito positivamente, mostrando terem conhecimento das práticas presentes no questionário. No mesmo sentido, as práticas potenciadoras do envolvimento da Lipor com Entidades Externas, obtiveram resultados bastantes expressivos. Concluiu-se a presença de práticas na Organização que fomentam, não só a sua participação como a dos colaboradores na participação em atividades locais, bem como em proporcionar novas oportunidades aos membros da comunidade

O objetivo deste estudo consistia em perceber se a GRH presente na Lipor se poderia considerar sustentável. Nesta perspetiva, as práticas colocadas no inquérito foram identificadas na literatura como práticas de GSRH, pelo que, dado o nível de concordância à presença destas práticas na Lipor, permite aferir que a perceção dos trabalhadores da Lipor é no sentido de uma Gestão de Recursos Humanos Sustentável.

É de salientar que o facto de a organização ser uma Associação Intermunicipal limita em muito a sua área de atuação no que concerne à liberdade de aplicação de novas práticas. A Lipor é gerida à semelhança de uma Autarquia Local, regendo-se pelas normas decretadas pela Administração Central. Neste sentido, e considerando o estudo desenvolvido, conclui-se que a organização proporciona uma série de práticas para além das legalmente obrigatórias.

Por conseguinte, denota-se um esforço na capacidade de inovar na área da GSRH, apesar das restrições impostas pelo seu enquadramento legal.

A dissertação aqui apresentada, assim como outros estudos, apresentou limitações que poderão ser trabalhadas através de futuras pesquisas. Uma das limitações prende-se com as várias vertentes que poderiam ter sido estudadas, no entanto só foi possível estudar a presença de práticas da GRHS na organização. Desta forma, teria sido pertinente abordar a visão dos gestores/chefias sobre o tema, bem como perceber a opinião dos colaboradores quanto às práticas existentes. O presente estudo demonstrou a concordância dos colaboradores quanto à existência de práticas consideradas como GSRH, no entanto seria relevante perceber a sua concordância quanto ao conteúdo dessas práticas, bem como a sua real eficácia, em termos dos resultados produzidos. A exploração destas questões implicaria outra metodologia e a inclusão no estudo de outros segmentos, mais direcionados para a os níveis de gestão e direção. Para finalizar, a limitação ao tamanho do questionário levou a que algumas questões não fossem colocadas, dado que este ficaria demasiado extenso. Assim, uma das limitações foi não ter sido abordado o nível de concordância com o conteúdo das próprias práticas, a satisfação com as mesmas e possíveis sugestões de melhoria.

Termina-se este estudo com algumas sugestões para pesquisas futuras e que de alguma forma possam contribuir para aprofundar o tema abordado, uma vez que se encontra em pleno desenvolvimento. Neste seguimento sugere-se que sejam desenvolvidas novas pesquisas que permitam perceber como é que a Administração Local pode acomodar a GSRH, revitalizando e inovando as suas práticas, de modo a responder aos prementes desafios ambientais que se têm vindo a agudizar. Importa também perceber, à semelhança da realidade da Lipor, qual é a realidade da GRH noutras Entidades locais comparáveis à Lipor. Neste sentido, e como sugestão, seria interessante estudar noutras Entidades da administração local a presença de práticas de GSRH. O facto destas práticas serem reconhecidas na Lipor é algo natural, dado a familiaridade do tema na organização, e decorrente da própria estratégia da empresa. Assim, focando noutras Entidades do poder local, em que o tema não é tão familiar, será que têm o mesmo nível de preocupação com a GSRH? No fundo, qual será a realidade noutras Entidades pares da Lipor quanto ao conhecimento e/ou sensibilidade para as práticas da GSRH. Por último, e de forma a complementar o estudo desenvolvido, seria pertinente inquirir, também, as chefias sobre as matérias abordadas e recolher a sua perceção em relação ao tema e a sua posição em relação às práticas identificadas.

