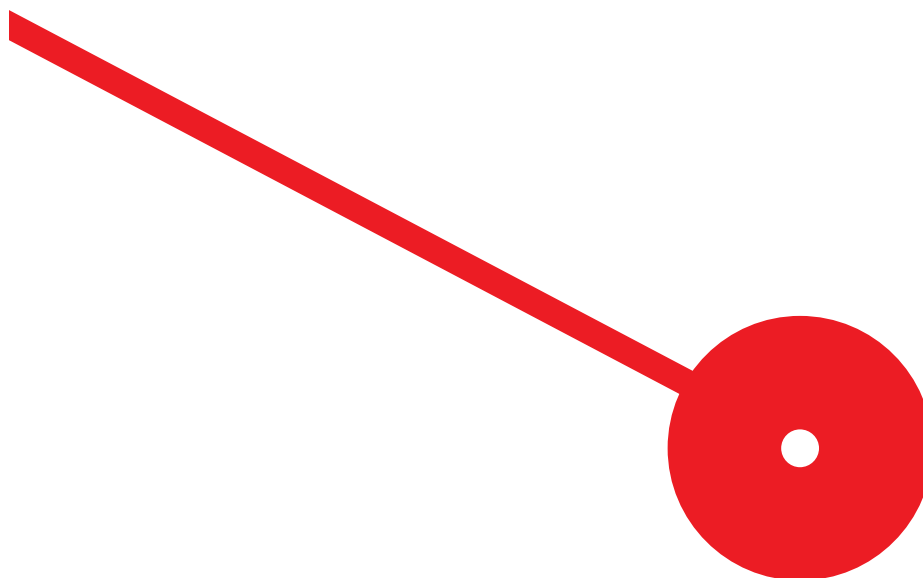




A Transformação para a Sustentabilidade na Gestão de Recursos Humanos

Laura De Oliveira

10/2023

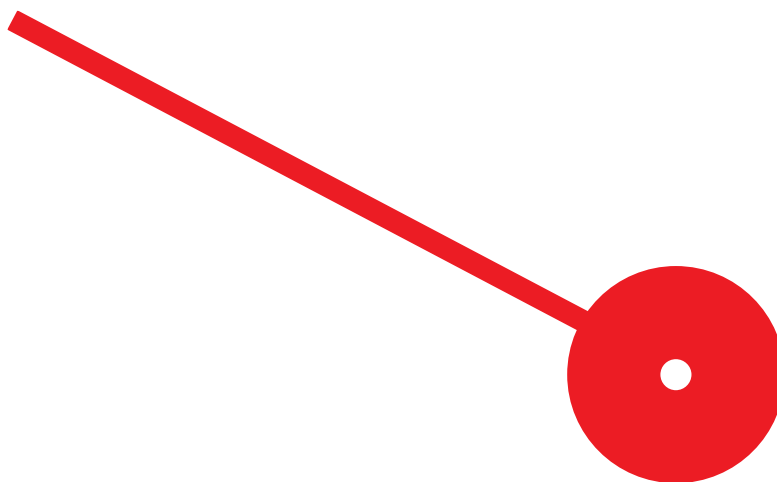




A Transformação para a Sustentabilidade na Gestão de Recursos Humanos

Laura De Oliveira

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação da Professora Doutora Viviana Andrade Meirinhos



Agradecimentos

Um puro e *caloroso* obrigada a todas as pessoas que me acompanharam nesta caminhada repleta de desafios, dúvidas e certezas. Não seria possível sem a vossa ajuda e força.

À minha família, sobretudo aos meus pais e irmã, por serem o meu colo, pelo apoio incondicional e amor que não me falta. Ao meu João Paulo, agradeço o companheirismo, a motivação e compreensão nos momentos mais difíceis, por estar sempre do meu lado.

