

MESTRADO EM SOCIOLOGIA

[ESPECIALIZAÇÃO EM ESTRUTURAS E DINÂMICAS SOCIAIS]

***Hortas e Jardins Corporativos: um programa
de responsabilidade social da Noocity***

Matilde Bismarck

M

2024



Matilde Bismarck

Hortas e Jardins Corporativos: um programa de responsabilidade social da Noocity

Relatório de estágio realizado no âmbito do Mestrado em Sociologia, Especialização em Estruturas e Dinâmicas Sociais, orientado pela Professora Doutora Cristina Parente.

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

2024

Matilde Bismarck

Hortas e Jardins Corporativos: um programa de responsabilidade social da Noocity

Relatório de estágio realizado no âmbito do Mestrado em Sociologia, Especialização em Estruturas e Dinâmicas Sociais, orientado pela Professora Doutora Cristina Parente.

Membros do Júri

Professor Doutor (escreva o nome do/a Professor/a)

Faculdade (nome da faculdade) - Universidade (nome da universidade)

Professor Doutor (escreva o nome do/a Professor/a)

Faculdade (nome da faculdade) - Universidade (nome da universidade)

Professor Doutor (escreva o nome do/a Professor/a)

Faculdade (nome da faculdade) - Universidade (nome da universidade)

Classificação obtida: (escreva o valor) Valores

*Horticultural activities create spaces where social
dynamics flourish, transforming individuals into communities
through the simple yet profound act of tending to nature*

Zadik in Social Perspectives in Horticulture

Sumário

Declaração de honra	8
Agradecimentos	9
Resumo	10
Abstract	11
Índice de tabelas	12
Introdução	13

Capítulo 1 –Responsabilidade Social e Ecologia no Meio Corporativo

1. Desenvolvimento sustentável	15
1.1. Gestão sustentável	16
1.2. Sustentabilidade e ecologia corporativa	18
2. Responsabilidade social e ambiental	19
3. Hortas e Jardins corporativos	22

Capítulo 2 –Estágio Curricular na Empresa *Noocity*

1. A <i>Noocity</i> : Instituição acolhedora	27
2. Os serviços da <i>Noocity</i> : programas “Liga-te à Terra” (LAT) e “A Terra Liga-nos a Todos” (TLT)	27
2.1. Programa “Liga-te à Terra” enquanto objeto de estudo e de avaliação	28
3. Atividades desenvolvidas na <i>Noocity</i> no papel de sociólogo	30

Capítulo 3 – Operacionalização da Investigação

1. Da problematização teórica à empiria	31
1.1. Questões de investigação	33
2. Metodologia de avaliação do programa “Liga-te à Terra”: um estudo de caso ...	33
2.1. Público-alvo	34
2.2. Técnicas de recolha e tratamento de dados aplicadas	35
2.3. Modelo analítico adotado	37

Capítulo 4 – Resultados da Avaliação do Programa “Liga-te à Terra”

1. Caracterização socioprofissional dos participantes	40
2. Motivações, expectativas e adesão ao programa “Liga-te à Terra”: a perspetiva triangulada entre decisores/dirigentes, trabalhadores e <i>growers</i>	42
3. Implementação do programa no meio corporativo: a perspetiva dos decisores/dirigentes e dos <i>growers</i>	57
4. Impactes do programa na perspetiva dos trabalhadores	60

Considerações Finais

1. Principais conclusões	69
2. Pistas futuras	74

Referências Bibliográficas

76

Anexos

1. Guiões	
1.1. Inquérito por questionário – decisores/dirigentes	79
1.2. Inquérito por questionário – trabalhadores	82
1.3. Entrevista – <i>growers</i> (agricultores urbanos da <i>Noocity</i>)	85
2. Consentimento informado	87
3. Análise de Conteúdo das Entrevistas	
3.1. Entrevista 1	88
3.2. Entrevista 2	97
3.3. Entrevista 3	103

Declaração de Honra

Declaro que o presente relatório é de minha autoria e não foi utilizado previamente noutro curso ou unidade curricular, desta ou de outra instituição. As referências a outros autores (textos, trabalhos, ideias) respeitam escrupulosamente as regras de atribuição de autoria e encontram-se devidamente indicadas no texto e nas referências bibliográficas, de acordo com as normas de referência. Tenho consciência de que a prática de plágio e auto-plágio constitui um ilícito académico.

Declaro, ainda, que não utilizei ferramentas de inteligência artificial generativa (chatbots baseados em grandes modelos de linguagem) para realização de parte(s) do presente relatório.

Porto, 13 de setembro de 2024

Matilde Bismarck

Agradecimentos

A todas as pessoas que tornaram possível a realização deste relatório.

Dedico este espaço, especialmente, à minha família pelo apoio incondicional e por serem a razão de eu conseguir estar neste ciclo académico. Aos meus amigos, pela motivação e ajuda, especialmente às minhas parceiras de sociologia/educação social.

Às pessoas da *Noocity*, por me terem recebido de braços abertos e certificado que eu me sentia parte da família.

À minha orientadora, a Professora Doutora Cristina Parente, pela sua orientação e rigor e por me ter acompanhado até este momento. A todos os professores e sociólogos com quem tive o prazer de aprender tudo o que sei hoje sobre sociologia.

E a todos aqueles que contribuíram para a finalização desta etapa.

Resumo

Numa época em que a preocupação e consciencialização ambiental é crescente e necessária, as tendências ecológicas e sustentáveis prosperam, expandindo-se e sedimentando-se nos mais diversos campos, incluindo o corporativo. As práticas de responsabilidade social corporativa são, cada vez mais, marcadas por critérios de ecologia e sustentabilidade, moldando os seus exercícios de acordo com as exigências de uma sociedade em decadência ambiental. Estes esforços são motivados por um conjunto de fatores de ordem social e, cultural, mas sobretudo, económicos e políticos. Neste âmbito, é relevante perceber, e caracterizar esta ascensão progressiva da influência da sustentabilidade e ecologia nas práticas de responsabilidade social das empresas.

Este relatório de estágio propõe analisar as práticas de responsabilidade social corporativa no âmbito da ecologia e sustentabilidade, através da avaliação do programa “Liga-te à Terra” (LAT) da empresa *Noocity*. Um serviço que consiste na venda, implementação e manutenção de hortas urbanas, maioritariamente corporativas, num processo interativo e capacitador de exercício de agricultura/horticultura e jardinagem no contexto urbano. Através da avaliação deste programa, pretende-se definir e caracterizar três dimensões centrais: a adesão, a implementação e os impactos do LAT. Ou seja, temos como objetivo perceber o que i) motiva os decisores/dirigentes das empresas clientes a contratarem este serviço, ii) como se caracteriza o processo de implementação no meio corporativo e iii) quais são os efeitos internos reconhecidos no seio das empresas clientes. De modo a avaliar o programa LAT enquanto prática sustentável e ecológica de responsabilidade social organizacional, aplicou-se uma metodologia mista com a utilização de duas técnicas de recolha de dados, inquérito por questionário e entrevista, direcionadas a três grupos profissionais no interior das empresas, os decisores/dirigentes, responsáveis pela contratação da *Noocity*; os trabalhadores que usufruem das hortas/jardins corporativos; e os *growers* (agricultores urbanos da *Noocity*) responsáveis pela implementação, manutenção e animação do LAT.

Palavras-chave: hortas/jardins corporativos, agricultura urbana, sustentabilidade, ecologia, responsabilidade social

Abstract

In a time and age when environmental concern and awareness grows and is established as a necessity, ecological and sustainable trends are thriving, expanding, and becoming established across various fields, including the corporate and business sectors. Corporate social responsibility practices are increasingly marked by efforts in ecology and sustainability, shaping their operations to meet the demands of a society facing environmental decline. These efforts are spreading, driven by a range of social, cultural, economic, and political factors. In this context, it is important to understand, define, and characterize the progressive rise of sustainability and ecology's influence on corporate social responsibility practices.

To this end, this report aims, through a case study, to evaluate the "Liga-te à Terra" program by the company *Noocity*. This service involves the sale, implementation, and maintenance of urban gardens, primarily in corporate settings, through an interactive and empowering process of urban agriculture and horticulture. By evaluating this program, the goal is to define and characterize three central dimensions: its adoption, implementation, and impacts. The objective is to understand i) what motivates the decision-makers and leaders of client companies to hire this service, ii) how the implementation process unfolds within the corporate environment, iii) what internal effects are recognized within the client companies. In other words, the evaluation focuses on this program as a sustainable and ecological practice of organizational social responsibility. Two data collection techniques were employed, a questionnaire survey and interviews, targeting three groups: the decision-makers and leaders of client companies responsible for hiring *Noocity*, the employees of client companies who benefit from the corporate gardens, and the growers (*Noocity's* urban farmers) responsible for the program's implementation, maintenance, and engagement.

Key-words: corporate gardens, urban agriculture, sustainability, ecology, social responsibility

Índice de tabelas

	Página
Tabela 1 – Modelo Analítico do Estudo	38
Tabela 2 – Quadro síntese socioprofissional dos inquiridos	40
Tabela 3 – Fonte da informação apontados pelos decisores/dirigentes	42
Tabela 4 – Motivação para a contratação da <i>Noocity</i> e adesão ao LAT pelos decisores/dirigentes	43
Tabela 5 - Frequência com que os trabalhadores frequentam/utilizam a horta	51
Tabela 6 - Principal justificação dos trabalhadores da ida à horta	54
Tabela 7 - Avaliação da implementação do programa LAT pelos decisores/ dirigentes	57
Tabela 8 – Impactos reconhecidos pelos decisores/dirigentes na própria empresa, consequentes da implementação do programa LAT	61
Tabela 9 - Impactos da implementação do a LAT reconhecidos pelos trabalhadores ...	63

Introdução

Os conceitos de ecologia, sustentabilidade e responsabilidade social não são estranhos às ciências sociais, muito menos à sociologia. Atualmente observa-se um crescimento progressivo da relação destes conceitos ao mundo corporativo e organizacional. Nas sociedades contemporâneas, devido à emergência climática e ambiental, as empresas deixam de usufruir do privilégio de poderem ignorar os impactos das suas práticas. São incentivadas, quer pelos acordos internacionais e instituições estatais, quer pelas exigências de um público cada vez mais consciente, a implementarem práticas e condutas mais ecológicas e sustentáveis, de forma a contrariar a corrente materialista baseada no “fim justifica os meios” imperante no meio corporativo e empresarial nas décadas passadas.

Assim, cada vez mais empresas têm vindo a introduzir, estrategicamente, princípios e práticas sustentáveis e ecológicas de forma a apresentarem-se enquanto alinhadas com as necessidades e novas tendências ecológicas da sociedade em que se inserem. Para isso, é necessária a adoção de um conjunto de práticas de gestão eco-eficientes, que podem ir desde o *ecodesign* de produtos, contabilidade ambiental, escolher matéria-prima com base na sua origem e composição, utilização de produtos recicláveis, utilização de fontes energéticas sustentáveis e processos produtivos com menor impacto ambiental, utilização de produtores, fornecedores e distribuidores conscientes ambientalmente e respeito dos direitos humanos e laborais, entre outras (Aligleri, 2011, p.8).

A implementação de hortas e jardins corporativos é um exemplo de uma prática ecológica e sustentável introduzida pelas empresas como estratégia de responsabilidade social e ambiental. Considera-se que o envolvimento em atividades de jardinagem e horticultura pode influenciar o bem-estar físico e mental dos indivíduos, o stress no trabalho e a satisfação no emprego. Hortas e jardins corporativos servem também como um meio de educação ambiental para os atores envolvidos. Estas iniciativas procuram, igualmente, aumentar a consciencialização ambiental e promover comportamentos ecológicos, tanto no local de trabalho como em casa.

A implementação das hortas e jardins têm a potencialidade de alterar as interações entre trabalhadores, promovendo e intensificando um senso de comunidade e colaboração entre os mesmos. Sociologicamente, estas dinâmicas abrem a porta para uma análise de como tais iniciativas impactam a coesão social e as redes de relacionamento dentro da empresa.

Neste âmbito, o estágio curricular realizado na empresa *Noocity* debruçou-se sobre a implementação de hortas e jardins corporativos enquanto uma prática de responsabilidade social e ambiental dentro das organizações. O estágio permitiu a entrada no mundo corporativo de venda e contratação de serviços ecológicos e sustentáveis desenhados para as variadas empresas que definem o mapa corporativo português, principalmente nas duas grandes metrópoles. A avaliação do seu programa “Liga-te à Terra” (LAT), através da realização de entrevistas e inquéritos aos sujeitos envolvidos, teve como objetivo caracterizar a adesão ao LAT, analisar a sua implementação e os resultados/impactos deste programa nas empresas clientes e nos trabalhadores. Desta forma, neste relatório começamos por explorar, no capítulo 1, os conceitos e princípios subjacente ao objeto de estudo, as hortas e jardins corporativos, contextualizando o mesmo no âmbito do estágio desenvolvido na *Noocity* (capítulo 2). Com base na teorização e consequente contextualização, partimos para a criação de um modelo de operacionalização (capítulo 3), que nos permitiu avaliar o programa LAT segundo os pressupostos definidos e uma metodologia de carácter misto. O capítulo 4 trata da discussão e análise dos resultados provenientes desta avaliação. Terminamos com um conjunto de considerações finais, sob a forma de conclusões e pistas futuras.

Capítulo 1 - Responsabilidade Social e Ecologia no Meio Corporativo

1. Desenvolvimento Sustentável

O conceito de desenvolvimento sustentável surge com um carácter político, a partir da conjugação do crescimento económico com a ideia de preservação ambiental, satisfazendo “as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades” (Brundtland, 1998, p.46 in Aligleri, 2011, p.15). Em 1972, a Comissão Mundial das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, definiu desenvolvimento sustentável enquanto “tipo de desenvolvimento capaz de manter o progresso humano não apenas em alguns lugares e por alguns anos, mas em todo o planeta e até um futuro longínquo” (Vital, Cavalcanti, Dalló, Moritz & Costa, 2009, p.14-15).

Existe uma diferenciação entre a visão de que o desenvolvimento sustentável deve ser construído a partir das necessidades específicas de cada zona, levando a soluções ao nível local, e uma outra proposta que defende o desenvolvimento e aplicação de tecnologias e inovações renováveis e sustentáveis a nível global. Autores como Friedman (1970) e Coase (2013), entre outros, defendem que o desenvolvimento sustentável ocorrerá organicamente a partir das necessidades e princípios do mercado, ou seja, à medida que o mercado se transforma priorizando os direitos de poluição e cotas de emissão, as relações custo-benefício também se vão alterar, levando a práticas mais ecológicas e sustentáveis. Outro grupo de autores, incluindo Daly (2015) e Klein (2015), entre outros, defende que o desenvolvimento sustentável tem de partir da governança, através da implementação, feita pelo Estado, com instrumentos de regulação e medidas que levam a comportamentos eco-conscientes. Partindo desta segunda perspetiva, defende-se também a construção de uma entidade de governança ambiental a nível global, com fundos, projetos, e parcerias a nível estatal e não-estatal (Aligleri, 2011, p.10-11).

Apesar de outras visões, caracterizadas por ideias da economia neoclássica, tecnocráticas e de algum ceticismo político e institucional, rejeitarem a ideia de uma economia sustentável com base na perspetiva que o sucesso e crescimento empresarial e económico não é compatível com os ideais ecológicos e sustentáveis postulados pela

sociedade atual, autores como Capra (1996) expõem como certos princípios dos ecossistemas naturais apresentam características idênticas aos ecossistemas organizacionais. Ou seja, os ciclos ecológicos naturais não só se assemelham como servem enquanto modelo para os sistemas económicos sustentáveis. Desta forma, segundo alguns autores as organizações e empresas conseguem utilizar os princípios básicos da ecologia, como a diversidade, interdependência, redes, fluxos, flexibilidade e equilíbrio, para maximizar os esforços que podem levar a uma economia sustentável (Aligleri, 2011, p.12).

1.1. Gestão Sustentável

A influência da gestão ambiental e social no desempenho das empresas é um tema em ascensão no mundo corporativo, visto como um motor de desenvolvimento e inovação corporativa. Em empresas com estruturas de governança baseadas em partes interessadas (*stakeholders*), a prestação de contas ambiental e social permite-lhes serem reconhecidos e gerirem as suas empresas dentro do meio corporativo. Simultaneamente, esta relação com os fatores sociais e ambientais, traduz-se numa imagem mais positiva que atrai investimentos externos e oportunidades de financiamento para a empresa, levando a que cada vez mais investidores deem relevância a esta relação.

In addition, good ESG¹ performance and active fulfillment of social responsibility reflect a change in corporate governance thinking, not only in terms of the quality of internal governance but also in terms of meeting the information needs of both sides of the market. (Ma, Li, Song, Wang & Han, 2023, p.1)

Segundo os autores, este fator não só tem grande importância nas decisões tomadas no meio corporativo, mas também nas decisões individuais dos atores empresariais. Consequentemente, este processo estimula pensamentos inovadores, que podem posteriormente levar a inovações corporativas. Esta representa um fator decisivo

¹ ESG: Environmental, Social and Governance (termo utilizado no artigo Ma, D., Li, L., Song, Y., Wang, M., & Han, Q. (2023). Corporate Sustainability: The Impact of Environmental, Social, and Governance Performance on Corporate Development and Innovation. *Sustainability*, 15.)

e de grande importância, uma vez que, seguindo esta lógica, a gestão ambiental e social no meio corporativo leva a um aumento da eficiência da inovação corporativa que, por sua vez, é um dos alicerces nucleares do desenvolvimento económico.

Concludentemente, a gestão sustentável remete para a aplicação de uma abordagem de negócios que tenha em consideração indicadores tanto da dimensão económica, como ambiental e social, construindo a partir desta articulação um padrão de organização de todos os processos de gestão da empresa. Neste sentido, uma empresa considera-se sustentável quando gera lucro e simultaneamente “protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com quem mantém relações” (Savitz, 2007, p.2 in Aligleri, 2011, p.16). Observa-se uma crescente consciência ambiental, quer por parte dos consumidores como pelas organizações, assim como uma maior exigência quanto aos processos desenvolvidos pelos fornecedores de quaisquer bens para que sigam princípios mais ecológicos nas suas práticas, refletindo “sobre o papel das organizações no controle do uso desenfreado dos bens naturais, em vista de proporcionar a sustentabilidade ambiental e, conseqüentemente, organizacional” (Vital, Cavalcanti, Dalló, Moritz & Costa, 2009, p.12).

Uma gestão empresarial ecologicamente consciente parte da redefinição das atividades e processos da empresa, garantindo que operam de forma consistente com base em metas desenhadas não só a partir de indicadores económicos e financeiros, mas também de satisfação das exigências sociais e ambientais da sociedade.

Cresce a busca por um novo modelo de gestão que permite balancear as exigências por baixo custo, alto padrão de qualidade e incremento da competitividade com a análise de questões éticas, sociais e ambientais, tornando a empresa mais consistente com as reivindicações e expectativas da sociedade. (Aligleri, 2011, p.48)

Existem várias estruturas, incentivos e recompensas atribuídas a organizações e empresas que orientem as suas práticas segundo estes princípios. É o caso do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), aplicado na América Latina, que visa “destacar as empresas comprometidas com esse ideal, e diferenciá-las para investidores com preocupações outras que não somente o retorno financeiro de curto prazo” (Vital,

Cavalcanti, Dalló, Moritz & Costa, 2009, p.12). Isto representa um fator de atratividade para possíveis investidores, uma vez que se considera que uma empresa sustentável tem potencial de gerar um maior valor e lucro a longo prazo ao estar estruturada para dar resposta a um conjunto variado de possíveis riscos económicos e socioambientais futuros.

1.2. Sustentabilidade e Ecologia Corporativa

Existe um conjunto de pressupostos conceituais que relacionam as dinâmicas ambientais e ecológicas com o campo empresarial.

Primeiramente, podemos nos focar na metáfora das empresas enquanto sistemas abertos em constante estado de interação e de dependência mútua com o ambiente (Bertalanffy, 1975, Morgan, 1996, Chechin, Veiga, 2010 in Aligleri, 2011, p.19). E enquanto sistemas vivos, no sentido em que se assemelham a organismos devido às adaptações estruturais que realizam para se adaptar a estímulos internos e externos, preservar padrões de identidade, mas também criando novas ordens (Capra, 2002, Giovannini, Kruglianskas, 2004 in Aligleri, 2011, p.20).

Sabemos que as práticas de crescimento económico predominantes na nossa sociedade, centram-se numa produção que usa recursos escassos, resultante dela a exploração sem limites de recursos naturais. Confirma-se o que muitas outras perspetivas defendem, que a economia é interdependente do mundo natural e que, por isso, deve respeitar as suas estruturas. Entre “o capital natural e o sistema económico pode-se perceber que este último, considerado um organismo vivo e complexo, não atua de maneira independente do sistema natural que o sustenta” (Müeller, 2007 in Aligleri, 2011, p.35). A sobrevivência, manutenção e melhoramento das condições naturais e, necessariamente, ambientais é essencial para o crescimento económico de qualquer sociedade, mesmo que genericamente, até ao presente, a exploração de recursos naturais tenha sido dizimadora do planeta e responsável pela sua decadência e, por isso, incapaz de sustentar esse mesmo desenvolvimento e crescimento económico. “A longo prazo, sobrevivência só pode ser sobrevivência com o ambiente e nunca sobrevivência contra o ambiente” (Morgan, 1996, p.252 cit in Aligleri, 2011, p.35), o que exige uma

transformação das práticas e dos comportamentos quer empresariais, quer de cada um enquanto cidadão.