Referências Bibliográficas

- Alfes, K., Shantz, A., & Truss, C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: The moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 409–427. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12005>
- Alvares, K., & Souza, I. (2016). Sustentabilidade na gestão de pessoas: Práticas e contribuições às organizações. *Revista Gestão Organizacional*, 9(2), 25–38.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Arslan, M., & Kisacik, H. (2017). The Corporate Sustainability Solution: Triple Bottom Line. *The Journal of Accounting and Finance, Special Issue*, 18–34.
- Backhaus, K., Stone, B., & Heiner, K. (2002). Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness. *Business & Society*, 41(3), 292–318. <https://doi.org/10.1177/0007650302041003003>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management (2nd ed.)*. Palgrave Macmillan.
- Cabral-Cardoso, C. (2004). The evolving Portuguese model of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 959–977. <https://doi.org/10.1080/09585190410001677269>
- CIPD - Chartered Institute for Personnel Development. (2013). *The Role of HR in Corporate Responsibility* (pp. 1–21). Chartered Institute for Personnel Development.
- Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). *HRM's role in corporate social and environmental sustainability*. Research Report SHRM society.
- de Lange, D., Busch, T., & Delgado-Ceballos, J. (2012). Sustaining Sustainability in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 110(2), 151–156. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1425-0>
- Ehnert, I. (2009). Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective. Em *Contributions to Management Science* (pp. 1–280) Physica-Verlag.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88–108. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>

- Ehnert, I., Matthews, B., & Muller-Carmen., M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30, 3. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford.
- Figge, F., & Hahn, T. (2004). Sustainable Value Added—Measuring corporate contributions to sustainability beyond eco-efficiency. *Ecological Economics*, 48(2), 173–187. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2003.08.005>
- Gao, S. S., & Zhang, J. J. (2006). Stakeholder engagement, social auditing and corporate sustainability. *Business Process Management Journal*, 12(6), 722 - 740. <https://doi.org/10.1108/14637150610710891>
- Gerhart, B. (2005). Human Resources and Business Performance: Findings, Unanswered Questions, and an Alternative Approach. *Management and Economic Success*, 16(2), 174 – 185.
- Gomes, J. F. S., Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Edições Sílabo.
- González-Benito, J., González-Benito, Ó. (2006). Environmental pro-activity and business performance: An empirical analysis. *International Journal of Management Science*, 33(1), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.03.002>
- Guerci, M., Decramer, A., Van Waeyenberg, T., & Aust, I. (2019). Moving Beyond the Link Between HRM and Economic Performance: A Study on the Individual Reactions of HR Managers and Professionals to Sustainable HRM. *Journal of Business Ethics*, 160(4), 783–800. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3879-1>
- Guerci, M., & Pedrini, M. (2014). The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainability-driven change – towards a ‘strong’ HR management system. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1787–1814. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.860388>
- Halawi, A., & Zaraket, W. (2018). Impact of Green Human Resource Management on Employee Behavior. *Journal of Applied Business Research*, 6(1), 18–34.
- Hronová, Š., & Špaček, M. (2021). Sustainable HRM Practices in Corporate Reporting. *Economies*, 9(2), 75. <https://doi.org/10.3390/economies9020075>
- Jiang, K., & Messersmith, J. (2018). On the shoulders of giants: A meta-review of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 6–33. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1384930>
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>

- Lopez-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2020). Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. *Human Resource Management Review*, 30(3), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100689>
- Mariappanadar, S. (2003). Sustainable human resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics*, 30(8), 906–923. <https://doi.org/10.1108/03068290310483779>
- Mariappanadar, S. (2012). The harm indicators of negative externality of efficiency focused organizational practices. *International Journal of Social Economics*, 39(3), 209–220. <https://doi.org/10.1108/03068291211199378>
- Mariappanadar, S. (2014). *The Model of Negative Externality for Sustainable HRM*. In: Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. (Ed.) Sustainability and Human Resource Management. CSR, Sustainability, Ethics & Governance, 181-204. Springer, Berlin, Heidelberg. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8_8
- Ogbonnaya, C., & Messersmith, J. (2019). Employee performance, well-being, and differentialeffects of human resource management subdimensions: Mutual gains or conflicting outcomes? *Human Resource Managment Journal*, 29(3) 509-526. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12203>
- Pfeffer, J. (1995). *A competitividade através dos recursos humanos*. Executive Digest. Janeiro.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª). Edições Sílabo.
- Podgorodnichenko, N. E., & McAndrew, I. (2020). The role of HRM in developing sustainable organizations: Contemporary challenges and contradictions. *Human Resource Management Review*, 30(3), 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.04.001>
- 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>
- Sandberg, M., Klockars, K., & Wilen, K. (2019). Green growth or degrowth? Assessing the normative justifications for environmental sustainability and economic growth through critical social theory. *Journal of Cleaner Production*, 206, 133–141. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.175>
- Sousa, M. J., Duarte, T., & Sanches, J., P. G. e Gomes. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas* (6ª Ed.). Lisboa.
- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708>

- Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. (2019). Can Sustainable HRM Reduce Work-Related Stress, Work-Family Conflict, and Burnout? *International Studies of Management & Organization*, 49(1), 79–98. <https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1565095>
- Steffensen Jr, Ellen III, B.P., Wang G., & Ferris, G.R. (2019). Putting the “management” back in human resource management: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 45(6), 2387–2418. <https://doi.org/10.1177/0149206318816179>
- Taylor, S., Osland, J., & Egri, C. P. (2012). Guest Editors’ Introduction: Introduction to Hrm’s Role in Sustainability: Systems, Strategies, and Practices. *Human Resource Management*, 51(6), 789–798. <https://doi.org/10.1002/hrm.21509>
- Ulrich, D. (2015). *The Leadership Capital Index: Realizing the Market Value of Leadership* (Berrett-Koehler Publishers). 9781626566019.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard Business School Press.
- Westerman, J. W., Rao, M. B., Vanka, S., & Gupta, M. (2020). Sustainable human resource management and the triple bottom line: Multi-stakeholder strategies, concepts, and engagement. *Human Resource Management Review*, 30(3), 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100689>
- Wilkinson, A., Hill, M., & Gollan, P. (2001). The sustainability debate. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1492–1502. <https://doi.org/10.1108/01443570110410865>
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Bookman.

Anexos

Anexo 1 – Questionário

A resposta a este questionário tem como objetivo a recolha de dados para a elaboração de uma dissertação de mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos da FEP – Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

As respostas são confidenciais e apenas serão utilizadas para fins estatísticos na elaboração do presente trabalho.

Parte I

Dados de caracterização: escolha a resposta que corresponde à sua situação:

1. Idade – Número de anos completos
(Até 25 anos) (26 a 30 anos); (31 a 35 anos); (36 a 40 anos); (41 a 45 anos); (46 a 49 anos); (Mais de 50 anos);
2. Antiguidade na Organização - Número de anos completos
(Menos de 2 anos); (Entre 2 e 5 anos); (Entre 6 e 10 anos); (Entre 11 e 15 anos); (Entre 16 e 20 anos); (Mais de 20 anos);
3. Departamento em que Trabalho
DJA; DPGSI; DOL; DECM; UNI; UIIDI; N/A (Não aplicável);

Parte II

Caracterização da Empresa: responda indicando o seu conhecimento quanto às seguintes questões:

1. A Lipor tem um código de conduta que se aplica a todos os colaboradores?
 - a. Sim; Não.
2. Considera que a Lipor tem uma Estratégia de Sustentabilidade?
 - a. Discordo Totalmente; Discordo; Não Concordo nem Discordo; Concordo; Concordo Totalmente;
3. Reconhece que toda a Organização contribui ativamente para a implementação de práticas de Gestão Sustentável?
 - a. Discordo Totalmente; Discordo; Não Concordo nem Discordo; Concordo; Concordo Totalmente

Parte III

A resposta nesta secção do questionário deverá ser efetuada indicando o seu nível de concordância com as seguintes **afirmações**:

Discordo Totalmente; Discordo; Não Concordo nem Discordo; Concordo; Concordo Totalmente.

1. Questões relativas à promoção da segurança e saúde dos colaboradores

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A Lipor dispõe de práticas de Saúde e Segurança no Trabalho					
A Lipor assegura cuidados de saúde para além da medicina do trabalho					
A Lipor procede à avaliação, identificação de riscos e investigação de acidentes de trabalho					
A Lipor dispõe de consulta de medicina no trabalho					
A Lipor promove a sensibilização para os temas da Saúde (física e psicológica)					
A Lipor promove a capacitação dos colaboradores para os temas de saúde no trabalho					
A Lipor procede à prevenção e mitigação de impactos negativos nos trabalhadores tendo em conta tanto as lesões físicas como psicológicas					

2. Questões relativas ao foco no trabalhador e às relações de trabalho de longo prazo.

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A Lipor dispõe de políticas que promovem a segurança no emprego					
A Lipor dispõe de políticas que promovem a estabilidade contratual através de contratos permanentes					
A Lipor tem dispõe de práticas que permitam reter os mais competentes					
A Lipor tem práticas que visam a gestão do talento					