Aos meus amigos de longa data por acreditarem e estarem sempre presentes, pelos momentos de descontração e alegria. Em especial à minha amiga Viviana pelo compartilhamento da *montanha russa* de sentimentos que foi esta jornada, pelas palavras de encorajamento e amizade.

Em especial, à minha orientadora, Viviana Meirinhos, a quem agradeço pelo incansável contributo, esforço e aprendizagem que levo para a vida. Pela partilha dos seus sábios conhecimentos, ideias e dedicação que foram fundamentais para a orientação do meu trabalho.

A todos os professores com quem tive a chance de me cruzar ao longo do meu percurso académico, a quem agradeço pelos aprendizados, vivências e conhecimento que me farão ser certamente uma melhor profissional e pessoa.

A todos os participantes que se dispuseram para me ajudar na realização da presente investigação, pela rápida disponibilidade, curiosidade e enriquecimento de informação.

Resumo:

A temática da sustentabilidade assume-se, cada vez mais, como uma preocupação central para a sociedade e para as organizações. A rápida evolução do mercado e a necessidade de assegurar a sobrevivência gera implicações para as gerações atuais e futuras.

O presente estudo tem por objetivo principal compreender a percepção do contributo da formação em Recursos Humanos para uma prática profissional de Recursos Humanos Sustentável. Para tal, centraliza-se a reflexão na perspetiva dos estudantes finalistas na formação em RH e dos Coordenadores/Diretores de formação de RH no Ensino Superior acerca da forma como a Educação aborda as questões da sustentabilidade nas IES e na formação superior em Recursos Humanos. O conceito de Gestão de Recursos Humanos Sustentável e os desafios de sustentabilidade inerentes à prática profissional de RH são igualmente analisados.

Para o presente estudo foi realizada uma abordagem metodológica qualitativa, recorrendo-se à técnica de entrevistas semiestruturadas. Os resultados evidenciam que a formação superior em RH não dá respostas claras face ao desafio da sustentabilidade, os estudantes não se encontram suficientemente preparados para saber agir enquanto futuros profissionais de RH num ambiente organizacional sobre este fenómeno. Os Coordenadores/Diretores de formação em RH não possuem a formação necessária na área para incutir e transmitir aos estudantes o conhecimento sobre esta realidade. No entanto, os participantes afirmam que a educação formativa é essencial para a divulgação destas práticas sustentáveis que apelam à consciência dos cidadãos. As principais conclusões do estudo indicam também que os participantes consideram relevante a veiculação da temática sustentabilidade nas práticas de gestão de recursos humanos no sentido em que contribui para uma vantagem competitiva no mercado, assim como, a valorização dos colaboradores.

Palavras chave:

Recursos Humanos; Desenvolvimento sustentável; Sustentabilidade; Educação para o Desenvolvimento Sustentável; Objetivos de Desenvolvimento Sustentável; Práticas de Sustentabilidade nos Recursos Humanos

Abstract:

The theme of sustainability is increasingly becoming a central concern for society and organizations. The rapid evolution of the market and the need to ensure survival generates implications for current and future generations.

The world's rapid evolution and the implications it has for current and future generations have alerted society and organizations to the need to address and act on the issue of sustainability.

This investigation's primary objective is to understand the perceived contribution of Human Resources courses to a sustainable professional Human Resources practice. In this regard, this investigation aims to analyze, from the perspective of final-year HR students and Coordinators/Directors of HR courses in universities, how education addresses sustainability issues at Higher Education Institutions and in RH courses. The concept of Sustainable Human Resources Management and the sustainability challenges inherent in professional HR practice are also analyzed.

For this study, a qualitative methodological approach was applied, using semi-structured interviews. The results show that university courses in HR do not provide clear answers to the challenge of sustainability, and that students are not sufficiently prepared to act as future HR professionals in an organizational environment about this phenomenon. The Coordinators/Directors of HR courses do not have the necessary training in the area to instill and pass on knowledge of this reality to students. However, the participants say that education is the fundamental place for publicizing these sustainable practices that appeal to the conscience of citizens. The main conclusions of the study also indicate that the participants consider it relevant to convey the theme of sustainability in human resources management practices in the sense that it contributes to a competitive advantage in the market, as well as valuing employees.