O conceito de ecologia vai para além de uma conceção meramente biológica, englobando fatores económicos, políticos e sociais. O meio corporativo subentende a exploração de recursos naturais das mais diversas formas, e os impactos dessa exploração, não só representam um problema a nível ambiental, como administrativo, realçando a necessidade de uma gestão eficiente dos recursos, ou seja, uma gestão sustentável e ecológica no cerne das estruturas organizacionais e empresariais. Uma vez que, uma das

consequências do agravamento da degradação ambiental foi o crescimento do nível de exigência do mercado consumidor. Com isso, o aumento da consciência ambiental ganhou dimensão tornando a preocupação com o Meio Ambiente um princípio fundamental. (Vital, Cavalcanti, Dalló, Moritz & Costa, 2009, p.13)

O papel e responsabilidades das empresas dentro do meio corporativo mudou, as empresas não se restringem apenas à sua função de criação de emprego, pagamento de salários e impostos, bem como à geração de lucro. Têm subentendida uma função social e, consequentemente ambiental, que as responsabiliza pela forma como escolhem atuar, incluindo a forma como as suas atividades, fornecedores e produtos impactam a sustentabilidade das comunidades e sociedades em que se inserem.

Isso desafia as empresas a minimizar de suas operações e adotar uma postura de interação com diferentes públicos de relacionamento, buscando novas soluções economicamente viáveis para os problemas sociais e ambientais. (Hart, 2006 in Aligleri, 2011, p.48)

2. Responsabilidade Social e Ambiental

Dois conceitos aparecem com muita proximidade: responsabilidade social das empresas e responsabilidade socioambiental. Por responsabilidade social entende-se qualquer compromisso estabelecido entre as organizações e a sociedade em que

operam, que resulte num impacto social positivo. Contudo, diferentes teóricos foram definindo este conceito de diversas formas ao longo do tempo.

Friedman (1970), por exemplo, considerava que numa perspetiva económica a responsabilidade social de uma empresa apenas se focalizava no aumento dos seus lucros, de forma legal e ética.

Carroll (1979) por outro lado, considerava que para além do nível económico, legal e ético, as empresas teriam também uma obrigação filantrópica, tendo por isso, de contribuir para a comunidade em que inseriam as suas práticas.

Bowen (1953) dá outro passo em frente e, no âmbito da sua teoria da responsabilidade social corporativa, defende que as empresas têm o dever de incorporar nas suas práticas medidas interventivas sobre os problemas sociais das sociedades que inserem. Em congruência com esta perspetiva, Freeman (2010) defende, particularmente, que as empresas não se devem guiar apenas pelos interesses dos seus acionistas, tendo sempre em conta todas as partes interessadas, ou seja, trabalhadores, clientes e todos os atores e instituições da comunidade que fazem parte.

Outro conceito central é o de responsabilidade socioambiental, definido pelo compromisso moral de agir em função das ações e atividades que impactam o ambiente e a sociedade, através de políticas e práticas de gestão que contribuam diretamente para o desenvolvimento sustentável.

O futuro da sociedade é o reflexo das ações realizadas no presente e, nesse sentido, as organizações, principalmente as que exploram os recursos naturais, têm uma grande responsabilidade social. A administração dos interesses da sociedade versus os interesses individuais, aqui tratados como o interesse dos investidores, torna-se o grande desafio deste século. (Vital, Cavalcanti, Dalló, Moritz & Costa, 2009, p.15)

À medida que o conceito de responsabilidade social, e a sua discussão, foi crescendo dentro do meio corporativo, outros conceitos relacionados foram surgindo. *Corporate Social Performance* define-se enquanto conjunto de princípios, processos, políticas, programas e resultados socialmente responsáveis aplicados pelas empresas, evidenciando a sua sintonia com a sociedade (Wartick & Cochran, 1985 cit in Wood, 1991

in Aligleri, 2011, p.52). Já o conceito de Ética nos Negócios retrata a forma como as empresas integram valores éticos essenciais, como a justiça, respeito e honestidade, nas suas práticas e políticas internas, em adição ao cumprimento das regras e normas legais (Borger, 2001 in Aligleri, 2011, p.52). Neste âmbito, é também imperativo que as empresas tenham a capacidade de prever e responder eficazmente aos desafios emergentes das pressões sociais existentes, incorporando as mesmas nos seus planos estratégicos, ou seja, *Social Responsiveness* (Frederick, 1978, Borger, 2001 in Aligleri, 2011, p.52). Nesta dinâmica, também se pressupõe a existência de Cidadania Empresarial, a preocupação por desenvolver e assegurar o futuro da empresa evitando riscos e prejuízos não só ao seu funcionamento, mas, principalmente, à sua reputação e ao bem-estar dos atores envolvidos (Borger, 2001 in Aligleri, 2011, p.52).

Freeman (2010) define um outro conceito interligado, a *Stakeholder Theory*, segundo a qual as empresas têm obrigações de responsabilidade social para com variados grupos sociais presentes na sociedade, não só em relação aos seus próprios acionistas e trabalhadores. Isto é, as suas obrigações transcendem o raio de ação interno do seu funcionamento.

O comportamento socialmente responsável deve estar presente em todas as decisões e rotinas gerenciais do negócio, perpassando diversas operações e níveis organizacionais. (Aligleri, 2011, p.53)

Atualmente o conceito de responsabilidade socioambiental torna-se sinónimo do conceito de responsabilidade social, uma vez que, a proteção e manutenção do meio ambiente através de medidas ecológicas e sustentáveis está intrinsecamente ligada à proteção e manutenção da sociedade e de todos os atores envolvidos. Ou seja, uma sociedade sustentável é aquela que procura desenvolver-se, tendo sempre em consideração os efeitos que as suas atividades têm no meio ambiente. Definindo-se o conceito de responsabilidade social enquanto:

forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando

a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.² (Aligleri, 2011. p.53)

3. Hortas e Jardins Corporativos

O desenvolvimento de jardins e hortas no contexto corporativo tem vindo a aumentar, trazendo consigo um conjunto de potencialidades e impactos sobre o funcionamento do mesmo. Centrando-se, principalmente, à volta do aumento da moral e produtividade dos trabalhadores. As linhas hierárquicas dissolvem-se e fomenta-se um maior espírito comunitário que fortalece as relações entre trabalhadores:

A cooperative spirit is fostered, the garden becomes a place to meet other employees, and a sense of community and belonging develops (especially important in larger companies). (Zadik, 1987, p.124)

À medida que o desenvolvimento tecnológico substituiu a mão-de-obra humana em muitas das tarefas laborais mais exigentes fisicamente, as funções laborais foram-se tornando mais sedentárias, consequentemente, muitas empresas começaram a investir em programas e práticas que proporcionassem algum exercício físico e mobilidade para os seus trabalhadores, como forma de combater problemas de saúde física e mental emergentes. Como alternativa a iniciativas mais comuns, como o acesso a clubes de saúde e fitness, as hortas e jardins corporativos tornaram-se numa opção não só viável como desejada na medida em que servem enquanto meio

“to provide exercise, fresh air, and exposure to natural sunlight, as well as a change of pace at lunchtime or after work and a release of built-up workday tensions.”

Assim como,

“helping employees cope with retirement by allowing them to keep up with the company and use their free time in a productive manner” (Zadik, 1987, p.124)

² Definição segundo o Instituto Ethos (2010)

Através da implementação de programas de horticultura e jardinagem no local de trabalho, as empresas contribuem para o bem-estar dos seus trabalhadores e familiares, laços comunitários e promovem uma imagem consciente e preocupada, trazendo-lhes diversos benefícios.

São vários os fatores de bem-estar no meio corporativo definidos teoricamente, podendo incluir variáveis motivacionais, culturais, organizacionais e, na maioria das vezes, uma combinação de todas. O economista Adam Smith (1776) considerava que a divisão do trabalho era uma condição essencial para a eficiência e produtividade da empresa e, conseqüentemente, contribuía para o bem-estar do trabalhador, mesmo que um bem-estar económico. Já Herzberg (2011) propôs existirem dois fatores de bem-estar corporativo, os fatores motivacionais (como a realização, reconhecimento e responsabilidade) e os fatores de higiene, ou seja, condições laborais (incluindo o local de trabalho, a remuneração e a relação entre colegas). Num seguimento semelhante, Maslow (1943) definiu uma hierarquia de necessidades, que inclui necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estímulo e autorrealização dos trabalhadores. A ausência das mesmas impede o bem-estar e assegurá-las promove-o. Likert (1961), através da sua proposta de sistemas de gerenciamento, defende que as organizações, ou neste caso empresas, que optam por uma abordagem mais participativa tendem a criar maior satisfação e bem-estar para os seus trabalhadores.

Em adição, estudos recentes indicam que o contacto direto com ambientes naturais, quer selvagens, quer cultivados levam a impactos positivos na saúde e bem-estar dos indivíduos. Verificando-se um melhoramento da autoestima, do humor e uma redução dos níveis de stress e ansiedade, promovendo assim um melhor bem-estar mental e psicológico.

the workplace is a social system in itself, and one that can both positively and negatively impact upon health, is an important foundation upon which to build interventions that target not only individual lifestyle behaviors, but also promote healthier collective working cultures. Directly supporting employees with mental health problems. (Christie, Hulse & Miller, 2020, p.3)

Em direta oposição a estes dados, zonas muito urbanizadas apresentam, por falta de áreas naturais, dados indicativos de prejuízo da saúde física e mental dos atores sociais - “one meta-analysis of 20 studies comparing mental illness in urban and rural areas found that urban dwellers were 38% more likely to develop a mental illness, 21% more likely to suffer from anxiety and 39% more likely to develop a mood disorder” (Wood, Pretty & Griffin, 2015, p.336). Para além dos benefícios mentais referidos, associados a zonas rurais ou expostas a ambientes naturais, também se verifica uma menor incidência de doenças e condições físicas, tais como, asma, baixa mobilidade, risco de doenças cardiovasculares e obesidade.

Vários estudos foram desenvolvidos neste âmbito, nomeadamente sobre a relação entre trabalhadores e plantas dentro do espaço laboral. Analisando, por exemplo, a utilização de plantas decorativas nestes mesmos espaços e os seus impactos³ - “plants were used by the employees in numerous ways with the purpose of either influencing different aspects of the working environment or increasing individual well being” (Thomsen, Søndstrup-Andersen & Müller, 2011, p.747). Os resultados obtidos através destes estudos mostram um aumento da produtividade dos trabalhadores a partir da presença de plantas em conjugação com outros fatores influenciadores. Particularmente, pela dimensão e quantidade das plantas presentes no espaço, assim como a visibilidade das mesmas (Larsen et al., 1998 & Bringslimark et al., 2007 in Thomsen, Søndstrup-Andersen & Müller, 2011, p.744). Verificou-se que a presença de plantas no espaço de trabalho tem um efeito positivo especialmente sobre tarefas consideradas criativas, mas também pode apresentar benefícios sobre tarefas rotineiras ao proporcionar uma forma de recuperação de cansaço ou fadiga mental causadas pelas mesmas (Shibata & Suzuki, 2001 in Thomsen, Søndstrup-Andersen & Müller, 2011, p.744). Consequentemente, a presença ou apenas visibilidade de natureza por parte dos trabalhadores no seu espaço laboral relaciona-se diretamente com uma maior satisfação laboral. Segundo o estudo realizado por Thomsen, Søndstrup-Andersen e Müller, em 2011, verificou-se que os trabalhadores reconheciam e expressavam sentimentos positivos e de satisfação quando as plantas cresciam ou floriam. Concludentemente, as plantas passaram a representar os valores e princípios postulados no local de trabalho,

³ Bringslimark et al., 2007; Larsen et al., 1998; Lohr et al., 1996; Shibata and Suzuki, 2001,2002,2004

na medida em que os trabalhadores se voluntariavam para as manter como forma de mostrar responsabilidade e investimento na sobrevivência das mesmas. Da mesma forma como assumiam o papel de cuidadores por preocupação com o bem-estar e sucesso dos seus colegas, quando estes não o conseguiam/podiam fazer. Esta dinâmica subentende uma mudança ou adaptação por parte da liderança e chefias, que passam a assumir uma conduta definida pela relação entre liberdade e responsabilidade. Em que os trabalhadores têm liberdade para gerir o seu trabalho em conjugação com a manutenção das plantas tendo, simultaneamente, a responsabilidade de atingir as suas metas e objetivos laborais e garantir a sobrevivência das plantas. O que pode também trazer resultados negativos às relações laborais, quer com as chefias e dirigentes, como entre colegas – “neglected plants were harmful in relation to the reputation of being capable of taking care of the tasks responsibly” (Thomsen, Sønnderstrup-Andersen & Müller, 2011, p.749).

Madelaine Zadik identifica, na sua obra *Social Perspectives in Horticulture*, vários tipos de potenciais impactos resultantes da interação entre pessoas e plantas. Começando pelo impacto estético e económico, partindo da noção de que espaços com maior vegetação são perspetivados como mais interessantes, familiares e satisfatórios visualmente. Assim, “Through gardening, people can become involved in the quality of their surroundings. By growing plants they create beauty” (Zadik, 1987, p.48). Em adição, uso de vegetação e horticultura aumenta o valor de propriedades e valoriza bairros, não só pela questão estética como de criação de um sentimento comunitário maior. Este benefício económico traduz-se também na própria produção alimentar que pode resultar das mesmas, criando ganhos para os indivíduos que usufruem destas práticas – “In 1983 the vegetable gardens of 35 million households produced 14 billion dollars worth of food, an average yield of \$400 per garden” (Butterfield, 1984 in Zadik, 1987, p.49). Os ganhos económicos não só resultam do consumo da produção alimentar obtida, como também através da poupança de energia, reduzindo os custos de aquecimento e arrefecimento até 30% (Moffat and Schiler, 1981 in Zadik, 1987, p.49).

A autora reflete também sobre os benefícios psicológicos e sociais da horticultura. Partindo do sentimento de paz e tranquilidade associado pelos indivíduos ao próprio ato de jardinagem, como a relação entre o envolvimento nestas práticas com

uma diminuição da ocorrência de sentimentos de ansiedade, depressão e hostilidade – “indicating a possible linkage between mental well-being and horticultural activity” (Nlyer, 1983 in Zadik, 1987, p.49-50). Os indivíduos tendem a sentir-se mais realizados quando se tornam responsáveis por crescer, proteger e usufruir de jardins e hortas – “Gardening increases self-esteem, pride, and self-confidence by inducing a sense of responsibility and providing continued evidence of success” (Zadik, 1987, p.50). Os indivíduos sentem-se cuidadores necessários, um sentimento de auto-valorização, na medida em que as plantas dependem dos mesmos para crescer e sobreviver. Quando estas tarefas se expandem para o foro coletivo, o trabalho de diferentes indivíduos direcionado para um objetivo comum, enriquece os laços de vizinhança e leva à construção ou sedimentação de uma comunidade. Consequentemente, as relações interpessoais aumentam e melhoram e comportamentos marginais tornam-se mais raros ou desaparecem por completo, tais como vandalismo e criminalidade.

Hortas e jardins de horticultura podem também representar um escape para os indivíduos. Um lugar de refúgio do stress laboral ou das adversidades em casa, por exemplo. “A garden can be a place to cope with stress (Kaplan, 1983) where one can feel free, independent, and more in control (Driver et al., 1978). Gardens and plants may evoke memories of other times, places and feelings. They have the ability to provide images of shelter, permanence, and privacy” (Zadik, 1987, p.50).

Por fim, Zadik analisa também impactos intelectuais e espirituais da horticultura. Por um lado, o simples contacto com plantas pode despertar um interesse que leva à procura ativa de conhecimentos relacionados com as mesmas. Por outro, quando um individuo investe no envolvimento em práticas de horticultura, este é “forçado” a exercitar e desenvolver um conjunto de competências e capacidades que resultem num bom desempenho. Começando por uma maior sensibilidade e observação do ambiente envolvente, assim como uma maior compreensão de como processos naturais e orgânicos funcionam. Estas e outras competências, promovidas pelo envolvimento em práticas de horticultura, são transferíveis para os mais diversos contextos, incluindo o local de trabalho.

Capítulo 2 – Estágio Curricular na Empresa *Noocity*

1. A *Noocity*: Instituição Acolhedora

A *Noocity*, uma start-up portuguesa com sede na cidade do Porto, tem como missão fundamental promover um estilo de vida sustentável e ecológico nas áreas urbanas, inspirado pelos valores característicos das comunidades rurais. Através de sua abordagem inovadora, a *Noocity* procura trazer soluções ecologicamente conscientes para o contexto urbano, incentivando a adoção de práticas mais sustentáveis.

No cerne da *Noocity* está o princípio da agricultura urbana, uma prática que não apenas proporciona benefícios económicos e sociais, mas também impacta positivamente o meio ambiente e a saúde das comunidades. Entre os benefícios destacados está o aumento das oportunidades de emprego, a promoção do sentimento de comunidade, a contribuição para a segurança alimentar e a redução das emissões de CO2 associadas ao transporte de alimentos. Além disso, os resíduos alimentares podem ser convertidos em fertilizantes naturais, promovendo um ciclo sustentável de produção.

A agricultura urbana também incentiva o consumo de frutas e vegetais orgânicos, promovendo um estilo de vida saudável e equilibrado. Ao criar espaços verdes e relaxantes no meio urbano, a *Noocity* não está apenas a transformar a paisagem, mas também os hábitos e a qualidade de vida das comunidades atendidas pelos seus serviços.

2. Os Serviços da *Noocity*: Programas “Liga-te à Terra” (LAT) e “A Terra Liga-nos a Todos” (TLT)

Ao longo do período de estágio curricular na empresa *Noocity*, foram assumidas duas tarefas principais desenvolvidas pela aluna estagiária, abrangendo os dois programas atualmente em implementação pela empresa de acolhimento. No âmbito do funcionamento do programa LAT, foi proposta a construção de um relatório de avaliação do programa, através da análise dos três parâmetros principais anteriormente referidos, a adesão, a implementação e os impactos internos. Para esse propósito, o papel assumido pela estagiária, enquanto técnica de sociologia e estudante, foi semelhante à

de uma consultora externa “contratada” pela *Noocity* para avaliar o seu programa/serviço.

Em adição, a estagiária ingressou a equipa responsável pelo programa TLT, um programa de carácter social e solidário, com o principal objetivo de alcançar parcerias entre clientes, ou potenciais clientes, e instituições/associações sociais das áreas do Porto, Lisboa, Braga e Coimbra. Este trabalho traduziu-se essencialmente na procura e sinalização de instituições destas áreas que partilhassem os mesmos valores base do programa e da *Noocity*. Seguido de vários momentos de contacto, reuniões via zoom para a apresentação do programa e resposta de dúvidas e formalização das mesmas enquanto parceiras sociais do programa TLT da *Noocity*.

Para ambas estas tarefas, foram operacionalizados diversas competências e conhecimentos desenvolvidos no âmbito da formação académica em sociologia. O forte carácter social, de ambos os programas, tornou a participação de um sociólogo não só orgânica, mas até essencial, principalmente na aplicação de técnicas de recolha de dados quantitativos e qualitativos de medição de processos e estruturas caracterizadas pelas relações laborais, sociais e culturais.

2.1. O Programa “Liga-te à Terra” enquanto Objeto de Estudo e de Avaliação

Os serviços proporcionados pela *Noocity*, no âmbito do programa LAT, abrangem a instalação, implementação, manutenção e animação das hortas urbanas nas entidades clientes. Incluiu a disponibilização dos recursos materiais necessários, com principal ênfase na(s) cama(s) de cultivo desenvolvidas pela empresa, assim como os recursos humanos e tecnológicos de acompanhamento e animação das hortas nos locais das empresas clientes.

O Programa LAT, como a avaliação do mesmo, tem em consideração um conjunto de variáveis influenciadoras que moldam a adesão, eficácia e os resultados do programa nas empresas clientes. Do ponto de vista analítico, estas variáveis abrangem desde fatores relacionados com as motivações dos decisores/dirigentes até às condições físicas do local da empresa, incluindo outros como o envolvimento dos trabalhadores e até mesmo as condições climáticas. Alterações climáticas e sazonais podem ter um

impacto direto na motivação e adesão dos trabalhadores. Condições meteorológicas adversas podem desencorajar a participação nas atividades de cultivo, enquanto estações específicas podem influenciar a produção e disponibilidade de alimentos.

Um dos principais fatores influenciadores em estudo é a motivação dos decisores/dirigentes em adotar o programa LAT, nomeadamente a partir do interesse na agricultura urbana ou pelo desejo de melhorar a imagem da empresa através de iniciativas ecológicas e sustentáveis de responsabilidade social organizacional. Esta dualidade de motivações, conjugada com a variável do financiamento, pode afetar a sustentabilidade e o compromisso de longo prazo das empresas com o programa.

O envolvimento e participação dos trabalhadores também desempenha um papel crucial. A adesão dos trabalhadores pode ser influenciada por interesses pessoais, bem como por restrições de tempo e supervisão por parte das chefias. A falta de participação das chefias intermédias pode prejudicar a implementação eficaz do programa, comprometendo a linha de conduta desde os decisores/dirigentes até aos trabalhadores de base. A eficácia do processo de implementação do programa é, em grande parte, medida através do comportamento e feedback dos trabalhadores, uma vez que, são estes os principais sujeitos abrangidos pelo programa dentro de cada empresa. A implementação do programa LAT só pode ser um sucesso caso os trabalhadores adiram e contribuam para a mesma ou, em casos raros, esteja previamente estipulada a não participação dos trabalhadores no processo.

Apesar da incorporação das perspetivas dos decisores/dirigentes sobre o sucesso e alcance das metas propostas pelo programa na empresa, os trabalhadores são, mais uma vez, essenciais para a avaliação dos impactos criados pela implementação do programa LAT na respetiva empresa. Isto, pelo seu envolvimento direto com os impactos internos consequentes por serem os atores mais centrais no ambiente que envolve o programa. Assim, procuramos perceber de que forma a implementação do programa LAT influencia, positivamente ou não, o clima organizacional onde se inserem os trabalhadores, as suas relações interpessoais e trabalho em equipa e o seu bem-estar, aos vários níveis. Em adição, tentamos compreender se a participação dos trabalhadores nas animações e outros momentos de manutenção e utilização das hortas, leva a um aumento do interesse dos mesmos em questões relacionadas com a horticultura,

sustentabilidade e ecologia, bem como se o próprio programa os capacita e promove o desenvolvimento de competências nestas áreas.