3. Questões relativas à avaliação e desenvolvimento dos colaboradores:

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A Lipor dispõe de políticas de promoção da formação					
A Lipor promove a formação direccionada às novas tecnologias e adequadas às necessidades de mudança					
A Lipor procede à identificação de necessidades formativas					
A Lipor preocupa-se com o desenvolvimento dos trabalhadores					
A Lipor dispõe de práticas de reafecção de trabalhadores					
A Lipor promove as oportunidades internas de desenvolvimento					
A Lipor dispõe de um sistema de avaliação de desempenho					

4. Questões relativas à gestão das relações laborais e ética no trabalho

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A Lipor dispõe de práticas que promovam a interação entre chefias e trabalhadores para a melhoria do processo de trabalho					
A Lipor respeita a liberdade de associação sindical					
A Lipor incentiva a participação dos trabalhadores na melhoria da Organização					
A Lipor promove a cooperação entre trabalhadores					

5. Questões relativas ao bem-estar e benefícios dos colaboradores

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Os trabalhadores dispõem de Seguro de Vida					
A Lipor disponibiliza assistência médica aos trabalhadores					
A Lipor tem práticas que promovem o equilíbrio da vida Pessoal e Profissional					
A Lipor dispõe de práticas de flexibilidade no horário de trabalho					
A Lipor permite e promove as novas formas de trabalho (teletrabalho, acesso remoto, flexibilização do local de prestação trabalho).					
Os trabalhadores têm acesso a atividades lúdicas?					

6. Questões relativas à Igualdade e não discriminação

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A Lipor dispõe de práticas que assegurem o equilíbrio e equidade na ocupação de Postos de Trabalho					
A Lipor dispõe de práticas salariais justas					
A discriminação não é tolerada na Lipor					
A Lipor promove práticas formativas que englobam temas éticos e inclusivos					

7. Questões relativas à capacitação para a sustentabilidade ambiental dos colaboradores

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A Lipor promove a preocupação com a sustentabilidade Ambiental					
A Lipor dispõe de práticas para o uso responsável de recursos (água, energia, materiais, etc)					
A Lipor promove iniciativas ambientais e preservação do ambiente					
A estratégia da Lipor está alinhada com o propósito do uso responsável de recursos					

8. Questões relativas à cooperação com Entidades Externas

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A Lipor promove atividades com a Comunidade local (voluntariado, apoio a associações)					
A Lipor trabalha na implementação de Programas de intervenção na comunidade					
A Lipor dispõe de práticas que incluam a comunidade na atividade da Organização					
A Lipor dispõe de práticas que visam limitar os impactos negativos na Comunidade					
A Lipor promove ações com impacto global (apoio a associações que garantem os direitos dos mais desfavorecidos além-fronteiras – mulher africana, povos indígenas, refugiados, etc.)					
A Lipor dispõe de práticas de cooperação com Universidades (nacionais e internacionais)					

Resultados do Questionário

Anexo 2 - Tabelas individuais por questão

Idade – Número de anos completos

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Até 25 anos	3	2,7	2,7
26 a 30 anos	6	5,4	8,1
31 a 35 anos	13	11,7	19,8
36 a 40 anos	27	24,3	44,1
41 a 45 anos	22	19,8	64,0
46 a 49 anos	17	15,3	79,3
Mais de 50 anos	23	20,7	100,0
Total	111	100,0	

Antiguidade na Organização – Número de anos completos

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Menos de 2 anos	20	18,0	18,0
Entre 2 e 5 anos	11	9,9	27,9
Entre 6 e 10 anos	3	2,7	30,6
Entre 11 e 15 anos	15	13,5	44,1
Entre 16 e 20 anos	30	27,0	71,2
Mais de 20 anos	32	28,8	100,0
Total	111	100,0	

Departamento em que trabalho

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
DECM	23	20,7	20,7
DJA	6	5,4	26,1
DOL	50	45,0	71,2
DPGSI	24	21,6	92,8
UIDI	6	5,4	98,2
UNI	2	1,8	100,0
Total	111	100,0	

A Lipor tem um código de conduta que se aplica a todos os colaboradores?

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Sim	111	100,0	100,0
Não	0	0,0	0,0

Considera que a Lipor tem uma Estratégia de Sustentabilidade?