Key words:

Human Resources; Sustainable development; Sustainability; Education for sustainable development; Sustainable development goals; Sustainable human resource practices.

Índice geral

Introdução	1
Capítulo I – Revisão da Literatura	5
1 Desenvolvimento sustentável	6
1.1 O paradigma da sustentabilidade.....	6
1.2 Os objetivos do Desenvolvimento Sustentável	9
2 Educação para o Desenvolvimento Sustentável	12
3 O <i>florescer</i> da Gestão de Recursos Humanos Sustentável	15
3.1 A necessidade de adotar práticas sustentáveis nos Recursos Humanos.....	19
3.1.1 Recrutamento e seleção	20
3.1.2 Formação e desenvolvimento	22
3.1.3 Gestão e avaliação de desempenho.....	23
3.1.4 Gestão de recompensas	24
Capítulo II – Metodologia.....	26
4.1. Objetivos e questão de investigação.....	27
4.2. Desenho Metodológico	28
4.3. Técnicas e processos de recolha de informação.....	29
4.4. Tratamento e análise da informação.....	33
4.5. Caracterização dos participantes	37
4.5.1. Coordenadores/Diretores de formação em Recursos Humanos no Ensino Superior	37
4.5.2. Estudantes finalistas em Recursos Humanos.....	39
Capítulo III – Apresentação dos resultados.....	41
5. Conceptualização geral de sustentabilidade	42
5.1. Ideias associadas ao conceito “sustentabilidade”	42
5.2. Nível de conhecimento dos ODS	44
5.3. Comportamentos sustentáveis	45

6.	Educação para o Desenvolvimento Sustentável	47
6.1.	Práticas de sustentabilidade nas IES	47
6.2.	Nível de sensibilização da comunidade académica para a problemática da sustentabilidade por parte das IES	48
6.3.	Sugestões de atividades sustentáveis para as IES	50
6.4.	Formação para docentes relacionada com sustentabilidade	51
6.5.	Auto-perceção sobre o nível de conhecimento sobre a temática da sustentabilidade	52
6.6.	Impacto da formação nos comportamentos sustentáveis	53
6.7.	Inclusão da temática sustentabilidade nos planos de estudos de RH	55
6.8.	Corpo docente da formação em RH	56
6.9.	Unidades curriculares e/ou conteúdo sobre sustentabilidade	57
6.10.	Modos de incorporação da sustentabilidade nos cursos de RH.....	58
6.11.	Contributos académicos para o conhecimento da sustentabilidade em RH .	59
6.12.	Perceção do impacto da formação num exercício profissional sustentável .	60
7.	Desafios da sustentabilidade na Gestão de Recursos Humanos	61
7.1.	Elo entre a sustentabilidade e a Gestão de Recursos Humanos	61
7.2.	Desafios de sustentabilidade na prática de RH	63
7.3.	Papel do profissional RH na sustentabilidade organizacional	65
7.4.	Capacidade de agir “sustentavelmente” enquanto futuro profissional de RH	67
	Capítulo IV – Discussão dos resultados.....	69
8.1.	Conceptualização geral da sustentabilidade	70
8.2.	Educação para o desenvolvimento sustentável	71
8.3.	Desafios da sustentabilidade na Gestão de Recursos Humanos.....	75
	Capítulo V – Conclusão.....	78

Referências bibliográficas.....	82
Apêndices.....	90
Apêndice I – Declaração de consentimento informado	91
Apêndice II – Guião de entrevista aos Coordenadores/Diretores de formação em Recursos Humanos no Ensino Superior.....	93
Apêndice III – Inquérito de caracterização sociodemográfica aos Coordenadores/Diretores de formação de Recursos Humanos no Ensino Superior...	96
Apêndice IV – Guião de entrevista aos estudantes finalistas em Recursos Humanos	98
Apêndice V – Inquérito de caracterização sociodemográfica aos estudantes finalistas em Recursos Humanos.....	100

