U.PORTO

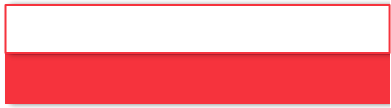
MESTRADO
ECONOMIA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Gestão Sustentável de Recursos Humanos: Perceções e Expectativas dos Colaboradores na Dimensão Social

Maria Inês Soares Damas

2025

FACULDADE DE **ECONOMIA**



U.PORTO

FEP FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

Gestão Sustentável de Recursos Humanos: Perceções e Expectativas dos Colaboradores na Dimensão Social

Maria Inês Soares Damas

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientado por

Professor Doutor Carlos José Cabral Cardoso

2025

Agradecimentos

A gratidão é, para mim, uma das expressões mais bonitas da vida. Este percurso, feito de desafios, conquistas e muitas aprendizagens, não teria sido possível sem as pessoas e os contextos que o tornaram mais leve, mais rico e mais verdadeiro.

Agradeço aos meus pais. O vosso amor, apoio incondicional e exemplo de entrega foram, e continuam a ser, o alicerce de tudo. Sem a liberdade e as condições que me proporcionaram, nada disto seria possível.

À minha família, pela presença silenciosa, mas constante. Em especial à minha avó, pelas conversas demoradas de domingo, cheias de afeto e sabedoria.

Ao meu Gonçalo, pelo amor e pelo apoio firme nos dias em que tudo parecia demais. A tua presença fez toda a diferença.

Às amigas, da faculdade, do trabalho e da vida, por cada gargalhada, palavra de incentivo e partilha genuína. Tornaram este caminho mais leve e mais bonito.

À minha empresa, onde cresço todos os dias, profissional e pessoalmente. Um lugar onde me sinto feliz, e onde aprendo constantemente com quem me rodeia.

Ao meu orientador, pelo acompanhamento e pela disponibilidade.

E, com emoção, a todas as pessoas que cruzaram o meu caminho, algumas ficaram, outras partiram, mas todas deixaram algo em mim. Acredito que cada encontro nos molda e que somos, também, feitos das pessoas que nos acompanham.

A mulher que aqui chega fá-lo com orgulho, gratidão e emoção. Obrigada. De coração.

Resumo

Num contexto marcado por uma crescente atenção à sustentabilidade nas organizações, a gestão sustentável de recursos humanos assume um papel fundamental na promoção de práticas que valorizam o bem-estar dos colaboradores e a responsabilidade social interna. Esta dissertação tem como objetivo compreender as perceções e expectativas dos colaboradores relativamente às práticas de gestão sustentável de recursos humanos numa empresa portuguesa, com especial enfoque na dimensão social da sustentabilidade.

O estudo segue uma abordagem qualitativa, recorrendo à realização de entrevistas semiestruturadas a colaboradores de diferentes departamentos e níveis hierárquicos da organização. Esta metodologia permitiu recolher dados ricos e detalhados sobre a forma como os colaboradores interpretam e valorizam as práticas sustentáveis implementadas pela empresa.

Os resultados evidenciam que, apesar da existência de iniciativas associadas à sustentabilidade social, estas são vistas como pouco estruturadas. Os colaboradores valorizam sobretudo o bem-estar, a equidade, a formação contínua e a conciliação trabalho-vida, mas identificam lacunas na coerência entre o discurso e a prática.

Conclui-se que a organização deve adotar uma abordagem mais integrada e transversal de gestão recursos humanos, capaz de alinhar as práticas implementadas com as expectativas dos colaboradores e, assim, promover uma cultura organizacional mais inclusiva, ética e socialmente responsável.

Palavras-chave: Sustentabilidade, Gestão de Recursos Humanos, Práticas de Recursos Humanos Sustentáveis, Sustentabilidade Social, Expectativa.

Abstract

In a context increasingly marked by attention to sustainability in organisations, Sustainable Human Resource Management (SHRM) plays a fundamental role in promoting practices that value employee well-being and internal social responsibility. This dissertation aims to understand employees' perceptions and expectations regarding SHRM practices in a Portuguese company, with a particular focus on the social dimension of sustainability.

The study adopts a qualitative approach, using semi-structured interviews with employees from different departments and hierarchical levels within the organisation. This methodology enabled the collection of rich and detailed data on how workers interpret and value the sustainable practices implemented by the company.

The results show that, despite the existence of initiatives related to social sustainability, these are perceived as poorly structured. Employees value above all well-being, equity, continuous training, and work-life balance, but they identify gaps between discourse and practice.

It is concluded that the organization should adopt a more integrated and cross-cutting approach to Socially Responsible Human Resource Management, capable of aligning implemented practices with employees expectations and thereby fostering a more inclusive, ethical and socially responsible organizational culture.

Keywords: Sustainability, Human Resource Management, Sustainable Human Resource Practices, Social Sustainability, Expectation

Índice

Resumo ii
Abstract iii
Lista de abreviaturas viii
Introdução 1
Capítulo I – Enquadramento Teórico 3
1.1. Sustentabilidade 3
1.2. A Dimensão Social da Sustentabilidade 6
1.2.1. Fundamentos da Sustentabilidade Social 6
1.2.2. Sustentabilidade Social nas Organizações 7
1.2.3. O Papel da Gestão de Recursos Humanos na Sustentabilidade Social 7
1.3. Gestão Sustentável de Recursos Humanos 8
1.4. Práticas de Gestão de Pessoas com Impacto Social Sustentável 12
1.4.1. Bem-estar e Qualidade de Vida no Trabalho 12
1.4.2. Formação e Desenvolvimento Contínuo 13
1.4.3. Inclusão, Diversidade e Igualdade de Oportunidades 14
1.4.4. Envolvimento e Participação dos Colaboradores 14
1.4.5. Responsabilidade Social Interna 14
1.4.6. Práticas de Conciliação Trabalho-Vida Pessoal e Familiar 15
1.5. Expectativas nas Organizações e Sustentabilidade Social 16
1.5.1. Teoria das Expectativas 16
1.5.1.1. Mapas cognitivos e expectativas na gestão de recursos humanos sustentáveis 17
1.5.2. Expectativas e alinhamento com os valores organizacionais 17
1.5.3. Desajustes nas Expectativas: Impactos na Motivação e Desempenho 18
Capítulo II – Objetivos e metodologia 19
2.1. Objetivo 19
2.2. Metodologia 19
2.3. Caracterização da empresa 20
2.4. Análise de dados 20
Capítulo III – Apresentação e discussão de resultados 22
3.1. Bem-estar e condições de trabalho 23
3.2. Participação e voz dos colaboradores 23
3.3. Equidade, inclusão e responsabilidade social 24
3.4. Ambiente e cultura organizacional 25
3.5. Coerência entre o discurso e a prática 25
3.6. Desenvolvimento e formação profissional 26

3.7. Apoios e benefícios sociais 26
Capítulo IV – Discussão 28
Capítulo V - Conclusão 30
Referências 32
Anexo 1 – Consentimento informado 38
Anexo 2 – Guião da Entrevista 39
Anexo 3 – Transcrições das entrevistas 41

Índice de Figuras

Figura 1 - Representação da sustentabilidade como três círculos intersetados. Adaptado de Purvis et al. (2019). 4
Figura 2 - Sustentabilidade representada como três pilares distintos. Adaptado de Purvis et al. (2019). 4
Figura 3 - Representação da sustentabilidade com círculos concêntricos. Adaptado de Purvis et al. (2019). 4

Índice de Tabelas

Tabela 1- Caracterização de participantes 22

Lista de abreviaturas

AMO – *Ability, Motivation, Opportunity*

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GSRH – Gestão Sustentável de Recursos Humanos

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU – Organização das Nações Unidas

RH – Recursos Humanos

RSI – Responsabilidade Social Interna

TBL – *Triple Bottom Line*

Introdução

A Gestão Sustentável de Recursos Humanos tem vindo a ganhar destaque nas organizações, especialmente com a pressão crescente para que as empresas adotem práticas mais responsáveis, alinhadas com os princípios da sustentabilidade. Passar para uma gestão mais sustentável não é apenas um desafio, mas também uma grande oportunidade, representando não só o avanço das empresas, mas também a sua responsabilidade social e ambiental (Aust et al., 2020).

Neste contexto, os departamentos de Recursos Humanos têm um papel essencial ao integrar práticas de dimensões sociais, ambientais e económicas, com o objetivo de promover o bem-estar dos colaboradores e a sustentabilidade da organização.

No caso português, a pressão para adotar práticas sustentáveis não é apenas uma tendência global, mas também uma resposta a desafios muito concretos, como a desigualdade salarial persistente e a necessidade de modernização industrial. Mesmo com o crescimento da literatura sobre a sustentabilidade, Koman et al., (2024) apontam que a implementação dessas práticas nas empresas ainda enfrenta muitos obstáculos. A gestão de recursos humanos sustentável pode ser um dos maiores motores dessa mudança, ajudando as organizações a responder às novas exigências sociais e ambientais. Não se trata apenas de obter lucro, mas de integrar ações que tragam benefícios reais para a sociedade e o meio ambiente, alinhando a visão da empresa com valores mais amplos de responsabilidade social e ambiental num horizonte temporal mais alargado. A adoção de práticas sustentáveis em RH contribui não só para a construção de um ambiente mais justo e equilibrado, mas também pode reforçar o desempenho organizacional e a reputação externa (Amjad et al., 2021).

Da mesma forma, as expectativas dos colaboradores também mudaram. As novas gerações, especialmente, procuram trabalhar em empresas que partilhem os seus valores em particular, no que diz respeito à responsabilidade social e à sustentabilidade. Como destaca Van et al., (2024), ações como o voluntariado corporativo contribuem para uma imagem organizacional mais ética e socialmente responsável, o que as torna mais apelativas para as novas gerações de profissionais. Este contacto tem levado muitas empresas a repensar as suas estratégias de gestão de talentos, implementando práticas que promovam um ambiente inclusivo, respeitem os direitos dos colaboradores e demonstrem um compromisso com um futuro mais ético e sustentável (Van et al., 2024).

O objetivo deste estudo é analisar a GSRH numa organização e perceber como ela é vista pelos colaboradores, com foco nas dimensões sociais da sustentabilidade. A pesquisa

pretende ainda entender como a integração destas práticas pode contribuir para o aumento do compromisso no trabalho, promover comportamentos positivos em relação ao meio ambiente e melhorar o desempenho individual, criando um ambiente de trabalho mais alinhado com as exigências sociais e ambientais atuais.

Neste sentido, o estudo procura responder às seguintes perguntas principais, através de entrevistas aos colaboradores da organização: "Os colaboradores reconhecem que a organização adota em práticas de GRH sustentáveis a nível social?", também "Quais práticas de GSRH são mais valorizadas pelos colaboradores?" e "Em que medida as práticas sustentáveis implementadas pela organização correspondem às expectativas dos colaboradores?".

Estas questões procuram compreender tanto a perceção dos colaboradores sobre as práticas de GRH sustentáveis implementadas pela organização, bem como as suas expectativas em relação a essas práticas, em particular no que diz respeito à dimensão social da sustentabilidade.

Capítulo I – Enquadramento Teórico

1.1. Sustentabilidade

O termo "sustentabilidade" tem origem no latim *sustentare*, que significa sustentar, defender, favorecer, apoiar ou cuidar. Enquanto conceito, refere-se à capacidade de manter ou preservar determinadas condições de forma contínua, sem comprometer os recursos e sistemas dos quais depende (Purvis et al., 2019). Embora a ideia de viver dentro dos limites ecológicos e respeitar as necessidades humanas não seja recente, o conceito moderno de sustentabilidade está fortemente associado ao termo *desenvolvimento sustentável*, amplamente difundido a partir da década de 1980, com o Relatório Brundtland, publicado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas. Neste relatório, o desenvolvimento sustentável é definido como aquele que "satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades" (World Commission on Environment and Development [WCED], 1987, p. 16). Esta definição tornou-se uma referência global, por integrar a dimensão temporal (presente e futuro), social (bem-estar humano) e ecológica (limites do planeta), sublinhando a importância de decisões organizacionais orientadas para o longo prazo e para a responsabilidade intergeracional (Sandberg et al., 2019).

Do ponto de vista empresarial, a sustentabilidade passou a representar não apenas uma exigência ética, mas também uma abordagem estratégica, transversal a todas as áreas da organização, incluindo as políticas de gestão de pessoas. Segundo Kramar (2014), a aplicação da definição de Brundtland ao contexto empresarial permite compreender como as práticas sustentáveis podem ser operacionalizadas na lógica organizacional, promovendo simultaneamente desempenho e responsabilidade.

Um dos modelos mais influentes na consolidação do conceito de sustentabilidade nas empresas foi proposto por Elkington (1997), através da abordagem conhecida como *Triple Bottom Line*. Este modelo defende que o desempenho organizacional deve ser avaliado não apenas em termos financeiros, mas também considerando os seus impactos sociais e ambientais. A sustentabilidade, neste enquadramento, assenta em três pilares essenciais e interdependentes: económico, social e ambiental (Purvis et al., 2019).

Esta abordagem é frequentemente representada através de modelos gráficos que ilustram a interligação entre os diferentes domínios da sustentabilidade. A figura 1 representa o diagrama de Venn para caracterizar a interseção entre as três dimensões, económica, social e ambiental, evidenciando que a verdadeira sustentabilidade ocorre no ponto de equilíbrio

entre todas elas.

Já a figura 2 retrata a metáfora dos três pilares, demonstrando visualmente que a sustentabilidade depende do suporte equilibrado entre os domínios económico, social e ambiental. Esta representação destaca a importância de cada pilar como base estrutural do conceito.

Por fim, a figura 3 apresenta o modelo concêntrico proposto por Sandberg et al., (2019), no qual a economia é vista como um subsistema da sociedade, que por sua vez está contida no sistema ambiental. Esta conceção sublinha a dependência da atividade económica em relação aos limites ecológicos e sociais, reforçando a insustentabilidade de modelos de desenvolvimento baseados em crescimento ilimitado e exploração desmedida de recursos.

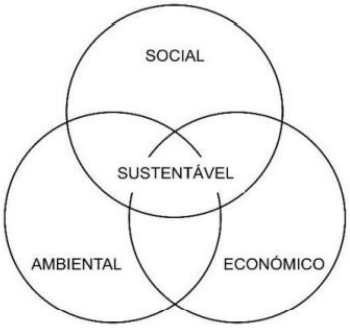


Figura 1 - Representação da sustentabilidade como três círculos intersetados. Adaptado de Purvis et al. (2019).

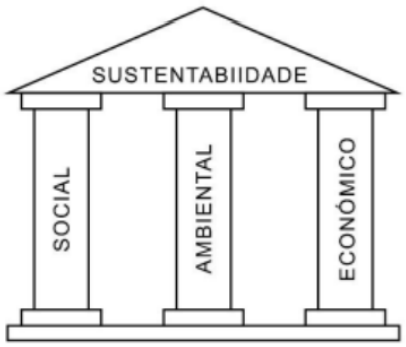


Figura 2 - Sustentabilidade representada como três pilares distintos. Adaptado de Purvis et al. (2019).



Figura 3 - Representação da sustentabilidade com círculos concêntricos. Adaptado de Purvis et al. (2019).

Estas representações, apesar da sua simplicidade, desempenham um papel importante na comunicação e compreensão dos princípios da sustentabilidade. Contudo, como alertam Purvis et al. (2019), é necessário um esforço contínuo para traduzir estes modelos visuais em práticas organizacionais coerentes e integradas, alinhadas com os

objetivos de longo prazo e com a criação de valor partilhado (Figge & Hahn, 2004).

Como salientam Sandberg et al., (2019) a lógica económica dominante é frequentemente dominada por negligenciar os impactos ambientais e sociais das atividades humanas. O modelo baseado no consumo excessivo e no crescimento contínuo tem contribuído para a degradação dos ecossistemas, a perda de biodiversidade e o agravamento das desigualdades sociais. A desresponsabilização associada a este modelo compromete não apenas o meio ambiente e as comunidades, mas também o próprio funcionamento dos sistemas económicos, que dependem, em última instância, de recursos naturais e de relações sociais estáveis (Sandberg et al., 2019; Arslan & Kisacik, 2017).

Neste sentido, as organizações são hoje reconhecidas como atores centrais na promoção da sustentabilidade. A sua capacidade de influenciar cadeias de valor, estilos de vida, práticas laborais e políticas públicas torna-as agentes privilegiados na transição para modelos de desenvolvimento mais justos e regenerativos (Stahl et al., 2020). Contudo, este compromisso exige mais do que ações pontuais ou relatórios institucionais, implica uma mudança cultural profunda e uma governação orientada para o bem comum.

Para tal, é necessário que as organizações alinhem os seus objetivos económicos com valores de responsabilidade social e ambiental, integrando práticas sustentáveis nas suas estratégias de longo prazo. Arslan e Kisacik (2017) defendem que a atividade organizacional deve assentar na convergência entre lucro, ambiente e sociedade, privilegiando resultados duradouros em detrimento de ganhos imediatos que gerem desigualdades. Neste enquadramento, a sustentabilidade empresarial deve ser entendida como um sistema holístico e dinâmico, que articula os recursos económicos, sociais e ambientais de forma equilibrada e prospetiva (de Lange et al., 2012).

Apesar dos avanços verificados nas últimas duas décadas, a implementação da sustentabilidade nas organizações continua a ser um processo exigente. A integração efetiva de práticas sustentáveis requer o envolvimento de diversos atores internos, a superação da resistência à mudança e o desenvolvimento de capacidades que permitam lidar com a incerteza, a ambiguidade e a complexidade inerentes aos desafios contemporâneos (Kramar, 2014).

A adoção de políticas sustentáveis pode trazer benefícios mútuos. Por um lado, as empresas fortalecem a sua reputação e a sua resiliência, por outro, contribuem para a melhoria das condições sociais e ambientais em que operam. Mais do que uma exigência ética, a sustentabilidade deve ser vivida pelas empresas de forma prática e visível, como por

exemplo através de políticas que conciliem o desempenho económico com as condições de trabalho dignas (de Lange et al., 2012).

1.2. A Dimensão Social da Sustentabilidade

1.2.1. Fundamentos da Sustentabilidade Social

A dimensão social é uma das três bases do desenvolvimento sustentável, ao lado das componentes económica e ambiental. Contudo, enquanto estas últimas tendem a ser priorizadas, especialmente no setor empresarial, a sustentabilidade social destaca-se pela sua complexidade e pela sua ligação direta ao bem-estar humano e à coesão social (Dempsey et al., 2011).

Esta dimensão está relacionada com a construção de uma sociedade justa, equitativa e inclusiva, que assegure condições de vida dignas para todos, no presente e no futuro. Como defende Santos (2002), a justiça social não se limita à redistribuição económica, mas implica também o reconhecimento das identidades sociais marginalizadas e a participação efetiva dos cidadãos nos processos democráticos. A inclusão e a dignidade humanas só são alcançadas quando há uma articulação entre redistribuição, reconhecimento e representação.

Neste contexto, a teoria da justiça de John Rawls abordada por Galisanka (2021) oferece um contributo essencial ao destacar a importância de garantir a igualdade de oportunidades e proteger os mais vulneráveis. Estes princípios éticos servem de base para políticas e práticas sustentáveis que procuram corrigir desigualdades estruturais e promover a inclusão.