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Não Concordo nem Discordo	3	2,7	2,7
Concordo	44	39,6	42,3
Concordo Totalmente	64	57,7	100,0
Total	111	100,0	

Reconhece que toda a Organização contribui ativamente para a implementação de práticas de Gestão Sustentável?

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Discordo	4	3,6	3,6
Não Concordo nem Discordo	10	9,0	12,6
Concordo	53	47,7	60,4
Concordo Totalmente	44	39,6	100,0
Total	111	100,0	

A Lipor dispõe de práticas de Saúde e Segurança no Trabalho

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Não Concordo nem Discordo	1	0,9	0,9
Concordo	47	42,3	43,2
Concordo Totalmente	63	56,8	100,0
Total	111	100,0	

A Lipor assegura cuidados de saúde para além da medicina do trabalho

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Discordo	1	0,9	0,9
Não Concordo nem Discordo	4	3,6	4,5
Concordo	47	42,3	46,8
Concordo Totalmente	59	53,2	100,0
Total	111	100,0	

A Lipor procede à avaliação, identificação de riscos e investigação de acidentes de trabalho

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Discordo	1	0,9	0,9
Não Concordo nem Discordo	3	2,7	3,6
Concordo	42	37,8	41,4
Concordo Totalmente	65	58,6	100,0
Total	111	100,0	

A Lipor dispõe de consulta de medicina no trabalho

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Não Concordo nem Discordo	1	0,9	0,9
Concordo	28	25,2	26,1
Concordo Totalmente	82	73,9	100,0
Total	111	100,0	

A Lipor promove a sensibilização para os temas da Saúde (física e psicológica)

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Não Concordo nem Discordo	5	4,5	4,5
Concordo	49	44,1	48,6
Concordo Totalmente	57	51,4	100,0
Total	111	100,0	

A Lipor promove a capacitação dos colaboradores para os temas de saúde no trabalho

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Discordo	1	0,9	0,9
Não Concordo nem Discordo	7	6,3	7,2
Concordo	55	49,5	56,8
Concordo Totalmente	48	43,2	100,0
Total	111	100,0	

A Lipor procede à prevenção e mitigação de impactos negativos nos trabalhadores tendo em conta tanto as lesões físicas como psicológicas

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Discordo	2	1,8	1,8
Não Concordo nem Discordo	12	10,8	12,6
Concordo	52	46,8	59,5
Concordo Totalmente	45	40,5	100,0
Total	111	100,0	

A Lipor dispõe de políticas que promovem a segurança no emprego

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Discordo	2	1,8	1,8
Não Concordo nem Discordo	9	8,1	9,9
Concordo	52	46,8	56,8
Concordo Totalmente	48	43,2	100,0
Total	111	100,0	

A Lipor dispõe de políticas que promovem a estabilidade contratual através de contratos permanentes

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Discordo	5	4,5	4,5
Não Concordo nem Discordo	13	11,7	16,2
Concordo	51	45,9	62,2
Concordo Totalmente	42	37,8	100,0
Total	111	100,0	

A Lipor dispõe de práticas que permitam reter os mais competentes

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Discordo Totalmente	11	9,9	9,9
Discordo	26	23,4	33,3
Não Concordo nem Discordo	34	30,6	64,0
Concordo	29	26,1	90,1
Concordo Totalmente	11	9,9	100,0
Total	111	100,0	

A Lipor tem práticas que visam a gestão do talento

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Discordo Totalmente	7	6,3	6,3
Discordo	21	18,9	25,2
Não Concordo nem Discordo	32	28,8	54,1
Concordo	39	35,1	89,2
Concordo Totalmente	12	10,8	100,0
Total	111	100,0	

A Lipor dispõe de políticas de promoção da formação

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Discordo Totalmente	1	0,9	0,9
Discordo	7	6,3	7,2
Não Concordo nem Discordo	5	4,5	11,7
Concordo	56	50,5	62,2
Concordo Totalmente	42	37,8	100,0
Total	111	100,0	

A Lipor promove a formação direcionada às novas tecnologias e adequadas às necessidades de mudança

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Discordo Totalmente	1	0,9	0,9
Discordo	8	7,2	8,1
Não Concordo nem Discordo	12	10,8	18,9
Concordo	51	45,9	64,9
Concordo Totalmente	39	35,1	100,0
Total	111	100,0	