Índice de Figuras

Figura 1 - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável	10
Figura 2 – Ideias associadas ao conceito “sustentabilidade”	42
Figura 3 – Nível de conhecimento dos ODS	44
Figura 4 - Comportamentos sustentáveis	45
Figura 5 – Práticas de sustentabilidade nas IES	47
Figura 6 – Sensibilização da comunidade académica para a problemática da sustentabilidade	49
Figura 7 – Sugestões de atividades sustentáveis para a IES.....	50
Figura 8 – Formação para docentes relacionada com sustentabilidade.....	51
Figura 9 - Conhecimento sobre a temática da sustentabilidade	52
Figura 10 – Impacto da formação nos comportamentos sustentáveis	54
Figura 11 - Plano de estudos	55
Figura 12 – Corpo docente na formação de RH	56
Figura 13 - Unidades curriculares e/ou conteúdo sobre sustentabilidade	57
Figura 14 – Modos de incorporação da sustentabilidade nos cursos de RH	58
Figura 15 – Contributos académicos para o conhecimento da sustentabilidade em RH60	
Figura 16 – Perceção do impacto da formação num exercício profissional sustentável	60
Figura 17 – Elo entre sustentabilidade e gestão de recursos humanos.....	62
Figura 18 - Desafios de sustentabilidade na prática de RH.....	64
Figura 19 - Papel do profissional RH na sustentabilidade organizacional.....	66
Figura 20 – Capacidade de agir “sustentavelmente” enquanto futuro profissional de RH	67

Índice de Tabelas

Tabela 1- Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.....	10
Tabela 2 - Exemplos de práticas de recrutamento e seleção	21
Tabela 3 - Exemplos de práticas de formação e desenvolvimento	23
Tabela 4 - Exemplos de práticas de gestão e avaliação de desempenho	24
Tabela 5 - Exemplos de práticas de gestão de recompensas	25
Tabela 6 – Dimensões de análise, sub-dimensões de análise, e objetivos a alcançar....	34
Tabela 7 - Caracterização dos Coordenadores/Diretores de formação em RH	37
Tabela 8 - Caracterização dos estudantes finalistas.....	39

Lista de abreviaturas

CMDS – Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável

DEDS – Década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável

EDS – Educação para o Desenvolvimento Sustentável

GHRM – *Green Human Resources Management*

GSRH - Gestão Sustentável de Recursos Humanos

HRM – *Human Resource Management*

IES – Instituição de Ensino Superior

ODM – Objetivos de Desenvolvimento do Milênio

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU – Organização das Nações Unidas

RH – Recursos Humanos

UC – Unidade Curricular

UNESCO – *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*

WCED - *World Commission on Environment and Development*

O mundo, as pessoas, os pensamentos, as organizações, os paradigmas, entre outras infinitudes de coisas, vão-se modificando e transformando ao longo do tempo conforme as necessidades humanas. A partir da presente dissertação, procura-se aprofundar e abordar conceitos que no dia-a-dia não damos conta da sua importância e do impacto no modo como vivenciamos e as consequências para as futuras gerações.

A relação entre o Ser Humano e a natureza vem-se moldando ao longo de toda a história, caracterizando-se pela sua dinâmica inconstante originada pelas mudanças políticas, económicas, sociais e culturais no decurso da vida na Terra (Fahel, 2017). Neste sentido, compreende-se que há uma relação de interdependência e subsistência do Ser Humano para com o meio ambiente, uma vez que este proporciona os elementos necessários à sua sobrevivência (Nascimento, 2012). Todas as ações humanas e não humanas implicam uma interação com a natureza, a partir do ar que respiram, da água e dos alimentos que consomem, da necessidade de se desenvolverem e conviver com outros seres vivos (Barbosa, Melo, Dutra & Valença, 2019; Nascimento, 2012).