Segundo Anestad et al., (2024), a sustentabilidade social engloba múltiplos aspetos, entre os quais se destacam:

- Acesso universal à saúde e educação;
- Condições de trabalho justas e seguras;
- Equidade de género e valorização da diversidade;
- Participação cívica ativa e coesão comunitária;
- Proteção de grupos vulneráveis;
- Promoção de estilos de vida saudáveis.

Estes elementos são fundamentais para a construção de sociedades resilientes, solidárias e democráticas. Numa era marcada por desigualdades crescentes, precaridade laboral e exclusão digital, a sustentabilidade social assume uma relevância crescente, exigindo

respostas integradas por parte de todos os atores sociais (Anestad et al., 2024).

1.2.2. Sustentabilidade Social nas Organizações

As organizações desempenham um papel determinante na concretização da sustentabilidade social, não apenas como agentes económicos, mas como espaços de vida, cultura e influência social. Mais do que cumprir obrigações legais ou desenvolver ações pontuais de responsabilidade social, é necessário que incorporem esta dimensão como parte da sua estratégia, cultura e propósito organizacional (Stahl et al., 2020).

Uma organização socialmente sustentável é aquela que promove o respeito pelos direitos humanos, combate desigualdades internas, valoriza a diversidade e contribui ativamente para o desenvolvimento das comunidades em que opera (Missimer & Mesquita, 2022). Estas práticas são particularmente relevantes para responder aos desafios da contemporaneidade, como a escassez de talentos, as exigências de transparência e a crescente consciencialização social dos consumidores e colaboradores (Missimer & Mesquita, 2022).

No contexto destas exigências, as organizações têm vindo a adotar práticas orientadas para a sustentabilidade social, focadas na promoção do bem-estar, da igualdade, do desenvolvimento humano e de ambientes de trabalho saudáveis e inclusivos (Missimer & Mesquita, 2022; Stahl et al., 2020).

Estas abordagens encontram correspondência direta nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável definidos pela Agenda 2023 das Nações Unidas, designadamente no ODS 5 – igualdade de género, ODS 8 – trabalho digno e crescimento económico, ODS 10 – redução das desigualdades (ONU, 2015). A adoção sistemática destas práticas contribui, simultaneamente, para a justiça social e para o reforço da inovação, reputação e resiliência organização (Missimer & Mesquita, 2022; Stahl et al., 2020).

1.2.3. O Papel da Gestão de Recursos Humanos na Sustentabilidade Social

A GRH assume um papel crucial na operacionalização da sustentabilidade social dentro das organizações. Por estar diretamente ligada à experiência dos colaboradores, à cultura interna e à gestão de talento, a GRH tem o potencial de transformar valores éticos em práticas concretas (Ehnert, 2009).

O conceito de GSRH, proposto por Ehnert (2009), amplia a atuação tradicional da GRH ao integrar preocupações económicas, ambientais e sociais. No que diz respeito à vertente social, a GSRH procura construir ambientes de trabalho justos, inclusivos e

promotores do bem-estar a longo prazo.

As práticas de GRH que promovem a sustentabilidade social focam-se no desenvolvimento das pessoas, na criação de ambientes de trabalho justos e inclusivos e na promoção de bem-estar físico e psicológico dos colaboradores (Stahl et al., 2020).

A liderança ética é igualmente fundamental neste processo. Líderes conscientes das implicações sociais das suas decisões contribuem para criar ambientes de respeito, escuta ativa e apoio mútuo (Mishra & Pathak, 2024). Estas práticas, quando bem integradas geram maior motivação, confiança e alinhamento com os valores organizacionais (Piwowar-Sulej, 2024).

1.3. Gestão Sustentável de Recursos Humanos

A GSRH, segundo Cohen et al., (2012) é a "utilização de ferramentas de RH para ajudar a incorporar uma estratégia de sustentabilidade na organização e a criação de um sistema de GRH que contribua para o desempenho sustentável da empresa" (p.3).

De acordo com Ehnert (2009), a GSRH envolve a implementação de estratégias, planeadas ou emergentes, com o propósito de apoiar as organizações na continuação dos seus objetivos, enquanto se estabelece um plano de longo prazo para a GRH. Esta abordagem procura controlar os impactos negativos sobre os sistemas de RH e sobre a própria organização. Segundo Ehnert (2009, p. 74), a GSRH deve procurar mitigar as externalidades negativas geradas pelos sistemas de GRH, tanto ao nível dos indivíduos como das próprias organizações, ou seja, efeitos colaterais e de retroalimentação provocados pelos próprios sistemas de RH, incluindo consequências como o desgaste físico e psicológico dos colaboradores, a rotatividade excessiva, a desmotivação, bem como a perda de talentos e de conhecimento crítico. Estes efeitos podem traduzir-se em custos significativos para as organizações, nomeadamente ao nível do recrutamento, da formação e da manutenção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Assim, a GSRH não se limita a assegurar o desempenho imediato, mas visa igualmente a construção de um ambiente organizacional sustentável a longo prazo.

Segundo Ehnert (2009), a GSRH baseia-se no conceito de sustentabilidade tripla, conforme já mencionado anteriormente, que abrange três áreas interligadas: a ambiental, social e económica.

- Dimensão ambiental: o foco está na preservação dos recursos naturais e na minimização dos impactos ambientais, como as mudanças climáticas e a perda

de biodiversidade. A intenção é reduzir as emissões de gases de efeito estufa, promover a reciclagem e adotar práticas de economia circular e eficiência energética. Para além de ser uma questão ética, a sustentabilidade também traz vantagens em termos de inovação e maior eficiência operacional (Ehnert, 2009).

- Dimensão social: esta dimensão foca-se na promoção de igualdade, justiça e bem-estar humano, sendo que nas organizações, isto envolve políticas de trabalho justo, diversidade, inclusão, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, bem como apoio à comunidade. A responsabilidade social corporativa e os investimentos em saúde e segurança no trabalho são algumas das formas de contribuir para um ambiente mais saudável e produtivo (Ehnert, 2009).

- Dimensão económica: o objetivo é garantir o crescimento sustentável e equilibrar o lucro com a responsabilidade socioambiental. Procura-se criar valor económico a longo prazo, promover a inovação e adotar práticas éticas de governação. O conceito de valor compartilhado integra o lucro com benefícios sociais, permitindo assim que as empresas cresçam financeiramente enquanto contribuem positivamente para a sociedade (Ehnert, 2009).

Tradicionalmente, a GRH tem-se centrado maioritariamente nos resultados financeiros, dando menor atenção ao fator essencial das organizações: as pessoas. Alguns desenvolvimentos mais recentes como a perspetiva dos ganhos mútuos (Guest, 2017), reconhecem a importância do bem-estar dos colaboradores, embora frequentemente de forma instrumental, isto é, como um meio para melhorar o desempenho organizacional, e não como um fim em si mesmo. Em contraste, a GSRH coloca os colaboradores no centro das decisões, adotando práticas que impulsionam o lucro e, simultaneamente, minimizam os efeitos prejudiciais nos colaboradores e incorporam preocupações ambientais (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2019). A sustentabilidade aplicada na GRH exige uma orientação para o longo prazo, colocando o bem-estar dos colaboradores acima dos resultados imediatos (Wilkinson et al., 2001).

A GSRH reúne práticas que visam promover o bem-estar dos colaboradores, com destaque para as abordagens verdes e sustentáveis. Estas práticas fortalecem o vínculo da organização com os seus colaboradores, pois estes tendem a valorizar positivamente e a sentir-se mais motivados quando percebem que o seu trabalho tem um impacto positivo no

ambiente (Ehnert et al., 2009). Um dos obstáculos ao sucesso das estratégias de sustentabilidade nas organizações é a falta de integração da GRH nos processos estratégicos de planeamento e implementação (Lopez-Cabrales & ValleCabrera, 2020). A sustentabilidade na GRH tem como objetivo mitigar os efeitos negativos das práticas de gestão já adotadas, sem reinventar a gestão de pessoas, mas sim melhorando as condições internas e externas da organização (Stankeviciute & Savaneviciene, 2019). A GSRH oferece uma abordagem que procura aumentar os lucros e o desempenho organizacional, enquanto cuida do bem-estar dos colaboradores (Mariappanadar, 2003). Guerci et al., (2019) sublinham a importância da GRH para a sustentabilidade organizacional, promovendo comportamentos mais responsáveis e garantindo o bem-estar económico, social e físico dos colaboradores.

Kramar (2014) propõe que a GSRH possa ser entendida como uma combinação de práticas organizacionais que desafiam a visão tradicional dos resultados na GRH estratégica. As organizações estão constantemente à procura de bons resultados e desempenho, e a valorização dos RH como o maior ativo tem gerado um interesse crescente na relação entre GRH e o desempenho organizacional. Questões como a ligação entre a GRH e os resultados financeiros, o alinhamento entre as estratégias de GRH e os objetivos organizacionais, e a vantagem competitiva sustentável têm vindo a ganhar crescente relevância na literatura da GRH (Stankeviciute & Savaneviciene, 2019). A GSRH, através das práticas de GRH, desempenha um papel fundamental na implementação da sustentabilidade organizacional (Cohen et al., 2012). Ehnert afirma que os principais objetivos da GRH Sustentável são contribuir para a criação de organizações mais sustentáveis, tanto a nível económico, como ecológico e social, e tornar os próprios sistemas de GRH mais sustentáveis. Recentemente, tem-se dado uma maior atenção ao papel dos colaboradores nas atividades de GRH, o que motivou estudos sobre como estas práticas influenciam não apenas os resultados organizacionais e financeiros, mas também o bem-estar dos colaboradores, considerados o principal ativo das organizações (Stankeviciute & Savaneviciene, 2019).

A dimensão social coloca o bem-estar humano como um pilar central para o sucesso organizacional. Esta abordagem vai além da simples gestão de pessoas, tentando alinhar as necessidades dos colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa. Na prática, isto envolve a implementação de estratégias que promovam a igualdade, a inclusão e o bem-estar no trabalho, enquanto incentivam o desenvolvimento contínuo dos colaboradores (Jebsen & Lueg, 2024).

Um dos modelos fundamentais que sustentam a GSRH é o modelo AMO. Este

modelo propõe que as práticas de GRH devem responder a três dimensões principais:

1. Habilidades – envolvem práticas como recrutamento, seleção e formação para dotar os colaboradores de competências técnicas e comportamentais que lhes permitam realizar as suas funções com eficiência (Blumberg & Pringle, 1982; Renwick et al., 2013).
2. Motivação – abrange iniciativas relacionadas com avaliação de desempenho, compensação, benefícios, incentivos, desenvolvimento de carreira e segurança no trabalho. Estas práticas não apenas aumentam o compromisso dos colaboradores, mas também fortalecem a perceção de justiça e valorização no ambiente organizacional (Appelbaum et al., 2000).
3. Oportunidade – refere-se a práticas que proporcionam maior envolvimento dos colaboradores, incluindo trabalho em equipa, programas de participação ativa, procedimentos formais para lidar com queixas e canais para partilha de informações (Appelbaum et al., 2000).

Um dos principais focos desta abordagem é a promoção da diversidade e inclusão, criando políticas que eliminem discriminação e garantam oportunidades iguais para todos. Kumar e Tarkar (2024) afirmam que as empresas mais comprometidas com a diversidade têm mais sucesso em áreas como a inovação e a criatividade, além de se alinharem melhor com as expectativas de uma sociedade que valoriza cada vez mais a justiça social.

Outro aspeto fundamental da GSRH na vertente social é o bem-estar no trabalho. Programas que promovem a saúde mental e física dos colaboradores, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a garantia de um ambiente de trabalho seguro são essenciais. De acordo com Aust et al., (2024), a implementação de tais práticas fortalece o compromisso da empresa com a sustentabilidade social e resulta numa maior produtividade e dedicação dos colaboradores. A liderança ética desempenha um papel fundamental, criando uma cultura de cuidado e responsabilidade, onde a saúde ocupacional e o apoio psicológico são valorizados. Estes programas não só ajudam a reduzir o absentismo e a rotatividade, como também reforçam a lealdade dos colaboradores à organização (Mishra & Pathak, 2024).

Para além disso, a formação contínua é essencial para garantir a empregabilidade e a resiliência dos colaboradores num mercado de trabalho dinâmico. Paillé (2024), destaca que os investimentos em formação não só promovem a inovação, mas também aumentam a competitividade da organização, enquanto ajudam a reter talentos, especialmente entre as gerações mais jovens, que tendem a valorizar o alinhamento entre o seu desenvolvimento

pessoal e os valores sustentáveis da empresa.

Por fim, Kumar e Tarkar (2024) mostram que a forma como os colaboradores percebem as práticas de sustentabilidade da empresa afeta diretamente a sua motivação e o seu compromisso. Empresas que adotam políticas inclusivas, como a promoção da diversidade, são vistas de forma mais positiva e têm mais sucesso em atrair talentos qualificados. No entanto, se as práticas da empresa não forem coerentes com o seu discurso, isso pode gerar frustração e afetar negativamente o clima organizacional (Piwowar-Sulej, 2024).

1.4. Práticas de Gestão de Pessoas com Impacto Social Sustentável

A implementação de práticas sustentáveis de GSRH é crucial para a construção de ambientes organizacionais mais equitativos e eficientes, promovendo simultaneamente a sustentabilidade social e ambiental. Ehnert (2009) explora como a GSRH pode contribuir para atrair, desenvolver e reter recursos humanos altamente qualificados ao longo do tempo, utilizando a sustentabilidade como uma estratégia deliberada.

Cohen et al., (2012) destacam que a adoção de políticas que incentivem o bem-estar dos colaboradores e a responsabilidade social reflete a necessidade de alinhar os objetivos económicos das empresas com a valorização do capital humano.

Stankeviciute e Savaneviciene (2019) sugerem que a GSRH integra práticas que equilibram o desempenho organizacional com o bem-estar dos colaboradores, promovendo a qualidade de vida no trabalho, diversidade, inclusão e formação contínua. Estas práticas não só contribuem para o desenvolvimento das empresas, tornando-as mais atrativas para talentos qualificados, como também fortalecem o compromisso e a motivação dos colaboradores.

Mariappanadar (2003) argumenta que a GSRH pode aumentar a retenção de talentos, fomentar o compromisso organizacional e impulsionar a produtividade.

A seguir, apresentam-se algumas das principais práticas de GSRH, destacando o seu impacto na promoção do bem-estar dos colaboradores, na equidade dentro das organizações e na criação de ambientes de trabalho sustentáveis.

1.4.1. Bem-estar e Qualidade de Vida no Trabalho

As políticas de bem-estar laboral centram-se na melhoria das condições de trabalho, assegurando um ambiente seguro e saudável para os colaboradores. Programas de apoio

psicológico e emocional ajudam a reduzir o stress e a aumentar a produtividade (Mwita, 2019). Estas iniciativas incluem serviços de aconselhamento, *mindfulness*, grupos de apoio e assistência psicológica, promovendo o bem-estar e a saúde mental dos colaboradores.

A flexibilização da jornada de trabalho, como horários ajustáveis e a possibilidade de teletrabalho, também são estratégias eficazes para melhorar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Vilarinho et al., 2021).

A infraestrutura do ambiente de trabalho desempenha um papel crucial na qualidade de vida dos colaboradores. A criação de espaços de descanso, áreas de descompressão, ginásios internos ou parcerias com centros de atividades físicas são medidas que incentivam a saúde e o bem-estar. Programas de ergonomia, incluindo mesas ajustáveis, cadeiras ergonómicas e pausas programadas, ajudam a reduzir doenças ocupacionais e a melhorar o conforto dos funcionários (Sorribes, et al., 2021).

Empresas que disponibilizam programas de apoio familiar, como creches no local de trabalho, licença parental alargada e flexibilização do regresso ao trabalho após a maternidade/paternidade, registam menores taxas de rotatividade e maior envolvimento dos colaboradores (Azeez, 2017).

1.4.2. Formação e Desenvolvimento Contínuo

A aprendizagem contínua é essencial para a adaptação dos colaboradores às mudanças do mercado de trabalho. A implementação de programas de formação sustentáveis permite que os colaboradores adquiram competências que incentivam práticas empresariais mais responsáveis. As organizações que investem no desenvolvimento dos seus colaboradores demonstram maior inovação e competitividade (Azeez, 2017).

Para além disso, a formação em sustentabilidade e ética corporativa reforça a cultura organizacional e incentiva comportamentos alinhados com os objetivos estratégicos da empresa. Programas de educação corporativa, parcerias com universidades e incentivos à formação contínua são exemplos de práticas eficazes para garantir uma força de trabalho altamente qualificada e motivada (Shab & Soomro, 2023). Empresas inovadoras estão também a adotar plataformas de aprendizagem digital, permitindo a personalização da formação de acordo com as necessidades individuais dos colaboradores, promovendo um crescimento mais eficiente e direcionado (Chen, 2023).

1.4.3. Inclusão, Diversidade e Igualdade de Oportunidades

As políticas de diversidade e inclusão desempenham um papel essencial na sustentabilidade organizacional. Empresas que promovem a equidade de género e a inclusão de grupos minoritários tendem a ser mais inovadoras e resilientes (Torres & Nebra, 2014). Práticas como processos de recrutamento isentos de preconceito e programas de mentoria para grupos sub-representados contribuem para um ambiente de trabalho mais justo e equilibrado.

A adoção de políticas de igualdade salarial e promoção interna baseada no mérito reforça o compromisso dos colaboradores com a organização. Além disso, políticas de parentalidade inclusivas, adaptação do ambiente de trabalho para pessoas com deficiência e ações de sensibilização contra assédio e discriminação são estratégias fundamentais para garantir um ambiente corporativo diverso e justo (Torres & Nebra, 2014). Algumas organizações implementam ainda redes de apoio para grupos sub-representados, onde os colaboradores podem partilhar experiências e receber mentoria de profissionais mais experientes, promovendo um ambiente mais equitativo e colaborativo (Wickham et al., 2025).

1.4.4. Envolvimento e Participação dos Colaboradores

O envolvimento dos colaboradores na definição de estratégias organizacionais é um fator essencial para o sucesso da GSRH. Colaboradores que participam ativamente nas decisões da empresa demonstram maior motivação e compromisso (Aladwan, et al., 2015). Canais de feedback, comités de sustentabilidade e programas de voluntariado corporativo são algumas das iniciativas que incentivam essa participação.

Além disso, práticas que estimulam a autonomia dos colaboradores e a colaboração interdepartamental resultam em maior inovação e produtividade. Empresas que adotam práticas de cocriação de políticas e incentivam reuniões abertas para sugestões e melhorias tendem a fortalecer a confiança e o envolvimento dos seus colaboradores. Como indicam Shab e Soomro (2023) os colaboradores que percebem que as suas opiniões são valorizadas apresentam níveis mais elevados de satisfação, o que impacta positivamente o desempenho organizacional e a retenção de talentos.

1.4.5. Responsabilidade Social Interna

A RSI retrata o compromisso das organizações com a criação de ambientes de

trabalhos éticos, equitativos e propulsores da realização pessoal e profissional dos seus colaboradores. Esta vertente da sustentabilidade foca-se nas práticas internas que garantem justiça, transparência e valorização dos colaboradores enquanto principais stakeholders da organização (Kim et al., 2021).