A Lipor procede à identificação de necessidades formativas

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Discordo Totalmente	1	0,9	0,9
Discordo	7	6,3	7,2
Não Concordo nem Discordo	11	9,9	17,1
Concordo	52	46,8	64,0
Concordo Totalmente	40	36,0	100,0
Total	111	100,0	

A Lipor preocupa-se com o desenvolvimento dos trabalhadores

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Discordo Totalmente	1	0,9	0,9
Discordo	7	6,3	7,2
Não Concordo nem Discordo	14	12,6	19,8
Concordo	50	45,0	64,9
Concordo Totalmente	39	35,1	100,0
Total	111	100,0	

A Lipor dispõe de práticas de reafecção de trabalhadores

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Discordo Totalmente	1	0,9	0,9
Discordo	5	4,5	5,4
Não Concordo nem Discordo	16	14,4	19,8
Concordo	56	50,5	70,3
Concordo Totalmente	33	29,7	100,0
Total	111	100,0	

A Lipor promove as oportunidades internas de desenvolvimento

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Discordo Totalmente	2	1,8	1,8
Discordo	7	6,3	8,1
Não Concordo nem Discordo	10	9,0	17,1
Concordo	51	45,9	63,1
Concordo Totalmente	41	36,9	100,0
Total	111	100,0	

A Lipor dispõe de um sistema de avaliação de desempenho

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Discordo Totalmente	1	0,9	0,9
Discordo	1	0,9	1,8
Não Concordo nem Discordo	6	5,4	7,2
Concordo	52	46,8	54,1
Concordo Totalmente	51	45,9	100,0
Total	111	100,0	

A Lipor dispõe de práticas que promovam a interação entre chefias e trabalhadores para a melhoria do processo de trabalho

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Discordo Totalmente	2	1,8	1,8
Discordo	5	4,5	6,3
Não Concordo nem Discordo	11	9,9	16,2
Concordo	55	49,5	65,8
Concordo Totalmente	38	34,2	100,0
Total	111	100,0	

A Lipor respeita a liberdade de associação sindical

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Não Concordo nem Discordo	11	9,9	9,9
Concordo	46	41,4	51,4
Concordo Totalmente	54	48,6	100,0
Total	111	100,0	

A Lipor incentiva a participação dos trabalhadores na melhoria da Organização

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Discordo	6	5,4	5,4
Não Concordo nem Discordo	9	8,1	13,5
Concordo	46	41,4	55,0
Concordo Totalmente	50	45,0	100,0
Total	111	100,0	

A Lipor promove a cooperação entre trabalhadores

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Discordo Totalmente	1	0,9	0,9
Discordo	4	3,6	4,5
Não Concordo nem Discordo	13	11,7	16,2
Concordo	49	44,1	60,4
Concordo Totalmente	44	39,6	100,0
Total	111	100,0	

Os trabalhadores dispõem de Seguro de Vida

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Discordo Totalmente	2	1,8	1,8
Discordo	3	2,7	4,5
Não Concordo nem Discordo	5	4,5	9,0
Concordo	38	34,2	43,2
Concordo Totalmente	63	56,8	100,0
Total	111	100,0	

A Lipor disponibiliza assistência médica aos trabalhadores

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Não Concordo nem Discordo	4	3,6	3,6
Discordo	47	42,3	45,9
Concordo Totalmente	60	54,1	100,0
Total	111	100,0	

A Lipor tem práticas que promovem o equilíbrio da vida Pessoal e Profissional

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Discordo Totalmente	4	3,6	3,6
Discordo	8	7,2	10,8
Não Concordo nem Discordo	24	21,6	32,4
Concordo	50	45,0	77,5
Concordo Totalmente	25	22,5	100,0
Total	111	100,0	

A Lipor dispõe de práticas de flexibilidade no horário de trabalho

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Discordo Totalmente	5	4,5	4,5
Discordo	19	17,1	21,6
Não Concordo nem Discordo	20	18,0	39,6
Concordo	42	37,8	77,5
Concordo Totalmente	25	22,5	100,0
Total	111	100,0	

**A Lipor permite e promove as novas formas de trabalho
(teletrabalho, acesso remoto, flexibilização do local de prestação
trabalho)**