Os problemas ambientais, sociais e económicos que sentimos não são atuais, têm origens passadas, mas que se vêm agravando face à rapidez com que o mundo avança (Guevara, Rosini, Silva & Rodrigues, 2009; Nascimento, 2012). A década de 1970 marca o início das preocupações ambientais, percebendo que os recursos não são infundáveis e o Ser Humano precisa de cuidar e reconhecer que é necessário tomar medidas que permitam a estadia na Terra o mais longínqua possível, permitindo também, proporcionar às gerações futuras a possibilidade de crescer num ambiente saudável, organizado e com qualidade (Boff, 2017).

Há, portanto, a necessidade de modificar os nossos padrões de vida, não consumindo mais do que aquilo que a Terra é capaz de oferecer (Souza & Armada, 2017). No final do dia, somos todos afetados pelas consequências dos nossos hábitos e o Homem é o impulso transformador para qualquer mudança positiva que ocorra no planeta.

A noção do conceito de desenvolvimento sustentável e, conseqüentemente, de sustentabilidade tem provocado transformações quer nos pensamentos, atitudes e valores dos indivíduos e das organizações, quer no repensar nas ações praticadas e conhecimentos transmitidos entre gerações (Souza & Armada, 2017). O ano de 1972 marca o início da preocupação para com estas questões a partir da Conferência de Estocolmo, organizada pela Organização das Nações Unidas (ONU) (Guevara et al., 2009; Nascimento, 2012). Mas foi na década de 80, com o Relatório de Brundtland, que surgiu pela primeira vez a denominação de desenvolvimento sustentável, “*development that meets the needs of the*

present without compromising the ability of future generations to meet their own needs” (World Commission on Environment and Development [WCED], 1987, p. 54).

A Educação para o Desenvolvimento Sustentável surge como essencial na transmissão de conhecimentos sobre o fenómeno da sustentabilidade na medida em que promove a adoção de comportamentos sustentáveis e procura educar a sociedade para que tenha os valores e atitudes facilitadores para viverem de um modo sustentável, atendendo às necessidades das gerações (Amado & Vasconcelos, 2015). Mas “só por meio da reeducação haverá mudança” (Guevara et al., 2009, p. 112). Tornar o processo educativo orientado para a sustentabilidade pressupõe uma transformação na mentalidade dos cidadãos, encorajando os indivíduos a terem as competências necessárias para enfrentar as adversidades do mundo.

É neste sentido que, as empresas se veem também obrigadas a mudar de estratégias, de visão, de inovarem e se adaptarem às oscilações refletidas pelo ambiente externo e interno, pois só assim conseguirão sobreviver e liderar face às demais (Guevara et al., 2009). Mas, para isso, devem as pessoas, o capital social ser valorizadas. Assim, surge também o conceito de Gestão de Recursos Humanos Sustentável que pressupõe a combinação de práticas de recursos humanos com a perspetiva de sustentabilidade, contribuindo a nível económico, social e ambiental (Ren, Tang & Jackson, 2018; Genari & Macke, 2022). Esta assume um papel importante nas organizações no sentido de alcançar o comprometimento de todos colaboradores na adoção de comportamentos sustentáveis e como reflexo tornar uma vantagem competitiva face aos concorrentes.

Desta forma, o objetivo primordial subjacente à presente investigação é compreender a perceção do contributo da formação em Recursos Humanos (RH) para uma prática profissional de Recursos Humanos Sustentável. E, neste caso, compreender qual a visão dos estudantes finalistas na formação em Recursos Humanos, bem como, a perceção dos Coordenadores/Diretores de formação de Recursos Humanos no Ensino Superior sobre a perspetiva da sustentabilidade na Gestão de Recursos Humanos.