Um dos alicerces da RSI é a justiça organizacional, que se traduz na definição e aplicação de políticas transparentes e bem estruturadas no que diz respeito à avaliação de desempenho, evolução profissional e sistema de recompensas. Quando os colaboradores percebem que existe equidade, o sentimento de pertença e a confiança nos líderes tende a aumentar, promovendo atitudes de colaboração e um maior compromisso com a organização (Rivera-Franco et al., 2024).

A equidade salarial é outro elemento essencial. A adoção de sistemas remuneratórios baseados no mérito, com critérios objetivos e comunicados de forma clara, contribui para a redução de desigualdades e para a valorização do esforço individual (Rivera-Franco et al., 2024). Adicionalmente, a introdução de mecanismos de participação nos resultados, como programas de partilhas de lucros, tem demonstrado efeitos positivos na motivação e retenção de talento (Kim et al., 2021).

A RSI inclui também o investimento no desenvolvimento pessoal e profissional, através da disponibilização de oportunidades de aptidão, formação contínua e apoio a iniciativas de aprendizagem ao longo da vida. A existência de planos de carreira estruturados e oportunidades de mobilidade interna demonstra o compromisso da organização com o crescimento dos seus colaboradores (Paillé, 2024; Jebsen & Lueg, 2024).

1.4.6. Práticas de Conciliação Trabalho-Vida Pessoal e Familiar

A conciliação entre a vida profissional e pessoal/familiar é um dos pilares da sustentabilidade social nas organizações, refletindo o reconhecimento de que os colaboradores desempenham variados papéis na sociedade. Práticas eficazes de conciliação têm um impacto direto na satisfação, na motivação e na retenção de talento (Liu et al., 2024).

Medidas como a flexibilização de horários, a possibilidade de trabalho remoto e os modelos híbridos têm demonstrado resultados positivos no equilíbrio entre as exigências profissionais e pessoais (Medina-Garrido et al., 2017).

Outras iniciativas incluem a disponibilização de creches nas instalações da empresa, o alargamento das licenças parentais e o apoio no regresso ao trabalho após a maternidade ou paternidade. Estas práticas são valorizadas por demonstrarem sensibilidade às

necessidades familiares dos colaboradores, enquanto promovem uma cultura de apoio e empatia dentro da organização (Azeez, 2017).

Ações como dias pagos para atividades com a família, programas de voluntariado com o foco na família e eventos internos destinados aos filhos dos colaboradores, como dias abertos, são estratégias para fortalecer os laços entre a vida familiar e a cultura organizacional (Bolt & Homer, 2024).

Apenas com um compromisso consistente e transversal é possível garantir que as medidas de conciliação trabalho-vida não são meramente simbólicas, mas parte integrante de uma estratégia organizacional sustentável (Bolt & Homer, 2024).

1.5. Expectativas nas Organizações e Sustentabilidade Social

1.5.1. Teoria das Expectativas

A teoria das Expectativas de Tolman, desenvolvida pelo psicólogo Edward Tolman, é uma teoria cognitiva que explora como os seres humanos tomam decisões com base nas suas representações mentais do mundo. Ao contrário das abordagens behavioristas, que enfatizam a resposta a estímulos externos, Tolman propôs que o comportamento humano é guiado por expectativas internas sobre os resultados das ações (Torracinta, 2023). Essas expectativas são moldadas por perceções pessoais e a antecipação de recompensas futuras (Delmore, 2024).

Tolman introduziu o conceito de mapas cognitivos, que são representações mentais dos ambientes e dos objetivos que os indivíduos pretendem alcançar. Os mapas cognitivos permitem que as pessoas não apenas reajam a estímulos, mas também se comportem com base nas suas expectativas cognitivas de que determinada ação conduzirá num resultado específico (Oettingen, 2000). Neste sentido, a motivação não se baseia apenas em recompensas tangíveis, mas na crença de que o esforço e o comportamento levarão ao resultado desejado no futuro (Delmore, 2024).

Essas expectativas, formadas a partir de experiências passadas e informações adquiridas ao longo do tempo, influenciam diretamente o comportamento dos indivíduos em ambientes organizacionais (Beckmann & Heckhausen, 2018). Quando se trata da GSRH, a teoria de Tolman oferece uma base valiosa para entender como as práticas de responsabilidade social e sustentabilidade organizacional podem moldar a motivação dos colaboradores. (Oettingen, 2000). A motivação, neste contexto, não é apenas uma reação aos estímulos imediatos, mas sim um reflexo das expectativas que os colaboradores têm sobre

como as ações da organização beneficiarão o seu bem-estar, as suas perspetivas de crescimento e os seus valores pessoais (Kadam et al., 2022).

1.5.1.1. Mapas cognitivos e expectativas na gestão de recursos humanos sustentáveis

A aplicação da Teoria de Tolman na GSRH permite analisar de que forma as expectativas dos colaboradores sobre as práticas organizacionais de responsabilidade social e sustentabilidade afetam o seu comportamento e o nível de motivação. As práticas de GSRH como programas de diversidade e inclusão, bem-estar organizacional e ações voltadas para a responsabilidade social corporativa, funcionam como elementos do ambiente organizacional que os colaboradores percebem e com os quais interagem de forma contínua (Beckmann & Heckhausen, 2018).

Os colaboradores criam mapas cognitivos sobre essas práticas, com base nas suas experiências anteriores e em informações disponíveis dentro da organização. Estas representações mentais ajudam os colaboradores a antecipar os resultados das ações organizacionais e a formar expectativas sobre os benefícios que podem obter (Beckmann & Heckhausen, 2018). Por exemplo, se um colaborador percebe que a organização investe de maneira consistente em programas de saúde e bem-estar, ele pode formar uma expectativa de que essas ações resultam num ambiente de trabalho mais saudável e motivador (Schmidt et al., 2008).

Estas expectativas moldam a motivação dos colaboradores para se empenharem nas tarefas diárias e se dedicarem a alcançar objetivos organizacionais. Portanto, a maneira como as práticas de GSRH são percebidas pela força de trabalho pode influenciar diretamente a sua motivação e o seu desempenho (Oettingen, 2000).

1.5.2. Expectativas e alinhamento com os valores organizacionais

A motivação dos colaboradores está intrinsecamente ligada às expectativas que eles têm em relação às práticas e políticas de uma organização. Quando as expectativas dos colaboradores estão alinhadas com as ações da organização, especialmente em áreas como a sustentabilidade social e bem-estar, a motivação intrínseca tende a ser mais forte. Delmore (2024) argumenta que a motivação humana não é apenas reativa, mas proativa, sendo influenciada pelas representações mentais sobre os resultados das ações.

No contexto da GSRH significa que as organizações devem garantir que as suas práticas de responsabilidade social estejam claramente alinhadas com os valores dos

colaboradores (Kadam et al., 2022). Se as políticas de sustentabilidade e inclusão forem percebidas como autênticas e efetivas, as expectativas dos colaboradores em relação aos benefícios dessas práticas serão positivas, resultando num aumento da motivação e do compromisso com os objetivos organizacionais (Kadam et al., 2022).

Segundo Kadam et al., (2022) se uma organização implementa práticas de inclusão social e os colaboradores percebem que essas iniciativas são eficazes e alinhadas com os valores pessoais de cada um, as expectativas sobre o impacto dessas ações serão reforçadas. Este alinhamento não só fortalece os mapas cognitivos dos colaboradores sobre o que esperar da organização, mas também aumenta a valência da recompensa percebida, que é um fator chave para a motivação (Kadam et al., 2022). Quando as expectativas sobre os resultados de uma prática sustentável são positivas, a motivação para a dedicação e empenho aumentam consideravelmente (Kadam et al., 2022).

1.5.3. Desajustes nas Expectativas: Impactos na Motivação e Desempenho

Embora os mapas cognitivos e as expectativas possam ser fontes poderosas de motivação, eles também podem resultar em desajustes quando as práticas organizacionais não correspondem às expectativas dos colaboradores (Delmore, 2024). Quando os colaboradores percebem uma discrepância entre as expectativas que têm sobre as práticas de responsabilidade social e os resultados reais, isso pode criar frustração e desmotivação (Aguilera et al., 2024).

Delmore (2024) sugere que, quando ocorre um desajuste entre o que se espera e o que realmente é alcançado, pode afetar negativamente o comportamento. Num contexto organizacional, isto pode resultar numa diminuição do compromisso e de uma redução do desempenho, pois os colaboradores deixam de acreditar que os seus esforços levaram aos resultados desejados. Esta discrepância pode ser causada por práticas mal implementadas ou pela falta de clareza nas ações de GSRH (Aguilera et al., 2024).

Capítulo II – Objetivos e metodologia

2.1. Objetivo

O propósito principal é compreender as expectativas e perceções dos colaboradores de uma organização, no que diz respeito às práticas de GRH orientadas para a sustentabilidade, com especial enfoque na dimensão social. O estudo procura avaliar de que forma estas práticas são valorizadas e percebidas pelos colaboradores, identificando potenciais lacunas, desafios e oportunidades que permitam alinhar melhor as estratégias da empresa XPTO com as necessidades e interesses dos seus colaboradores.

Entre os objetivos específicos, pretende-se identificar o seguinte:

1. Avaliar o reconhecimento dos colaboradores quanto ao investimento da organização em práticas de GSRH a nível social;
2. Identificar quais as práticas de GSRH são mais valorizadas pelos colaboradores;
3. Examinar até que ponto as práticas sustentáveis implementadas pela organização correspondem às expectativas dos colaboradores;
4. Identificar possíveis discrepâncias entre as políticas sustentáveis declaradas pela organização e as experiências vividas pelos colaboradores;

2.2. Metodologia

Foi adotada uma metodologia qualitativa, adequada para explorar em profundidade as perceções e experiências dos colaboradores relativamente às práticas de GSRH.

Optou-se pela técnica de entrevistas semiestruturadas, tal como descrito no Anexo 2, que permite orientar a conversa sem limitar a espontaneidade dos participantes. Este método foi selecionado por possibilitar uma compreensão aprofundada dos significados atribuídos às práticas de sustentabilidade social e por se alinhar com o objetivo de estudo de captar experiências individuais.

A amostra foi composta por 14 colaboradores de diferentes departamentos e níveis hierárquicos, garantido a diversidade de género, idade e tempo de serviço. A seleção seguiu critérios de representatividade, incluindo o grau de envolvimento com práticas sustentáveis da organização.

As entrevistas foram realizadas de forma confidencial, respeitando os princípios éticos da investigação e garantido o anonimato dos participantes através da codificação das respostas.

As transcrições foram analisadas segundo o modelo de análise temática proposta por

Braun e Clarke (2012), que se revelou adequado pela sua flexibilidade teórica e capacidade de identificar padrões, categorias e temas emergentes. Esta abordagem permitiu interpretar criticamente os significados e relações presentes nos dados.

2.3. Caracterização da empresa

A empresa alvo deste estudo insere-se no setor industrial e encontra-se localizada em Portugal, contando com aproximadamente 196 colaboradores.

Do ponto de vista demográfico, a força de trabalho apresenta uma clara predominância masculina, com cerca de 71% de homens e 29% de mulheres. Esta composição reflete em parte as exigências operacionais do setor, que historicamente tende a atrair mais colaboradores do sexo masculino, especialmente nas áreas de produção.

A distribuição etária dos colaboradores é diversificada, com uma forte concentração nas faixas entre os 40 e 55 anos, ou seja, nascidos nas décadas de 1970 e 1980. Estas duas décadas representam mais de metade da estrutura da empresa, sinalizando uma equipa experiente e com elevada antiguidade. A década de 1990 também está bem representada, sobretudo em funções mais recentes e administrativas. Já os colaboradores mais jovens, nascidos nos anos 2000, representam uma minoria.

No que diz respeito ao nível de qualificação, a maioria dos colaboradores possui o ensino básico, ou seja, 2º e 3º ciclo, e o ensino secundário, sendo que 56 pessoas possuem licenciatura.

A cultura organizacional caracteriza-se por um equilíbrio entre a tradição e a inovação, com uma liderança próxima, mas ainda pouco orientada para práticas de responsabilidade social interna estruturadas, sendo que não possui certificações específicas em responsabilidade social ou sustentabilidade.

2.4. Análise de dados

Após a realização das entrevistas e a respetiva transcrição, procedeu-se à análise temática segundo o modelo proposto por Braun e Clarke (2012). Esta abordagem revelou-se particularmente adequada, tanto pela sua flexibilidade teórica como pela capacidade de permitir uma exploração aprofundada das perceções, experiências e significados atribuídos pelos participantes.

A análise seguiu as seis fases delineadas pelas autoras:

1. Familiarização com os dados – leitura atenta das transcrições, acompanhada de

anotações iniciais;

2. Codificação sistemática – identificação manual de unidades de significado relevantes;
3. Criação de temas – agrupamento dos códigos com base em afinidades concetuais;
4. Revisão dos temas – ajustamento e refinamentos dos temas, garantido a sua coerência interna;
5. Definição e nomeação dos temas – clarificação do conteúdo de cada tema e delimitação dos seus contornos concetuais;
6. Produção escrita do relatório – interpretação dos dados à luz dos objetivos da investigação e do enquadramento teórico adotado.

A análise foi inteiramente manual, com o apoio do Microsoft Word e o Excel, que possibilitou um contacto mais direto com o material e uma interpretação mais refletida e contextualizada. Tal como referem Braun e Clarke (2012), a análise temática vai para além de uma mera descrição, permite uma interpretação ativa dos significados e relações nos dados, sendo pertinente para estudos qualitativos.

A metodologia foca-se em interpretar as experiências dos participantes, representando-as de forma crítica e atenta ao seu contexto.

Capítulo III – Apresentação e discussão de resultados

Este capítulo tem como objetivo apresentar e discutir os resultados obtidos a partir da recolha de testemunhos individuais, realizada por meio de entrevistas semiestruturadas.

Os 14 participantes deste estudo apresentam um perfil diversificado em termos de idade, género e habilitações académicas, conforme apresentado na tabela 1. No que respeita à distribuição etária, verificou-se que 21,4% dos entrevistados pertenciam ao grupo dos 20 – 29 anos, 35,7% situavam-se entre os 30 – 39 anos e 42,9% integravam o grupo dos 40 – 49 anos. Quanto ao sexo/ género, 35,7% correspondiam ao sexo feminino e 64,3% ao sexo masculino. No que diz respeito às habilitações académicas, 42,9% possuíam ensino superior (Licenciatura, Mestrado ou Doutoramento), 14,2% tinham concluído o ensino secundário e 42,9% o 3º ciclo do ensino básico.

Entrevistado	Grupo etário	Sexo/Género	Habilitações
Entrevistado 1	40 - 49	F	Licenciatura
Entrevistado 2	40 - 49	M	Mestrado
Entrevistado 3	30 - 39	M	Mestrado
Entrevistado 4	20 - 29	F	Doutoramento
Entrevistado 5	40 - 49	F	Licenciatura
Entrevistado 6	40 - 49	F	Mestrado
Entrevistado 7	30 - 39	M	3º ciclo do ensino básico
Entrevistado 8	40 - 49	M	Ensino secundário
Entrevistado 9	40 - 49	M	3º ciclo do ensino básico
Entrevistado 10	20 - 29	M	3º ciclo do ensino básico
Entrevistado 11	30 - 39	M	3º ciclo do ensino básico
Entrevistado 12	30 - 39	M	Ensino secundário
Entrevistado 13	20 - 29	M	3º ciclo do ensino básico
Entrevistado 14	30 - 39	F	Licenciatura

Tabela 1- Caracterização de participantes
Fonte: elaboração própria

Para análise dos dados, recorreu-se à abordagem de análise temática proposta por Braun e Clarke (2012), permitindo identificar sete temas principais a partir das entrevistas semiestruturadas.

3.1. Bem-estar e condições de trabalho

A análise deste tema evidencia três dimensões: as condições ergonómicas e físicas, a saúde mental e o apoio psicológico, e a flexibilidade associada à qualidade de vida.

Relativamente às condições ergonómicas e físicas, vários colaboradores destacaram que o espaço de trabalho e o mobiliário não estão adaptados às exigências do desempenho diário.

Observações como o "mobiliário é de má qualidade" (entrevista 1) ou "a cadeira não é ajustável" (entrevista 5) traduzem um desconforto generalizado, sobretudo em funções de natureza repetitiva. Estas queixas apontam para riscos aumentados de desconforto, fadiga e potencialmente de lesões músculo-esqueléticas em atividades prolongadas, sendo consistente com a literatura que defende que programas de ergonomia, incluindo cadeiras e mesas ajustáveis, contribuem para a redução de doenças ocupacionais e aumento do conforto (Sorribes et al., 2021).

A saúde mental é referida como uma necessidade obrigatória, "o apoio psicológico seria muito necessário, mas ainda nada foi feito" (entrevista 1). Este cenário confirma o que Mwita (2019) defende sobre a relevância de programas de apoio psicológico e emocional estruturados, que reduzem o stress e aumentam a produtividade, sendo a ausência destes um fator de vulnerabilidade para o clima organizacional.

Por outro lado, a flexibilidade laboral apresenta perceções contraditórias, "a empresa oferece alguma flexibilidade de horários" (entrevista 3) contrapõe-se a relatos de sobrecarga na produção, como "há colegas a trabalhar 7 dias por semana … somos mal vistos se recusarmos" (entrevista 7). Como salientam Vilarinho et al., (2021), a flexibilização de horários pode melhorar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, mas os seus benefícios dependem de aplicação justa e sem penalizações implícitas, o que nem sempre se verifica.

3.2. Participação e voz dos colaboradores

Muitos colaboradores sentem que a sua participação é apenas simbólica, o que gera frustração, já que as suas ideias raramente resultam em mudanças concretas. Há sinais claros de insuficiência de espaços formais de diálogo, "faltam reuniões formais de feedback" (entrevista 2). Segundo Aladwan et al., (2015), a participação ativa dos colaboradores na definição de estratégias organizacionais aumenta o compromisso e a motivação, mas exige canais consistentes de comunicação.

Mesmo quando há canais para contribuição, a atitude institucional perante as ideias

é questionável "recebem-se ideias, mas não se mostra verdadeira recetividade" (entrevista 4) e "às vezes sugestões são ouvidas, outras vezes não" (entrevista 7). Estes exemplos contrastam com o que Shab e Soomro (2023) destacam como prática eficaz, a valorização efetiva das opiniões, que se traduz em maior satisfação e desempenho.

Em contrapartida, há reconhecimento de chefias que, individualmente, podem ser mais abertas, "a minha chefia é aberta, mas isso teve de ser conquistado" (entrevista 8), reforçando que a experiência participativa depende, muitas vezes, do estilo de liderança. A burocracia surge como barreira pragmática, "há demasiada burocracia até para pequenas mudanças" (entrevista 4), o que tende a travar iniciativas *bottom-up*, contrariando recomendações para promover autonomia e inovação (Shab & Soomro, 2023).

3.3. Equidade, inclusão e responsabilidade social

Os testemunhos oferecem um conjunto de misto de experiências neste campo. Por um lado, surgem sinais positivos de progressos, como a presença de mulheres em posições de liderança, "Há muitas mulheres em cargos de chefia." (entrevista 5) e ações concretas de apoio a necessidades específicas, exemplificadas em "a empresa terá ajudado na aquisição de próteses" (entrevista 5). Estas práticas correspondem ao que Torres e Nebra (2014) defendem sobre a importância da equidade de género e da inclusão de grupos minoritários como fatores que impulsionam a inovação, aumentam a resiliência organizacional e contribuem para um ambiente mais diversificado.