3. Atividades Desenvolvidas na *Noocity* no Papel de Sociólogo

A sustentabilidade é uma área interdisciplinar que envolve aspetos ambientais, económicos, políticos, culturais e sociais. Consequentemente, a área social assume-se como uma dimensão central no tema, sendo o sociólogo um ator importante para uma colaboração interdisciplinar neste campo.

A participação e avaliação de programas de sustentabilidade e ecologia ambiental dentro das empresas por sociólogos é altamente pertinente e um lugar de profissionalização. Os sociólogos têm um profundo entendimento das dinâmicas sociais, culturais e comportamentais que influenciam a adoção de práticas sustentáveis, permitindo-lhes analisar como os diferentes grupos existentes dentro de uma empresa percebem e reagem às iniciativas ambientais, ajudando a identificar barreiras e fatores facilitadores para a implementação destes programas. Programas direcionados à sustentabilidade não impactam apenas o meio ambiente natural, mas também a comunidade em que a empresa opera. Sendo, portanto, relevante avaliar os impactos sociais destes programas, garantindo que as iniciativas sejam benéficas para todas as partes interessadas e não causem efeitos negativos inadvertidos, como desigualdades sociais e/ou ambientais.

A partir dos seus conhecimentos, o sociólogo pode ajudar a desenvolver políticas de sustentabilidade que sejam inclusivas e equitativas, procurando assegurar que os programas considerem as necessidades das diversas vozes intervenientes, seguindo ou contrariando, propositadamente, as correntes predominantes no mercado e mesmo na sociedade. Um profissional desta área social pode também contribuir para a criação de estratégias de sensibilização e envolvimento que sejam eficazes e culturalmente sensíveis, facilitando a adesão dos trabalhadores e da comunidade a práticas ecológicas e sustentáveis.

Dentro das diversas operacionalizações práticas destes cientistas sociais no campo da ecologia e sustentabilidade organizacional, distinguem-se funções como: i) a

realização de estudos de caso sobre empresas que implementaram com sucesso programas de sustentabilidade, identificando fatores de sucesso e/ou insucesso; ii) conduzir pesquisas sobre a percepção entre trabalhadores e comunidades para entender melhor as atitudes em relação às práticas ambientais da empresa; iii) organizar momentos de formação e capacitação sobre práticas sustentáveis e consciencialização ambiental; iv) estabelecer e aplicar mecanismos de monitoramento social que garantam que as práticas de sustentabilidade não perpetuem desigualdades ou injustiças.

Capítulo 3 – Operacionalização da Investigação

1. Da Problematização Teórica à Empiria

Resultado do efeito greenwashing⁴ e pela real consciência ambiental crescente, “tornou-se um termo de voga, de modo que muitas práticas e instrumentos de gestão foram criados para subsidiar o processo de engajamento e comprometimento das empresas com uma sociedade mais sustentável” (Aligleri, 2011, p.5). É claro que esta forte necessidade de uma reestruturação dos modelos tradicionais organizacionais e empresariais não resulta apenas do efeito de uma moda crescente nas nossas sociedades. Também resulta de uma necessidade urgente de ação de combate aos impactos negativos ambientais, a partir de práticas e políticas socioambientais.

A implementação de práticas mais ecológicas e sustentáveis por parte das empresas como resultado das questões ambientais emergentes, assim como, enquanto medida de responsabilidade social corporativa, leva a uma crescente procura e oferta de serviços e programas ecológicos. À medida que essa procura e oferta aumenta, e o mercado deste tipo de serviços cresce, emergem questões centrais nesta nova dinâmica corporativa criada.

Neste âmbito, é de interesse tanto às empresas e empreendedores que proporcionam estes serviços, como às ciências sociais e outras áreas que se debruçam sobre o tema, perceber e analisar os fatores e variáveis presentes na relação entre a

⁴ Conceito que retrata a prática em que empresas ou organizações promovem uma imagem de responsabilidade ambiental de forma enganosa ou exagerada, sem realmente adotar ações sustentáveis significativas.

ecologia e sustentabilidade e o meio corporativo. Assim, a partir da avaliação do programa LAT, enquanto programa de horticultura urbana e corporativa, pertencente e representativo da tipologia de programa e práticas ecológicas introduzidas nas empresas do mercado nacional e internacional, foram definidas três dimensões empíricas que caracterizam a relação anteriormente mencionada.

Começando pelos fatores de adesão a programas ecológicos para empresas, ou seja, tentar definir e perceber quais são os principais fatores que levam as empresas a implementarem estes programas. Seguindo, nomeadamente, as pistas teóricas existentes, que apontam essencialmente para o cumprimento de metas legislativas, incentivos monetários (diretos e indiretos), imagem e percepção do consumidor ou um aumento efetivo da consciencialização ambiental.

É também importante perceber de que forma são implementados estes programas dentro das próprias empresas. O programa em si pode ter objetivos e etapas bem definidas e que reflitam os princípios de ecologia e sustentabilidade, no entanto, uma má ou fraca implementação dos mesmos pode prejudicar os seus efeitos no contexto envolvido, podendo mitigar os resultados procurados e esperados. Apesar de vários estudos comprovarem os efeitos positivos da aplicação destes programas nas práticas das empresas, também existem dados que sugerem o efeito contrário (Thomsen, Sønderstrup-Andersen & Müller, 2011). Por isso, é imperativo avaliar a implementação dos mesmos antes de analisar os resultados obtidos.

Em adição, surge a questão mais prevalente no estudo da aplicação de programas ecológicos e sustentáveis no meio corporativo, se estes têm ou não resultados positivos. A medição dos resultados é subjetiva e tem várias dimensões. Há quem olhe apenas para os dados numéricos, económicos e financeiros, focando-se no lucro ou aumento de investidores para a empresa. Ou, por exemplo, nas emissões de carbono ou outras substâncias prejudiciais para o meio ambiente e que, por isso, representam um efeito positivo quando combatidas ou eliminadas através destes programas. Todavia, neste estudo, foi decido direccionar o foco para os impactos internos e sociais, ou seja, os impactos sentidos e reconhecidos pelos trabalhadores, diretamente resultantes da interação e usufruto do programa LAT nas empresas em que trabalham.

1.1. Questões de Investigação

A partir dos três parâmetros acima referidos foram definidas três perguntas de partida que guiaram a investigação de forma a possibilitar a criação de conhecimento científico que desse resposta às três dinâmicas centrais sinalizadas. Para tal fez-se a avaliação das mesmas no âmbito do programa LAT, implementado pela *Noocity*, instituição de estágio, em várias empresas nacionais.

- 1) Quais os principais fatores motivadores de adesão das empresas clientes ao programa LAT?
- 2) Quais são as expectativas e resultados da implementação do programa LAT nas empresas clientes?
- 3) Quais são os impactos internos reconhecidos pelos trabalhadores, resultantes da implementação do programa LAT nas empresas clientes?

2. Metodologia de Avaliação do Programa “Liga-te à Terra”: um Estudo de Caso

A metodologia escolhida e aplicada na realização deste estudo é mista, incorporando, simultaneamente, elementos de uma abordagem qualitativa e quantitativa, aplicados a um estudo de caso na empresa *Noocity* e à avaliação do programa LAT nas empresas clientes de forma a obter dados tanto subjetivos como objetivos que caracterizem e reflitam os sujeitos e dinâmicas em análise.

Esta escolha metodológica pressupõe a definição de uma perspetiva, em termos filosóficos, de ideias e forma, que funciona enquanto conjunto crenças que guiam e orientam a ação e, por consequente, a investigação. Neste âmbito, situa-se no paradigma pós-positivista, uma abordagem da pesquisa que reconhece as limitações do positivismo e procura uma compreensão mais complexa e contextualizada dos fenómenos sociais (Creswell, 1994). Este paradigma identifica que a realidade social é construída e interpretada pelos indivíduos, e que os investigadores não podem ser totalmente objetivos ou neutros nas suas investigações, reconhecendo a importância da subjetividade e das perspetivas dos participantes na construção do conhecimento.

A utilização deste paradigma subentende a inevitabilidade da incerteza e da ambiguidade na pesquisa social, uma vez que, a realidade social é complexa e

multifacetada e os fenómenos sociais são influenciados por uma variedade de fatores, incluindo contextos culturais, históricos e sociais. Consequentemente, os resultados da pesquisa são interpretativos e provisórios, assim como resultantes da aplicação de métodos de pesquisa tendencialmente mais flexíveis e ecléticos, permitindo uma abordagem holística e contextualizada dos fenómenos em estudo.

A abordagem metodológica quantitativa de carácter hipotético dedutivo não tem lugar neste trabalho. Apenas usamos a qualificação para uma análise descritiva exploratória e, portanto, dado o número limitado de casos observados, não poderemos usar técnicas estatísticas de análise de dados numéricos complexas, com o objetivo de identificar padrões, relações de causa e efeito, e generalizações para uma população maior.

Na abordagem metodológica mista como a que desenvolvemos sob a forma de um estudo de caso aplicado à empresa *Noocity* e ao seu programa LAT, integramos elementos qualitativos e quantitativos num mesmo estudo constituindo uma abordagem integrada e sequencial, na qual os dados qualitativos e quantitativos são recolhidos e analisados em fases distintas, mas complementares, do estudo (Creswell, 2017, p.215).

2.1. Público-Alvo

No âmbito da realização deste estudo, foi definido um conjunto de 11 empresas clientes da instituição de estágio, a *Noocity*, com o objetivo de avaliar a adesão, implementação e impactos da implementação do LAT nas mesmas. As 11 empresas foram selecionadas com base no maior contacto e interação com a *Noocity* nas várias etapas do programa LAT assim como na disponibilidade para a aplicação das variadas técnicas de recolha de dados, e a partir das recomendações dos responsáveis pelos departamentos de marketing, vendas e *costumer success*.

A população alvo é constituída por três grupos de atores sociais relevantes para a recolha de dados da investigação: os decisores/dirigentes dentro de cada empresa responsáveis pela contratação dos serviços da *Noocity*; os trabalhadores de cada empresa que usufruem desses mesmos serviços; e, por fim, os agricultores urbanos,

contratados pela *Noocity*, responsáveis pelo acompanhamento e animação do programa nas empresas clientes, designados por *growers*. Constituem assim três grupos: os decisores/dirigentes, os trabalhadores e os *growers*. Cada um deles é direcionado pelo menos para duas partes da avaliação do programa, de forma a representar todos os indivíduos envolvidos no processo.

Os decisores/dirigentes foram questionados relativamente aos fatores e motivações de adesão ao programa, assim como quanto à sua implementação, à semelhança, dos trabalhadores, que foram questionados quando ao processo de implementação do programa e, em adição, quanto ao impacto deste dentro da organização. Por fim, os *growers* foram entrevistados, dando a sua opinião quanto às três etapas mencionadas, a adesão, implementação e os impactos do programa.

2.2. Técnicas de Recolha e Tratamento de Dados Aplicadas

A partir da definição da abordagem metodológica e em função da temática em estudo, foram escolhidas quatro técnicas de recolha de dados no âmbito do projeto de investigação. Dentro destas técnicas, de cariz qualitativo e quantitativo, encontram-se a análise documental, a observação direta, inquéritos por questionário e entrevistas semi-diretivas.

A análise documental envolve a coleta e a análise de documentos escritos, impressos, digitais ou visuais, enquanto fontes de dados valiosas para pesquisas qualitativas, pois oferecem uma visão direta das experiências, pensamentos e práticas das pessoas ou organizações estudadas. Antes de iniciar uma pesquisa mais extensa, o investigador conduz uma análise documental preliminar para explorar o tema, identificar questões de pesquisa potenciais e desenvolver um entendimento inicial do fenómeno em estudo. Ao examinar os documentos, sinaliza padrões, temas recorrentes ou tendências que emergem dos dados, auxiliando na construção de teorias e melhor compreensão do objeto em estudo. Esta análise documental valida e complementa outros dados coletados por meio de entrevistas, observações ou outros métodos (Creswell, 2017, p.190-195). Neste estudo, esses padrões e tendências identificados foram cruzados com as informações e etapas do programa LAT, resultando no conjunto

de variáveis e dimensões operacionalizadas posteriormente nos inquéritos e entrevistas aplicados.

A observação direta é caracterizada por uma abordagem na qual o investigador integra o ambiente social que está a estudar, participando nas atividades e interagindo com os participantes de forma natural. Podendo envolver uma participação ativa nas interações e atividades do ambiente, com o objetivo de ganhar a confiança dos participantes e obter insights mais autênticos sobre as suas experiências e perspetivas (Creswell, 2017, p.191). Neste âmbito, estivemos presentes em três reuniões com clientes, organizadas pelos departamentos de *costumer success* e vendas da instituição de estágio, assim como em duas animações feitas por uma das agricultoras urbanas da empresa. Estes momentos possibilitaram recolher informações centrais para a caracterização dos contextos e ambientes onde se insere o programa LAT, tal como, o tipo de comentários e apreciações feitas tanto pelos decisores/dirigentes e trabalhadores das empresas clientes.

O inquérito por questionário é uma ferramenta valiosa para a recolha de dados quantitativos, especialmente quando se deseja obter informações relativas a uma amostra média/grande de respondentes de maneira eficiente (Creswell, 2017, p.155-157). Nesta investigação, foram aplicados dois inquéritos por questionário, um deles direcionado aos decisores/dirigentes das empresas clientes e outro aos trabalhadores. Ambos aplicados online através da plataforma lime survey, durante o período de março a junho de 2024. Os dois inquéritos foram constituídos por 8 perguntas, quatro das quais de caracterização socioprofissional. As questões utilizadas foram escolhidas e construídas em função dos objetivos da análise, assim como do modelo analítico desenhado para o projeto.

Foram contactados via *email* 18 decisores/dirigentes pertencentes às 11 empresas selecionadas, dos quais 4 responderam ao inquérito. Tendo sido feitos 3 reforços no total, durante um período aproximado de 3 meses. O inquérito dos trabalhadores foi partilhado pela *grower* principal da *Noocity* nos grupos de *WhatsApp* das respetivas empresas, sendo de livre acesso por qualquer trabalhador pertencente às mesmas. Este inquérito recebeu 32 respostas.

A entrevista semi-diretiva é uma ferramenta valiosa para obter dados qualitativos, utilizada particularmente quando se pretende explorar profundamente as experiências, perspetivas e significados dos participantes em relação ao fenómeno em estudo (Creswell, 2017, p.187-192). Esta técnica pode ser utilizada de forma complementar para fornecer *insights* abrangentes sobre os fenómenos sociais estudados (Becker, 1993). Desta forma, os dados obtidos através das entrevistas conduzidas serviram, exatamente, para completar e suportar os dados provenientes dos inquéritos, e acrescentar informação compreensiva e de interesse que possa surgir fora no modelo analítico inicialmente definido. Por esta razão, foi escolhido entrevistar os *growers*, contratados pela *Noocity* para implementarem o programa LAT nas várias empresas clientes. Uma vez, que estes profissionais, não só, já possuem as bases ideológicas e de conhecimentos das práticas implementadas, como acompanham todo o processo subjacente à implementação do programa. Com a exceção de uma *grower* pertencente à equipa efetiva da *Noocity*, os restantes são trabalhadores autónomos, havendo um certo distanciamento que lhes permite simultaneamente avaliar a empresa cliente e também a empresa provedora dos serviços, fornecendo assim, uma visão global mais completa e imparcial sobre as dinâmicas e atores envolvidos no programa LAT. Desta forma, foram entrevistados 3 dos 4 *growers* responsáveis pelas hortas localizadas nas áreas de Lisboa e Porto, onde se inserem as empresas clientes escolhidas para a amostra em estudo. As entrevistas foram conduzidas online, via *Google Meets*, e tiveram uma duração média de 26 minutos e 56 segundos.

Os dados obtidos através da aplicação destas técnicas foram analisados seguindo uma abordagem estatística descritiva uni e bivariável, no caso dos inquéritos, e análise de conteúdo, no caso das entrevistas, com recurso a grelhas de análise. Assim, a análise de informação presente neste estudo é baseada na triangulação de dados, qualitativos e quantitativos.

2.3. Modelo Analítico Adotado

O modelo analítico organiza e estrutura a análise empírica da investigação sobre a adesão, implementação e impactos do programa LAT da *Noocity* nas empresas clientes.

É definido a partir da revisão teórica previamente realizada e está estruturado em duas dimensões principais: os "Fatores de Adesão e Expectativas quanto à Implementação do Programa LAT" e a "Implementação e Impactos do Programa LAT". Cada uma dessas dimensões é detalhada em subdimensões e variáveis que permitem uma análise aprofundada e estruturada.

Tem como objetivo, compreender as motivações, expectativas e fontes de informação que influenciam a adesão ao programa LAT nas empresas, perceber qual a posição da empresa face à integração do Programa LAT nas práticas de responsabilidade social e ambiental e perceber as principais razões que levam as empresas a implementarem o Programa LAT, bem como, avaliar o interesse, a participação e os impactos do programa LAT após sua implementação nas empresas.

Desta forma, como podemos observar na tabela abaixo, cada dimensão de análise, tem a si associadas conceitos que relacionam as variáveis selecionadas com a literatura sobre a temática. e que determinaram a recolha empírica de dados.

Tabela 1 – Modelo Analítico do Estudo

Objetivos	Dimensões de análise	Subdimensões de análise	Variáveis
Fatores de Adesão e Expectativas quanto à Implementação do Programa LAT	Conhecer a fonte da informação sobre os serviços da <i>Noocity</i>	Introdução do programa LAT à empresa	Origem da ideia
			Motivação
		Conhecimentos sobre a <i>Noocity</i> e os seus serviços	Publicidade/Marketing da <i>Noocity</i>
			Fonte externa ▪ Colegas ▪ Familiares ▪ Amigos ▪ Outros
	Perceber a posição face à integração do programa LAT nas práticas de RS da empresa	Reação face aos serviços oferecidos pelo programa LAT	• Interesse/aceitação • Neutralidade • Desinteresse/negação
		Motivação para a introdução da <i>Noocity</i> à empresa	Ideia cativante/atractiva • Interesse do decisor nas áreas da agricultura, ecologia e sustentabilidade • Criação de benefícios no funcionamento da empresa

	Perceber as razões que levam a que as empresas a implementarem o programa LAT	Expectativas em relação à implementação do programa LAT na empresa	Benefícios antecipados - Económicos/financeiros - Alimentação - Clima organizacional - Trabalho em equipa - Saúde
		Fator decisivo para a integração do programa LAT na empresa	- Responsabilidade ambiental e preocupação com a sustentabilidade da empresa - Motivar os trabalhadores - Promover o bem-estar - Implementar iniciativas originais e atuais na empresa - Contribuir para uma imagem mais “verde” e ambientalista da empresa
Implementação e Impactos do Programa LAT	Interesse/preocupação por questões relacionadas com a ecologia, sustentabilidade e agricultura urbana	Interesse sobre esta área desenvolvido pré ou pós a implementação do programa LAT	Interesse
	Adesão e participação em programas ecológicos implementados no funcionamento das empresas	Frequência com que frequenta/utiliza a horta instalada na sua empresa	Participação/utilização da horta
		Motivações para a participação/utilização da horta do programa LAT	Frequência da utilização da horta
	Impactos consequentes da aplicação do programa LAT nas empresas clientes	Impactos reconhecidos pelos trabalhadores na própria empresa, consequentes da implementação do programa LAT	- Obrigação/pressão profissional e/ou social - Prática de bem-estar físico e mental - Prática de agricultura urbana
			Impactos positivos - Melhoramento do clima organizacional - Melhoramento das relações sociais e trabalho em equipa - Aumento da produtividade

			▪ Melhoria do bem-estar individual e coletivo, físico e mental ▪ Acesso a produtos agrícolas necessários
			Impactos negativos ▪ Ser trabalho extra para o trabalhador ▪ Não ser uma atividade predileta para os trabalhadores ▪ Prejudicar o clima organizacional ▪ Não providenciar benefícios para os trabalhadores

Capítulo 4 – Resultados da Avaliação do Programa “Liga-te à Terra”

1. Caracterização Socioprofissional dos Inquiridos: Decisores/Dirigentes e Trabalhadores

A caracterização socioprofissional da população inquirida englobando tanto os decisores/dirigentes como os trabalhadores pode ser observada na tabela 2. Os dois grupos foram questionados sobre o género, a faixa etária, o nível de escolaridade e a sua posição dentro da empresa a que pertence.