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Discordo Totalmente	23	20,7	20,7
Discordo	20	18,0	38,7
Não Concordo nem Discordo	22	19,8	58,6
Concordo	36	32,4	91,0
Concordo Totalmente	10	9,0	100,0
Total	111	100,0	

Os trabalhadores têm acesso a atividades lúdicas

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Discordo Totalmente	2	1,8	1,8
Discordo	4	3,6	5,4
Não Concordo nem Discordo	12	10,8	16,2
Concordo	55	49,5	65,8
Concordo Totalmente	38	34,2	100,0
Total	111	100,0	

**A Lipor dispõe de práticas que assegurem o equilíbrio e equidade
na ocupação de Postos de Trabalho**

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Discordo Totalmente	3	2,7	2,7
Discordo	3	2,7	5,4
Não Concordo nem Discordo	12	10,8	16,2
Concordo	58	52,3	68,5
Concordo Totalmente	35	31,5	100,0
Total	111	100,0	

A Lipor dispõe de práticas salariais justas

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Discordo Totalmente	12	10,8	10,8
Discordo	17	15,3	26,1
Não Concordo nem Discordo	36	32,4	58,6
Concordo	38	34,2	92,8
Concordo Totalmente	8	7,2	100,0
Total	111	100,0	

A discriminação não é tolerada na Lipor

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Discordo	4	3,6	3,6
Não Concordo nem Discordo	6	5,4	9,0
Concordo	45	40,5	49,5
Concordo Totalmente	56	50,5	100,0
Total	111	100,0	

A Lipor promove práticas formativas que englobam temas éticos e inclusivos

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Discordo Totalmente	2	1,8	1,8
Não Concordo nem Discordo	10	9,0	10,8
Concordo	58	52,3	63,1
Concordo Totalmente	41	36,9	100,0
Total	111	100,0	

A Lipor promove a preocupação com a sustentabilidade Ambiental

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Não Concordo nem Discordo	4	3,6	3,6
Concordo	40	36,0	39,6
Concordo Totalmente	67	60,4	100,0
Total	111	100,0	

**A Lipor dispõe de práticas para o uso responsável de recursos
(água, energia, materiais, etc)**

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Discordo	2	1,8	1,8
Não Concordo nem Discordo	4	3,6	5,4
Concordo	51	45,9	51,4
Concordo Totalmente	54	48,6	100,0
Total	111	100,0	

A Lipor promove iniciativas ambientais e preservação do ambiente

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Não Concordo nem Discordo	3	2,7	2,7
Concordo	39	35,1	37,8
Concordo Totalmente	69	62,2	100,0
Total	111	100,0	

**A estratégia da Lipor está alinhada com o propósito do uso
responsável de recursos**

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Não Concordo nem Discordo	5	4,5	4,5
Concordo	43	38,7	43,2
Concordo Totalmente	63	56,8	100,0
Total	111	100,0	

**A Lipor promove atividades com a Comunidade local
(voluntariado, apoio a associações)**

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Não Concordo nem Discordo	7	6,3	6,3
Concordo	46	41,4	47,7
Concordo Totalmente	58	52,3	100,0
Total	111	100,0	

A Lipor trabalha na implementação de Programas de intervenção na comunidade

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Discordo	1	0,9	0,9
Não Concordo nem Discordo	4	3,6	4,5
Concordo	53	47,7	52,3
Concordo Totalmente	53	47,7	100,0
Total	111	100,0	

A Lipor dispõe de práticas que incluam a comunidade na atividade da Organização

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Discordo	1	0,9	0,9
Não Concordo nem Discordo	10	9,0	9,9
Concordo	52	46,8	56,8
Concordo Totalmente	48	43,2	100,0
Total	111	100,0	

A Lipor dispõe de práticas que visam limitar os impactos negativos na Comunidade

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Discordo	1	0,9	0,9
Não Concordo nem Discordo	9	8,1	9,0
Concordo	47	42,3	51,4
Concordo Totalmente	54	48,6	100,0
Total	111	100,0	

A Lipor promove ações com impacto global (apoio a associações que garantem os direitos dos mais desfavorecidos além-fronteiras – mulher africana, povos indígenas, refugiados, etc.)