Por outro lado, os mesmos relatos apontam lacunas estruturais "faltam políticas formais de inclusão" (entrevista 1), sugerindo que, apesar das ações pontuais, não existe ainda um enquadramento institucional que assegure a consistência e a sustentabilidade dessas práticas. A ausência de políticas claras pode dificultar a monitorização de resultados, a replicação de boas práticas e a garantia de tratamento equitativo para todos os colaboradores, aspetos que, segundo Rivera-Franco et al., (2024), são determinantes para a perceção de justiça organizacional.

A visibilidade e o envolvimento dos colaboradores nas iniciativas sociais também se revelam insuficientes, "as ações sociais existem, mas não são divulgadas" (entrevista 14) e "nunca participei em ações sociais promovidas pela empresa (entrevista 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14). Esta desconexão entre a existência de ações e a sua perceção interna confirma o que Kim et al., (2021) referem sobre a responsabilidade social interna, que não basta apenas implementar atividades, é necessário integrá-las numa estratégia clara,

comunicada e acompanhada, para que sejam vistas como parte integrante da identidade organizacional.

Para além disso, a fraca divulgação pode reduzir a participação voluntária e limitar o impacto das iniciativas, transformando-as em ações isoladas e de alcance restrito. Este cenário contrasta com as práticas de organizações que, segundo Wickham et al., (2025) envolvem ativamente os colaboradores em redes internas de apoio e em programas de mentoria e voluntariado, criando um sentido partilhado de propósito e reforçando a coesão social interna.

3.4. Ambiente e cultura organizacional

As perceções sobre o clima e a cultura organizacional revelam uma realidade heterogénea, onde experiências positivas e negativas existem de forma acentuada. Para alguns, o ambiente é marcado pela cooperação e pelo apoio mútuo, "o ambiente é muito amigável e prestável" (entrevista 3) e pela sensação de estabilidade e respeito "o ambiente de trabalho é saudável" (entrevista 5). Estas experiências traduzem os benefícios de um clima organizacional coeso, tal como defendido por Rivera-Franco et al., (2024), onde relações interpessoais positivas potenciam a confiança e o compromisso.

Contudo, outros testemunhos descrevem um cenário oposto, em que predominam tensões e conflitos "Neste momento? Acho que é um ambiente um bocado tóxico." (entrevista 9) e "há departamentos que parecem estar em guerra" (entrevista 7). A presença de climas tão diferentes entre departamentos sugere, como alertam Paillé (2024) e Jebsen e Lueg (2024), que a experiência laboral está fortemente condicionada pela liderança local e pela ausência de práticas uniformes de gestão de pessoas.

Portanto, esta dualidade indica que a cultura organizacional não é vivida de forma homogénea e que a estabilidade emocional no ambiente de trabalho depende, em grande parte, da capacidade da gestão em padronizar e aplicar práticas que promovam relações saudáveis e mecanismos eficazes de resolução de conflitos.

3.5. Coerência entre o discurso e a prática

Os relatos revelam que muitos colaboradores sentem um afastamento entre aquilo que a empresa comunica e o que realmente acontece no dia a dia. Como resumiu um dos colaboradores, "desfasamento entre o discurso e a prática" (entrevista 1), deixando claro que, por vezes, as mensagens oficias das empresas não se refletem nas ações concretas.

Vários colaboradores notam diferenças claras entre setores. Um deles indicou "grande distinção entre a produção e escritório" (entrevista 7), evidenciando desigualdades no acesso a condições e oportunidades. No que toca à sustentabilidade, a perceção é de atraso na prática, ou seja, "fala-se muito de sustentabilidade, mas só agora é que se começou a separar resíduos." (entrevista 8).

Mesmo as mensagens internas com tom motivacional parecem não causar o efeito esperado "os emails dizem em grupo somos mais fortes, mas na prática não se nota isso." (entrevista 10).

Tal como referem Liu et al., (2024) e Medina-Garrido et al., (2017), a credibilidade de uma organização depende de alinhar o que se comunica com o que realmente se faz. Quando esta ligação falha, a confiança baixa e o envolvimento diminui. A comunicação só ganha força quando é acompanhada por ações que são consistentes e visíveis, algo que, para muitos colaboradores ainda necessita de ser reforçado.

3.6. Desenvolvimento e formação profissional

Embora exista abertura para apoiar o desenvolvimento profissional, os colaboradores mostram que esta aposta acontece de forma reativa e desigual. Como partilhou um colaborador "A empresa dá apoio para formação se pedirmos" (entrevista 8), evidenciando que o acesso depende, grande parte das vezes, da iniciativa de cada um, o que pode criar desigualdades.

Entre as principais limitações está a falta de utilidade prática, "faltam formações com utilidade prática" (entrevista 12) e a pouca divulgação das oportunidades, "as formações não são divulgadas a todos" (Entrevista 2). O foco em demasia nas áreas mais técnicas, refletindo em "só tive acesso a formações técnicas" (entrevista 10), deixa de fora competências mais transversais, como reforça a partilha do colaborador, "não há formação em literacia financeira ou ética" (entrevista 3).

Tal como defendem Chen (2023) e Shab e Soomro (2023), a formação contínua deve ser pensada estrategicamente, equilibrando conteúdos técnicos e transversais, e comunicada de forma clara e inclusiva.

3.7. Apoios e benefícios sociais

No que diz respeito aos benefícios não salariais, os testemunhos dos colaboradores revelam tanto pontos positivos como aspetos a melhorar. Entre as iniciativas mais

valorizadas estão as parcerias externas e os serviços de saúde "temos parcerias com ginásios e farmácias" (entrevista 11) e "o apoio médico é positivo" (entrevista 9). Como refere Mwita (2019), estas medidas podem ter um impacto direto no bem-estar e na produtividade, para além de tornarem a organização mais atrativa. No entanto, ainda existem necessidades por dar resposta, como o apoio à parentalidade, "Era bom ter apoio para os filhos" (entrevista 9) ou a melhoria das condições físicas no local de trabalho, "sugeria espaços mais confortáveis e modernos" (entrevista 11). Estes elementos fazem parte do que Azeez (2017) chama de "remuneração emocional" e que influencia de forma significativa a satisfação e retenção de talento.

Há ainda quem destaque a distância entre a gestão e a realidade do dia a dia, "falta escutar quem está no terreno" (entrevista 13). A ausência de mecanismos eficazes de escuta contínua dificulta o alinhamento entre os apoios oferecidos e as reais necessidades dos colaboradores (Shab & Soomro, 2023). Ao não existir esta sintonia, até os benefícios presentes correm o risco de perder relevância.

Capítulo IV – Discussão

Neste capítulo são discutidos os resultados alcançados, tendo como referência as questões de investigação que orientaram o estudo.

Relativamente à "Questão 1 – Os colaboradores reconhecem que a organização adota práticas de GRH sustentáveis a nível social?" os resultados mostram que os colaboradores reconhecem a existência de algumas iniciativas associadas à sustentabilidade social. No entanto, estas são vistas como pouco estruturadas, fragmentadas e desiguais entre departamentos, o que revela a falta de uma estratégia integrada e transversal. Esta perceção confirma a análise de Ehnert (2009), que chama a atenção para a tendência das organizações em implementar práticas isoladas, com impacto limitado e reduzida sustentabilidade a longo prazo.

Ainda que se encontrem sinais positivos, como algumas medidas de flexibilidade ou ações pontuais de responsabilidade social interna, os colaboradores consideram que estas práticas não estão suficientemente consolidadas numa política formal de GSRH. A sustentabilidade surge, assim, mais como um conjunto de iniciativas dispersas do que como parte integrante de uma cultura organizacional consistente.

No que se refere à "Questão 2 – Quais são as práticas de GSRH são mais valorizadas pelos colaboradores?" as entrevistas evidenciaram que os aspetos mais valorizados pelos colaboradores se relacionam com o bem-estar físico e emocional, a equidade, a escuta ativa, a inclusão e o desenvolvimento profissional contínuo. Estes resultados estão alinhados com a literatura que destaca a relevância da dimensão social da sustentabilidade (Kramar, 2014; Stankeviciute & Savaneviciene, 2019), sublinhando que as condições de trabalho dignas e oportunidades de crescimento são determinantes para a motivação e retenção dos colaboradores.

A ênfase colocada na saúde mental e no apoio psicológico, áreas ainda pouco desenvolvidas na organização, acompanha uma tendência crescente identificada em estudos recentes, que apontam o bem-estar integral como fator crítico da sustentabilidade social (Mwita, 2019). No caso da formação, os colaboradores valorizam sobretudo programas de utilidade prática e de acesso equitativo, o que reforça a importância de alinhar estas iniciativas com as necessidades reais do dia a dia (Chen, 2023).

Em relação à "Questão 3 – Em que medida das práticas sustentáveis implementadas pela organização correspondem às expectativas dos colaboradores?" os dados revelam um desalinhamento entre as práticas institucionais e as expectativas dos colaboradores. Embora

reconheçam alguns esforços, muitos colaboradores identificam uma discrepância significativa entre o discurso oficial e a realidade vivida. Esta incoerência é visível, sobretudo, na diferença entre setores (produção e escritório) e na perceção de que várias iniciativas carecem de continuidade e impacto efetivo.

Este resultado está em consonância com o conceito de externalidades negativas de Ehnert (2009), que explica como os sistemas de RH, mesmo quando orientados por objetivos sustentáveis, podem criar desajustes se não forem pensados de forma sistemática. Quando as práticas não correspondem às expectativas, a credibilidade da organização fica em causa e a confiança dos colaboradores tende a enfraquecer.

Com base nos resultados obtidos, é possível apontar algumas recomendações que poderão apoiar a organização na adoção de práticas de GSRH mais consistentes. Em primeiro lugar, reforçar as políticas formais de inclusão e diversidade, garantido maior equidade entre colaboradores e setores. Em segundo lugar, investir em programas estruturados de saúde mental e apoio psicológico, dado que esta foi uma necessidade fortemente referida pelos colaboradores. Em terceiro lugar, assegurar maior coerência entre o discurso institucional e as práticas quotidianas, através de mecanismos de comunicação interna mais eficazes e de uma liderança mais sensível às questões humanas e sociais. Por fim, promover oportunidades de desenvolvimento profissional mais equitativas e diversificadas, respondendo às necessidades tanto técnicas como transversais dos colaboradores.

Capítulo V - Conclusão

A presente investigação procurou fornecer contributos significativos sobre como as empresas podem alinhar as suas práticas de GRH às expectativas dos colaboradores, fomentando um ambiente de trabalho mais inclusivo, ético e orientado pelos princípios da sustentabilidade social. Este alinhamento reforça não só, o compromisso das organizações com o bem-estar dos colaboradores, como também, potencia uma cultura organizacional mais responsável e resiliente, capaz de responder aos desafios do contexto atual.

Procurou-se também compreender melhor como a gestão sustentável de pessoas pode ser integrada nas exigências legais e nas tendências atuais do mercado, mostrando de que forma estas práticas podem apoiar a criação de valor a longo prazo. A partir das perceções dos colaboradores, identificou-se oportunidades de melhoria que permitam à organização adotar uma abordagem mais eficaz e alinhada às necessidades do mercado de trabalho atual.

Os resultados mostram que, apesar de existirem práticas ligadas à sustentabilidade social, estas são vistas como pouco organizadas, diferentes entre departamentos e, em alguns casos, afastadas das necessidades reais dos colaboradores.

As entrevistas evidenciam uma valorização clara de aspetos como o bem-estar físico e emocional, a escuta ativa, a inclusão e o desenvolvimento profissional, mas também apontam para lacunas ao nível da coerência entre o discurso institucional e a prática quotidiana.

Esta perceção de desalinhamento compromete a credibilidade interna da organização e evidencia a importância de uma estratégia integrada e transversal de GSRH. Os resultados mostram que, para esta empresa, a sustentabilidade em RH não pode depender apenas de iniciativas pontuais. É necessário integrar estas práticas na cultura diária, desde a ergonomia no chão de fábrica até à formação contínua, garantindo coerência entre o discurso e a prática.

Com base na análise realizada, torna-se evidente a necessidade de a organização adotar políticas formais e mecanismos de comunicação mais eficazes, bem como promover lideranças mais sensíveis às questões humanas e sociais. A adoção de uma abordagem mais sistémica à GSRH poderá não só responder às expectativas dos colaboradores, como também posicionar a organização de forma mais competitiva e resiliente perante os desafios sociais e económicos atuais.

Por fim, importa referir que o número reduzido de participantes constitui uma limitação deste estudo, uma vez que não permite representar de forma abrangente toda a

realidade da empresa. Assim, em futuras investigações seria pertinente alargar a amostra, incluindo um maior número de colaboradores e eventualmente outras empresas, de modo a identificar práticas e estratégias adicionais que os colaboradores consideram relevantes.

Para além do alargamento da amostra já referido, futuras investigações poderão integrar também a perspetiva das chefias, de modo a comparar com a visão dos colaboradores e identificar potenciais desalinhamentos. Seria igualmente pertinente explorar as dimensões ambiental e económica da sustentabilidade, de forma a complementar a análise aqui centrada na vertente social, bem como realizar estudos longitudinais que permitam acompanhar a evolução das práticas de GSRH ao longo do tempo.

Desta forma, considera-se que os objetivos da investigação foram cumpridos.

Referências

Usei o ChatGPT 5 para a revisão do texto, com o objetivo de melhorar a linguagem e a gramática do manuscrito.

Aguilera, R. V., De Massis, A., Fini, R., & Vismara, S. (2024). Organizational goals, outcomes, and the assessment of performance: Reconceptualizing success in management studies. *Journal of Management Studies,* 61(1), 1–36. https://doi.org/10.1111/joms.12994

Aladwan, K., Bhanugopan, R., & D'Netto, B. (2015). The effects of human resource management practices on employees' organisational commitment. *The international journal of organizational analysis*, 23(3), 472 – 492. https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2014-0822

Amjad, F., Abbas, W., Zia-ur-Rehman, M., Baig, S., Hashim, M., Khan, A., & Ur-Rehman, H. (2021). Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance. *Environmental Science and Pollution Research*, 28, 1-16. https://doi.org/10.1007/s11356-020-11307-9

Anestad, R., Nordbo, E., & Ihleabaek, C. (2024). Revisiting the conceptualization of social sustainability from a health promotion perspective: a scoping review. *Scandinavian Journal of Public Health*, 53(2), 172-183. https://doi.org/10.1177/14034948241277863

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why HighPerformance Work Systems Pay Off* (Vol. 26). Cornell University Press. https://doi.org/10.2307/259189

Arslan, A., & Kisacik, Y. (2017). Corporate Sustainability: A Conceptual Review. *Business & Management Studies: An International Journal*, 5(3), 627–645. https://doi.org/10.15295/bmij.v5i3.111

Aust, I., Cooke, F. L., Muller-Camen, M., & Wood, G. (2024). Achieving sustainable development goals through common-good HRM: Context, approach and practice. *German Journal of Human Resource Management*, 38(2), 93-110. https://doi.org/10.1177/23970022241240890

Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3), 1-11. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705

Azeez, S. (2017). Human Resource Management Practices and Employee Retention: A Review of Literature. *Journal of Economics, Management and Trade,* 18(2), 1-10.

https://doi.org/10.9734/JEMT/2017/32997.

Beckmann, J., & Heckhausen, H. (2018). Motivation as a Function of Expectancy and Incentive. In J. Heckhausen, & H. Heckhausen (Eds.), *Motivation and action* (pp.163-200). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-65094-4_5

Bolt, E., & Homer, S. (2024). Employee corporate social responsibility and well-being: the role of work, family and culture spillover. *Employee CSR and well-being*, 46(2), 287-308. http://dx.doi.org/10.1108/ER-02-2023-0097

Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. In H. Cooper (Ed.-in-Chief), *APA handbook of research methods in psychology: Vol. 2. Research designs* (pp. 57-71). American Psychological Association. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/13620-004

Chen, Z. (2023). Artificial Intelligence-Virtual Trainer: Innovative Didactics Aimed at Personalized Training Needs. *Journal of the Knowledge Economy,* 14, 2007-2025. https://doi.org/10.1007/s13132-022-00985-0

Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). HRM's role in corporate social and environmental sustainability. *SHRM report*, 1, 1-45. www.shrm.org

de Lange E., Busch, T., & Delgado-Ceballos, J. (2012). Sustaining sustainability in organizations. *Journal of Business Ethics*, 110(2), 151–156. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1425-3

Delmore, T. (2024). Re-Charting Tolman's Cognitive Maps. *Dialogue,* 63(3), 447-466. https://doi.org/10.1017/S0012217324000271

Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective* (Contributions to Management Science). Physica-Verlag. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-7908-2188-8

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone. https://www.academia.edu/42948589/Cannibals_with_Forks

Dempsey, N., Bramley, G., Power, S., & Brown, C. (2011). The social dimension of sustainable development: Defining urban social sustainability. *Sustainable Development*, 19(5), 289–300. https://doi.org/10.1002/sd.417

Figge, F., & Hahn, T. (2004). Sustainable Value Added—measuring corporate contributions to sustainability beyond eco-efficiency. *Ecological Economics*, 48(2), 173–187. https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2003.08.005

Galisanka, A. (2021). A Theory of Justice Fifty Years Later. *European Journal of Political Theory*, 20(4), 782-792. https://doi.org/10.1177/14748851211045914

Guerci, M., Decramer, A., Van Waeyenberg, T., & Aust, I. (2019). Moving Beyond the Link Between HRM and Economic Performance: A Study on the Individual Reactions of HR Managers and Professionals to Sustainable HRM. *Journal of Business Ethics,* 160(4), 783–800. https://doi.org/10.1007/s10551-018-3879-1

Guerci, M., & Pedrini, M. (2014). The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainability-driven change – towards a `strong' HR management system. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1787–1814. https://doi.org/10.1080/09585192.2013.860388

Guest, D. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139

Jebsen, S., & Lueg, K. (2024). Social Sustainability and Good Work in Organizations. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003306436

Kadam, S., Luharia, A., Tivaskar, S., & Khatib, W. (2022). Evolution of Human Resource Management – A Review Article. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 13(8), 212-218. https://www.pnrjournal.com/index.php/home/article/view/2516/3190

Kim, J., Milliman, J., & Lucas, A. (2021). Effects of internal and external CSR on supportive and harmful employee attitudes. *Corneel Hospitality Quarterly*, 64(1), 104 – 121. https://doi.org/10.1177/19389655211063198

Koman, G., Borsos, P., & Kubina, M. (2024). Sustainable Human Resource Management with a Focus on Corporate Employee Recruitment. *Sustainability Journal*, 16, 1- 21. https://www.mdpi.com/2071-1050/16/14/6059

Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089. https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863

Kumar, K., & Tarkar, P. (2024). Influence of Sustainable Human Resource Management on Sustainability Performance of the Organization: Exploring the Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviour Towards Sustainability. *Journal of the Knowledge Economy*, 4 (2), 1 – 28. https://doi.org/10.1007/s13132-024-02182-7

Lee, S. (2007). Vroom's expectancy theory and the public library customer motivation model. Library Review, 56(9), 788-796. https://doi.org/10.1108/00242530710831239