Tabela 2 – Quadro síntese socioprofissional dos inquiridos

	Decisores/dirigentes		Trabalhadores	
	N	%	N	%
Género				
Feminino	2	50,0	23	71,88
Masculino	2	50,0	9	28,12
Total	4	100,0	32	100,0
Faixa etária				
Entre os 20 e 30 anos	1	25,0	9	28,12
Entre os 31 e 40 anos	1	25,0	3	9,38
Entre 41 e 50 anos	1	25,0	8	25,0
Entre 51 e 60 anos	1	25,0	9	28,12

Mais de 60 anos	0	0,0	3	9,38
Total	4	100,0	32	100,0
Nível de escolaridade				
Secundário	0	0,0	4	12,5
Curso técnico superior profissional	0	0,0	1	3,12
Licenciatura	1	25,0	11	34,38
Pós-graduação	2	50,0	4	12,5
Mestrado	1	25,0	10	31,25
Outro	0	0,0	2	6,25
Total	4	100,0	32	100,0
Posição dentro da empresa				
Dirigente	1	25,0	2	6,25
Quadro superior	0	0,0	8	25,0
Quadro médio	1	25,0	6	18,75
Chefia intermédia	2	50,0	2	6,25
Chefia direta	0	0,0	2	6,25
Trabalhador altamente qualificado	0	0,0	5	15,62
Trabalhador não qualificado	0	0,0	5	15,62
Outro	0	0,0	2	6,25
Total	4	100,0	32	100,0

A análise da tabela mostra que o total de respondentes entre decisores/dirigentes foi baixo (cerca de 22% dos contactados, dum total potencial de 18 decisores/dirigentes) resultando em quatro respostas. Os respondentes são, em igual proporção (50%) dos dois géneros, feminino e masculino. Todos (4) de faixas etárias distintas, distribuindo-se cada um, por uma das quatro décadas entre os 20 e os 60 anos. Os quatro sinalizaram ter completado os estudos até ao ensino superior. Apesar de fazerem parte da categoria “decisor/dirigente” devido ao seu papel na contratação e implementação do programa LAT, apenas um (25%) referiu ocupar a posição de “dirigente” na sua empresa, os restantes, pertencem aos quadros médios e à chefia intermédia.

O inquérito direccionado aos trabalhadores das empresas clientes foi respondido por 32 pessoas no total. A maioria, perto de 72%, do género feminino. A totalidade dos respondentes divide-se pelas cinco faixas etárias apresentadas, com maior representatividade dos mais velhos, com idades superiores aos 41 anos, que representam 62,5% das respostas. À semelhança dos dirigentes/decisores, o nível de escolaridade mais comum foi a licenciatura, logo seguido pelo grau de mestrado.

Os trabalhadores distribuem-se maioritariamente entre os quadros superiores e os quadros médios.

2. Motivações, expectativas e adesão ao Programa “Liga-te à Terra”: a perspectiva triangulada entre decisores/dirigentes, trabalhadores e *growers*

A primeira dimensão do programa LAT avaliada é referente à adesão das empresas clientes do serviço fornecido pela *Noocity*. Para tal finalidade, decisores/dirigentes de algumas das empresas clientes foram questionados, juntamente com *growers* contratados pela *Noocity*, responsáveis por essas hortas e jardins.

Primeiramente, procurou-se perceber qual a principal fonte de informação pela qual conheceram os serviços da *Noocity*, ou seja, como é que os decisores/dirigentes responsáveis pela contratação do serviço tinha tido conhecimento sobre o que era a *Noocity* e os serviços que disponibiliza.

A tabela 3 sistematiza os resultados mostrando que metade dos dirigentes tiveram conhecimento do serviço pela publicidade e contacto feito pela *Noocity*.

Tabela 3 – Fonte da informação apontados pelos decisores/dirigentes

Fonte de informação	N	%
Pesquisa/interesse próprio	1	25,0
Publicidade/contacto por parte da <i>Noocity</i>	2	50,0
Colega	0	-
Familiar	0	-
Amigo	1	25,0
Total	4	100,0

Os restantes decisores/dirigentes conheceram a *Noocity* e o programa LAT através da sua pesquisa e interesse na área, e outro através da partilha por parte de um amigo. De qualquer forma, podemos inferir que a publicidade e os esforços da *Noocity* na partilha dos seus serviços foi o fator que se mostrou mais significativa, apesar das limitações decorrentes de apenas estarmos a tratar de 4 inquiridos.

No momento em que os decisores/dirigentes têm conhecimento, pela primeira vez, dos serviços da *Noocity*, algum fator motivador leva a que os mesmos entrem em negociação com a empresa prestadora de serviços e a contratem para a implementação do programa LAT na sua empresa. As motivações para a implementação do programa LAT nas empresas em análise pode ser observada na tabela 4. Da sua leitura verifica-se que pode ser motivada por diversas razões interligadas.

Tabela 4 – Motivação para a contratação da Noocity e adesão ao LAT pelos decisores/dirigentes

Motivações	N (%)				
	Discordo completamente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo completament e
Achei a ideia engraçada/interessante	-	-	-	-	4 (100,0)
Preocupo-me com questões ligadas à ecologia e sustentabilidade	-	-	-	-	4 (100,0)
Gosto de agricultura e jardinagem	-	-	2 (50,0)	1 (25,0)	1 (25,0)
Achei que iria trazer benefícios ao funcionamento da empresa	-	-	-	1 (25,0)	3 (75,0)
Achei que iria dar uma imagem mais “verde” à empresa	-	-	2 (50,0)	1 (25,0)	1 (25,0)
Precisávamos de um projeto sustentável/ecológico para implementar na empresa	-	-	2 (50,0)	2 (50,0)	-

As motivações que reúnem um consenso total por parte de todos os decisores/dirigentes são “Achei a ideia engraçada/interessante” e “Preocupo-me com questões ligadas à ecologia e sustentabilidade”. Seguidas pela “horta iria trazer benefícios para a empresa” com uma concordância também positiva.

Metade dos respondentes mostrou-se neutro em relação a motivações individuais de terem “gosto por agricultura ou jardinagem”, assim como em relação à implementação da horta trazer uma imagem mais “verde” ou ecológica à empresa. No entanto, os restantes dividiram-se entre o concordar e concordar completamente face a essas mesmas duas dimensões.

Por fim, dois optaram pela neutralidade em relação à afirmação referente à empresa precisar de um projeto ecológico ou sustentável para implementar nas suas práticas, enquanto a outra metade concordou.

Em síntese, os fatores principais que motivaram a implementação do programa foram o interesse pela atividade, a preocupação por questões ecológicas e sustentáveis e a antecipação dos benefícios da horta e jardim para a empresa. Já as questões relacionadas com a necessidade de projetos ecológicos nas práticas da empresa e uma imagem mais “verde”, tiveram respostas mais neutras, contudo também alguma concordância, refletindo-se ainda relevantes dentro da amostra em causa.

Em complemento da análise anterior, as entrevistas aos *growers* da *Noocity* sinalizam um conjunto de motivações que levam à implementação do programa LAT, nem sempre em concordância total com a dos decisores/dirigentes:

- a) *Promover uma imagem mais ecológica da empresa*, através da adoção do programa LAT permitindo às empresas projetarem uma imagem mais saudável e responsável. Afirmam que se trata de uma iniciativa ecológica ajuda a demonstrar um compromisso com a sustentabilidade, diferenciando a empresa no mercado e atraindo consumidores conscientes ambientalmente.

Entrevista 2:

Eu acho que genericamente, salvo raras exceções, os decisores querem ter resultados para mostrar para fora.

- b) *Estratégia de responsabilidade social* por meio da integração do programa LAT, reforçando o papel da empresa na promoção de práticas sustentáveis. São de opinião que não só melhora a reputação corporativa, mas também cria valor ao alinhar os interesses da empresa com os da sociedade, promovendo um impacto positivo na comunidade e no meio ambiente.

Entrevista 1:

eu acho que tudo inicia como (...) algo que esteja ligado a essa parte mais ambiental, de sustentabilidade, (...) de que estão investindo nessa parte ambiental.

- c) *Alinhamento com estratégias nacionais e europeias de sustentabilidade*, uma vez que as empresas que aderem ao programa LAT demonstram conformidade com as diretrizes e metas de sustentabilidade estabelecidas, o que assegura a relevância e competitividade da empresa, enquanto contribui para os objetivos globais de sustentabilidade.

Entrevista 1:

tem a ver com os benefícios políticos, não sei como eu poderia dizer isso, político social, governamental.

- d) *Demonstração de participação em ações de sustentabilidade ambiental*, relacionado com o ponto anteriormente referido, na medida em que a implementação do programa LAT proporciona uma oportunidade tangível para as empresas demonstrarem o seu envolvimento ativo em ações de sustentabilidade ambiental. O LAT fomenta a visibilidade e fortalece a confiança e a lealdade dos clientes, investidores e trabalhadores.

Entrevista 2:

Eu acho que a principal motivação é a demonstração de ações associadas à sustentabilidade ambiental.

- e) *Estabelecimento de redes comunitárias* mais próximas dentro da empresa, uma vez que o programa LAT promove o fortalecimento dos laços de colaboração e a comunicação entre os trabalhadores. Este sentimento comunitário e de cooperação contribui para um ambiente de trabalho mais coeso e harmonioso, promovendo o bem-estar e a satisfação dos trabalhadores.

Entrevista 2:

estabelecimento de relações de comunidade dentro das empresas e dentro das organizações em geral.

- f) *Melhorar o ambiente de trabalho e a saúde mental dos trabalhadores* através da introdução de projetos de agricultura urbana no local de trabalho enquanto novidade que pode revitalizar o ambiente corporativo. Além de melhorar a estética do local, estas iniciativas têm um impacto positivo na saúde mental dos trabalhadores, proporcionando espaços verdes e oportunidades para atividades ao ar livre, reduzindo o stress e aumentando a satisfação no trabalho.

Entrevista 3:

Bom, proporcionar algo diferente na empresa que possa proporcionar um bom ambiente de trabalho, saúde mental, pronto, acho que tem mais a ver com isto.

- g) *Produção alimentar e embelezamento do local*, pois o programa LAT é também utilizado tanto para a produção de alimentos frescos como para o embelezamento do espaço de trabalho. A presença de áreas verdes cultivadas melhora a estética do ambiente, tornando-o mais agradável e acolhedor, o que pode, por sua vez, aumentar a motivação e a produtividade dos trabalhadores.

Entrevista 3:

Noutros clientes é questão mesmo da produção. (...) E por outro lado, a questão estética (...) é sobretudo estas questões. É proporcionar bem-estar aos trabalhadores, a parte da produção e a parte da estética.

Em síntese, segundo os *growers* da *Noocity*, a implementação do programa LAT nas empresas é impulsionada por uma combinação de fatores que abrangem a melhoria da imagem ecológica, o fortalecimento das estratégias de responsabilidade social, o alinhamento com políticas de sustentabilidade, a demonstração de compromisso ambiental, a promoção de uma cultura corporativa coesa, e a criação de um ambiente de trabalho mais saudável e esteticamente agradável.

Entrevista 1:

E de facto, o que eu acho que leva as pessoas a procurarem nesse momento, infelizmente, eu acho que tem a ver com as questões relacionadas tanto à imagem da empresa com relação ao exterior, quanto também às questões ligadas à pegada de carbono, aos benefícios.

À semelhança da questão anterior, os *growers* entrevistados sinalizaram, segundo a sua perspectiva, um conjunto de expectativas dos decisores/dirigentes no momento de implementação do programa LAT nas empresas clientes:

- a) *Inovação e animação*, “algo cool, algo divertido, algo legal, algo que esteja ligado a essa parte mais ambiental” (Entrevista 1). No sentido em que os decisores/dirigentes esperam que o programa LAT traga uma novidade para a empresa, oferecendo uma experiência inovadora e divertida. Esta expectativa está centrada na ideia de revitalizar o ambiente corporativo, introduzindo elementos de agricultura urbana que possam ser agradáveis e motivadores para os trabalhadores. A inovação e o fator lúdico são vistos como formas de aumentar o envolvimento dos trabalhadores e de criar uma cultura empresarial mais dinâmica e positiva.
- b) *Contribuição para o alcance de metas ambientais e sustentáveis*, isto é, que o programa ajude a empresa a cumprir com as obrigações e exigências ambientais e sustentáveis impostas pelas legislações e políticas nacionais e europeias. Várias “empresas têm que dar o resultado de que estão investindo nessa parte (...)” (Entrevista 1). Os decisores/dirigentes veem no programa uma ferramenta para assegurar a conformidade com essas normas, contribuindo enquanto medida de responsabilidade ambiental da empresa e melhorando a sua reputação aos olhos de *stakeholders* que valorizem a sustentabilidade.
- c) *Marketing e comunicação*, dado que os decisores/dirigentes também esperam que o programa ofereça resultados tangíveis que possam ser utilizados pelos departamentos correspondentes, “querem ter material de comunicação (...)” (Entrevista 2). A implementação de práticas sustentáveis é vista como um forte ponto de marketing, capaz de melhorar a imagem pública da empresa e criar conteúdos positivos para campanhas de comunicação. A expectativa é que o programa gere resultados que possam ser destacados como parte do compromisso da empresa com a sustentabilidade.
- d) *Trabalhadores motivados*, uma vez que há uma expectativa significativa de que os trabalhadores irão aderir ao programa, “a expectativa é que haja participação e que os colaboradores justifiquem a utilização da horta, que justifiquem o

investimento que é feito.” (Entrevista 3) Os decisores/dirigentes esperam que os trabalhadores se envolvam ativamente nas atividades do programa, aproveitando as oportunidades para interagir com a agricultura urbana e participando nas iniciativas sustentáveis. Este envolvimento é visto como essencial para o sucesso do programa, tanto em termos de resultados práticos como de impactos na moral e coesão da equipa.

Apesar do entusiasmo generalizado, os *growers* reconhecem existir uma expectativa que pode estar pouco fundamentada devido à falta de compreensão completa do que o programa realmente envolve. Alguns decisores/dirigentes podem não ter um conhecimento detalhado sobre os objetivos, métodos e resultados esperados do programa LAT, o que pode levar a uma visão idealizada ou simplista da iniciativa. Esta lacuna de compreensão pode resultar em expectativas desajustadas em relação aos benefícios e desafios do programa e, por vezes, prejudicar a sua implementação e consequente sucesso.

Entrevista 1:

O que eu sinto é que há aí uma falha de comunicação entre o programa Liga-te à Terra, em termos assinantes, oferece algo, mas as pessoas não sabem muito bem o que significa esse algo que elas recebem (...) a mentalidade das pessoas que estão contratando o serviço, apesar de pagarem o serviço e tal, não conseguem perceber na totalidade do que de facto elas estão contratando.

A implementação do programa LAT nas empresas suscita diversas reações tanto por parte dos decisores/dirigentes quanto dos trabalhadores. Essas reações à implementação do programa LAT, reconhecidas pelos *growers*, são uma mistura de entusiasmo, otimismo e alguma desconfiança, refletindo as expectativas e preocupações de ambos os grupos. Os dois grupos mostram-se semelhantes neste âmbito relativamente a:

- a) *Entusiasmo e reação positiva inicial*, uma vez que, “inicialmente estão sempre muito entusiasmados, aqueles contactos iniciais da Garden Talk e da primeira plantação são sempre muito entusiasmantes (...)” (Entrevista 2). Os decisores/dirigentes estão felizes e motivados pela implementação, acreditando

nos diversos benefícios que o programa pode trazer, como inovação e cumprimento de obrigações ambientais. Similarmente, os trabalhadores mostram entusiasmo pela novidade e pela oportunidade de participar de uma nova atividade que pode melhorar o ambiente de trabalho.

- b) *Participação e envolvimento ativo* em que os decisores/dirigentes demonstram o seu entusiasmo através da sua participação e “estão, por exemplo, na inauguração (...) e ajudam ao *kick-off* dos vários projetos.” (Entrevista 3) Enquanto os trabalhadores, de forma semelhante, reagem positivamente e estão dispostos a envolver-se nas atividades iniciais, “todo mundo muito feliz, todo mundo muito recetivo (...) em geral, estão motivados.” (Entrevista 1) Esta disposição para participar é essencial para o sucesso do programa, refletindo um compromisso inicial forte por parte de ambos os grupos.

Apesar das várias semelhanças identificadas pelos *growers*, entre decisores/dirigentes e trabalhadores no momento de iniciação do programa LAT nas empresas, também surgem algumas reações unicamente ligadas ao grupo dos trabalhadores, nomeadamente:

- a) *Cinismo relacionado com as condições de participação* que lhes serão oferecidas para implementar no programa. Expressam dúvidas relacionadas com o tempo livre necessário e outras condições essenciais para realmente usufruírem e utilizarem a(s) horta(s), o que pode enfraquecer o entusiasmo caso essas questões não sejam abordadas.

Entrevista 2:

Eu acho que aí o primeiro contacto é sempre muito mais entusiasmante. (...) às vezes pode haver uma reação um pouco cínica. Cínica não é com um mau sentido, mas é de dizer, isto é muito bonito, mas depois não nos vão deixar ter tempo para isto, não nos vão deixar.

- b) *Desconfiança sobre o funcionamento prático do programa*. Essa desconfiança decorre de dúvidas sobre a continuidade, a gestão e o impacto real do programa LAT, levando os trabalhadores a adotarem uma postura mais cautelosa enquanto aguardam como o programa de facto se desenrola no dia a dia.

Entrevista 3:

Também. Assim, entusiasmo. (...) Alguns com uma certa desconfiança de... vamos lá ver se isto... Como é que isto vai ser?

Através da perspectiva partilhada pelos *growers* em relação às hortas de que são responsáveis, conseguimos aproximar-nos de uma medição ou definição da adesão dos trabalhadores ao programa, a partir de variáveis como a frequência com que vão à horta, interesse e participação nas animações, as principais motivações de participação, os momentos de rejeição ou falta de adesão e a sustentabilidade que o programa tem a longo prazo.

O interesse dos trabalhadores em participar nas hortas e nos momentos de animação organizados pode ser analisado sob diferentes ângulos, refletindo uma combinação de fatores culturais, pessoais e sazonais.

A tradição cultural portuguesa ligada à agricultura desempenha um papel significativo no interesse dos trabalhadores. Muitos veem a participação na horta como uma forma de se conectar com as práticas quotidianas dos seus antepassados, trazendo um senso de continuidade e respeito pelas suas raízes familiares.

Entrevista 1:

Sim, sim [há interesse dos trabalhadores]. Eu acho que como Portugal é um país muito rural, né? Uhum. Eu acho que tem muito resgate da ancestralidade dessas pessoas com relação aos avós, né? E essas origens assim. Então, muitos deles estão realmente estimulados aí.

Além disso, há uma satisfação intrínseca em trabalhar com a natureza. A interação com o meio ambiente e a possibilidade de cultivar alimentos para consumo próprio são aspetos que atraem muitos trabalhadores, uma vez que, “(...) sentem mesmo a satisfação de pôr as mãos na terra e de trabalhar na terra.” (Entrevista 2). Esta atividade não só proporciona um prazer pessoal, mas também a vantagem prática e “(...) interessante poder usufruir de produtos para levar para casa.” (Entrevista 2)

O interesse dos trabalhadores também varia ao longo do ano, influenciado pelas condições climáticas. As variâncias sazonais desempenham um papel crucial, com picos de participação em períodos de clima mais favorável e uma queda nas visitas durante as

estações mais adversas - “No geral, também depende da altura do ano. E que se já se no inverno as pessoas vão muito pouco à horta, não é? Se está a chover, se está frio (...) Ou seja, condições climatéricas é uma das condições. A quantidade de trabalho que têm. Ou melhor, a disponibilidade para irem à horta.” (Entrevista 3).

Apesar de a ida à horta não estar completamente incorporada na rotina diária de muitos trabalhadores, existe um interesse claro em manter algum nível de envolvimento com o programa. Sendo que, “(...) mesmo nas empresas em que as pessoas não vão tanto à horta, mesmo aí as pessoas acham, interessa-lhes bastante e gostam e sempre estão ligadas.” (Entrevista 3).

A partir da avaliação feita pelos trabalhadores, por meio do inquérito, é possível mensurar algumas das variáveis em estudo com maior precisão. Em particular, definir a adesão do público-alvo ao programa LAT através de dois fatores principais: a frequência com que os trabalhadores frequentam e/ou utilizam as hortas e as motivações que os levam a participar em primeiro lugar.

A frequência com que os trabalhadores visitam a horta da empresa é um aspeto que apresenta variações de uma empresa para a outra – “Olha, [a frequência com que os trabalhadores vão à horta] varia muito. (...)” (Entrevista 1)

Na tabela 5 podemos observar os dados relativos à frequência com que os trabalhadores frequentam e/ou utilizam as hortas presentes nas suas empresas.

Tabela 5 - Frequência com que os trabalhadores frequentam/utilizam a horta

Frequências	N	%
Nunca vou à horta	1	3,1
Só vou à horta da minha empresa nos momentos de animação	4	12,5
Vou à horta da minha empresa em média uma vez por mês	10	31,3
Vou à horta da minha empresa em média uma vez por semana	14	43,8
Vou à horta da minha empresa todos os dias	3	9,4
Total	32	100,0

A maioria dos respondentes que participam no LAT afirma ir à horta em média uma vez por semana, ou seja, cerca de quatro vezes por mês, um valor duas vezes

superior ao referido pelos *growers*. E, perto de 30% dos trabalhadores respondentes afirmam ir à horta em média uma vez por mês, seguidos de 12,5% que apenas vão à horta nos momentos de animação com os *growers*. Apenas, 9,4% afirmam frequentar a horta todos os dias e apenas um respondente expressou nunca ir à horta da sua empresa. Com base nestes dados, podemos dizer que 96,9% dos respondentes frequentam a horta, pelo menos mensalmente, havendo, por isso, uma alta adesão.

No entanto, a partir das informações partilhadas pelos *growers*, podemos dizer que cada trabalhador vai à horta aproximadamente uma ou duas vezes por mês. As visitas são motivadas por dois fatores principais: a animação promovida pelo *grower* e a iniciativa própria dos trabalhadores. Uma das visitas mensais geralmente ocorre durante as animações organizadas pelo *grower*, que incentivam a participação dos trabalhadores. A segunda visita é realizada por iniciativa dos próprios trabalhadores, que decidem ir à horta por conta própria.

Entrevista 2:

Mas eu acho que, em média, as pessoas vão, no máximo, duas vezes por mês à horta. No dia em que eu vou, e eventualmente outro dia, porque deixaram lá alguma coisa que poderia ir ser colhida, ou porque querem colaborar, ou porque têm tarefas repartidas para ir fazer uma rega, ou outra tarefa qualquer que lhes ficou incumbida.