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Discordo	1	0,9	0,9
Não Concordo nem Discordo	13	11,7	12,6
Concordo	44	39,6	52,3
Concordo Totalmente	53	47,7	100,0
Total	111	100,0	

A Lipor dispõe de práticas de cooperação com Universidades (nacionais e internacionais)

	Frequência	Percentagem %	Percentagem acumulativa %
Discordo	1	0,9	0,9
Não Concordo nem Discordo	8	7,2	8,1
Concordo	45	40,5	48,6
Concordo Totalmente	57	51,4	100,0
Total	111	100,0	

Anexo 3 - Tabelas de cruzamento de dados

Anexo 3.1 A Lipor tem práticas que visam a gestão do talento

		Discordo	Totalment	Totalment	Não Concord o nem Discordo	Concord o	Concordo Totalment	Total
		e		e			e	
Tabela de cruzamento de dados com Departament o	DECM	Frequência	1	4	7	6	5	23
		Percentage m %	4,3%	17,4%	30,4%	26,1%	21,7%	100,0 %
	DOL	Frequência	5	9	7	25	4	50
		Percentage m %	10,0%	18,0%	14,0%	50,0%	8,0%	100,0 %
	DPGSI	Frequência	0	6	12	4	2	24
		Percentage m %	0,0%	25,0%	50,0%	16,7%	8,3%	100,0 %
	Outros Departamento s	Frequência	1	2	6	4	1	14
		Percentage m %	7,1%	14,3%	42,9%	28,6%	7,1%	100,0 %
	Total	Frequência	7	21	32	39	12	111
		Percentage m %	6,3%	18,9%	28,8%	35,1%	10,8%	100,0 %

Anexo 3.2 A Lipor dispõe de práticas salariais justas

		Discordo	Não		Concordo	Concordo	Total
		Totalmente	Totalmente	Discordo	Concordo	Totalmente	
Tabela de cruzamento de dados com Idade	Até 30 anos	Frequência	1	3	2	3	9
		Percentagem %	11,1%	33,3%	22,2%	33,3%	100,0%
	31 a 35 anos	Frequência	0	2	4	5	13
		Percentagem %	0,0%	15,4%	30,8%	38,5%	100,0%
	36 a 40 anos	Frequência	6	3	11	5	27
		Percentagem %	22,2%	11,1%	40,7%	18,5%	100,0%
	41 a 45 anos	Frequência	3	3	5	10	22
		Percentagem %	13,6%	13,6%	22,7%	45,5%	100,0%
	46 a 49 anos	Frequência	0	3	11	2	17
		Percentagem %	0,0%	17,6%	64,7%	11,8%	100,0%
	Mais de 50 anos	Frequência	2	3	3	13	23
		Percentagem %	8,7%	13,0%	13,0%	56,5%	100,0%
Total		Frequência	12	17	36	38	111
		Percentagem %	10,8%	15,3%	32,4%	34,2%	100,0%

3.3 Reconhece que toda a Organização contribui ativamente para a implementação de práticas de Gestão Sustentável?

		Discordo	Não Concordo	Concordo	Concordo	Total
			Discordo		Totalmente	
Tabela de cruzamento de dados com Departamento	DECM	1,8%	0,0%	9,0%	9,9%	20,7%
	DJA	0,0%	1,8%	0,9%	2,7%	5,4%
	DOL	0,0%	3,6%	25,2%	16,2%	45,0%
	DPGSI	0,9%	2,7%	8,1%	9,9%	21,6%
	UIDI	0,9%	0,9%	3,6%	0,0%	5,4%
	UNI	0,0%	0,0%	0,9%	0,9%	1,8%
Total		3,6%	9,0%	47,7%	39,6%	100,0%

3.4 Reconhece que toda a Organização contribui ativamente para a implementação de práticas de Gestão Sustentável?

		Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Tabela de cruzamento de dados com Idade	Até 25 anos	0,0%	0,9%	0,9%	0,9%	2,7%
	26 a 30 anos	0,0%	0,9%	2,7%	1,8%	5,4%
	31 a 35 anos	0,9%	1,8%	6,3%	2,7%	11,7%
	36 a 40 anos	0,9%	2,7%	12,6%	8,1%	24,3%
	41 a 45 anos	1,8%	0,9%	8,1%	9,0%	19,8%
	46 a 49 anos	0,0%	0,9%	5,4%	9,0%	15,3%
	Mais de 50 anos	0,0%	0,9%	11,7%	8,1%	20,7%
Total		3,6%	9,0%	47,7%	39,6%	100,0%