Liu, S., Luu, T., Pham, N., & Tang, A. (2024). Internal CSR and work-family facilitation: A dual mechanism of organizational citizenship behaviors and moderating role of

emotional intelligence. *Journal of Hospitaly and Tourism Management*, 58, 394 – 408. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2024.02.008

Lopez-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2020). Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. *Human Resource Management Review*, 30(3), 1–11. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100689

Mariappanadar, S. (2003). Sustainable human resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics*, 30(8), 906–923. https://doi.org/10.1108/03068290310483779

Medina-Garrido, J., Ferrer-Biedma, J., Ramos-Rodríguez, A. (2017). Relationship between work-family balance, employee well-being and job performance. *Organisational Studies*, 30(1), 40-58. http://dx.doi.org/10.1108/ARLA-08-2015-0202

Mishra, A., & Pathak, D. (2024). Industry 4.0 Technologies Adoption and Sustainability Integration in Human Resource Management: An Analysis Using Extended TOE Framework and TISM. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 4688-14703. https://ieeexplore.ieee.org/document/10670459

Missimer, M., & Mesquita, P. (2022). Social Sustainability in Business Organizations: A Research Agenda. *Sustainability*, 14(5), 1-13. https://doi.org/10.3390/su14052608

Mwita, K. (2019). Conceptual review of green Human Resource Management Practices. *East African Journal of Social and Applied Sciences*, 1(2).13-20. https://hal.science/hal-03621106/

Oettingen, G. (2000). Expectancy effects on behavior depend on self-regulatory thought. *Social Cognition*, 18(2), 101–129. https://doi.org/10.1521/soco.2000.18.2.101

ONU. (2015). Transformar o nosso mundo: A Agenda 2023 para o Desenvolvimento Sustentável. https://undocs.org/en/A/RES/70/1

Paillé, P. (2024). Green human resource practices for individual environmental performance: A meta-review. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 1–14. https://doi.org/10.1002/cjas.1768

Piwowar-Sulej, K. (2024). Sustainable human resource management: a mixed-method analysis of the research field focusing on the visegrad countries. *Central European Management Journal*, 32(3), 1-15. https://doi.org/10.1108/CEMJ-10-2023-0391

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

Rivera-Franco, P., Requejo, I., & Suárez-González, I. (2024). Internal versus external CSR practices: The trade-off in family firms. *European Management Review*, 21(1), 547 – 568. https://doi.org/10.1111/emre.12662

Santos, B. (2002). Para uma sociologia das ausências e uma sociologia das emergências. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 63, 237–280. https://doi.org/10.4000/rccs.1285

Sandberg, M., Klockars, K., & Wilén, K. (2019). Green growth or degrowth? Assessing the normative justifications for environmental sustainability and economic growth. *Journal of Cleaner Production*, 206, 133–141. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.175

Shab, N., & Soomro, B. (2023). Effect of green human resource management practices on green innovation and behavior. *Management Decision,* 61(1), 290-312. https://doi.org/10.1108/MD-07-2021-0869

Schmidt, F. L., Shaffer, J. A., & Oh, I.-S. (2008). Increased accuracy for range restriction corrections: Implications for the role of personality and general mental ability in job and training performance. *Personnel Psychology,* 61(4), 827–868. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00132

Stahl, G., Brewster, C., Collings, D., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 1-16. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708

Stankeviciute, Z. & Savaneviciene, A. (2019). Can Sustainable HRM Reduce Work-Related Stress, Work-Family Conflict, and Burnout? *International Studies of Management & Organization,* 49(1), 79–98. https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1565095

Sorribes, J., Celma D., & Garcia, E. (2021). Sustainable human resources management in crisis contexts: Interaction of socially responsible labour practices for the wellbeing of employees. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management,* 28(2), 936-952. https://doi.org/10.1002/csr.2111

Torracinta, S. (2023). Maps of desire: Edward Tolman's drive theory of wants. *History of the Human Sciences,* 36(1), 3-30. https://doi.org/10.1177/09526951221135852

Torres, C., & Nebra, A. (2014). Diversidade Cultural no Contexto Organizacional. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (2ª ed., pp.526-548). Artmed. https://www.researchgate.net/publication/312233942_Diversidade_e_Inclusao_nas_Organizacoes

Van, L., Lang, L., Ngo, T., & Ferreira, J. (2024) The impact of internal social responsibility

on service employees' job satisfaction and organizational engagement. *Service Business*, 18(1), 101-131. https://doi.org/10.1007/s11628-024-00555-1

Vilarinho, L., Paschoal, T., & Demo, G. (2021). Bem-estar no trabalho e trabalho remoto: um estudo na pandemia de COVID-19. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(3), 1442-1453. https://doi.org/10.5935/rpot/2021.3.20962

Westerman, J. W., Rao, M. B., Vanka, S., & Gupta, M. (2020). Sustainable human resource management and the triple bottom line: Multi-stakeholder strategies, concepts, and engagement. *Human Resource Management*. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100689

Wickham, M., Fiedler, T., & Donnelly, T. (2025). Addressing the Diversity Paradox: A Resource-Based View of DEI Best Practices. *Sustainable Development,* 1-16. https://doi.org/10.1002/sd.3467

Wilkinson, A., Hill, M., & Gollan, P. (2001). The sustainability debate. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1492-1502. https://doi.org/10.1108/01443570110410865

World Commission on Environment and Development. (1987). Our common future (pp. 1 – 300). Oxford University Press. https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf

Ybema, J., Vuuren, T., & Dam, K. (2017). HR practices for enhancing sustainable employability: implementation, use, and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(7), 886–907. https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1387865

Zhou, L., Park, J., Kammeyer-Mueller, J. D., Shah, P. P., & Campbell, E. M. (2022). Rookies connected: Interpersonal relationships among newcomers, newcomer adjustment processes, and socialization outcomes. *Journal of Applied Psychology,* 107(3), 370–388. https://doi.org/10.1037/apl0000894

Anexo 1 – Consentimento informado

U.PORTO
FEP FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

Termo de Consentimento Informado

No âmbito da realização da Dissertação de Mestrado sobre perceções e expectativas dos colaboradores face à GSRH na dimensão social, da estudante Maria Inês Soares Damas, sob orientação do Professor Doutor Carlos José Cabral Cardoso, solicitamos a sua colaboração através da resposta a uma entrevista.

Solicitamos também o seu consentimento para que a entrevista seja gravada, de forma a possibilitar a posterior transcrição dos dados. Tendo em conta o carácter académico deste estudo, asseguramos que todas as informações recolhidas serão utilizadas exclusivamente para fins de investigação. Garantimos, ainda, que as gravações serão eliminadas após a transcrição das entrevistas e a anonimização da sua participação.

Reiteramos o compromisso com a total confidencialidade dos participantes e a salvaguarda do seu anonimato. Recordamos que a participação é inteiramente voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem qualquer consequência.

Poderá, a qualquer momento, entrar em contacto com a equipa de investigação (através do contacto up202300709@fep.up.pt ou ccardoso@fep.up.pt) caso deseje que as suas respostas não sejam incluídas no estudo. Poderá ainda usar o mesmo contacto se desejar ter acesso aos elementos produzidos pela investigação no final da mesma.

Agradeço a sua disponibilidade e colaboração,

Maria Inês Damas

up202300709@fep.up.pt

Após a informação supramencionada, declaro que aceito participar na investigação apresentada e que consinto a gravação em áudio da mesma.

Assinatura do/a participante:

_____

Data ___/___ /_____

Anexo 2 – Guião da Entrevista

Antes de mais, gostaria de expressar o meu sincero agradecimento pelo seu contributo e disponibilidade. Esta entrevista insere-se no âmbito da dissertação do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, e tem como objetivo perceber como é a que a Gestão Sustentável de Recursos Humanos na organização é vista pelos colaboradores.

Gostaria ainda de reforçar que toda a informação recolhida será utilizada exclusivamente para fins académicos e tratada com total confidencialidade. Caso em algum momento deseje que a gravação da entrevista seja interrompida ou eliminada, poderá manifestar essa vontade, que será prontamente respeitada.

1 Introdução e enquadramento pessoal

1.1 Pode indicar há quanto tempo trabalha na empresa?

1.2 Qual é a sua função atual?

1.3 Como descreveria o ambiente de trabalho na empresa?

2 Perceção sobre práticas de sustentabilidade social

2.1 Que práticas de promoção da equidade, diversidade e inclusão são adotadas pela empresa?

2.2 Que tipo de ações de bem-estar ou qualidade de vida no trabalho conhece (exemplo apoio psicológico, horários flexíveis, ergonomia)?

2.3 Na sua opinião, a empresa preocupa-se com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores? Pode dar exemplos?

3 Formação, desenvolvimento e oportunidades

3.1 Sente que tem acesso a oportunidades de formação contínua e desenvolvimento profissional? Considera que estes processos são claros e justos?

3.2 A empresa apoia os colaboradores na aquisição de novas competências sustentáveis (por exemplo, sensibilização para a responsabilidade social, ambiental ou ética)? Como se concretiza esse apoio?

4 Participação e envolvimento

4.1 Já teve oportunidade para dar a sua opinião sobre decisões que impactam o ambiente de trabalho? Se sim, foi tida em conta e que reações teve?

4.2 Já participou em iniciativas de voluntariado ou ações sociais promovidas pela empresa? E se sim qual foi a atividade desenvolvida e como avalia esse tipo de iniciativas?

5 Expectativas VS realidade

5.1 Que ações de responsabilidade social são desenvolvidas pela empresa?

5.2 Quando começou a trabalhar na empresa, o que esperava encontrar em termos de responsabilidade social? Essas expectativas foram correspondidas? Há algo que ainda sente que falta?

6 Perceções sobre liderança e cultura organizacional

6.1 Como avalia a postura de liderança relativamente às preocupações sociais dos colaboradores?

6.2 Sente que há coerência entre o discurso da empresa e as ações efetivas no que respeita à sustentabilidade social?

7 Sugestões finais

7.1 Que recomendações daria à empresa para melhorar as práticas de gestão de recursos humanos na dimensão social da sustentabilidade?

Anexo 3 – Transcrições das entrevistas

Entrevista 1

1.1. Pode indicar há quanto tempo trabalha na empresa?
Há 9 anos e uns meses.

1.2. Como descreveria o ambiente de trabalho na empresa?
Vou responder na generalidade. O ambiente é bom, gosto da empresa onde trabalho e gosto de trabalhar aqui. Salvo uma situação pontual de que tu tens conhecimento, no geral, dou uma nota positiva ao ambiente laboral.

2.1. Que práticas de promoção da equidade, diversidade e inclusão são adotadas pela empresa?
Não acho que excluamos, mas também não temos práticas de inclusão. Não há protocolos nem diretrizes implementadas nesse sentido. Quando há oportunidade para incluir, não se exclui, somos abertos. No entanto, não há uma política ativa de promoção da diversidade, como, por exemplo, estabelecer um rácio de admissões por género ou incluir pessoas com necessidades especiais. Apesar disso, estão previstas obras para melhorar os acessos.

2.2. Que tipo de ações de bem-estar ou qualidade de vida no trabalho conhece? (Ex: apoio psicológico, horários flexíveis, ergonomia)
Das ações mencionadas, nenhuma está aplicada na empresa. A ergonomia é fraca, o mobiliário, especialmente as cadeiras, é de má qualidade. Não há exercícios para evitar o sedentarismo nem programas nesse sentido. Já se falou na possibilidade de psicólogo, que seria muito necessário, mas ainda nada foi feito. O teletrabalho não é proibido, mas também não está instituído como prática. Quando se pede, pode ser autorizado, mas não há um sistema implementado.

Por outro lado, a empresa demonstra alguma flexibilidade em situações específicas. Por exemplo, quando tive necessidade de adaptar o meu horário durante um longo período, a empresa não criou qualquer entrave. Isso também conta como um aspeto humano positivo.

2.3. Na sua opinião, a empresa preocupa-se com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores? Pode dar exemplos?
Não sinto que haja essa preocupação. A empresa está focada em que o trabalho seja feito, independentemente da situação pessoal de cada um. Também é verdade que a empresa nem sempre tem como saber o que se passa com cada colaborador, mas essa preocupação não é evidente.

3.1. Sente que tem acesso a oportunidades de formação contínua e desenvolvimento profissional? Considera que estes processos são claros e justos?
Não sinto que existam essas oportunidades de forma ativa. No entanto, quando procuro e proponho formações, elas são geralmente aceites. Nunca me foi recusada uma formação que propus. Ou seja, só existe se o colaborador procurar. Acho que a formação é dada de forma justa, se aprovam para mim, aprovam para os outros também. Parece haver igualdade nesse sentido.

3.2. A empresa apoia os colaboradores na aquisição de novas competências sustentáveis (ex.: sensibilização para a responsabilidade social, ambiental ou ética)? Como se concretiza esse apoio?
Sim, embora não seja algo muito frequente, já houve iniciativas nesse sentido, como workshops e ações de sensibilização, por exemplo, no Dia da Mulher ou sessões sobre reciclagem. São ações pontuais, mas que considero importantes. A empresa toma iniciativa, embora não de forma sistemática nem para todos.

4.1. Já teve oportunidade para dar a sua opinião sobre decisões que impactam o ambiente de trabalho? Se sim, foi tida em conta e que reações teve?
Sim, há abertura para dar opinião. Sinto que a minha opinião é ouvida e, muitas vezes, até é considerada. No entanto, nem sempre se concretiza em ações. Pode haver feedback positivo, mas depois não se traduz em mudanças efetivas. Parece que é tido em conta, mas nem sempre levado para a frente.

4.2. Já participou em iniciativas de voluntariado ou ações sociais promovidas pela empresa? E se sim, qual foi a atividade desenvolvida e como avalia esse tipo de iniciativas?
Não, nunca participei nem tenho conhecimento de iniciativas de voluntariado promovidas pela empresa. No entanto, avalio positivamente esse tipo de ações. Se fossem promovidas, consideraria algo valioso. Se fossem durante o horário de trabalho, para mim seria até mais difícil participar, porque seria necessário compensar esse tempo.

5.1. Que ações de responsabilidade social são desenvolvidas pela empresa?
Sei que ajudámos a associação dos animais o que me agradou bastante. Fiquei surpreendida, porque quando entrei não tinha noção de que as empresas tinham uma dimensão social. Com o tempo, percebi que também há benefícios fiscais ou institucionais para as empresas que o fazem, mas ainda assim valorizo.

5.2. Quando começou a trabalhar na empresa, o que esperava encontrar em termos

de responsabilidade social? Essas expectativas foram correspondidas? Há algo que ainda sente que falta?

Quando comecei, não tinha expectativas nem perceção sobre responsabilidade social. Não sabia que era uma "obrigação" das empresas. Fiquei agradavelmente surpreendida ao saber que havia algum envolvimento. No entanto, também houve momentos em que deixámos de ajudar — o que me deixou triste. Quanto ao que falta, acho que a empresa continua a agir como uma empresa pequena, mesmo sendo de grande dimensão. Ainda existe uma mentalidade de que o colaborador em teletrabalho está a "tirar" à empresa, quando, na realidade, muitas vezes até trabalha mais.

6.1. Como avalia a postura de liderança relativamente às preocupações sociais dos colaboradores?

Nunca falei diretamente com o Dr. António sobre isso, mas dizem que ele não é a favor do teletrabalho. Não sei se é realmente essa a posição dele ou se é algo que nos fazem chegar. A verdade é que não há um sistema implementado nesse sentido.

6.2. Sente que há coerência entre o discurso da empresa e as ações efetivas no que respeita à sustentabilidade social?

Acho que a empresa é gerida por pessoas que usufruem dos benefícios do equilíbrio trabalho/vida pessoal, como horários flexíveis e trabalho remoto. No entanto, esses benefícios não se estendem a todos. Os quadros médios e os operacionais não usufruem das mesmas condições. Há um desfasamento claro entre discurso e prática.

7.1. Que recomendações daria à empresa para melhorar as práticas de gestão de recursos humanos na dimensão social da sustentabilidade?

A empresa devia investir mais no bem-estar dos colaboradores, desde melhorias na ergonomia, atividades de ginástica laboral, até dinâmicas de equipa como o Dia da Mulher, que achei espetacular. A implementação de um modelo híbrido de trabalho, com um regulamento interno claro, seria uma grande mais-valia. O apoio psicológico também devia ser considerado, pois não seria um grande investimento para a empresa.
O teletrabalho ou modelo híbrido devia também ser aplicado. Mesmo que não fosse usado com muita frequência, o facto de existir essa possibilidade já teria um grande impacto. Ter essa opção e poder fazer a gestão consoante a necessidade seria muito valioso.

Entrevista 2

1.1. Pode indicar há quanto tempo trabalha na empresa?

Trabalho há 1 ano e 5 meses.

1.2. Como descreveria o ambiente de trabalho na empresa?

O ambiente de trabalho entre colegas é, no global, bastante positivo. É propício ao desenvolvimento da nossa atividade profissional. Sendo uma empresa muito grande, há pessoas muito diferentes, com mentalidades diversas, umas mais abertas, mais produtivas, e por aí fora.

2.1. Que práticas de promoção da equidade, diversidade e inclusão são adotadas pela empresa?

Na minha perspetiva, noto que há um cuidado em evitar qualquer tipo de discriminação ou diferenciação negativa. Acredito que o grupo pode até servir como modelo nesse sentido, pois há um esforço em integrar pessoas de diferentes culturas e nacionalidades. Um exemplo disso é o uso da comunicação em inglês para que colaboradores estrangeiros compreendam as informações da empresa.

2.2. Que tipo de ações de bem-estar ou qualidade de vida no trabalho conhece?

As práticas que conheço são mais informais. Existe a liberdade e flexibilidade no cumprimento do horário de trabalho, o que permite a conciliação com outras atividades. Psicólogo na empresa e parcerias com ginásios.

2.3. A empresa preocupa-se com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional? Pode dar exemplos?

Sim. Comparando com outras empresas industriais onde trabalhei, esta tem uma postura muito mais equilibrada. Ainda que não exista teletrabalho de forma formal (por ser uma empresa industrial), há flexibilidade e compreensão por parte da gestão intermédia, o que nos permite organizar melhor o nosso tempo e vida pessoal. Isso reflete-se num ambiente mais confortável para os colaboradores.

3.1. Sente que tem acesso a oportunidades de formação contínua e desenvolvimento profissional? Considera que estes processos são claros e justos?

Sim, há divulgação de oportunidades de formação, especialmente através do departamento de RH e do Inovação e Desenvolvimento. A empresa posiciona-se bem nesse aspeto. Quanto à justiça e clareza dos processos, não conheço os critérios, por isso não posso afirmar se são ou não justos. Acredito que algumas formações são específicas para determinadas funções ou níveis hierárquicos. No geral, há formações transversais acessíveis a todos, como aulas de línguas, mas também existe uma camada de formações mais executivas que não são tão publicamente divulgadas.

3.2. A empresa apoia os colaboradores na aquisição de novas competências sustentáveis? Como se concretiza esse apoio?

Estou cá há pouco tempo, mas já vi algumas atividades nesse sentido. Por exemplo, comemoração dos 80 anos da empresa com várias iniciativas. Há uma intenção de proporcionar mais do que apenas o trabalho em si, oferecendo valor adicional aos colaboradores.