Há também uma distinção importante entre as hortas onde a empresa não incentiva a participação ativa dos trabalhadores e aquelas onde essa participação é esperada. Nas primeiras não se observa a mesma regularidade de visitas, contudo, nas hortas onde a participação é esperada, confirma-se sempre alguém presente, garantindo, pelo menos, uma frequência mínima.

Entrevista 3:

Depende muito do envolvimento das chefias. (...) Há empresas, quando não há um envolvimento ativo das chefias, tipicamente o número de participantes vai diminuindo, mas nas empresas em que existe um acompanhamento ativo das chefias, há picos.

Os objetivos do programa precisam de ser flexíveis e moldáveis, adaptando-se às características do processo, o que exige persistência por parte dos *growers* e todos os participantes envolvidos. Esta flexibilidade é crucial para acomodar as variáveis inerentes à implementação do programa em diferentes empresas e contextos.

Entrevista 2:

eu acho que isto é um processo demorado e de persistência. (...) estas hortas, este trabalho que é feito com os diferentes tipos de organizações, é um trabalho de fundo, que está a ganhar consistência e dinâmica.

Geralmente, os objetivos do programa são definidos pela *Noocity* em conjunto com a empresa cliente, baseando-se nas expectativas específicas que têm para a implementação do programa. Como se pode ler no discurso da entrevista 3: “a *Noocity* ajuda a definir os números, ajuda a definir métodos para esses objetivos. Isso quer dizer que é definido pelo cliente”. Estes objetivos dividem-se, na maioria dos casos, em duas categorias principais “A parte do envolvimento dos colaboradores e depois a parte da produção” (Entrevista 3).

Já as principais motivações dos trabalhadores para aderirem ao programa LAT são diversas e influenciadas por vários fatores, refletindo tanto incentivos organizacionais quanto interesses pessoais.

Segundos os *growers*, a liderança dentro da empresa desempenha um papel central nesta dimensão, uma vez que dirigentes e chefias influenciam significativamente a adesão ao programa ao disponibilizarem tempo e espaço para que os trabalhadores usufruam, ou não, da horta. A motivação e incentivo por parte das chefias são fundamentais para que os trabalhadores se sintam encorajados a participar.

Entrevista 1:

uma das coisas, assim, principais, eu acho que é a perceção da contratação do serviço. Ou seja, se eu sou um líder, né? Se eu sou uma empresa (...) vou transparecer essa imagem para os meus funcionários (...) vou disponibilizar um tempo para eles irem na horta. Eu vou estimular eles, eu vou dar condições para que aquilo se torne importante.

Uma simples ida à horta é também vista como uma quebra da rotina, sendo este um local de relaxamento, proporcionando uma pausa das obrigações laborais. Muitos trabalhadores veem a horta como uma oportunidade de lazer dentro da rotina de trabalho, oferecendo um momento de desconpressão, contribuindo para o seu bem-estar. As “pessoas gostam de ir ali fazer um intervalo para relaxar um pouco, para quebrar um pouco a pressão, porque aquilo é uma coisa que lhes dá verdadeiramente prazer.” (Entrevista 2)

Segundo um dos *growers* entrevistados, a adesão ao programa LAT está também, em grande parte, relacionada à ligação emocional que os trabalhadores têm com a horta. No seu discurso explica como considera que a adesão “também tem a ver com a possibilidade de que o trabalhador venha a horta, e a ligação que têm à horta, não é? O lado afetivo, mais emocional, que se calhar têm com a horta.” (Entrevista 3)

Aqueles que possuem uma conexão emocional mais forte são mais propensos a participar regularmente. Congruentemente, em empresas que escolhem doar os alimentos produzidos nas hortas para instituições, a participação no programa LAT oferece uma oportunidade de contribuir para a comunidade, adicionando um elemento altruísta e de voluntariado à experiência. Assim, “nas empresas onde se produz alimentos para doar, para instituições (...) vou ali fazer voluntariado, porque sei que depois este alimento vai para uma instituição.” (Entrevista 3)

Um outro fator motivador é a curiosidade e a vontade de aprender sobre agricultura. A possibilidade de adquirir novos conhecimentos e habilidades atrai muitos trabalhadores que desejam expandir os seus horizontes e envolver-se em atividades que se distanciam das suas tarefas habituais, ou seja, “aprenderem sobre agricultura e terem um momento de lazer (...)” (Entrevista 3)

Na tabela 6 temos as respostas que os trabalhadores deram à identificação da principal razão que os leva a frequentar a horta.

Tabela 6 –Principal justificação dos trabalhadores da ida à horta

Justificação	N	%
Obrigação (o meu superior insiste que v�)	0	-
Pressão social (os meus colegas v�o, por isso também vou)	0	-

Relaxar/desanuviar	16	50,0
Fazer algum exercício físico	1	3,1
Praticar agricultura e/ou fazer jardinagem	13	40,6
Outro	2	6,3
Total	32	100,0

Metade dos respondentes indicaram “relaxar/desanuviar” como a principal razão motivadora a irem até à horta da sua empresa. Este valor vai de acordo com as observações feitas pelos *growers*, assim como por vários teóricos que se debruçam sobre esta temática (Zadik, 1987). A horta é vista como um local de descompressão e relaxamento, um escape às rotinas laborais maçadoras, proporcionando momentos de bem-estar psicológico e emocional que afastam o indivíduo da pressão do trabalho mesmo dentro da empresa.

Destaque para cerca de 40% (13) dos trabalhadores são motivados pela própria prática da agricultura, horticultura ou jardinagem, seja por curiosidade, interesse prévio ou adquirido através do programa. Dois dos respondentes indicaram uma outra razão que os motiva a frequentarem a horta, nomeadamente, “aprender questões relacionadas à terra e ao meio ambiente” e “contacto com a natureza”. Ou seja, são motivados pelo interesse nas temáticas trabalhadas, mas não particularmente pelas práticas agrícolas associadas.

Apenas um dos trabalhadores respondentes expressou ser motivado pelo fator relativo ao exercício físico.

A rejeição ou falta de adesão ao programa pode ser associada a diversos fatores que influenciam negativamente a participação dos trabalhadores. Primeiramente, a falta de conexão com a temática da horta e do jardim é um motivo comum para a ausência de adesão, isto é, “Há até pessoas assim que aparentemente não estão... Não parecem estar conectados” (Entrevista 1). Alguns trabalhadores podem não se sentir atraídos pela agricultura ou não ver relevância pessoal no programa, o que dificulta o envolvimento.

As condições climatéricas são, novamente, um dos fatores mais significativo neste âmbito. Clima adverso pode desmotivar os trabalhadores a frequentar a horta, especialmente em épocas de frio ou calor extremos, chuvas intensas ou outros

fenómenos climáticos desfavoráveis que os afastam dos espaços exteriores, onde geralmente se encontram as hortas.

Entrevista 1:

O mau tempo, ou seja, se está muita chuva ou então um sol absurdo (...) Não quer se molhar, não quer ficar muito exposto ao sol, então não vai. Ou seja, tem a ver com as questões climáticas.

A falta de iniciativa individual é outro ponto crítico. Muitos trabalhadores dependem das animações organizadas pelos *growers* e não tomam a iniciativa de ir à horta noutros momentos. Assim, “a ida à horta regularmente fora destes momentos mais de encontro, eu acho que na maioria dos casos não há uma adesão muito grande a isso.” (Entrevista 2)

Além disso, a dificuldade em abrir espaço nas rotinas diárias para as tarefas da horta é uma barreira importante. Conjuguar as responsabilidades laborais com a participação na horta pode ser desafiador, levando muitos a priorizar as suas tarefas de trabalho e, paralelamente, momentos de descanso e convívio distintos, sobre as atividades do programa LAT. Na entrevista 2, o grower sinaliza como “[a razão de falta de adesão] é mesmo a dificuldade das pessoas quebrarem as suas rotinas”.

Por fim, mesmo que haja bastante interesse inicial, a adesão tende a diminuir com o passar do tempo. Este declínio pode acontecer devido à perda de novidade, ao cansaço ou à percepção que a atividade não se encaixa bem na rotina diária ou não traz os benefícios antecipados, segundo a perspetiva dos *growers*.

Entrevista 3:

Há empresas em que só, tipicamente, só aparecem duas, três, quatro pessoas e com o passar do tempo, não, parece que, no início há muitas pessoas, mas depois com o passar do tempo, nem todas continuam.

3. Implementação do Programa no Meio Corporativo: a Perspetiva dos Decisores/Dirigentes e dos *Growers*

A caracterização e avaliação do processo de implementação do programa LAT nas empresas clientes define-se, essencialmente, nos momentos de animação e manutenção das hortas.

Na tabela 7, podemos observar como os 4 decisores/dirigentes avaliaram positivamente cada parâmetro da implementação.

Tabela 7 – Avaliação da implementação do programa LAT pelos decisores/dirigentes

Dimensão	N (%)				
	Muito Mau	Mau	Razoável/ suficiente	Bom	Muito Bom
Expectativas face à implementação do programa LAT	-	-	-	1 (25,0)	3 (75,0)
Introdução/arranque inicial do programa LAT	-	-	-	-	4 (100,0)
Adesão dos trabalhadores ao programa LAT	-	-	-	4 (100,0)	-
Processo de implementação do programa LAT na empresa	-	-	-	2 (50,0)	2 (50,0)
Resultados consequentes da implementação do programa LAT	-	-	-	2 (50,0)	2 (50,0)
Interesse na continuidade do programa LAT na empresa	-	-	-	3 (75,0)	1 (25,0)

As expectativas que possuíam em relação à implementação, foram avaliadas positivamente.

O arranque de qualquer novo projeto ou programa numa empresa pode marcar significativamente o sucesso do mesmo, no mesmo sentido em que a primeira impressão passada influencia como os atores envolvidos irão receber e perspetivar a atividade e, posteriormente, aderir ou não à mesma. Todos os decisores/dirigentes respondentes concordaram que o arranque do programa LAT nas suas empresas foi “muito bom” e, por isso, um sucesso na etapa inicial. Mesmo que metade, dois dos decisores/dirigentes, tenham achado o processo de implementação “bom” e não “muito bom” como os dois restantes.

Em congruência com um processo de implementação considerado enquanto positivo, os quatro decisores/dirigentes concordaram também que a adesão dos trabalhadores ao programa foi “boa” havendo, no entanto, algum espaço de crescimento.

Relativamente aos resultados deste processo, foram considerados enquanto “bons” e “muito bons” em igual proporção. Não sendo reconhecido nenhum resultado negativo ou meramente aceitável consequente da implementação do programa.

Por fim, no âmbito da avaliação da implementação do programa LAT, três dos quatro decisores/dirigentes consideraram haver um “bom” interesse na continuidade do programa, enquanto um avaliou esse mesmo interesse como “muito bom”. Ou seja, todos os decisores/dirigentes mostraram ter interesse na continuidade do programa LAT nas suas empresas, porém, a maioria não se sentiu confiante em aplicar o grau mais alto da escala avaliativa.

Um outro fator relevante no âmbito da avaliação do processo de implementação do programa LAT é perceber se este é acompanhado de um processo de capacitação dos trabalhadores envolvidos através do desenvolvimento de competências em duas áreas principais: educação ambiental e ecológica e agricultura urbana. Um processo que é guiado, acompanhado e avaliado pelos *growers* entrevistados.

Segundo os *growers* à medida que o programa evolui, há um interesse crescente entre os trabalhadores por assuntos e discussões relacionadas com ecologia e agricultura urbana. Assim, “à medida que eles participam, que eles vão lá, que começam a se interessar e começam a progredir.” (Entrevista 1) Esse aumento de interesse é um indicador do sucesso do programa em despertar a curiosidade e o envolvimento dos participantes nessas áreas -

Com a introdução de novos conceitos relacionados com a agricultura e ecologia, por parte dos *growers*, observa-se uma mudança na percepção dos atores envolvidos. Os trabalhadores começam a compreender melhor a importância desses temas e a incorporar esse conhecimento nas suas vidas quotidianas, refletindo uma adaptação de valores e atitudes. Os trabalhadores desenvolvem uma maior consciência sobre a

importância da sustentabilidade e da preservação do meio ambiente, o que pode levar a comportamentos mais responsáveis e ecologicamente corretos.

Entrevista 3:

Claro que sim [que os trabalhadores se tornam mais interessados e preocupados com questões ambientais e ecológicas], porque nas animações os *growers* transmitem muita informação que está relacionada com a horta, mas está relacionada também com esses assuntos públicos.

Durante os momentos de animação das hortas, ocorre a partilha de conhecimento científico e prático sobre as temáticas abordadas. Esses momentos são fundamentais para a capacitação dos trabalhadores, pois proporcionam uma oportunidade de aprendizagem contínua e de troca de experiências, enriquecendo o entendimento coletivo sobre as práticas ecológicas e agrícolas.

Entrevista 1:

uma menina nova chegou lá e perguntou, ah, para que serve esta caixa aqui? Que era a caixa do vermicompostor. E eu olhei para ela e ia falar e o rapaz que estava lá, que já vem na horta já algumas vezes, começou a falar e pediu desculpa. (...) Ele foi e explicou tudo direitinho.

Uma das práticas implementadas e ensinadas é a compostagem, realizada especialmente através do uso de vermicompostores presentes nas hortas. Esta prática não só procura integrar o conceito de compostagem no dia a dia dos trabalhadores, mas também lhes proporciona uma ferramenta prática para lidar com resíduos orgânicos, transformando-os em fertilizante natural, que será posteriormente utilizado pelos mesmos na produção agrícola da horta. Além disso, as práticas introduzidas na horta fomentam uma maior preocupação com a separação de resíduos. A participação no programa incentiva os trabalhadores a serem mais conscientes sobre a gestão de seus resíduos, tentando promover hábitos de reciclagem e compostagem que podem ser levados para além do ambiente da horta.

Entrevista 3:

algumas sim [práticas ecológicas e sustentáveis introduzidas pelos trabalhadores no seu dia-a-dia]. Por exemplo, onde existem vermicompostores na horta, as

pessoas que se interessam passam a ter essa consciência de separar os resíduos para levar para a horta.

Conforme o programa avança, os trabalhadores que participam, demonstram, segundo os *growers*, um crescente interesse e envolvimento nas práticas agrícolas urbanas. No entanto, é desafiador mensurar com precisão como essas práticas aprendidas são adaptadas ou integradas nas suas rotinas diárias, resultando em comportamentos mais ecológicos e sustentáveis. Essa mudança comportamental pode variar amplamente entre os participantes. Há, porém, um aumento reconhecível do conhecimento sobre as temáticas trabalhadas, indicando uma capacitação progressiva dos participantes na área da agricultura urbana. Esse incremento no conhecimento é resultado das práticas implementadas e das informações compartilhadas pelos *growers* durante o programa, que contribuem para uma formação contínua e abrangente no âmbito da agricultura, horticultura, ecologia e sustentabilidade.

Entrevista 1:

eu acho que da forma como eu trago, sim [há interesse por questões ambientais e ecológicas] (...) a gente tem discussões às vezes calorosas sobre o plantio do eucalipto, sobre questões relacionadas a queimadas, com relação a... Até os próprios produtos biológicos (...) Até a própria percepção de alguns conceitos filosóficos da própria agricultura biológica, a gente também discute.

4. Impactes do Programa na Perspetiva dos Trabalhadores

A última dimensão analisada no processo avaliativo do programa LAT, e o principal foco da Noccity neste estágio curricular, consiste na medição e análise dos impactos criados. Em particular, os impactos internos à organização, que surgem das experiências dos atores envolvidos no programa. Ou seja, perceber de que forma é que as práticas englobadas pelo programa LAT resultam em efeitos positivos dentro da organização cliente, tendo em consideração um conjunto de variáveis, tais como, o melhoramento do clima organizacional, das relações laborais e interpessoais, do trabalho de equipa e produtividade e do bem-estar físico e mental dos trabalhadores.

Interessa igualmente à *Noocity* verificar se o programa não promove impactos negativos, segundo as perspetivas dos indivíduos envolvidos.

Apesar da perspetiva mais valorizada neste capítulo ser a dos trabalhadores, aos quais se destinam grande parte dos benefícios projetados, e que experienciam maioritariamente os resultados do programa desde o momento da sua implementação, os decisores/dirigentes também foram questionados sobre este parâmetro na medida em que tem o poder de decisão de continuar ou prescindir dos serviços da *Noocity*. Na tabela 8, podemos observar como os quatro decisores/dirigentes respondentes reagiram, através de um grau de concordância com um conjunto de afirmações representativas dos impactos previstos, definidos através dos objetivos do programa, da literatura sobre a temática e do foco avaliativo da *Noocity*.

Tabela 8 – Impactos reconhecidos pelos decisores/dirigentes na própria empresa, consequentes da implementação do programa LAT

Impactos	N (%)				
	Discordo completamente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo completamente
A horta traz/trará benefícios à empresa	-	-	-	1 (25,0)	3 (75,0)
O programa LAT traz benefícios económicos/financeiros à empresa	-	3 (75,0)	-	-	1 (25,0)
A horta contribui para a saúde alimentar dos trabalhadores	1 (25,0)	-	1 (25,0)	2 (50,0)	-
A horta promove um melhor ambiente de trabalho	-	-	-	2 (50,0)	2 (50,0)
A horta contribui para um melhor trabalho de equipa	-	-	1 (25,0)	-	3 (75,0)
A horta introduziu hábitos de vida mais saudáveis nos trabalhadores	-	-	2 (50,0)	2 (50,0)	-
A empresa implementou o LAT como programa de	-	-	2 (50,0)	2 (50,0)	-

responsabilidade social/ambiental					
A horta promove uma imagem da empresa verde/sustentável	-	-	1 (25,0)	2 (50,0)	1 (25,0)
A horta permitiu melhorar as condições de trabalho	-	-	1 (25,0)	3 (75,0)	-
A horta dinamizou a interação no local de trabalho	-	-	1 (25,0)	2 (50,0)	1 (25,0)
A horta é uma das várias iniciativas ecológicas praticadas pela empresa	-	-	-	-	4 (100,0)

Os quatro decisores/dirigentes concordaram que o programa traz benefícios às suas empresas. Mas quais são estes benefícios que os decisores/dirigentes reconhecem resultarem da implementação do programa LAT nas suas empresas?

Apenas um dos respondentes “concorda completamente” que esses benefícios são de carácter económico e/ou financeiro, enquanto os restantes três discordam com essa noção. Ou seja, para três quartos dos decisores/dirigentes, o programa LAT não traz nenhum benefício económico e/ou financeiro às suas respectivas empresas, de forma direta e absoluta.

Sabendo que, o programa LAT é caracterizado, ou até definido, pela produção de produtos agrícolas e que os seus principais usufrutuários são os trabalhadores de cada empresa, prevê-se que estes beneficiassem da produção obtida. Ou seja, os trabalhadores levariam para casa os produtos agrícolas e utilizariam os mesmos na sua alimentação, dentro e fora da empresa. No entanto, quando questionados sobre se a horta contribuía para a saúde alimentar dos trabalhadores, dois dos decisores/dirigentes não deram uma resposta positiva. Metade concordou com a afirmação, mas a outra metade dividiu-se entre o “discordo completamente” e o “neutro”, levando a crer que os trabalhadores não estão a usufruir da produção agrícola, pelo menos da proporção esperada, ou que os decisores/dirigentes desconhecem o modo de funcionamento do LAT. Estas respostas manifestam congruência com as reações à afirmação “A horta introduziu hábitos de vida mais saudáveis nos trabalhadores” em que, mais uma vez,

metade dos decisores/dirigentes concordam, contudo, os dois restantes atribuem o grau “neutro”.

Relativamente ao ambiente e às relações laborais, os decisores/dirigentes respondentes “concordam” e “concordam completamente”, em igual proporção, que a horta contribui para um melhoramento do ambiente de trabalho na empresa. Dentro das dinâmicas interpessoais de trabalho, três dos decisores/dirigentes “concordam completamente” que a horta tem um impacto positivo no trabalho em equipa. Apesar da presença de uma resposta neutra, os três restantes respondentes também concordaram haver um efeito positivo da horta no melhoramento das condições laborais e na consequente dinamização do local de trabalho.

Metade dos decisores/dirigentes concordaram que o programa LAT tinha sido introduzido na empresa enquanto projeto de responsabilidade social e/ou ambiental e os dois restantes assumiram uma posição neutra em relação ao assunto. Em ligação com o programa LAT ser uma iniciativa ecológica de responsabilidade social das empresas, três dos decisores/dirigentes concordaram e concordaram completamente que a horta promovia uma imagem “verde” ou mais sustentável da empresa a que pertencem. E todos concordaram completamente que o programa LAT é uma das várias práticas ou iniciativas ecológicas e/ou sustentáveis das empresas que os englobam.

Os trabalhadores foram também questionados em relação aos impactos que reconhecem dentro da sua empresa resultantes da aplicação do programa. A tabela 9 integra as médias de respostas sobre o nível de concordância /discordância em relação a um conjunto de impactos, numa escala de 1 a 5 em que 1 equivale a discordo completamente e 5 a concordo completamente.

Tabela 9 - Impactos da implementação do a LAT reconhecidos pelos trabalhadores

Impactos	N	Média	Moda
Tenho visto resultados/impactos positivos desde a implementação da horta na empresa	32	3,75	4
A horta melhora o ambiente na empresa	32	3,97	4
A horta contribui para um melhor trabalho em equipa	32	3,69	3
A horta contribui para uma melhor relação entre colegas	32	3,81	4
Desde a implementação da horta sinto-me mais produtivo(a)	32	3,03	3

A implementação da horta na empresa faz-me sentir mais motivado(a)	32	3,31	3
A horta criou hábitos mais saudáveis para os trabalhadores	32	3,47	3
Uso produtos da horta na minha alimentação	32	3,41	5
A horta só dá trabalho	32	1,41	1
Preferia que a horta fosse substituída por outra atividade	32	1,34	1
A horta criou mau ambiente entre os trabalhadores	32	1,28	1

Em média, os trabalhadores reconhecem os impactos positivos do programa desde o momento da sua implementação.