4.1. Já teve oportunidade para dar a sua opinião sobre decisões que impactam o ambiente de trabalho? Essa opinião foi tida em conta?

Sim. Existe abertura para dar sugestões de forma formal (através da caixa de sugestões) e também informalmente. No meu caso, como gestor, talvez tenha mais facilidade em partilhar ideias, mas acredito que todos os colaboradores têm essa possibilidade. A cultura informal da empresa também facilita a partilha de opiniões.

4.2. Já participou em iniciativas de voluntariado ou ações sociais promovidas pela empresa? Qual foi a atividade e como a avalia?

Que eu me recorde, não participei em nenhuma. A nível pessoal já participei noutras iniciativas, mas promovidas pela empresa, não.

5.1. Que ações de responsabilidade social são desenvolvidas pela empresa?

Existem práticas informais que mostram a preocupação com o bem-estar dos trabalhadores, como a flexibilidade de horários. Mesmo não estando sempre formalizadas, essas práticas demonstram os valores da empresa.

5.2. Quando começou a trabalhar na empresa, o que esperava encontrar em termos de responsabilidade social? Essas expectativas foram correspondidas? Há algo que ainda sente que falta?

Vindo de outras empresas industriais, estava habituado a um ambiente mais rígido. Aqui encontrei uma realidade diferente e positiva. Fiquei agradado com a forma como a empresa trata os colaboradores. Há uma preocupação com o impacto que as decisões têm na vida das pessoas e especialmente em casos de colaboradores que vivem longe. A flexibilidade é uma mais-valia para reter talento.

6.1. Como avalia a postura de liderança relativamente às preocupações sociais dos colaboradores?

Existem lideranças muito diferentes. Algumas mais orientadas para as pessoas, outras mais para os resultados. Isso é natural numa empresa grande. Cada local tem o seu próprio

ambiente, influenciado pelo estilo de liderança dos gestores presentes.

6.2. Sente que há coerência entre o discurso da empresa e as ações efetivas no que respeita à sustentabilidade social?

Sim, principalmente no que toca ao envolvimento emocional e humano. Lembro-me, por exemplo, do vídeo do aniversário, onde antigos colaboradores falavam com muito carinho sobre a empresa e a administração. Isso mostra um ambiente de reconhecimento e valorização.

Claro que cada local da empresa tem a sua realidade, mas no geral, considero que há coerência entre o que se comunica e o que se faz.

7.1. Que recomendações daria à empresa para melhorar as práticas de gestão de recursos humanos na dimensão social da sustentabilidade?

Uma sugestão importante seria a implementação de uma política formal de feedback e avaliação de desempenho periódica (semestral ou anual, por exemplo). Estou na empresa há mais de um ano e nunca tive uma reunião formal de feedback. Acredito que isso deveria ser uma prática instituída, pois é fundamental para o desenvolvimento das pessoas. Atualmente, cada diretor tem liberdade de o fazer ou não, mas deveria ser uma norma.

Entrevista 3

1.1. Pode indicar há quanto tempo trabalha na empresa?

Trabalho na empresa há 1 ano e 6 meses.

1.2. Como descreveria o ambiente de trabalho na empresa?

Divido o ambiente de trabalho em dois níveis: interno e externo. Internamente, na minha equipa o ambiente é muito amigável e prestável, tanto entre colegas como a nível de chefia. Existe uma grande disponibilidade para ajudar, proatividade e espírito de entreajuda, de partilhamos tarefas, ajudamo-nos mutuamente, e isso é visível até entre diferentes funções. Há uma boa sinergia.

Externamente, no *open space* onde trabalho com outras equipas, o ambiente também é positivo. A comunicação é fluida e existe colaboração pontual, mesmo sem grande proximidade.

Na área de produção, embora o contacto seja mais ocasional, fui sempre bem recebido. Naturalmente, há alguma distância inicial, mas com o tempo o gelo vai-se quebrando. Já tenho bom relacionamento com responsáveis e com pessoas da minha zona que reconheço.

No geral, tenho uma perceção bastante positiva do ambiente de trabalho.

2.1. Que práticas de promoção da equidade, diversidade e inclusão são adotadas pela empresa?

Nunca me tinha debruçado sobre este tema, o que por si só demonstra que nunca senti qualquer tipo de problema relacionado com a equidade ou inclusão. O ambiente é equilibrado e igualitário, inclusive a nível de chefias. No meu contacto e na realidade que observo, considero que a empresa tem práticas corretas nesta área.

2.2. Que tipo de ações de bem-estar ou qualidade de vida no trabalho conhece?

Conheço o regime de trabalho híbrido, o que facilita bastante o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Quanto a outras ações como apoio psicológico e ergonomia, deviam existir. Noutras experiências anteriores participei em iniciativas de apoio psicológico e considero que seria uma boa prática a adotar aqui.

2.3. Na sua opinião, a empresa preocupa-se com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores? Pode dar exemplos?

Sim, pelo menos na minha equipa isso é muito evidente. Existe flexibilidade, autonomia e confiança. A minha chefia dá-me liberdade para gerir o meu tempo e responsabilidades, o que me permite conciliar trabalho com a vida pessoal. É um fator que valorizo bastante.

3.1. Sente que tem acesso a oportunidades de formação contínua e desenvolvimento profissional? Considera que estes processos são claros e justos?

Sim, já me foram propostas formações e noto que existe essa preocupação por parte da chefia e da empresa. Algumas formações aproveitei, outras não, por falta de interesse ou disponibilidade, mas sinto que o acesso está lá.

3.2. A empresa apoia os colaboradores na aquisição de novas competências sustentáveis (ex: sensibilização para a responsabilidade social, ambiental ou ética)?

Não tenho conhecimento de formações específicas nessas áreas, como literacia financeira ou sensibilização ambiental, pelo menos desde que estou na empresa. A nível ambiental, sei que há orientações devido à norma ISO 14001, o que mostra alguma preocupação. A literacia financeira, por exemplo, seria interessante, pois tem impacto na vida pessoal dos colaboradores.

4.1. Já teve oportunidade para dar a sua opinião sobre decisões que impactam o ambiente de trabalho? Foi tida em conta?

Sim, já tive oportunidades de dar opinião e sinto que são tidas em conta, mesmo que nem

sempre avancem. Existe abertura da chefia e um ambiente de diálogo.

4.2. Já participou em iniciativas de voluntariado ou ações sociais promovidas pela empresa? Qual foi a atividade desenvolvida e como avalia esse tipo de iniciativas?

Até agora não participei nem tenho conhecimento de ações de voluntariado promovidas pela empresa desde que cá estou. Considero que seria pertinente promover esse tipo de iniciativas, e estaria disposto a participar, mesmo fora do horário de trabalho.

5.1. Que ações de responsabilidade social são desenvolvidas pela empresa?

A nível externo, sei que há doações para associações, apoio escolar, bolsas de estudo e doação de material informático. Vejo também, nas redes sociais, que o grupo participa em ações sociais, especialmente ligadas ao ensino.
Internamente, há protocolos com ginásios e serviços de saúde, mas não sei ao certo os detalhes ou se ainda estão ativos.

5.2. Quando começou a trabalhar na empresa, o que esperava encontrar em termos de responsabilidade social? Essas expectativas foram correspondidas? Há algo que ainda sente que falta?

Sim, as expectativas foram correspondidas, até porque já conhecia um pouco da empresa antes de entrar. No entanto, considero que o apoio psicológico poderia ser uma mais-valia. Também acho que atividades físicas internas ou entre equipas, como torneios ou desafios, seriam positivas para a saúde e o espírito de equipa.

6.1. Como avalia a postura de liderança relativamente às preocupações sociais dos colaboradores?

A minha chefia direta é bastante acessível, mas não tivemos ainda oportunidade de falar muito sobre temas sociais. A nível da liderança em geral, o que observo é sobretudo através das redes sociais e protocolos existentes.

6.2. Sente que há coerência entre o discurso da empresa e as ações efetivas no que respeita à sustentabilidade social?

Para já, não notei nenhuma incoerência. A imagem que é transmitida para o exterior parece estar em linha com a realidade que vivo.

7.1. Que recomendações daria à empresa para melhorar as práticas de gestão de recursos humanos na dimensão social da sustentabilidade?

Sugiro a criação de um serviço de apoio psicológico. Também acho que deveria ser considerado um regime híbrido para funções não produtivas, sempre que possível, mesmo que parcial (ex. 20%).

Entendo que há limitações para funções de produção, mas a diferenciação entre áreas é inevitável e já acontece em muitas profissões (ex. médicos).
Este tipo de flexibilidade contribui para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e, consequentemente, para a sustentabilidade da empresa a longo prazo.

Entrevista 4

1.1. Pode indicar há quanto tempo trabalha na empresa?
Sete meses.

1.2. Como descreveria o ambiente de trabalho na empresa?
Mais ou menos. A energia nem sempre é a melhor. Há dias bons e maus, mas no geral é aceitável. É um ambiente um pouco abstrato.

2.1. Que práticas de promoção da equidade, diversidade e inclusão são adotadas pela empresa?
Temos pessoas de vários sexos a trabalhar, mas práticas específicas de promoção da equidade e inclusão não vejo muitas. Não me recordo de nada concreto.

2.2. Que tipo de ações de bem-estar ou qualidade de vida no trabalho conhece (ex: apoio psicológico, horários flexíveis, ergonomia)?
Já ouvi falar de ginástica laboral, mas nunca tive numa empresa que tivesse isso implementado. Em relação ao apoio psicológico, existe algo mencionado no seguro de saúde, mas não tenho conhecimento de que exista de forma prática na empresa.
Quanto a ergonomia, há empresas que têm melhores condições. Aqui há alguma sensibilidade para o teletrabalho. No entanto, acho que deviam preocupar-se mais com a ergonomia, há pessoas que podem ficar com problemas de saúde, e o conforto não é o melhor.

2.3. Na sua opinião, a empresa preocupa-se com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores? Pode dar exemplos?
Acho que sim, principalmente ao observar outros colegas. No meu caso, sinto-me bem. Há alguma flexibilidade, por exemplo na minha equipa, mesmo que o teletrabalho não seja oficialmente a norma.

3.1. Sente que tem acesso a oportunidades de formação contínua e desenvolvimento profissional? Considera que estes processos são claros e justos?
Vejo bastantes *webinars* e, como me deixam participar, considero que isso conta como formação. Como estou cá há pouco tempo, ainda não tive acesso a formações mais

intensivas, mas sei que, se fizer sentido, a empresa fornece.

3.2. A empresa apoia os colaboradores na aquisição de novas competências sustentáveis? Como se concretiza esse apoio?

Acho que há alguma coisa na área ambiental, mas foi um pouco forçado. Sinto que há mais intenção do que concretização.

4.1. Já teve oportunidade para dar a sua opinião sobre decisões que impactam o ambiente de trabalho? Foi tida em conta?

Não sinto que haja abertura real. Ninguém me disse diretamente que não posso opinar, mas também não sinto que haja vontade de ouvir. Há demasiada burocracia até para pequenas coisas. Sinto que há pouca vontade de mudança.

4.2. Já participou em iniciativas de voluntariado ou ações sociais promovidas pela empresa?

Não. Nunca tive essa oportunidade. Talvez tenham existido no passado, mas não tive conhecimento.

5.1. Que ações de responsabilidade social são desenvolvidas pela empresa?

Há ações internas e externas. Por exemplo: donativos, patrocínios, apoio a associações, animais sem tutor, apoio a escolas, bolsas de estudo. Dentro da empresa, há alguma flexibilidade, apoio ao bem-estar, mas falta um pouco mais de atenção à ergonomia. Já se falou várias vezes de ginástica laboral, mas nunca foi implementada.

5.2. Quando começou a trabalhar na empresa, o que esperava encontrar em termos de responsabilidade social? Essas expectativas foram correspondidas? Há algo que ainda sente que falta?

No início, estava mais otimista, porque nos mostram um cenário um pouco "cor-de-rosa". Não conhecia muito da empresa antes de entrar. Achei que seria diferente, mas mesmo assim considero que temos boas ações, principalmente fora da empresa, talvez até mais impacto fora do que dentro.

6.1. Como avalia a postura de liderança relativamente às preocupações sociais dos colaboradores?

A minha chefia direta é muito compreensiva e atenta, tanto a nível profissional como pessoal. Da liderança máxima não tenho muito contacto, mas pelo menos a chefia direta preocupa-se.

6.2. Sente que há coerência entre o discurso da empresa e as ações efetivas no que respeita à sustentabilidade social?

Não completamente. Tentamos muito, mas às vezes parece que é só para dizer que fazemos. Não é só no social, também no ambiental. Parece que falta intenção genuína por trás das ações.

7.1. Que recomendações daria à empresa para melhorar as práticas de gestão de recursos humanos na dimensão social da sustentabilidade?

Acho que podíamos olhar mais para o que outras empresas fazem, sem sentir que estamos a copiar ou a ser inferiores por isso.

Devia haver mais atenção à ergonomia, as condições físicas de trabalho precisam mesmo de melhorias.

Também seria importante uma maior abertura real à opinião dos colaboradores. Passa-se a imagem de que há abertura, mas depois na prática não é bem assim. Recebem-se ideias, mas não se mostra verdadeira recetividade.

Entrevista 5

1.1 Há quanto tempo trabalha na empresa?

Trabalho na empresa há cerca de sete meses.

1.2 Como descreveria o ambiente de trabalho na empresa?

Considero que o ambiente é saudável. Há colaboração entre os vários departamentos e as pessoas mostram-se sempre disponíveis para ajudar em qualquer situação.

2.1 Que práticas de promoção da equidade, diversidade e inclusão são adotadas pela empresa?

No que toca à inclusão, sei que há um colaborador com deficiência motora a trabalhar na área da balança. Está um pouco mais isolado, e nem toda a gente se apercebe da sua presença. Só recentemente soube da sua condição e que utiliza próteses.

Além disso, a nível de equidade, destaca-se o facto de haver muitas mulheres em cargos de chefia e direção, algo que nem sempre se verifica noutras empresas.

2.2 Que tipo de ações de bem-estar ou qualidade de vida no trabalho conhece?

Noutra empresa onde trabalhei, houve uma tentativa de implementar consultas de nutrição para os colaboradores, uma vez que havia preocupações com o excesso de peso e a saúde. Tal como consultas de psicólogo e de ginástica laboral.

2.3 A empresa preocupa-se com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional? Pode dar exemplos?

No meu caso, sim. Sempre que precisei de sair mais cedo ou de chegar mais tarde, nunca me

foi negado. No entanto, reconheço que, na área da produção, pode haver menos flexibilidade. Mas para os colaboradores em funções administrativas, existe essa abertura.

3.1 Sente que tem acesso a oportunidades de formação contínua e desenvolvimento profissional? Considera que estes processos são claros e justos?

Acho que não há grande divulgação das formações, mas a minha chefia direta mostrou-se disponível para apoiar caso eu identifique alguma formação relevante. Existe abertura para propormos iniciativas formativas por nossa própria iniciativa.

3.2 A empresa apoia os colaboradores na aquisição de novas competências sustentáveis?

Tivemos só uma atividade e foi no Dia da Mulher, que nem está bem relacionado com o tema. Fora isso, não tenho conhecimento de outras ações.

4.1 Já teve oportunidade para dar a sua opinião sobre decisões que impactam o ambiente de trabalho?

Sim, praticamente todos os dias. Há abertura para expressar a opinião, que é ouvida e tida em consideração, mesmo que nem sempre resulte numa mudança imediata.

4.2 Já participou em iniciativas de voluntariado ou ações sociais promovidas pela empresa?

Ainda não tive oportunidade, mas sei que existem.

5.1 Que ações de responsabilidade social são desenvolvidas pela empresa?

Como referi, sei da doação de ração a associações de animais. Fora isso, não tenho conhecimento de muitas outras ações, mas pode ser por não serem muito divulgadas.

5.2 Quando começou a trabalhar na empresa, o que esperava encontrar em termos de responsabilidade social? Essas expectativas foram correspondidas? Há algo que ainda sente que falta?

Tendo já trabalhado em várias empresas, considero que esta está, em muitos aspetos, mais avançada do que outras da região. As minhas expectativas foram, nesse sentido, superadas.

6.1 Como avalia a postura de liderança relativamente às preocupações sociais dos colaboradores?

A minha chefia direta é acessível e está disponível para ouvir e ajudar caso surja algum problema. Por exemplo, chegou a perguntar-me diretamente se alguém me tinha tratado mal, o que mostra atenção.

6.2 Sente que há coerência entre o discurso da empresa e as ações efetivas no que respeita à sustentabilidade social?

Sim, até considero que fazem mais do que aquilo que divulgam.

7.1 Que recomendações daria à empresa para melhorar as práticas de gestão de recursos humanos na dimensão social da sustentabilidade?

A nível de ergonomia, considero que há melhorias a fazer. Por exemplo, a minha cadeira não é ajustável, o que me obriga a adotar posturas incorretas. É importante adaptar o posto de trabalho ao colaborador, e não o contrário. Percebo que haja custos associados, mas estas melhorias teriam impacto positivo no conforto e saúde dos colaboradores.
Vi uma vez uma prática interessante numa palestra, onde as mesas se ajustavam automaticamente à altura do colaborador através de um código pessoal. Seria o ideal, mas talvez bastasse começar com cadeiras mais ergonómicas. Passamos muitas horas sentados e o conforto é essencial.

Entrevista 6

1.1 Há quanto tempo trabalha na empresa?

Trabalho há 19 anos.

1.2 Como descreveria o ambiente de trabalho na empresa?

O ambiente de trabalho em algumas empresas do Grupo é, a meu ver, são bastantes mais saudáveis, noutras não. Isso deve-se muito à equipa. Desde que o grupo adquiriu a empresa, não temos um administrador presente todos os dias, mas a equipa é muito unida. Além disso, não houve grandes alterações nas chefias nos últimos anos, o que cria estabilidade. As pessoas conhecem-se bem, são responsáveis e isso facilita o trabalho diário.

2.1 Que práticas de promoção da equidade, diversidade e inclusão são adotadas pela empresa?

Nos últimos anos tem-se tentado promover mais iniciativas inclusivas, procurando integrar todos os colaboradores, independentemente da função. Por exemplo, no magusto do ano passado comprámos castanhas para todos, motoristas, pessoal da montagem, porque entendo que estas atividades só fazem sentido se incluírem todos. Caso contrário, criam divisões e grupinhos.

2.2 Que tipo de ações de bem-estar ou qualidade de vida no trabalho conhece?

O horário flexível é uma das ações mais relevantes, especialmente para quem tem filhos ou dependentes. A saúde e o bem-estar também são importantes, por exemplo, o acesso ao médico da empresa. Para mim, esses são os aspetos mais relevantes.

2.3 Na sua opinião, a empresa preocupa-se com o equilíbrio entre a vida pessoal e

profissional dos colaboradores?

Na minha situação, tenho total liberdade para conciliar vida pessoal e profissional. No entanto, reconheço que essa realidade não se aplica a todos. Em setores específicos é muito difícil implementar essa flexibilidade, por causa das exigências operacionais. Eu, por exemplo, posso fazer teletrabalho, mas raramente o faço, porque o meu departamento está muito ligado à produção e faz sentido estar presente.

3.1 Sente que tem acesso a oportunidades de formação contínua e desenvolvimento profissional? Considera que estes processos são claros e justos?

Sim, tanto eu como a minha equipa temos acesso a essas oportunidades. E, dentro do meu departamento, considero que os processos são justos e claros.

3.2 A empresa apoia os colaboradores na aquisição de novas competências sustentáveis? Como se concretiza esse apoio?

Estamos a tentar mudar isso. Um exemplo é a iniciativa ligada ao Ponto Verde, onde entregaram *ecobags* aos colaboradores, para incentivá-los à reciclagem em casa. A ideia é que, ao mudar hábitos pessoais, também mudem os hábitos no trabalho. No entanto, é importante estruturar as iniciativas no início do ano para não sobrecarregar os colaboradores com demasiadas ações.

4.1 Já teve oportunidade para dar a sua opinião sobre decisões que impactam o ambiente de trabalho? Foi tida em conta?

Sim, já tive oportunidade de dar a minha opinião. Nem sempre as sugestões são implementadas,

mas são ouvidas, o que considero importante.

4.2 Já participou em iniciativas de voluntariado ou ações sociais promovidas pela empresa?

Não participei em ações diretamente organizadas pela empresa, mas já estive envolvida em ações sociais de forma informal. Por exemplo, no Natal, sobraram cabazes de Natal e fomos entregar a colaboradores com mais necessidades. Também levamos cabazes a uma instituição de crianças. Acredito na responsabilidade social e a participação depende sempre da forma como a atividade é organizada, se envolver a família, por exemplo, é mais fácil aderir.

5.1 Que ações de responsabilidade social são desenvolvidas pela empresa?

A nível interno, temos regalias como pequeno-almoço, fruta, água e acesso ao médico da empresa. Há também festas de Natal e iniciativas na Páscoa. A nível externo, existem bolsas de estudo e outras ações conhecidas. Acredito que há uma preocupação genuína com os

colaboradores.

5.2 Quando começou a trabalhar na empresa, o que esperava encontrar em termos de responsabilidade social? Essas expectativas foram correspondidas?

Na altura, os temas da sustentabilidade e do bem-estar ainda não estavam em foco. Procurava aprender e crescer profissionalmente. Surpreendeu-me, por exemplo, que já existisse pequeno-almoço gratuito para todos. Atualmente, se mudasse de emprego, priorizaria a qualidade de vida, não o salário. A proximidade com casa, o tipo de horário e a mentalidade da empresa são os fatores mais importantes para mim.

6.1 Como avalia a postura de liderança relativamente às preocupações sociais dos colaboradores?

Na minha equipa, procuro sempre ajudar dentro do que é possível. Tenho um nível de empatia elevado, e mesmo que os pedidos não sejam profissionais, tento apoiar.

6.2 Sente que há coerência entre o discurso da empresa e as ações efetivas no que respeita à sustentabilidade social?

Na maioria das vezes, sim. Mas há situações em que a mensagem não chega de forma equitativa a todos os grupos de colaboradores. Por exemplo, há setores onde as condições são mais duras, e isso cria uma discrepância entre o discurso e a realidade. Isso precisa de ser mais bem gerido para evitar descrédito.

7.1 Que recomendações daria à empresa para melhorar as práticas de gestão de recursos humanos na dimensão social da sustentabilidade?

A empresa precisa de ter recursos humanos e tempo disponíveis para estruturar bem as iniciativas. É essencial ouvir os colaboradores e perceber o que valorizam. Nem tudo o que parece uma boa ideia terá impacto real. Inquéritos devem ser verdadeiramente anónimos e claros. Um exemplo: quando fiz um questionário interno na minha equipa, recolhi respostas anónimas e analisei-as para melhorar o ambiente. Acredito que a auscultação deve ser local e contextualizada — o que funciona numa zona do país pode não fazer sentido noutra. Padronizar nem sempre é a solução**.**

Entrevista 7

1.1 Há quanto tempo trabalha na empresa?

Trabalho há 12 anos.

1.2 Como descreveria o ambiente de trabalho na empresa?

Acho um ambiente agradável no geral, mas às vezes existe muita guerra entre departamentos.

Parece que nem sempre trabalhamos todos para o mesmo, para o mesmo caminho. No entanto, de forma geral, considero uma boa empresa para se trabalhar.

2.1 Que práticas de promoção da equidade, diversidade e inclusão são adotadas pela empresa?

Acho que não fazemos muito nesse sentido. Não me lembro de práticas específicas, por exemplo, para inclusão de pessoas com deficiência.

2.2 Que tipo de ações de bem-estar ou qualidade de vida no trabalho conhece?

Conheço outras empresas que organizam atividades entre colaboradores, atividades desportivas após o horário laboral, algumas até com ginásio próprio ou creche para os filhos dos colaboradores. Aqui, não vejo muito isso.

2.3 A empresa preocupa-se com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional? Pode dar exemplos?

Acho que não. Devia haver uma melhor gestão dos recursos para melhorar a vida dos colaboradores. Por exemplo, atualmente temos muito trabalho e há colegas a trabalhar 7 dias por semana. Ninguém é obrigado a vir trabalhar os 7 dias por semana, mas se dissermos que não queremos vir, é mal visto. Basicamente, há pessoas a trabalhar os 30 dias do mês.

3.1 Sente que tem acesso a oportunidades de formação contínua e desenvolvimento profissional? Considera que estes processos são claros e justos?

Ultimamente, já começa a haver mais formações, sim. Mas os horários não são os mais indicados, principalmente para quem está na área industrial, porque não consegue fazer as formações durante o horário de trabalho e depois temos de faltar. As formações são durante o horário de trabalho e não conseguimos acompanhar. Por exemplo, comecei formações de Excel e de inglês, mas não consegui terminar nenhuma.

Quanto à justiça e clareza nos processos, noto melhorias. Para o pessoal de chão de fábrica, começam a surgir mais formações, como empilhadores, trabalhos em altura, etc. Há mais abertura e isso é positivo.

3.2 A empresa apoia os colaboradores na aquisição de novas competências sustentáveis (por exemplo, sensibilização para a responsabilidade social, ambiental ou ética)?

Tivemos recentemente uma ação do ponto verde, para nos sensibilizarem na separação e reciclagem correta do lixo, mas não é algo frequente.

4.1 Já teve oportunidade para dar a sua opinião sobre decisões que impactam o ambiente de trabalho? Essa opinião foi tida em conta?

Sim, já tive essa oportunidade com a minha chefia direta. Às vezes as sugestões são ouvidas, outras vezes não. Depende muito da situação.

4.2 Já participou em iniciativas de voluntariado ou ações sociais promovidas pela empresa?

Não. Nunca participei nem me recordo de nenhuma iniciativa do género promovida pela empresa.

5.1 Que ações de responsabilidade social são desenvolvidas pela empresa?

Neste momento, não me recordo de nenhuma em concreto.

5.2 Quando começou a trabalhar na empresa, o que esperava encontrar em termos de responsabilidade social? Essas expectativas foram correspondidas?

Não tinha grandes expectativas. Era o meu primeiro emprego, e ainda continua a ser. Fui evoluindo e tive oportunidade de crescer dentro da empresa, o que é positivo.

6.1 Como avalia a postura de liderança relativamente às preocupações sociais dos colaboradores?

Acho que não é má. Normalmente, tentam resolver os problemas, por exemplo, quando alguém falta ou tem uma necessidade pessoal, tentam encontrar alguém para substituir.

6.2 Sente que há coerência entre o discurso da empresa e as ações efetivas no que respeita à sustentabilidade social?

Acho que sim, minimamente. Existe algum alinhamento entre o que é dito e o que é feito.

7.1 Que recomendações daria à empresa para melhorar as práticas de gestão de recursos humanos na dimensão social da sustentabilidade?

Acho que deviam criar mais atividades para os colaboradores. Sei que noutras áreas da empresa já fazem algumas coisas, mas aqui não. Devia haver mais ligação entre as pessoas, especialmente entre o pessoal da produção e o pessoal do escritório. Nota-se uma grande distinção, e devíamos ser todos mais próximos, mais valorizados por igual.

Entrevista 8

1.1 Há quanto tempo trabalha na empresa?

Trabalho aqui há 25 anos.

1.2 Como descreveria o ambiente de trabalho na empresa?

O ambiente no meu departamento é impecável. Damo-nos todos bem, andamos sempre na brincadeira, é uma festa. Com os outros coordenadores e com a qualidade também nos damos bem. A fábrica no geral não tenho razão de queixa. Os meus colegas já estão

habituados a mim, e muitos deles até já cá estavam quando eu entrei. Claro que há partes mais complicadas, mas são fora do meu âmbito direto de trabalho, como por exemplo com outros departamentos, que às vezes cria alguns atritos, mas nada de grave.

2.1 Que práticas de promoção da equidade, diversidade e inclusão são adotadas pela empresa?

Conheço um colaborador que tem algumas limitações, e já tivemos um rapaz no escritório com necessidades especiais. Mas podia haver mais. O problema é que a fábrica é antiga, e adaptar acessos não é fácil.

2.2 Que tipo de ações de bem-estar ou qualidade de vida no trabalho conhece?

Conheço exemplos de outras empresas, como uma que tem creche ao lado da empresa, ginásio, campo de futebol... e até turnos que facilitam a vida familiar. Aqui não temos isso, e sou contra o teletrabalho, porque acho que as pessoas acabam por estar sempre ligadas, e ainda trabalham mais. Também há empresas com salas de jogos, mas isso é mais para quem trabalha em informática.

2.3 A empresa preocupa-se com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional? Pode dar exemplos?

Isso depende muito das pessoas que estão à frente. Tive um chefe que era super compreensivo. Se eu saísse mais tarde um dia, no outro mandava-me para casa. Agora, os chefes atuais já não são assim. Por isso, acho que não é a empresa em si, mas as pessoas nos cargos de chefia que fazem a diferença.

3.1 Sente que tem acesso a oportunidades de formação contínua e desenvolvimento profissional? Considera que estes processos são claros e justos?

Sim, se pedirmos, temos. Por exemplo, fiz formação fora de Portugal, paga pela empresa. Também houve oportunidades de outras formações, mas não pude aproveitar por motivos pessoais. Se for preciso, a empresa dá resposta.

3.2 A empresa apoia os colaboradores na aquisição de novas competências sustentáveis (por exemplo, sensibilização para a responsabilidade social, ambiental ou ética)?

Tivemos agora uma ação sobre literacia financeira, mas de resto não há muito. E mesmo quando há, o pessoal da produção não aproveita. Vêm para brincar ou gozar, e só 2 ou 3 é que levam a sério. Para eles, mesmo que seja útil, não ligam.

4.1 Já teve oportunidade para dar a sua opinião sobre decisões que impactam o ambiente de trabalho? Essa opinião foi tida em conta?

Agora, até tenho abertura, mas isso teve de ser conquistado. Se fosse outra pessoa, talvez não tivesse. Ultimamente, até têm tido em conta o que digo, mas é preciso insistir.

4.2 Já participou em iniciativas de voluntariado ou ações sociais promovidas pela empresa?

Que eu saiba, não participei. Sei que houve uma ação com animais, mas não foi divulgada. A empresa falha aí. Outras empresas mais pequenas são muito mais ativas e visíveis nestas coisas.

5.1 Que ações de responsabilidade social são desenvolvidas pela empresa?

Temos alguma flexibilidade de horários, um plano de saúde (embora fraco comparado com seguros privados), um seguro de vida quando se passa a efetivo, e apoio com medicamentos. Mas falta divulgação e foco no colaborador. Outras empresas dão primeiro aos trabalhadores e só depois ao exterior. Aqui é ao contrário.

5.2 Quando começou a trabalhar na empresa, o que esperava encontrar em termos de responsabilidade social? Essas expectativas foram correspondidas?

Não tinha grandes expectativas porque vim de uma área totalmente diferente, onde se trabalhava até à exaustão. Aqui foi uma surpresa. A empresa até tem condições boas comparadas com o que eu conhecia na altura.

6.1 Como avalia a postura de liderança relativamente às preocupações sociais dos colaboradores?

A chefia atual tem essa sensibilidade. Antigamente era mais "resmungona", mas agora está mais compreensiva.

6.2 Sente que há coerência entre o discurso da empresa e as ações efetivas no que respeita à sustentabilidade social?

Não há muita. Por exemplo, fala-se muito de sustentabilidade, mas só agora começámos a separar resíduos. Temos painéis solares, mas nem temos bateria para aproveitamento quando falta a luz. Há muito que podia ser feito, mas parece que é só para mostrar. Também há muita gente a puxar para trás, e isso complica o ambiente. Tentamos fazer o nosso trabalho, mas depois eles dizem que está tudo bem e nós é que ficamos mal. Parece uma fábrica abandonada.

7.1 Que recomendações daria à empresa para melhorar as práticas de gestão de recursos humanos na dimensão social da sustentabilidade?

Primeiro, devia haver mais vigilância depois das sensibilizações. Há muita gente que não cumpre regras básicas, como comer nas fábricas, deixar botas e toalhas fora do lugar. Depois,

os que tentam fazer bem é que levam com os avisos. A empresa devia mudar a forma como lida com as pessoas e não deixar andar.

Houve boas ideias, como a fruta, mas até isso deu confusão. Uns pegam demais, outros não têm, depois há queixas, guerras. Falta respeito entre colegas. Por isso, mesmo que se implementem coisas boas, com as pessoas como estão, nada funciona. A empresa devia começar por mudar a forma como impõe regras e fazer cumprir.

Entrevista 9

1.1. Pode indicar há quanto tempo trabalha na empresa?

Há 19 anos. A caminho de vinte.

1.2. Como descreveria o ambiente de trabalho na empresa?

Neste momento? Acho que é um ambiente um bocado tóxico. Talvez seja pelas chefias, não sei.

2.1. Que práticas de promoção da equidade, diversidade e inclusão são adotadas pela empresa?

A nível produtivo, onde eu estou, acho que neste momento não há essa prática. No escritório não sei bem, não tenho a noção. Temos um colega com deficiência, mas ele já cá trabalhava antes.

2.2. Que tipo de ações de bem-estar ou qualidade de vida no trabalho conhece (ex: apoio psicológico, horários flexíveis, ergonomia)?

Conheço algumas de outras empresas. Por exemplo, onde a minha esposa trabalha fazem ginástica laboral. Noutra empresa onde estive, havia uma enfermeira sempre presente e criavam condições para as famílias, como creche.

2.3. Na sua opinião, a empresa preocupa-se com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores? Pode dar exemplos?

Sinceramente? Acho que não. Pelo menos no meu caso. Talvez por causa das minhas filhas, noto essa falta de equilíbrio. Pode ser que noutras áreas ou com outras chefias não seja assim, mas na minha, sinto que há uma certa imaturidade na forma como isso é gerido.

3.1. Sente que tem acesso a oportunidades de formação contínua e desenvolvimento profissional? Considera que estes processos são claros e justos?

Temos acesso a formação, sim. Recentemente tivemos formação de inglês e uma de ergonomia. Mas nem sempre conseguimos concluir, porque depois o trabalho acaba por não permitir.

3.2. A empresa apoia os colaboradores na aquisição de novas competências sustentáveis (ex: responsabilidade social, ambiental ou ética)? Como se concretiza esse apoio?

Que eu tenha conhecimento, não. A única mais recente foi uma ação sobre a parte ambiental. Fora isso, nada que eu possa aplicar na minha vida pessoal, por exemplo.

4.1. Já teve oportunidade para dar a sua opinião sobre decisões que impactam o ambiente de trabalho? Foi tida em conta? Que reações teve?

Sim, já tive oportunidade de falar, passei algumas informações, mas não senti que tivesse havido mudanças. Ouve-se, sim, mas depois não sei se se traduz em ações.

4.2. Já participou em iniciativas de voluntariado ou ações sociais promovidas pela empresa? Qual foi a atividade desenvolvida e como avalia esse tipo de iniciativas?

Não. Nunca participei nem tive conhecimento de nenhuma.

5.1. Que ações de responsabilidade social são desenvolvidas pela empresa?

Assim de cabeça, não estou a lembrar-me de nenhuma. Pode ser que me esteja a escapar alguma coisa, mas agora não me ocorre.

5.2. Quando começou a trabalhar na empresa, o que esperava encontrar em termos de responsabilidade social? Essas expectativas foram correspondidas? Há algo que ainda sente que falta?

Sinceramente, não ia com expectativas. Precisava mesmo de trabalhar. Tinha passado por uma fase difícil, era necessidade.

Ouvi dizer que era uma empresa com boas condições e que pagava bem, e isso foi verdade no início.

Claro que tive coisas boas e más. A minha expectativa era simplesmente conseguir pagar os estudos, mas acabei por ficar.

6.1. Como avalia a postura de liderança relativamente às preocupações sociais dos colaboradores?

Às vezes nota-se alguma preocupação, outras vezes são mais frios. Perguntam se correu bem uma consulta, ou se está tudo bem com os filhos. Depende muito dos dias. Não é mau, mas também não é ótimo. Está ali num meio-termo.

6.2. Sente que há coerência entre o discurso da empresa e as ações efetivas no que respeita à sustentabilidade social?

Acho que às vezes o que se comunica para fora não corresponde bem à realidade. A imagem que se passa nas redes sociais nem sempre é fiel. Por exemplo, em termos de salário, ouve-

se muita coisa lá fora que não corresponde ao que vivemos cá dentro. Pode haver alguma coerência, mas há situações que não concordo e aí já entra a opinião pessoal.

7.1. Que recomendações daria à empresa para melhorar as práticas de gestão de recursos humanos na dimensão social da sustentabilidade?

O salário, claro. Esse seria o primeiro passo. Depois, investir nas condições de trabalho. A área onde estou já é antiga, os equipamentos também. Isso faria diferença na motivação da equipa.

Temos o acesso ao médico, mas ele não bem cá há mais de 5 anos. Mas talvez fosse bom haver algum apoio para os filhos, por exemplo. Ou outro tipo de benefícios sociais.

Entrevista 10

1.1. Pode indicar há quanto tempo trabalha na empresa?

Há 7 anos.

1.2. Como descreveria o ambiente de trabalho na empresa?

Uns dias são melhores que outros. Há dias que são bons, outros que são piores. É um pouco de tudo. O ambiente entre colegas e também o próprio processo de trabalho que, por vezes, não facilita.

2.1. Que práticas de promoção da equidade, diversidade e inclusão são adotadas pela empresa?

Não tenho conhecimento de nenhuma em específico.

2.2. Que tipo de ações de bem-estar ou qualidade de vida no trabalho conhece (ex: apoio psicológico, horários flexíveis, ergonomia)?

Sim, por exemplo, algumas empresas que conheço têm protocolos com ginásios. Também há empresas que oferecem apoio psicológico, outras têm creche. Algumas têm protocolos com outras entidades em que têm descontos nos produtos.

2.3. Na sua opinião, a empresa preocupa-se com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores? Pode dar exemplos?

Não. Porque sinto que trabalhamos muitas horas. Neste momento estamos com semanas de 47 horas. E quando dizemos que não conseguimos vir, por exemplo, ao domingo, quase que nos fazem sentir obrigados.

Às vezes saímos ao sábado às 22h e no domingo às 22h temos de voltar.

3.1. Sente que tem acesso a oportunidades de formação contínua e desenvolvimento profissional? Considera que estes processos são claros e justos?