Relativamente aos impactos internos sentidos destaca-se desde logo a abordagem genericamente positiva com destaque para um melhoramento no ambiente da empresa, assim como nas relações interpessoais entre os trabalhadores, assumindo os valores médios mais altos em termos de concordância. Em semelhança aos impactos no trabalho de equipa, apesar de neste último caso, a media ser ligeiramente mais baixa e a resposta mais selecionada ter sido o “concordo” e não o “concordo completamente” como nas anteriores.

Os efeitos positivos na saúde e na alimentação são ordenados a seguir com médias positivas superiores as 3,4, muito próximo de uma apreciação concordante e positiva. No âmbito da caracterização destes impactos ao nível da motivação e produtividade dos trabalhadores nas suas funções dentro da empresa, as respostas foram, em média e na sua maioria, neutras. Indicando que estes efeitos não são sentidos pela maioria dos respondentes, não havendo, simultaneamente, nem um efeito negativo nem positivo nestes parâmetros, porém com uma tendência positiva ainda notória pois com média superior a 3.

Também não foram assinalados efeitos negativos do programa, no sentido em que em média e na maioria dos casos, os trabalhadores “discordam completamente” que a implementação das hortas tenha gerado um mau ambiente ou uma obrigação de trabalho extra desnecessário, discordando igualmente que o programa deva ser substituído por uma outra atividade.

A variável com maior concordância é referente ao uso dos produtos agrícolas produzidos na horta para uso na alimentação dos próprios, com uma média avaliativa

positiva e com uma atribuição, na maioria dos casos, do maior grau de concordância. Ou seja, a maioria dos trabalhadores respondentes concordam completamente que usufruem dos alimentos produzidos no âmbito do programa LAT.

Quando questionados em relação às mesmas dimensões, os *growers* partilharam as suas opiniões e perspetivas face aos impactos que reconhecem trazer às empresas com o programa.

O programa LAT tem um impacto positivo, embora moderado, no clima organizacional das empresas que o adotam, influenciado, principalmente, pela adesão dos trabalhadores.

Entrevista 1:

Acho que sim. [tem efeito no clima organizacional] Não tem o que eu acho que eu gostaria que tivesse. Por exemplo, a [nome da empresa] deve ter, eu acho que uns 200 funcionários ou mais. Então, eu só tenho ali, eu não tenho nem 10% da empresa comigo ali.

Um dos principais efeitos do programa é a introdução de um sentimento de leveza e satisfação no ambiente de trabalho. As atividades relacionadas à horta proporcionam momentos de descontração e bem-estar, o que contribui para um ambiente mais agradável e positivo. Além disso, os trabalhadores que participam ativamente no programa servem como inspiração para os demais. O entusiasmo e o envolvimento desses participantes frequentemente motivam outros colegas a se debruçar sobre a temática e participarem também nas atividades do programa.

Entrevista 3:

todas as pessoas quando vão à horta saem mais leves (...) As pessoas que estão dedicadas à horta inspiram as pessoas que não podem ir.

O programa também contribui para o fortalecimento do trabalho de equipa, ao exigir que os trabalhadores colaborem nas atividades de manutenção da horta. Na entrevista 3, o *grower* salienta como, por exemplo, “Na [nome da empresa], às vezes para conseguirem vir à horta, elas organizam-se no trabalho (...) para a [nome do trabalhador] poder vir à horta, a [nome do trabalhador] ficou a fazer o trabalho dela.” (Entrevista 3). Esse trabalho de grupo ajuda a desenvolver habilidades de cooperação e

comunicação entre os trabalhadores, no entanto, o tempo dedicado ao trabalho na horta pode não ser o suficiente para solidificar essas relações de forma duradoura - “Acho que sim [que o programa influencia o trabalho de equipa dos trabalhadores], mas eu acho que é pouco tempo.” (Entrevista 1)

As relações interpessoais intensificam-se através da criação de uma pequena comunidade em torno da partilha de práticas e conhecimentos relacionados com a horta. Esta comunidade é baseada na entreaajuda necessária para o sucesso das atividades hortícolas, fortalecendo as conexões entre os trabalhadores.

Entrevista 1:

Sim, isso sim. [o programa influencia as relações entre trabalhadores] (...) criaram já um grupinho, um grupo onde eles já se ajustam mesmo e criaram uma pequena comunidadezinha em torno da horta.

A criação de estratégias e práticas que fortalecem o grupo é outro benefício do programa. Ao trabalharem juntos, os participantes desenvolvem métodos colaborativos que não só beneficiam a horta, mas também podem ser transferidos para outras áreas do trabalho, fortalecendo a coesão do grupo dentro dos diversos departamentos das empresas.

Além disso, o programa oferece uma oportunidade única para os trabalhadores se conhecerem melhor, num contexto mais descontraído. Proporcionando momentos de convívio e partilha fora do ambiente formal de trabalho e, consequentemente, contribuindo para o fortalecimento das relações interpessoais, promovendo um ambiente laboral mais coeso e harmonioso.

Entrevista 3:

as pessoas passam a conhecer-se. Há pessoas que não se conheciam dentro da empresa ou dentro daquele núcleo empresarial. E graças à horta passam a conhecer-se. (...) Também a forma como se conhecem e a ligação que estabelecem é mais descontraída.

A utilização da horta como um escape ao stress e ao cansaço laboral e pessoal é um dos principais benefícios do programa. Os trabalhadores encontram na horta um refúgio onde podem se afastar das pressões diárias, permitindo uma pausa revitalizante.

Ou seja, considera-se haver “um impacto positivo. Sim. Porque há algumas pessoas que já confessaram que ir à horta espairose, alivia um bocado o stress e a pressão. Por isso, eu acho que tem alguma influência positiva.” (Entrevista 3)

As tarefas realizadas na horta funcionam como exercícios físicos e mentais que promovem o relaxamento e a abstração, contribuindo para o bem-estar físico e mental dos trabalhadores, criando um ambiente de trabalho mais saudável e equilibrado. A ida à horta serve como uma ferramenta eficaz de alívio do stress e da pressão. Este alívio contribui diretamente para o bem-estar mental e emocional dos trabalhadores, oferecendo um momento de tranquilidade e equilíbrio no meio da rotina de trabalho.

Entrevista 2:

as pessoas que já sabem que aquilo é uma vantagem, dizem mesmo, é pá, eu... Às vezes nem devia, mas estou tão estressada, tão farta, tão cansada daquilo, que venho mesmo para aqui arrancar-me umas ervas daninhas, ou seja, lá o que for que elas dizem, porque me faz mesmo bem.

O acesso dos trabalhadores aos produtos agrícolas produzidos varia de empresa para empresa. Em algumas empresas, a produção agrícola é direcionada quase exclusivamente para os trabalhadores envolvidos no programa, proporcionando-lhes acesso direto a alimentos frescos e saudáveis. Esse benefício é particularmente valorizado pelos participantes, pois além de promover uma alimentação mais saudável, fortalece o vínculo com o programa.

Entrevista 2:

Maioritariamente, sim. [os produtos agrícolas produzidos vão para os trabalhadores] (...) e eu tenho duas hortas de chefes de cozinha, em que o produto vai mesmo para a cozinha (...) hortas grandes, que têm grandes volumes de produção, e aí vai mais para a *ReFood* (...)

De acordo com os *growers* entrevistados, mesmo nas situações em que os alimentos não são diretamente entregues aos trabalhadores, o programa ainda resulta em benefícios para os mesmos. Uma vez que, o seu envolvimento nas atividades agrícolas e a percepção de que a produção está a ser utilizada de maneira positiva, - por

exemplo, nas cozinhas/cantinas da empresa ou em doações para instituições - contribui para um sentimento de realização e participação em algo significativo.

Um outro benefício sinalizado relaciona-se com o melhoramento da estética visual da empresa. A presença de uma horta bem cuidada melhora o ambiente físico, tornando o local de trabalho mais agradável e convidativo. Tal como nos diz o terceiro *grower* entrevistado em “ainda não tinha falado da parte estética e acho que isso é uma coisa que as empresas valorizam (...)” (Entrevista 3)

O alcance dos objetivos propostos com a aplicação do programa LAT nas empresas clientes é uma questão complexa e multifacetada, com diferentes pontos de vista e desafios. Medir o sucesso do programa é difícil, principalmente porque muitas vezes os objetivos específicos da empresa cliente ou da *Noocity* não estão claramente definidos, o que dificulta a avaliação precisa dos resultados alcançados. Ou seja, “o trabalho efetivo depois corresponde às metas definidas, eu posso dizer que nas minhas hortas nem todas têm essa meta definida.” (Entrevista 3)

Os *growers* entrevistados têm perspectivas críticas e diversas sobre a definição dos objetivos e a forma como estes são ou não alcançados. Um dos entrevistados considera, inclusivamente, que as práticas e resultados frequentemente se afastam da essência do conceito base do programa e que, por isso, não devem ser considerados enquanto resultados correspondentes aos objetivos do programa. No entanto, também se reconhece que, à medida que o programa evolui, torna-se mais dinâmico e consistente, o que sugere um progresso positivo em direção a qualquer objetivo geral de sucesso do mesmo.

Entrevista 1:

É uma pergunta complicada de responder, porque primeiro eu precisava entender qual era o objetivo da *Noocity* (...) Agora, em termos do que eu penso como impacto, eu acho que não. Acho que não porque eu acho que talvez no caminho a *Noocity* talvez tenha se perdido em termos da essência mesmo (...)

Considerações Finais

1. Principais Conclusões

A avaliação do programa LAT foi realizada em 3 domínios.

Em primeiro lugar, analisamos o que motiva as empresas a aderirem ao LAT. Verificamos que as empresas clientes da *Noocity* revelam uma adesão ao programa LAT motivada por diversos fatores, tanto institucionais, relacionados com o alcance de metas e condições ambientais, quanto pessoais que refletem o interesse e/ou preocupação pela temática. A principal fonte de conhecimento sobre o programa veio da publicidade e do contacto direto com a *Noocity*, destacando-se a importância dos esforços de divulgação da empresa.

A decisão de implementar o programa LAT foi fortemente motivada pelo interesse e atratividade do conceito, por preocupações ecológicas e sustentáveis, e pelos benefícios esperados para a empresa. Os decisores/dirigentes valorizam especialmente o impacto ambiental positivo e a melhoria da imagem corporativa enquanto fatores associados à implementação do programa, o que vai de encontro ao que Ma, Li, Song, Wang e Han, (2023) dizem, no sentido em que a promoção de uma imagem mais ecológica e sustentável da empresa pode traduzir-se em benefícios económicos a longo prazo, ao satisfazer os *stakeholders* envolvidos e apelar a mais e novos investimentos.

Em contraste, a necessidade de implementação de projetos ecológicos nas práticas de responsabilidade social das empresas recebeu respostas mais neutras, mostrando-se menos significativa no que concerne às motivações principais de adesão. No entanto, não é descartada pelos *growers* enquanto fator influenciador, que sinalizam uma procura por iniciativas de alinhamento com políticas de sustentabilidade. Segundo Vital, Cavalcanti, Dalló, Mortiz e Costa (2009), uma empresa reconhecida enquanto sustentável possui um fator de grande atratividade, nomeadamente a possíveis investidores, ao reconhecerem esta qualidade na criação de valor e evitamento de riscos socioambientais futuros. Este é um fator valorizado, assim como outros relacionados com a participação ativa em ações ambientais, o fortalecimento das redes comunitárias, a melhoria do ambiente de trabalho e saúde mental dos trabalhadores, além da produção alimentar e embelezamento do local.

Segundo Ma, Li, Song, Wang e Han (2023), uma gestão ecológica e sustentável estimula a inovação corporativa, um mecanismo central ao desenvolvimento económico. Tal vai de encontro com as expectativas dos decisores/dirigentes, que apontam para a inovação e animação trazidas pelo programa, o cumprimento de metas ambientais, apoio ao marketing e comunicação da empresa, e a forte adesão dos trabalhadores, aspetos benéficos ao desenvolvimento corporativo.

As reações iniciais à implementação do programa são positivas e marcadas pelo entusiasmo tanto por parte dos decisores/dirigentes quanto dos trabalhadores, mostrando interesse em participar ativamente. Esta reação reflete um dos efeitos previstos na implementação de jardins e hortas corporativas, a saber: a dissolução de linhas hierárquicas rígidas em prol de um fortalecimento do espírito e redes comunitárias dentro da empresa (Zadik, 1987). No entanto, alguns trabalhadores também manifestaram dúvidas e desconfiança sobre as condições práticas e a operacionalização do programa.

A participação nas hortas varia consoante a empresa e o grupo de trabalhadores, mas a ida à horta “uma vez por semana” seguida de “uma vez por mês” é a frequência mais regular, esta última motivada principalmente pelas animações organizadas pelos *growers* e a primeira pela iniciativa própria de cada um. A participação ativa dos trabalhadores, e das chefias, nas hortas é essencial para o sucesso do programa e para a concretização dos resultados positivos esperados. Uma vez que, segundo Likert (1961), as organizações e empresas que assumem uma abordagem participativa nas suas práticas tendem a obter resultados de maior satisfação e bem-estar dos seus trabalhadores. Já as motivações de ida à horta incluem o relaxamento, o interesse em práticas agrícolas, a aprendizagem sobre o meio ambiente, e, em menor escala, o exercício físico.

A rejeição do programa, mesmo que baixa, está ligada à falta de interesse na temática, condições climatéricas adversas, e dificuldades em integrar a atividade na rotina diária dos trabalhadores. A adesão inicial tende a diminuir com o tempo devido à perda de novidade ou perceção de incompatibilidade com a rotina laboral e pode ser fortemente influenciada pela presença ativa das chefias.

Os quatro dirigentes/decisores empresariais envolvidos no estudo avaliaram as suas expectativas iniciais em relação à implementação do programa como "muito boas", na maioria dos casos refletindo um entusiasmo e otimismo quanto aos benefícios esperados.

Um segundo item abordado foi a implementação do programa LAT pela *Noocity* nas empresas clientes. O LAT é caracterizado por uma série de etapas que incluem momentos de animação e manutenção das hortas, bem como a capacitação dos trabalhadores.

Os resultados obtidos do processo de implementação foram avaliados de forma igualmente positiva, divididos entre "bons" e "muito bons". Este é o efeito esperado, uma vez que, segundo Shibata e Suzuki (2001), a presença e envolvimento com plantas ou horticultura no local de trabalho é um fator indutor de efeitos positivos. Assim, nenhum resultado negativo ou medíocre foi reportado, demonstrando um impacto favorável do programa. Quanto ao interesse na continuidade do programa LAT, todos os decisores/dirigentes se manifestaram de forma positiva, sugerindo interesse num compromisso contínuo.

Uma das componentes centrais do programa é o processo de capacitação dos trabalhadores, que se desenvolve no âmbito de duas áreas principais: a educação ambiental e ecológica, e a agricultura urbana. Os *growers* da *Noocity* desempenham um papel essencial ao guiar, acompanhar e avaliar este processo. À medida que o programa progride, segundo os *growers*, há um aumento do interesse dos trabalhadores por temas relacionados com ecologia e agricultura urbana. Este interesse crescente é um indicador do sucesso do programa em despertar curiosidade e envolvimento nestas áreas.

O contacto direto com horticultura, proporcionado pelo programa LAT, permite despertar nos atores envolvidos uma procura ativa por conhecimento, num exercício estimulante que leva ao desenvolvimento de um conjunto de competências e capacidades (Zadik, 1987). Os momentos de animação das hortas são fundamentais para esta capacitação dos trabalhadores, proporcionando uma oportunidade para a partilha contínua de conhecimento científico e prático. Essas sessões educativas não só

enriquecem o entendimento dos trabalhadores sobre práticas ecológicas e agrícolas, mas também promovem uma mudança na percepção e nos comportamentos quotidianos dos indivíduos.

Este exercício reflete-se através de práticas como a compostagem, com o uso de vermicompostores, e uma maior atenção à separação de resíduos. Estas atividades não só introduzem conceitos práticos de gestão de resíduos orgânicos, mas também incentivam os trabalhadores a adotar hábitos sustentáveis que podem ser aplicados fora do ambiente da horta.

A última dimensão essencial ao processo avaliativo do programa LAT, e o principal foco para a *Noocity*, consiste na medição e análise dos impactos criados, em particular os impactos internos à organização que surgem das experiências dos atores envolvidos no programa. Esta análise considera variáveis como a melhoria do clima organizacional, relações laborais e interpessoais, trabalho de equipa, produtividade e bem-estar físico e mental dos trabalhadores. Além disso, procura-se verificar se o programa não gera impactos negativos, segundo as perspetivas dos envolvidos.

Os decisores/dirigentes empresariais reconhecem que o programa LAT traz benefícios às suas empresas, embora a maioria não reconheça ganhos económicos ou financeiros significativos diretamente resultantes do LAT. Apesar disso, há uma percepção de que a horta contribui para um ambiente de trabalho melhor, promovendo relações laborais mais saudáveis e uma atmosfera de cooperação entre os trabalhadores. Os benefícios sociais e ambientais do programa são mais evidentes, com uma valorização da imagem sustentável das empresas envolvidas.

Os trabalhadores, que são o principal público-alvo do LAT, também percebem impactos positivos da implementação do programa, notando melhorias no ambiente e nas relações interpessoais dentro das suas empresas. A horta pode induzir nos trabalhadores sentimentos de tranquilidade e paz que contrariem qualquer incidência de ansiedade, stress e hostilidade no local de trabalho (Zadik, 1987). Porém, os efeitos na motivação e produtividade não são tão evidentes, com muitas respostas neutras,

indicando que esses aspetos podem não ser diretamente influenciados pela horta e jardinagem.

Do ponto de vista dos *growers*, o programa LAT tem um impacto positivo moderado no clima organizacional, principalmente devido à adesão dos trabalhadores. As atividades relacionadas com a horta proporcionam momentos de descontração e bem-estar, introduzindo um sentimento de leveza no ambiente de trabalho. Além disso, essas atividades fortalecem o trabalho de equipa e as relações interpessoais, criando uma pequena comunidade baseada na entreaajuda. A participação no programa também promove um aumento na consciência ambiental e ecológica entre os trabalhadores.

Embora o acesso aos produtos agrícolas produzidos varie de empresa para empresa, os trabalhadores valorizam a oportunidade de consumir alimentos frescos e saudáveis, fortalecendo o vínculo com o programa.

Em síntese, a implementação do programa LAT é incentivada principalmente pelo interesse e preocupação dos decisores/dirigentes com questões relacionadas com a sustentabilidade. Por sua vez, os *growers*, salientam a necessidade de promoção de uma imagem ecológica atrativa e congruente com as exigências eco-positivas do mercado que, contudo, não é um dos fatores motivadores mais sinalizados pelos decisores/dirigentes. O processo de implementação do programa nas empresas clientes é bastante influenciado pela adesão e participação dos trabalhadores, assim como, da presença ativa das chefias de forma a incentivar e fortalecer o envolvimento dos trabalhadores, que é mais sentido, e de forma mais entusiasta, nos momentos de iniciação do programa, e vai diminuindo ao longo do tempo. A frequência e intensidade com que os trabalhadores participam varia principalmente consoante as condições climatéricas e sazonais, no entanto, a frequência de utilização das hortas é marcada pela presença dos *growers*, mas igualmente autónoma, variando muito de empresa para empresa. É essencialmente motivada pelos momentos de relaxamento, contacto com a natureza e prática agrícola proporcionadas pela horta.

Em relação aos resultados e impactos causados, reconhece-se efeitos positivos e de melhoria do ambiente e clima organizacional das empresas clientes, assim como um

fortalecimento das relações interpessoais entre colegas, com a criação de grupos e comunidades de trabalho, convívio e lazer em redor das hortas corporativas. Há também uma capacitação dos trabalhadores por meio dos exercícios implementados pelos *growers*, que se traduzem num aumento da consciencialização e conhecimento científico e técnico sobre o ambiente, agricultura, horticultura e ecologia. Deste modo, através do programa, os participantes desenvolvem um conjunto de competências e habilidades úteis e transferíveis para outras dimensões do seu quotidiano.

Por fim, um dos principais impactos positivos apontados ao programa, pelas diversas fontes, é a produção de produtos agrícolas alimentares para usufruto dos trabalhadores das empresas, dentro ou fora das mesmas. Assim, e de acordo com Moffat e Schiler (1981), o programa proporciona acesso fácil e gratuito a alimentos variados, resultando em ganhos económicos provenientes do consumo da produção alimentar obtida pelos trabalhadores.

2. Pistas Futuras

Este estudo permitiu analisar, em pequena escala, algumas das dimensões compreendidas pela aplicação de práticas de agricultura urbana, como a horticultura e jardinagem no meio corporativo, nomeadamente, enquanto potenciais estratégias organizacionais de responsabilidade social e ambiental. Interessaria, no entanto, alargar a uma população maior e representativa deste universo de empresas, o estudo sobre o que leva as pessoas e empresas a aderirem a estas iniciativas, o que as mantém participativas e motivadas no âmbito da temática e quais os impactos positivos consequentes, bem como de que forma vão influenciar o bem-estar pessoal e profissional dos atores envolvidos.

Dada a preocupação crescente pela manutenção ambiental e procura de mecanismos que a propiciem dentro do meio corporativo, é imperativa a expansão de conhecimento científico e sociológico que, não só abranja estas temáticas, mas que consiga também dar resposta às questões e requisitos do mercado. Através, nomeadamente, de estudos como este, em maior escala, que forneçam dados extensivos que caracterizem este fenómeno na globalidade do mercado que o engloba.

Tal necessidade decorre de uma das principais limitações do presente relatório que foi o acesso limitado a participantes, não sendo possível concretizar os dados recolhidos em informação estatística e generalizável à população. É essencial perceber e analisar como estas práticas funcionam e, principalmente, definir os impactos benéficos, e não benéficos, causados pelo exercício das mesmas, tanto para o mercado, como para as empresas, clientes e prestadoras dos serviços, como para os atores envolvidos, principalmente os que usufruem dos programas.

Apesar de terem sido exploradas neste relatório algumas das motivações que levam à adesão a este tipo de programas, a partir do caso da *Noocity*, as respostas não foram suficientes para concluir quais são as principais razões que levam as empresas a aderir. Uma dimensão central para perceber este fenómeno e o seu crescimento. Seguindo as pistas teóricas e empíricas exploradas anteriormente, sugere-se o aprofundamento de uma das possíveis respostas a esta questão: será que a adesão a programas ecológicos e sustentáveis no meio corporativo é motivado pela promoção de uma imagem mais “verde” ou até *greenwashing*?

A análise do processo de implementação destes programas fornece dados sobre os fatores que influenciam, de forma positiva ou negativa, o sucesso do programa. Contudo, para além dos fatores de adesão, o estudo dos impactos causados por estas práticas representa outra dimensão fulcral de investigação. Mensurar estes resultados, principalmente os de carácter social, cultural, laboral e psicológico, para além dos ambientais, abre portas a um conjunto de possibilidades de investigação e intervenção vasto, que permite, não só caracterizar de forma mais completa estas práticas, como perceber de que forma estas devem ser operacionalizadas e regulamentadas.

Referências Bibliográficas

- Aligleri, L. M. (2011). *A adoção de ferramentas de gestão para a sustentabilidade e a sua relação com os princípios ecológicos nas empresas* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Becker, H. S. (1993). *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Hucitec.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*
- Capra, F. (1996). *A teia da vida* (Vol. 44). São Paulo: Cultrix.
- Capra, F. (2002). *Conexões ocultas, as*. Editora Cultrix.
- Capra, F. (2012). *O ponto de mutação*. Editora Cultrix.
- Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*
- Christie, M., Hulse, L., & Miller, P. K. (2020). Time for a (gardening) break: impacts of a “green exercise” initiative for staff health and wellbeing in a corporate environment. *Journal of Therapeutic Horticulture*, 30(1), 1-24.
- Coase, R. H. (2013). The problem of social cost. *The journal of Law and Economics*, 56(4), 837-877.
- Creswell, J. W. (1994). *Research design: Qualitative and quantitative approach*. London: Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Friedman, M. (1970). of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*, September, 13, 122-126.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). *The motivation to work* (Vol. 1). Transaction publishers.
- Klein, N. (2015). *This changes everything: Capitalism vs. the climate*. Simon and Schuster.
- Likert, R. (1961). New patterns of management. *London McGraw-HillBook Co*.

- Lin, B. B., Philpott, S. M., & S. J. (2015). The future of urban agriculture and biodiversity-ecosystem services: Challenges and next steps. *Basic and Applied Ecology*, 189-201
- Ma, D., Li, L., Song, Y., Wang, M., & Han, Q. (2023). Corporate Sustainability: The Impact of Environmental, Social, and Governance Performance on Corporate Development and Innovation. *Sustainability*, 15.
- Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*
- Thomsen, J. D., Sønderstrup-Andersen, H. K., & Müller, R. (2011). People–plant relationships in an office workplace: perceived benefits for the workplace and employees. *HortScience*, 46(5), 744-752.
- Vital, J. T., Cavalcanti, M. M., Dalló, S., de Oliveira Moritz, G., & Costa, A. M. (2009). A influência da participação no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) no Desempenho Financeiro das empresas. *Revista de Ciências da Administração*, 11(24), 11-40.
- Wood, C. J., Pretty, J., & Griffin, M. (2016). A case–control study of the health and well-being benefits of allotment gardening. *Journal of Public Health*, 38(3), e336-e344.
- Zadik, M. (1987). *Social perspectives in horticulture* (Doctoral dissertation) University of Delaware.

Anexos

1. Guiões

1.1. Inquérito por questionário – decisores/dirigentes

Nota introdutória:

O presente inquérito está a ser aplicado no âmbito da realização de um relatório de avaliação do programa “Liga-te à terra” da empresa *Noocity*. A aplicação e análise deste inquérito faz parte de um projeto de estágio, no âmbito do Mestrado em Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto. A informação recolhida será utilizada estritamente para estas duas finalidades.

Durante todo o processo é garantida a confidencialidade e a privacidade do respondente, não sendo utilizados nomes ou dados indicadores da sua identidade.

O inquérito engloba 8 perguntas de resposta rápida e demora cerca de 15 minutos a ser respondido. Ao preencher este inquérito, o participante autoriza que os dados fornecidos sejam utilizados para as finalidades acima referidas, sendo tratados segundo os princípios éticos da investigação científica. A qualquer momento pode deixar de responder caso não se sinta confortável.

Agradecemos muito a sua colaboração.

Obrigada,

Matilde Bismarck

Perguntas:

P1) Género

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Outro - Qual
- ☐ Prefiro não responder

P2) Faixa etária

- ☐ Menos de 20 anos

- ☐ Entre os 20 e os 30 anos
- ☐ Entre os 31 e os 40 anos
- ☐ Entre os 41 e os 50 anos
- ☐ Entre os 51 e os 60 anos
- ☐ Mais de 60 anos

P3) Nível de escolaridade

- ☐ Secundário
- ☐ Curso técnico superior profissional
- ☐ Licenciatura
- ☐ Pós-graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Outro - Qual

P4) Posição dentro da empresa

- ☐ Dirigente
- ☐ Quadro superior
- ☐ Quadro médio
- ☐ Chefia intermédia
- ☐ Chefia direta
- ☐ Trabalhador altamente qualificado
- ☐ Trabalhador semiquualificado
- ☐ Trabalhador não qualificado
- ☐ Estagiário
- ☐ Outro - Qual

P5) Como é que teve conhecimento da *Noocity* e dos seus serviços?

- ☐ Pesquisa/interesse próprio
- ☐ Publicidade/contacto por parte da *Noocity*
- ☐ Colega

- ☐ Familiar
- ☐ Amigo
- ☐ Outro – Qual?

P6) Para cada afirmação indique o grau de concordância ou discordância sobre a(s) razão/razões que o/a levaram a trazer a *Noocity* e o programa LAT para a sua empresa? (1 – discordo completamente; 2 – discordo; 3 – neutro; 4 – concordo; 5 – concordo completamente)

	1	2	3	4	5
Achei a ideia engraçada/interessante					
Preocupo-me com questões ligadas à ecologia e sustentabilidade					
Gosto de agricultura e jardinagem					
Achei que iria trazer benefícios ao funcionamento da empresa					
Achei que iria dar uma imagem mais “verde” à empresa					
Precisávamos de um projeto sustentável/ecológico para implementar na empresa					

P7) Para cada afirmação, segundo a sua opinião, avalie o programa LAT (1 – muito mau; 2 – mau; 3 – razoável/suficiente; 4 – bom; 5 – muito bom)

	1	2	3	4	5
Expectativas face à implementação do programa LAT					
Introdução/arranque inicial do programa LAT					
Adesão dos funcionários ao programa LAT					
Processo de implementação do programa LAT na empresa					
Resultados consequentes da implementação do programa LAT					
Interesse na continuidade do programa LAT na empresa					

P8) Para cada afirmação indique o seu grau de concordância ou discordância (1 – discordo completamente; 2 – discordo; 3 – neutro; 4 – concordo; 5 – concordo completamente)

	1	2	3	4	5
A horta traz/trará benefícios à empresa					
O programa LAT traz benefícios económicos/financeiros à empresa					
A horta contribui para a saúde alimentar dos trabalhadores					
A horta promove um melhor ambiente de trabalho					
A horta contribui para um melhor trabalho de equipa					
A horta introduziu hábitos de vida mais saudáveis nos trabalhadores					

A empresa implementou o LAT como programa de responsabilidade social/ambiental					
A horta promove uma imagem da empresa verde/sustentável					
A horta permitiu melhorar as condições de trabalho					
A horta dinamizou a interação no local de trabalho					
A horta é uma das várias iniciativas ecológicas praticadas pela empresa					

1.2. Inquérito por questionário – trabalhadores

Nota introdutória:

O presente inquérito está a ser aplicado no âmbito da realização de um relatório de avaliação do programa "liga-te à terra" da empresa *Noocity*. A aplicação e análise deste inquérito fazem parte de um projeto de estágio, englobado no Mestrado em Sociologia pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto. A informação recolhida será utilizada estritamente para estas duas finalidades.

Durante todo o processo é garantida a confidencialidade e a privacidade do respondente, não sendo utilizados nomes ou dados indicativos da sua identidade.

O inquérito engloba 8 perguntas de resposta rápida e demora cerca de 15 minutos a ser respondido. Ao preencher este inquérito, o participante autoriza que os dados fornecidos sejam utilizados para as finalidades acima referidas, sendo tratados segundo os princípios éticos da investigação científica. A qualquer momento pode deixar de responder caso não se sinta confortável.

Agradecemos a sua colaboração.

Matilde Bismarck

Perguntas:

P1) Género

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Outro
- ☐ Prefiro não responder

P2) Faixa etária

- ☐ Menos de 20 anos
- ☐ Entre os 20 e os 30 anos
- ☐ Entre os 31 e os 40 anos
- ☐ Entre os 41 e os 50 anos
- ☐ Entre os 51 e os 60 anos
- ☐ Mais de 60 anos

P3) Nível de escolaridade

- ☐ Secundário
- ☐ Curso técnico superior profissional
- ☐ Licenciatura
- ☐ Pós-graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Outro - Qual

P4) Posição dentro da empresa

- ☐ Dirigente
- ☐ Quadro superior
- ☐ Quadro médio
- ☐ Chefia intermédia
- ☐ Chefia direta
- ☐ Trabalhador altamente qualificado
- ☐ Trabalhador semiquualificado
- ☐ Trabalhador não qualificado
- ☐ Estagiário
- ☐ Outro - Qual

P5) Para cada afirmação indique o seu grau de concordância ou discordância

(1 – discordo completamente; 2 – discordo; 3 – neutro; 4 – concordo; 5 – concordo completamente)

	1	2	3	4	5
Sempre me interessei por agricultura urbana					

Só me comecei a interessar por agricultura urbana desde a implementação do programa LAT					
Preocupo-me por questões relacionadas com ecologia e sustentabilidade					

P6) Escolha a afirmação que melhor descreve o seu grau de frequência na horta

- ☐ Nunca vou à horta
- ☐ Vou à horta da minha empresa todos os dias
- ☐ Vou à horta da minha empresa em média uma vez por semana
- ☐ Vou à horta da minha empresa em média uma vez por mês
- ☐ Só vou à horta da minha empresa nos momentos de animação

P7) Qual é a principal razão que o/a leva a ir à horta?

- ☐ Obrigação (o meu superior insiste que vá)
- ☐ Pressão social (os meus colegas vão, por isso também vou)
- ☐ Relaxar/desanuviar
- ☐ Fazer algum exercício físico
- ☐ Praticar agricultura e/ou jardinagem
- ☐ Outro – Qual?

P8) Para cada alínea selecione a opção que melhor corresponde à sua opinião

(1 – discordo completamente; 2 – discordo; 3 – neutro; 4 – concordo; 5 – concordo completamente)

	1	2	3	4	5
Tenho visto resultados/impactos positivos desde a implementação da horta na empresa					
A horta melhora o ambiente na empresa					
A horta contribui para um melhor trabalho em equipa					
A horta contribui para uma melhor relação entre colegas					
Desde a implementação da horta sinto-me mais produtivo(a)					
A implementação da horta na empresa faz-me sentir mais motivado(a)					
A horta criou hábitos mais saudáveis para os trabalhadores					
Uso produtos da horta na minha alimentação					
A horta só dá trabalho					
Preferia que a horta fosse substituída por outra atividade					
A horta criou mau ambiente entre os trabalhadores					

1.3. Entrevista – *growers* (agricultores urbanos da *Noocity*)

P1) Na sua opinião, quais são as principais motivações dos decisores das empresas clientes no momento da implementação do programa LAT?

P2) Como descreve a reação inicial dos decisores aquando da implementação do programa LAT?

P2.1) E dos trabalhadores?

P3) Na sua opinião, quais são as principais expectativas dos decisores no momento da implementação do programa LAT?

P4) Em média, com que frequência os trabalhadores utilizam ou participam nas hortas?

P4.1) Na sua opinião, quais as razões para essa variação de frequência?

P5) Na generalidade, considera haver interesse dos trabalhadores no programa LAT?

P6) Na sua opinião, qual/quais são a/as principal/principais motivação/motivações para a participação dos trabalhadores nas hortas?

P7) Na sua experiência tem encontrado alguma rejeição ou baixa adesão ao programa?

P7.1) Se sim, porque é que acha que isso acontece?

P8) À medida que o programa vai evoluindo na empresa, reconhece um aumento ou diminuição da participação dos trabalhadores?

P8.1) E porque é que acha que isso acontece?

P9) Na sua opinião, o programa LAT leva a que os trabalhadores se tornem mais interessados e preocupados com questões ambientais e ecológicas?

P10) Reconhece a introdução de práticas mais ecológicas e sustentáveis por parte dos trabalhadores desde a implementação do programa LAT?

P10.1) Se sim, em que domínios?

P11) Reconhece uma evolução nas competências dos trabalhadores à medida que o programa LAT está em andamento?

P11.1) Se sim, de que tipo?

P12) Na sua opinião, a horta tem que efeito no clima organizacional da empresa?

P13) Daquilo que vê nos momentos de animação ou manutenção das hortas, considera que o programa LAT influencia o trabalho de equipa entre trabalhadores?

P13.1) Se sim, de que forma?

P14) Considera que o programa LAT influencia as relações entre os trabalhadores?

P14.1) Se sim, de que forma?

P15) E em relação ao bem-estar físico e psicológico dos trabalhadores, o que acha?

P16) Da sua experiência, os produtos agrícolas produzidos nas hortas vão maioritariamente para os trabalhadores?

P16.1) Porque razão é que acha que isso acontece?

P17) Na sua opinião, acha que os objetivos iniciais propostos pela *Noocity* são alcançados?

P17.1) Em que medida?

P18) Partindo da sua experiência enquanto grower, reconhece algum benefício prático da implementação do programa LAT nas empresas?

P18.1) Se sim, qual/quais?

P18.2) E inconveniente?

P19) Quais os principais obstáculos com que se depara na implementação do programa LAT?

P20) Na sua opinião, quais são as principais causas para a não continuidade do programa LAT nas empresas clientes?

2. Consentimento informado

Título: Jardins e Hortas Corporativas: uma avaliação do programa LAT da *Noocity*

Estudante: Matilde Bismarck

Instituição de Ensino: Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Orientadora: Prof. Doutora Cristina Parente

Instituição de Estágio: *Noocity*

Email: matildebismarck15@gmail.com

Contacto: 915886454

Este estudo procura explorar os conceitos de ecologia, sustentabilidade e responsabilidade social e a sua aplicação ao contexto empresarial. A investigação tem como principais objetivos analisar os fatores de adesão das organizações e empresas ao programa LAT da *Noocity*, em termos de motivações e expectativas; analisar as expectativas e resultados da implementação do programa LAT nas empresas clientes; e analisar qual o impacto interno deste mesmo programa para as organizações e empresas clientes, com foco nas opiniões dos trabalhadores envolvidos.

A presente entrevista está a ser aplicada no âmbito da realização de um relatório de avaliação do programa “Liga-te à terra” da empresa *Noocity*. A aplicação e análise desta entrevista fazem parte de um projeto de estágio, no âmbito do Mestrado em Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto. A informação recolhida será utilizada estritamente para estas duas finalidades. Durante todo o processo é garantida a confidencialidade e a privacidade do respondente, não sendo utilizados nomes ou dados indicadores da sua identidade.

A entrevista engloba 32 perguntas e demora cerca de 45 minutos a ser respondida. Ao participar na entrevista, o respondente autoriza que os dados fornecidos sejam utilizados para as finalidades acima referidas, sendo tratados segundo os princípios éticos da investigação científica. A qualquer momento pode deixar de responder caso não se sinta confortável.

Agradecemos muito a sua colaboração.

3. Análise de Conteúdo das Entrevistas

3.1. Entrevista 1

Grelha de Análise de Entrevista - Entrevista 1				
Conceitos	Dimensões de Análise	Variáveis	Excertos da Entrevista	Análise de conteúdo/categorização
Adesão e implementação do programa LAT nas empresas clientes	Expectativas e motivações face à implementação – decisores/dirigentes/GEOs	Expectativas dos decisores/dirigentes/GEOs	“(…) eu acho que tudo inicia como algo cool, algo divertido, algo legal, algo que esteja ligado a essa parte mais ambiental, de sustentabilidade, ou seja, muitas empresas têm que dar o resultado de que estão investindo nessa parte ambiental. (...) O que eu sinto é que há aí uma falha de comunicação entre o programa Liga-te à Terra, em termos assinantes, oferece algo, mas as pessoas não sabem muito bem o que significa esse algo que elas recebem (...) a mentalidade das pessoas que estão contratando o serviço, apesar de pagarem o serviço e tal, não conseguem	1. Expectativa que o programa seja algo inovador e divertido para a empresa; 2. Expectativa que o programa dê resposta às obrigações/exigências ambientais e sustentáveis impostas às empresas; 3. Expectativa pouco fundamentada por falta de compreensão do que o serviço engloba e postula;

			perceber na totalidade do que de facto elas estão contratando.”	
		Motivações dos decisores/dirigentes/GEOs	“E de facto, o que eu acho que leva as pessoas a procurarem nesse momento, infelizmente, eu acho que tem a ver com as questões relacionadas tanto à imagem da empresa com relação ao exterior, quanto também às questões ligadas à pegada de carbono, aos benefícios. Então, eu acho que tem a ver com os benefícios políticos, não sei como eu poderia dizer isso, político social, governamental”	1. Promover uma imagem mais ecológica da empresa; 2. Utilizar enquanto estratégia de RS dentro da empresa; 3. Alinhar-se às estratégias nacionais e europeias de sustentabilidade;
	Reações iniciais à implementação do programa LAT	Reação dos decisores/dirigentes/GEOs	“Eu acho que de um primeiro momento é muito positiva. É muito assim, uma abertura muito grande, todo mundo muito feliz, todo mundo muito receptivo (...) em geral, estão motivados.”	1. Abertura, felicidade e motivação no início do processo de implementação do programa;
		Reação dos trabalhadores envolvidos	“E1: Ou seja, a reação inicial dos trabalhadores também é semelhante?”	1. Reação positiva, semelhante à dos decisores/dirigentes;

			R1: Exato, sim.”	
Manutenções e animações das hortas corporativas do programa LAT	Adesão ao programa LAT	Frequência de utilização das hortas	“Olha, varia muito. (...) vou falar com relação a que eu considero que seria o ideal, que são essas duas. E a frequência deles é semanalmente.”	1. Varia significativamente de empresa para empresa, mas é em média de uma vez por semana.
		Interesse na participação nas hortas e nas animações	“Sim, sim [há interesse dos trabalhadores]. Eu acho que como Portugal é um país muito rural, né? Uhum. Eu acho que tem muito resgate da ancestralidade dessas pessoas com relação aos avós, né? E essas origens assim. Então, muitos deles estão realmente estimulados aí.”	1. Existência de interesse, relacionado com a tradição cultural portuguesa ligada à agricultura; 2. Momento de ligação com o quotidiano dos seus antepassados;
		Motivação	“(…) uma das coisas, assim, principais, eu acho que é a percepção da contratação do serviço. Ou seja, se eu sou um líder, né? Se eu sou uma empresa (...) vou transparecer essa imagem para os meus trabalhadores (...) vou disponibilizar um tempo para eles irem na horta. Eu vou estimular eles, eu	1. Muito influenciada pelos dirigentes e chefias, no sentido de disponibilizarem o tempo e espaço para os trabalhadores usufruírem da horta, motivarem e incentivarem a sua participação;

			vou dar condições para que aquilo se torne importante.”	
		Rejeição/falta de adesão	“Há até pessoas assim que aparentemente não estão... Não parecem estar conectados, sim estão. Agora, sinto que tem sempre essa restrição, né? Ah, eu tenho que voltar, tenho que isso, tenho que aquilo. Então, acaba que impede que eles realmente se entreguem” “Tem vezes também que tem lugares que não tem animação” “O mau tempo, ou seja, se está muita chuva ou então um sol absurdo (...) Não quer se molhar, não quer ficar muito exposto ao sol, então não vai. Ou seja, tem a ver com as questões climáticas.”	1. Falta de conexão com a temática; 2. Pouco investimento/interesse nas animações com os <i>growers</i>; 3. Condições climáticas;
		Sustentabilidade da participação	“É muito relativo isso. Eu acho que é muito, assim, sazonal.”	1. Varia principalmente consoante as condições climáticas;