Sim, no contexto do trabalho. Tivemos formação de empilhadores, de trabalhos em altura. Mas fora desse contexto, por exemplo, línguas, como inglês, não temos. E é importante, porque recebemos equipamentos com instruções em inglês. Também formação em Excel seria útil porque mexemos muito com o excel.
Até formações dadas pelas empresas com quem trabalhamos, podiam ser uma mais-valia, mas não são dadas. Nem sempre considero justos. Temos muito a ideia de que os colegas que estão no escritório tem acesso a melhores formações.

3.2. A empresa apoia os colaboradores na aquisição de novas competências sustentáveis (ex: responsabilidade social, ambiental ou ética)? Como se concretiza esse apoio?

Não. Como disse antes, as formações que temos são sempre técnicas e no contexto do trabalho. Não há formação com foco em competências transversais ou da vida.

4.1. Já teve oportunidade para dar a sua opinião sobre decisões que impactam o ambiente de trabalho? Foi tida em conta? Que reações teve?

Sim. Por exemplo, quando há alterações nos postos de trabalho, por vezes pedem a nossa opinião.
Agora, se essa opinião é ou não tida em conta, isso já é outra história. Mas pelo menos perguntam.

4.2. Já participou em iniciativas de voluntariado ou ações sociais promovidas pela empresa? Qual foi a atividade desenvolvida e como avalia esse tipo de iniciativas?

Não.

5.1. Que ações de responsabilidade social são desenvolvidas pela empresa?

Só me recordo do Dia da Mulher que existiu este ano, não me recordo de mais nada.

5.2. Quando começou a trabalhar na empresa, o que esperava encontrar em termos de responsabilidade social? Essas expectativas foram correspondidas? Há algo que ainda sente que falta?

Inicialmente, disse aos meus colegas que vinha só fazer uns trocos e depois ia-me embora. Mas depois uma pessoa habitua-se.
Já conhecia um pouco da empresa através de um familiar meu, portanto já vinha preparado. Não vinha com expectativas muito altas.

6.1. Como avalia a postura de liderança relativamente às preocupações sociais dos colaboradores?

Nesse ponto, é positivo. Por exemplo, se pedirmos à nossa chefia para sair mais cedo,

normalmente é possível. Isso é um ponto positivo da empresa.

6.2. Sente que há coerência entre o discurso da empresa e as ações efetivas no que respeita à sustentabilidade social?

Nem sempre. Por exemplo, há aqueles e-mails com frases como "em grupo somos mais fortes", mas na prática parece mais para "ficar bem" do que algo sentido. Há uma separação grande entre produção e quem está nos escritórios. Parece que não há grande ligação.

7.1. Que recomendações daria à empresa para melhorar as práticas de gestão de recursos humanos na dimensão social da sustentabilidade?

Ouvir mais os colaboradores, ter uma escuta ativa. Muitas ideias não chegam "lá acima" porque quem está nos escritórios não tem contacto direto com a produção. Havia vantagem em haver mais proximidade, mais escuta e mais oportunidades de evolução e formação.

Entrevista 11

1.1. Pode indicar há quanto tempo trabalha na empresa?

Há 10 anos.

1.2. Como descreveria o ambiente de trabalho na empresa?

O ambiente de trabalho é bom. O trabalho também não é pesado, é um trabalho que se vai fazendo. Claro que há sempre problemas no trabalho, com colegas, mas isso é normal. Faz parte. O importante é ultrapassar os problemas e seguir em frente. Mas o ambiente é bom, eu gosto, até hoje.

2.1. Que práticas de promoção da equidade, diversidade e inclusão são adotadas pela empresa?

É assim, no tempo que estou cá, a nível de sexo feminino, acho que não há muitas mulheres na produção.

Em relação a pessoas com deficiência ou com mais limitações, dá-me a entender que evitam um bocadinho, é o que me parece.

2.2. Que tipo de ações de bem-estar ou qualidade de vida no trabalho conhece (ex: apoio psicológico, horários flexíveis, ergonomia)?

Eu acho que nos fazia falta ajudar mais o colaborador em algumas ações. Por exemplo, tenho um filho de 12 anos. Agora já é grande, mas quando era mais pequeno tive complicações com os horários, tanto eu como a minha companheira. Ela teve de pôr horário flexível para conseguirmos gerir. Portanto conheço os horários flexível, creches para ajudar com os filhos. Acompanhamento psicológico também.

2.3. Na sua opinião, a empresa preocupa-se com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores? Pode dar exemplos?
Depende. Até hoje nunca tive problemas, mas às vezes a empresa olha mais para o lado dela, o que é normal, e nós olhamos mais para o nosso.
Devia haver um equilíbrio: olhar para os dois lados.

3.1. Sente que tem acesso a oportunidades de formação contínua e desenvolvimento profissional? Considera que estes processos são claros e justos?
Não dão muitas formações, mas também eu andei muito tempo sem querer fazer outra função. Como tenho subido de cargo tenho recebido. Se as pessoas procurarem, se calhar até dão.

3.2. A empresa apoia os colaboradores na aquisição de novas competências sustentáveis (ex: responsabilidade social, ambiental ou ética)? Como se concretiza esse apoio?
Sim, mas podia investir mais nisso. Explicações sobre contabilidade e gestão, por exemplo, eram úteis, sobre como analisar o nosso IRS, sobre como gerir o nosso dinheiro.

4.1. Já teve oportunidade para dar a sua opinião sobre decisões que impactam o ambiente de trabalho? Foi tida em conta? Que reações teve?
Sim, muitas vezes perguntam a nossa opinião.
Na maior parte das vezes é tida em conta sim. Outras depende, depende de quem está a decidir.

4.2. Já participou em iniciativas de voluntariado ou ações sociais promovidas pela empresa? Qual foi a atividade desenvolvida e como avalia esse tipo de iniciativas?
Penso que não.

5.1. Que ações de responsabilidade social são desenvolvidas pela empresa?
Temos um cartão de saúde, parceria com o ginásio e temos parcerias com farmácias. Só tenho conhecimento disto.

5.2. Quando começou a trabalhar na empresa, o que esperava encontrar em termos de responsabilidade social? Essas expectativas foram correspondidas? Há algo que ainda sente que falta?
Trabalhava com o meu pai nas estradas, e vim à procura de uma coisa melhor. Era novo, só tenho o 9.º ano e um curso básico de assistente comercial. Vim à procura de ganhar dinheiro. Comecei a ganhar bem aqui, com algumas horas extra. Foi ficando e nunca pensei em sair. No futuro, logo se vê, mas para já estou bem. Basicamente não esperava encontrar nada.

6.1. Como avalia a postura de liderança relativamente às preocupações sociais dos colaboradores?

Lido mais com a minha chefia direta e nunca tive problemas. Sempre que preciso de sair mais cedo ou ir a casa, eles ajudam. Sempre.

6.2. Sente que há coerência entre o discurso da empresa e as ações efetivas no que respeita à sustentabilidade social?

Às vezes não. Acho que muitas vezes é falta de comunicação e clareza no que é transmitido tanto dentro como fora.

7.1. Que recomendações daria à empresa para melhorar as práticas de gestão de recursos humanos na dimensão social da sustentabilidade?

Olhe, começava por sugerir algumas melhorias nas instalações. Há espaços que já estão um bocadinho desatualizados e, se fossem mais modernos e confortáveis, tornava-se mais fácil e agradável trabalhar. Isso faz diferença no dia a dia. Depois, claro, a questão dos salários também é sempre importante. Percebo que não é fácil agradar a toda a gente, mas seria bom rever os salários de vez em quando, para garantir que são justos e compatíveis com o trabalho que se faz. Outra sugestão tem a ver com o seguro de saúde. O que temos até não é mau, mas podia ser um bocadinho mais abrangente, ou seja, cobrir mais exames, mais especialidades. Há colegas que usam muito e dizem que ajuda, mas podia ajudar ainda mais. Também acho que devia haver mais espaço para ouvirem quem está no terreno. Muitas vezes há boas ideias que ficam por partilhar porque quem está nos escritórios não tem contacto direto com a produção. Se houvesse mais proximidade e canais para comunicar, muita coisa podia melhorar. E já agora, mais oportunidades de formação e crescimento dentro da empresa. Há pessoas com vontade de aprender e crescer, e às vezes falta só darem-lhes essa chance.

Entrevista 12

1.1 Há quanto tempo trabalha na empresa?

Trabalho há 8 anos.

1.2 Como descreveria o ambiente de trabalho na empresa?

A nível de pessoal, no geral, é bom.
Mas acho que peca um bocadinho nas condições de higiene e assim.
No geral é bom, para uma fábrica é um ambiente tranquilo, mas podia ser melhor, claro.

2.1 Que práticas de promoção da equidade, diversidade e inclusão reconhece na empresa?

Acho que sim, acho que há.
Parece-me que há igualdade entre mulheres e homens, e também pessoas com deficiência, temos alguns cá, o senhor da balança, o rapaz do estágio. Nunca senti que houvesse diferença nesse aspeto.

2.2 Que tipo de ações de bem-estar ou qualidade de vida no trabalho conhece (ex: apoio psicológico, horários flexíveis, ergonomia)?

Horário flexível, formações à medida dos colaboradores e psicólogo.

2.3 Na sua opinião, a empresa preocupa-se com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores? Pode dar exemplos?

Acho que não. Falta, por exemplo, apoio a nível de saúde. Isso a longo prazo afeta-nos. A nível da minha chefia direta, sim há mais compreensão, e isso ajuda. Mas no geral, da empresa, não sinto essa preocupação.
Se me perguntarem se tenho tempo para mim, diria que sim, mas muito por causa das pessoas com quem trabalho diretamente.

3.1 Sente que tem acesso a oportunidades de formação contínua e desenvolvimento profissional? Considera que estes processos são claros e justos?

Há formações, mas não são muitas. E sinceramente, acho que não são muito úteis. Temos acesso, mas não acho que fiquem muito na prática.

3.2 A empresa apoia os colaboradores na aquisição de novas competências sustentáveis (ex: responsabilidade social, ambiental, ética)? Como se concretiza esse apoio?

Não. Essas coisas, como literacia financeira, aprender a preencher o IRS, ou gerir o stress, temos de fazer por nós. Aqui não há apoio nesse sentido e devia existir.

4.1 Já teve oportunidade para dar a sua opinião sobre decisões que impactam o ambiente de trabalho? Se sim, foi tida em conta e que reações teve?

Sim, já dei a minha opinião.
E sim, senti que foi tida em conta em algumas situações.

4.2 Já participou em iniciativas de voluntariado ou ações sociais promovidas pela empresa? E se sim qual foi a atividade desenvolvida e como avalia esse tipo de iniciativas?

Nunca participei em nada promovido pela empresa.

E também não tenho conhecimento de que promovam essas iniciativas.

5.1 Que ações de responsabilidade social são desenvolvidas pela empresa?
Aqui dentro, sinceramente, não conheço muitas ações.
Pode ser que existam, mas nunca tive conhecimento de nada assim.

5.2 Quando começou a trabalhar na empresa, o que esperava encontrar em termos de responsabilidade social? Essas expectativas foram correspondidas? Há algo que ainda sente que falta?
Quando entrei, não tinha grandes expectativas. Vim porque tinha família que já cá trabalhava e era perto de casa. Entretanto, tirei umas formações e acabei por continuar. Mas sim, acho que falta muita coisa ainda neste campo de responsabilidade social.

6.1 Como avalia a postura de liderança relativamente às preocupações sociais dos colaboradores?
Da minha chefia direta, sinto que há preocupação. Nem todas as chefias diretas são assim, mas há quem se preocupe, sim. Acima da minha chefia direta ninguém mais se preocupa connosco.

6.2 Sente que há coerência entre o discurso da empresa e as ações efetivas no que respeita à sustentabilidade social?
Em algumas coisas sim, mas depois, por exemplo, a parte da higiene aqui dentro isso não corresponde ao que é comunicado. Na minha opinião, a realidade interna nem sempre bate certo com a imagem externa.

7.1 Que recomendações daria à empresa para melhorar as práticas de gestão de recursos humanos na dimensão social da sustentabilidade?
Acho que deviam ter apoio psicológico. Não falo só por mim, mas acho que toda a gente precisava. Era uma coisa que podia ajudar muita gente aqui, não fazem a mínima ideia do que se passa na cabeça das pessoas.

Entrevista 13

1.1 – Pode indicar há quanto tempo trabalha na empresa?
Há 2 anos.

1.2 – Como descreveria o ambiente de trabalho nesta unidade?
Como hei de dizer? Gosto de trabalhar com os colegas, é um ambiente tranquilo.

2.1 – Que práticas de equidade, diversidade e inclusão identificas na empresa?
Eu acho que não adotamos muitas, sinceramente.

2.2 – Que ações de bem-estar ou qualidade de vida conheces, mesmo que seja fora da empresa?

Conheço empresas que têm um bom seguro de saúde, psicólogo, ginásio, essas coisas. Aqui conheço o seguro de saúde e é muito simples mesmo.

2.3 – Na tua opinião, a empresa preocupa-se com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional?

Sim, mas só a minha chefia direta. Por exemplo, se eu tiver férias marcadas ou se acontecer alguma coisa, posso falar com ele e há sempre abertura. Existe esse equilíbrio.

3.1 – Sentes que tens acesso a oportunidades de formação? Consideras que são processos justos?

Sim, tenho acesso e acho que são justos.

3.2 A empresa apoia os colaboradores na aquisição de novas competências sustentáveis? Como se concretiza esse apoio?

Não muito. Tivemos formação sobre o empilhador, mas nada que dê para usar fora no âmbito pessoal, como lidar com as nossas finanças pessoais.

4.1 – Já deste a tua opinião sobre decisões que afetam o ambiente de trabalho? Foi tida em conta?

Já. Às vezes depende da opinião, mas no geral é bem recebida.

4.2 – Participaste em iniciativas de voluntariado promovidas pela empresa?

Não, nem nunca tive conhecimento de nenhuma.

5.1 – Que práticas de responsabilidade social conheces dentro da empresa? O plano de saúde, por exemplo. Acho que é só isso.

5.2 – Quando começaste a trabalhar aqui, as tuas expectativas em termos de responsabilidade social foram correspondidas?

Sim. Até foi melhor do que esperava. Também tenho cá família, o que ajuda.

6.1 – Como avalias a postura da liderança face às preocupações dos colaboradores?

Sim, a minha chefia direta preocupa-se. Se acontece alguma coisa, há sempre compreensão.

6.2 – Sentes que há coerência entre o discurso da empresa e as ações no terreno, em termos de sustentabilidade social?

Sim, o que dizem corresponde ao que vivemos cá dentro.

7.1 – Que recomendações darias para melhorar as práticas na dimensão social da sustentabilidade?

Falo não só por mim, mas por todos… os salários podiam ser melhores.

Também acho que se devia falar mais com as pessoas, ouvir o que acham. E era escusado trabalharmos ao sábado. Era mais tempo para descansar, para o tal equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Entrevista 14

1.1 - Pode indicar há quanto tempo trabalha na empresa?

Há quase 6 meses.

1.2 – Como descreveria o ambiente de trabalho na empresa?

Eu acho que é um ambiente acima de tudo descontraído, mas profissional. Temos um ótimo ambiente de trabalho, com muita partilha e entreajuda. Há cooperação entre colegas, as pessoas são bem dispostas. Se tivesse de classificar, diria que é um bom ambiente de trabalho, sem dúvida.

2.1 – Que práticas de equidade, diversidade e inclusão identificas na empresa?

Só conheço o estágio que fazemos com um centro de reabilitação do Norte. Não conheço outras práticas específicas. Acho que somos um bocado equitativos na contratação, homens e mulheres são recrutados, não vejo exclusão baseada no género.

2.2 – Que ações de bem-estar ou qualidade de vida conheces, mesmo que seja fora da empresa?

Conheço a plataforma Coverflex, que é uma ótima ferramenta. Tem benefícios como PPR, vale infância, opções para donativos, transporte público, e o cartão refeição que pode ser usado fora do supermercado, como em restaurantes. Acho que oferecer esse tipo de benefício seria excelente para a empresa.

2.3 – Na tua opinião, a empresa preocupa-se com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional?

Embora não haja uma preocupação direta em perguntar como estamos, a flexibilidade que temos e o ambiente não rígido ajudam muito. Por exemplo, eu chego sempre um pouco depois do meu horário, mas não me cobram esses minutos, o que já é uma mais-valia. Apesar de não haver uma preocupação explícita, a flexibilidade permite um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional.

3.1 – Sentes que tens acesso a oportunidades de formação? Consideras que são processos justos?

Na minha área, não honestamente. Trabalho numa área para a qual não tenho formação académica específica, por isso vou aprendendo com os colegas. Não há uma formação

estruturada ou académica para a minha área dentro da empresa. No entanto, as pessoas que estão cá há muito tempo partilham o conhecimento, o que é uma mais-valia.

3.2 - A empresa apoia os colaboradores na aquisição de novas competências sustentáveis? Como se concretiza esse apoio?

Não sei se apoia diretamente, mas penso que algumas formações, como primeiros socorros, são uma mais-valia tanto no trabalho como fora dele. Acho importante instruir os colaboradores, mesmo que seja para aplicar fora do contexto laboral.

4.1 – Já deste a tua opinião sobre decisões que afetam o ambiente de trabalho? Foi tida em conta?

Só em reuniões, há abertura para dar opinião, mas não é algo natural do dia a dia. Quando há essa oportunidade, sim, sinto que posso expressar-me e as pessoas ouvem, discutem e às vezes aceitam ou refutam as ideias. Acho que há espaço para isso. Sinto que as pessoas ouvem e percebem. Algumas sugestões fazem mais sentido do que outras, mas não sinto que seja em vão.

4.2 – Participaste em iniciativas de voluntariado promovidas pela empresa?

Não, nunca participei, nem existem.

5.1 – Que práticas de responsabilidade social conheces dentro da empresa? Sei que fazemos doações de ração para canis, mas desconheço outras ações internas. Acho que estas ações são mais visíveis para o exterior do que para os colaboradores. Seria importante divulgar melhor essas iniciativas para que os colaboradores percebam o impacto social da empresa. Já a nível interno, não há ações que impactem os colaboradores diretamente, desconheço mesmo.

6.1 – Como avalias a postura da liderança face às preocupações dos colaboradores?

Não sinto que seja uma preocupação forte da chefia. Sei que, por vezes, quem está na liderança tem de deixar o lado emocional de lado. Acho que falta empatia, um pouco mais de compreensão e tato para lidar com situações. Isso refletiria positivamente nas relações de trabalho.

6.2 – Sentes que há coerência entre o discurso da empresa e as ações no terreno, em termos de sustentabilidade social?

Acho que sim. As pessoas são mais felizes cá dentro do que mostram para fora. Quando entrei, não tinha expectativas, mas fiquei agradavelmente surpreendida pelo ambiente feliz que se vive. Se esta mensagem fosse passada para fora, poderia atrair mais talento.

7.1 – Que recomendações darias para melhorar as práticas na dimensão social da

sustentabilidade?

Acho importante criar uma tabela salarial equilibrada, seja por antiguidade ou função. Isso ajudaria a reter talento, porque às vezes perdemos pessoas por pequenas diferenças salariais. Também defendo a importância do "ordenado emocional", pequenas coisas que não custam muito à empresa, mas que fazem grande diferença para os colaboradores. São esses pequenos detalhes que valorizam as pessoas.