	Capacitação dos trabalhadores envolvidos no programa LAT	Educação ambiental e ecológica	“(…) eu acho que da forma como eu trago, sim (Há interesse por questões ambientais e ecológicas) (…) a gente tem discussões às vezes calorosas sobre o plantio do eucalipto, sobre questões relacionadas a queimadas, com relação a... Até os próprios produtos biológicos (...) Até a própria percepção de alguns conceitos filosóficos da própria agricultura biológica, a gente também discute.”	1. Interesse crescente em assuntos e discussões relacionadas com ecologia e agricultura urbana, à medida que o programa evolui; 2. Mudança da percepção dos atores envolvidos a partir da introdução de novos conceitos relacionados com a temática da agricultura e ecologia;
		Agricultura urbana	“(…) à medida que eles participam, que eles vão lá, que começam a se interessar e começam a progredir. (...) Mas eu não sei mensurar [a introdução de práticas mais ecológicas e sustentáveis por parte dos trabalhadores]” “E1: Ok. E à medida que o programa também evolui, reconhece-se uma evolução nas competências dos	1. À medida que o programa evolui os trabalhadores que participam ficam cada vez mais interessados e envolvidos nas práticas, no entanto é difícil mensurar de que forma é que adaptam/mudam as suas práticas quotidianas para práticas mais ecológicas e/ou sustentáveis;

			trabalhadores a nível da agricultura urbana, por exemplo? R1: Sim, sim. Sim, porque, por exemplo, (...) uma menina nova chegou lá e perguntou, ah, para que serve esta caixa aqui? Que era a caixa do verme compostor. E eu olhei para ela e ia falar e o rapaz que estava lá, que já vem na horta já algumas vezes, começou a falar e pediu desculpa. (...) Ele foi e explicou tudo direitinho.”	2. Há um aumento do conhecimento sobre as temáticas trabalhadas, ou seja, uma capacitação dos participantes na área da agricultura urbana;
Impactos e avaliação do programa LAT nas empresas clientes	Impactos internos	Mudanças no clima organizacional	“Acho que sim. [tem efeito no clima organizacional] Não tem o que eu acho que eu gostaria que tivesse. Por exemplo, a [nome da empresa] deve ter, eu acho que uns 200 trabalhadores ou mais. Então, eu só tenho ali, eu não tenho nem 10% da empresa comigo ali.”	1. O programa tem impacto no clima organizacional das empresas, no entanto, numa proporção baixa em relação ao que poderia ter se mais pessoas aderissem;

		Trabalho de equipa	“Acho que sim [que o programa influencia o trabalho de quipá dos trabalhadores], mas eu acho que é pouco tempo.”	1. Contribui para o trabalho de equipa no sentido em que exige que os trabalhadores trabalhem em conjunto; 2. O tempo de trabalho na horta não é o suficiente para solidificar essas relações de trabalho em equipa;
		Relações interpessoais	“Sim, isso sim. [o programa influencia as relações entre trabalhadores] (...) criaram já um grupinho, um grupo onde eles já se ajustam mesmo e criaram uma pequena comunidadezinha em torno da horta.”	1. As relações interpessoais intensificam-se; 2. Criação de uma pequena comunidade em redor da partilha de práticas e conhecimentos subjacentes à horta;
		Bem-estar físico e mental dos trabalhadores	“Isso eu não posso avaliar, não. Não tem como avaliar porque eu não estou muito tempo com eles.”	1. Imensurável para o grower, uma vez que passa tempo limitado com os trabalhadores;

		Acesso a produtos agrícolas por parte dos trabalhadores	“Depende, depende, é relativo isso, depende, porque podem diretamente [ficar com os alimentos produzidos] (...) mas também vendem cabazes, ou seja, de uma certa forma ainda beneficia eles, gera um certo lucro (...)”	1. Depende de empresa para empresa; 2. O grower considera que resulta sempre nalgum benefício para os trabalhadores, mesmo quando os alimentos não vão diretamente para eles;
	Resultados do programa LAT nas empresas	Alcance dos objetivos propostos	“É uma pergunta complicada de responder, porque primeiro eu precisava entender qual era o objetivo da <i>Noocity</i> (...) Agora, em termos do que eu penso como impacto, eu acho que não. Acho que não porque eu acho que talvez no caminho a <i>Noocity</i> talvez tenha se perdido em termos da essência mesmo”	1. Difícil de medir por muitas vezes não estarem definidos os objetivos da empresa cliente ou mesmo da <i>Noocity</i>; 2. O grower não considera que os objetivos sejam alcançados devido às práticas e resultados se afastarem daquilo que considera estar na essência do conceito base do programa;
		Benefícios observados	“As pessoas já têm consciência de que eles não precisam mais deitar fora a parte dos alimentos, por exemplo (...)”	1. Aumento da consciencialização ambiental e ecológica, nomeadamente,

			Outra questão prática é que estão também levando comida para casa, ao invés de comprar (...)” “A questão prática que eu consigo ver também, que tem um pouco a ver com a questão emocional, que é, eu sinto também que eles percebem essa necessidade de parar um pouco.”	na separação de resíduos orgânicos; 2. Usufruto de produtos agrícolas produzidos por parte dos trabalhadores; 3. Maior estabilidade emocional, consequente da introdução de práticas de lazer e relaxamento na rotina laboral;
		Inconvenientes	“(…) apesar da venda ser fixe, né, se eles estão de facto entendendo o que que eles estão comprando. Porque, depois, vai gerar frustração depois de um ano (...)”	1. Alguma frustração devido à empresa não compreender em profundidade o serviço que está a comprar e implementar;

3.2. Entrevista 2

Grelha de Análise de Entrevista – Entrevista 2				
Conceitos	Dimensões de Análise	Variáveis	Excertos da Entrevista	Análise de conteúdo/categorização
Adesão e implementação do programa LAT nas empresas clientes	Expectativas e motivações face à implementação – decisores/dirigentes/GEOs	Expectativas dos decisores/dirigentes/GEOs	“Eu acho que genericamente, salvo raras exceções, os decisores querem ter resultados para mostrar para fora, querem ter material de comunicação (...)”	1. Que o programa tenha resultados úteis para os departamentos de marketing e comunicação;
		Motivações dos decisores/dirigentes/GEOs	“Eu acho que a principal motivação é a demonstração de ações associadas à sustentabilidade ambiental (...) estabelecimento de relações de comunidade dentro das empresas e dentro das organizações em geral.”	1. Demonstração de participação em ações de sustentabilidade ambiental; 2. Estabelecer redes comunitárias mais próximas dentro da empresa;
	Reações iniciais à implementação do programa LAT	Reação dos decisores/dirigentes/GEOs	“Eu acho que eles inicialmente estão sempre muito entusiasmados, aqueles contactos iniciais da Garden Talk e da primeira plantação são sempre muito entusiasmantes e as pessoas estão, sim,	1. Entusiasmo inicial ligado às diversas expectativas do que o programa possa trazer à empresa;

			muito entusiasmadas com essa experiência e com o que dali poderá vir.”	
		Reação dos trabalhadores envolvidos	“Eu acho que aí o primeiro contacto é sempre muito mais entusiasmante. (...) às vezes pode haver uma reação um pouco cínica. Cínica não é com um mau sentido, mas é de dizer, isto é muito bonito, mas depois não nos vão deixar ter tempo para isto, não nos vão deixar.”	1. Entusiasmo relacionado com a introdução de uma nova atividade; 2. Algum cinismo por considerarem que, na prática, não lhes serão garantidas as condições necessárias, nomeadamente de tempo livre, para usufruírem/participarem;
Manutenções e animações das hortas corporativas do programa LAT	Adesão ao programa LAT	Frequência de utilização das hortas	“Mas eu acho que, em média, as pessoas vão, no máximo, duas vezes por mês à horta. No dia em que eu vou, e eventualmente outro dia, porque deixaram lá alguma coisa que poderia ir ser colhida, ou porque querem colaborar, ou porque têm tarefas repartidas para ir fazer uma rega, ou	1. Em média cada trabalhador vai à horta duas vezes por mês; 2. Uma das idas é motivada pelo momento de animação feito pelo grower, e um segundo por iniciativa própria;

			outra tarefa qualquer que lhes ficou incumbida.”	
		Interesse na participação nas hortas e nas animações	“Eu acho que há pessoas que sentem mesmo a satisfação de pôr as mãos na terra e de trabalhar na terra.” “As pessoas acham interessante poder usufruir de produtos para levar para casa, mas não é generalizada a ideia de que é agradável e benéfico para si tirar um bocadinho de tempo para ir fazer algum trabalho na horta.”	1. Interesse e satisfação em trabalhar com a natureza; 2. Interesse na possibilidade de cultivo de alimentos que depois possam ser levados para casa; 3. Está pouco presente, no entanto, a ideia de que ir à horta ocasionalmente pode ser muito benéfico;
		Motivação	“E essas pessoas gostam de ir ali fazer um intervalo para relaxar um pouco, para quebrar um pouco a pressão, porque aquilo é uma coisa que lhes dá verdadeiramente prazer. (...) as pessoas acabam por retirar esse prazer porque têm uma tarefa, um compromisso de lá	1. Quebra da rotina, local de relaxamento e de pausa em relação às obrigações laborais; 2. Atividade prazerosa, de autorrealização e de estabelecimento de uma relação de compromisso;

			ir, mas ainda não têm interiorizado nas suas vidas e nas suas rotinas.”	
		Rejeição/falta de adesão	“Mas a ida à horta regularmente fora destes momentos mais de encontro, eu acho que na maioria dos casos não há uma adesão muito grande a isso.” “(…) baixa adesão, sim. Acontece em muitos sítios.” “[a razão de falta de adesão] é mesmo a dificuldade das pessoas quebrarem as suas rotinas (...)”	1. Falta de iniciativa de ida à horta noutros momentos que não na animação feita pelo grower – alguma falta de iniciativa individual; 2. Dificuldade em abrir espaço nas suas rotinas para as tarefas da horta, principalmente em conjugação com as suas tarefas laborais;
		Sustentabilidade da participação	[Falta de informação por falha de áudio]	
	Capacitação dos trabalhadores envolvidos no programa LAT	Educação ambiental e ecológica	[Falta de informação por falha de áudio]	
		Agricultura urbana	[Falta de informação por falha de áudio]	
	Impactos internos	Clima organizacional	[Falta de informação por falha de áudio]	

Impactos e avaliação do programa LAT nas empresas clientes		Trabalho de equipa	[Falta de informação por falha de áudio]	
		Relações interpessoais	[Falta de informação por falha de áudio]	
		Bem-estar	“(…) as pessoas que já sabem que aquilo é uma vantagem, dizem mesmo, é pá, eu... Às vezes nem devia, mas estou tão estressada, tão farta, tão cansada daquilo, que venho mesmo para aqui arrancar-me umas ervas daninhas, ou seja, lá o que for que elas dizem, porque me faz mesmo bem.”	1. Uso da horta como um escape ao stress ou cansaço laboral e pessoal; 2. Uso das tarefas da horta como exercícios físicos e mentais de relaxamento e abstração;
		Acesso a produtos agrícolas	“Maioritariamente, sim. [os produtos agrícolas produzidos vão para os trabalhadores] (...) e eu tenho duas hortas de chefes de cozinha, em que o produto vai mesmo para a cozinha (...) hortas grandes, que têm grandes volumes de produção, e aí vai mais para a ReFood (...)”	1. Os produtos agrícolas produzidos vão maioritariamente para os trabalhadores das empresas; 2. Em empresas com hortas grandes e produções maiores os produtos podem ir para as cozinhas/cantinas ou ser doados;

	Resultados do programa LAT nas empresas	Objetivos propostos	“Eu acho que são [alcançados], nesta medida em que te falei, eu acho que isto é um processo demorado e de persistência. (...) estas hortas, este trabalho que é feito com os diferentes tipos de organizações, é um trabalho de fundo, que está a ganhar consistência e dinâmica (...)”	1. O <i>growers</i> considera que os objetivos propostos são alcançados no sentido em que o programa evolui, tornando-se mais dinâmico e consistente ao longo do tempo; 2. Os objetivos têm de ser flexíveis e moldáveis devido às características do processo, que exigem persistência;
		Benefícios observados	“(...) [o programa] poderia servir como um polo de dinamização de momentos de celebração e de encontro de toda a organização. Nem sempre é assim, ele podia ser mais potenciado nessa perspetiva.”	1. São observados benefícios, nomeadamente na capacidade de dinamização de atividades dentro das organizações, no entanto há um potencial de crescimento dessas dinâmicas dentro das empresas que não é aproveitado;

		Inconvenientes	“(…) eu acho que há sempre, um preconceito que enviesa sempre a forma como as pessoas se envolvem num processo como este (...) porque as pessoas dizem ah, isso é tudo muito lindo, mas o meu chefe não percebe nada disso, ele não aceita que eu tire uma hora por semana para vir para aqui. Ou quer seja ao contrário, quer seja as pessoas que estão lá sem estarem numa verdadeira entrega àquilo, porque acham que só têm que lá estar para mostrar ao diretor (...)”	1. A implementação e sucesso do programa acaba por ser prejudicados por dois fatores principais: - desconfiança baseada na falta de garantias sobre as condições necessárias para os trabalhadores se envolverem na horta; - falta de entrega baseada na presença e colaboração superficial por obrigação ou imagem que passa às chefias;
--	--	----------------	--	---

3.3. Entrevista 3

Grelha de Análise de Entrevista – Entrevista 3				
Conceitos	Dimensões de Análise	Variáveis	Excertos da Entrevista	Análise de conteúdo/categorização
		Expectativas dos decisores/dirigentes/GEOs	“Acho que a expectativa é que haja participação e que os colaboradores	1. Expectativa de uma forte adesão por parte dos

Adesão e implementação do programa LAT nas empresas clientes	Expectativas e motivações face à implementação – decisores/dirigentes/GEOs		justifiquem a utilização da horta, que justifiquem o investimento que é feito.”	trabalhadores, que justifique o investimento feito;
		Motivações dos decisores/dirigentes/GEOs	“Bom, proporcionar algo diferente na empresa que possa proporcionar um bom ambiente de trabalho, saúde mental, pronto, acho que tem mais a ver com isto.” “Noutros clientes é questão mesmo da produção. (...) E por outro lado, a questão estética (...) é sobretudo estas questões. É proporcionar bem-estar aos trabalhadores, a parte da produção e a parte da estética.”	1. Criação de algo novo na empresa, que melhore o ambiente de trabalho e a saúde mental dos trabalhadores; 2. Produção alimentar ou “embelezamento” do local (melhoramento estético);
	Reações iniciais à implementação do programa LAT	Reação dos decisores/dirigentes/GEOs	“Super entusiasmados. Geralmente são pessoas que estão, por exemplo, na inauguração (...) e ajudam ao kick-off dos vários projetos.”	1. Entusiasmo inicial que se traduz na participação e auxílio no momento de iniciação do programa;
		Reação dos trabalhadores envolvidos	“Também. Assim, entusiasmo. (...) Alguns com uma certa desconfiança de...”	1. Entusiasmo acompanhado de alguma desconfiança, consequente de dúvidas de como o programa irá

			vamos lá ver se isto... Como é que isto vai ser?”	posteriormente funcionar na prática;
Manutenções e animações das hortas corporativas do programa LAT	Adesão ao programa LAT	Frequência de utilização das hortas	“Eu tenho 12 hortas neste momento. (...) E de todas as hortas, só há uma em que realmente não há ninguém que apareça. (...) Todas as outras, aparece sempre alguém. Sim. Às vezes é uma, duas pessoas, mas aparece sempre alguém.”	1. Exceto as hortas em que a empresa não prevê a participação dos trabalhadores, há sempre alguém que está presente;
		Interesse na participação nas hortas e nas animações	“No geral, também depende da altura do ano. E que se já se no inverno as pessoas vão muito pouco à horta, não é? Se está a chover, se está frio.” “Ou seja, condições climáticas é uma das condições. A quantidade de trabalho que têm. Ou melhor, a disponibilidade para irem à horta.” “(...) mesmo nas empresas em que as pessoas não vão tanto à horta, mesmo	1. Vai variando principalmente consoante a altura do ano, influenciado pelas condições climáticas (variância sazonal); 2. Mesmo que a ida à horta não esteja muito sedimentada na rotina dos trabalhadores, é evidente um interesse em ter alguma ligação com o programa;

			aí as pessoas acham, interessa-lhes bastante e gostam e sempre estão ligadas.”	
		Motivação	“Acho que também tem a ver com a possibilidade de que o trabalhador venha a horta, e a ligação que têm à horta, não é? O lado afetivo, mais emocional, que se calhar têm com a horta.” “(…) eu diria que é sobretudo isso, aprenderem sobre agricultura e terem um momento de lazer (…) nas empresas onde se produz alimentos, para doar, para instituições (…) vou ali fazer voluntariado, porque sei que depois deste alimento vai para uma instituição.”	1. Dependente, em grande parte, da ligação emocional que o trabalhador tem ou não com a horta; 2. Procura de um momento de lazer dentro da rotina laboral; 3. Curiosidade e vontade de aprender sobre agricultura; 4. Fazer algum trabalho voluntário, no caso de empresas que doam os alimentos produzidos nas hortas a instituições;
		Rejeição/falta de adesão	“Há empresas em que só, tipicamente, só aparecem duas, três, quatro pessoas e com o passar do tempo, não, parece que, no início há muitas pessoas, mas	1. Mesmo que haja bastante interesse no início do programa, a adesão vai diminuindo com o tempo;

			depois com o passar do tempo, nem todas continuam.”	
		Sustentabilidade da participação	“Depende muito do envolvimento das chefias. (...) Há empresas, quando não há um envolvimento ativo das chefias, tipicamente o número de participantes vai diminuindo, mas nas empresas em que existe um acompanhamento ativo das chefias, há picos.”	1. A continuidade do programa depende essencialmente do envolvimento ativo das chefias, que acompanhem e estejam presentes e, principalmente, incentivem os trabalhadores a participar e garantam as condições necessárias para tal;
	Capacitação dos trabalhadores envolvidos no programa LAT	Educação ambiental e ecológica	“Claro que sim [que os trabalhadores se tornam mais interessados e preocupados com questões ambientais e ecológicas], porque nas animações os <i>growers</i> transmitem muita informação que está relacionada com a horta, mas está relacionada também com esses assuntos públicos.”	1. Maior interesse e preocupação por questões relacionadas com o ambiente e a ecologia; 2. Partilha de conhecimento científico e interventivo sobre estas temáticas nos momentos de animação das hortas;

		Agricultura urbana	“(…) algumas sim [práticas ecológicas e sustentáveis introduzidas pelos trabalhadores no seu dia-a-dia]. Por exemplo, onde existem vermicompostores na horta, as pessoas que se interessam passam a ter essa consciência de separar os resíduos para levar para a horta. Mas no resto das empresas é um bocadinho difícil [de medir, quantificar]”	1. Introdução da compostagem enquanto prática de dia-a-dia dos trabalhadores, proporcionada pelos vermicompostores presentes nas hortas; 2. Preocupação pela separação de resíduos fomentada pelas práticas introduzidas na horta;
Impactos e avaliação do programa LAT nas empresas clientes	Impactos internos	Clima organizacional	“(…) todas as pessoas quando vão à horta saem mais leves (...) As pessoas que estão dedicadas à horta inspiram as pessoas que não podem ir (...)”	1. Introdução de um sentimento de leveza e satisfação no ambiente de trabalho; 2. Os trabalhadores envolvidos inspiram os restantes a participar;
		Trabalho de equipa	“Na [nome da empresa], às vezes para conseguirem vir à horta, elas organizam-se no trabalho (...) para a [nome do trabalhador] poder vir à horta, a [nome	1. Criação de estratégias e práticas que fortalecem o grupo; 2. Criação de uma comunidade a partir da entreaajuda

			do trabalhador] ficou a fazer o trabalho dela.”	necessária ao sucesso da horta;
		Relações interpessoais	“(…) as pessoas passam a conhecer-se. Há pessoas que não se conheciam dentro da empresa ou dentro daquele núcleo empresarial. E graças à horta passam a conhecer-se. (…) Também a forma como se conhecem e a ligação que estabelecem é mais descontraída.”	1. Fortalecimento das relações interpessoais a partir do convívio e da partilha; 2. Oportunidade de conhecer os colegas em maior profundidade num contexto mais descontraído dentro do ambiente laboral;
		Bem-estar	“Eu acho que tem um impacto positivo. Sim. Porque há algumas pessoas que já confessaram que ir à horta espairose, alivia um bocado o stress e a pressão. Por isso, eu acho que tem alguma influência positiva.”	1. Ida à horta enquanto ferramenta de alívio do stress e da pressão – contribuição para o bem-estar mental e emocional dos trabalhadores;
		Acesso a produtos agrícolas	“Eu tenho 11 hortas e a maioria [dos produtos agrícolas produzidos] vai para os meus trabalhadores.”	1. A maioria dos produtos produzidos vão para usufruto dos trabalhadores envolvidos no programa;

	Resultados do programa LAT nas empresas	Objetivos propostos	“(…) a <i>Noocity</i> tem dois objetivos. A parte do envolvimento dos colaboradores e depois a parte da produção (…) a <i>Noocity</i> ajuda a definir os números, ajuda a definir métodos para esses objetivos. Isso quer dizer que é definido pelo cliente (…) o trabalho efetivo depois corresponde às metas definidas, eu posso dizer que nas minhas hortas nem todas têm essa meta definida.” “Eu diria que na maioria das hortas há resposta e cumprem com os objetivos que inicialmente são determinados.”	1. Na generalidade, os objetivos do programa são definidos pela <i>Noocity</i> e a empresa cliente, de acordo com o que esperam obter enquanto resultado; 2. Definem-se em duas facetas: - os objetivos de participação dos trabalhadores; - os objetivos de produção agrícola; 3. Em várias hortas os objetivos numéricos de produção agrícola não são atingidos, no entanto as metas são adaptadas e consequentemente consideram-se atingidos os objetivos gerais;
--	--	---------------------	--	--

		Benefícios observados	“(…) Já falei do envolvimento, já falei da produção, mas se calhar ainda não tinha falado da parte estética e acho que isso é uma coisa que as empresas valorizam e no geral (...)”	1. São vários e incluem o envolvimento dos trabalhadores e a produção agrícola proveniente da horta; 2. Melhoramento da estética visual da empresa;
		Inconvenientes	“A baixa participação torna-se um inconveniente. (...) Um inconveniente que surge é a mudança nas chefias. (...) perde-se um bocado o seguimento, o fio à meada, como se costuma dizer (...)”	1. A baixa adesão ou participação prejudica o processo; 2. A mudança de chefias cria instabilidade e pode “cortar” a evolução orgânica do programa dentro da empresa;