A presente dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos. No primeiro capítulo é apresentado o conceito de desenvolvimento sustentável e a identificação dos objetivos do desenvolvimento sustentável. Procura-se também neste capítulo abordar a importância que a Educação tem para o conhecimento e reflexão dos componentes que constituem o desenvolvimento sustentável. Assim, numa visão organizacional, será apresentado o conceito de Gestão de Recursos Humanos Sustentável, bem como, a necessidade de algumas práticas subjacentes se tornarem mais sustentáveis para as

empresas se adaptarem ao ambiente externo e interno. O segundo capítulo diz respeito ao estudo empírico, apresenta-se os objetivos do estudo e as questões de partida que suportam a presente investigação, seguindo-se da identificação do desenho metodológico adotado, bem como, a técnica utilizada para o processo de recolha de informação, nomeadamente as entrevistas e, por fim, o tratamento e análise dos dados obtidos e a caracterização dos participantes do estudo. De seguida, são apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir da recolha de informação. No último capítulo, o capítulo V, são elaboradas as principais conclusões da presente investigação, identificando também algumas limitações do estudo e sugestões futuras para outras investigações.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1 Desenvolvimento sustentável

1.1 O paradigma da sustentabilidade

A sociedade tem passado por diferentes fases no modo de ser e agir no seu cotidiano, onde a instabilidade e a imprevisibilidade são a única certeza que temos do futuro. Observando ao nosso redor, percebemos que as transformações contínuas no ambiente, a globalização e as evoluções tecnológicas têm provocado mudanças no desenvolvimento dos indivíduos bem como das organizações. A necessidade de encontrar formas de solucionar o desequilíbrio e a desordem que assistimos torna-se uma prioridade para vivenciarmos e experienciarmos a nossa passagem na Terra de uma forma harmoniosa (Guevara et al., 2009; Souza & Armada, 2017).

Nos últimos anos, as questões sobre o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade têm crescido drasticamente nos discursos entre acadêmicos, profissionais e cidadãos comuns (Nousheen, Zai, Waseem & Khan, 2020; Proença, 2022). Mas, a verdade é que não paramos para compreender qual a origem dos conceitos que nos são comuns e *invadem* o nosso dia-a-dia. Afinal, o que significam estes fenômenos e como surgiram?

Em termos epistemológicos, o termo desenvolvimento significa uma “passagem de um estado a outro, de tal modo que o seguinte é sempre mais perfeito do que o anterior; progresso, evolução” (Porto Editora, desenvolvimento, 2023). Segundo Fahel (2017), este conceito “pressupõe um caminhar dentro de uma perspectiva imanente ao espaço e tempo, nos quais o ser humano está inexoravelmente inserido” (p. 62), sofrendo alterações de acordo com a época econômica, política e social vigente. A palavra desenvolvimento vem acompanhando o Ser Vivo de forma natural desde a sua existência na Terra através da procura de novas formas de evolução e sobrevivência perante os desafios e superações que vão surgindo inesperadamente.

O conceito sustentabilidade deriva do latim *sustentare* que possui em si dois sentidos divergentes, por um lado, em termos ecológicos significa “equilibrar-se, manter-se, conservar-se sempre à mesma altura” (Boff, 2017, p.31) e por outro lado, é a ação que é “feita de fora para conservar, manter, proteger, nutrir, alimentar, fazer prosperar, subsistir, viver.” (Boff, 2017, p. 32). A sustentabilidade é uma lógica circular e refere-se à capacidade que a Terra tem de se reproduzir e recuperar face às agressões provenientes da ação humana ou mesmo por causas naturais que são constantemente sentidas. De acordo com Souza e Armada (2017), a sustentabilidade “é a capacidade de um sistema

humano, natural ou misto para resistir ou se adaptar à mudança endógena ou exógena por tempo indeterminado, representada como uma meta ou um ponto final” (p. 23). Sustentabilidade pressupõe pensar num todo e não apenas numa pequena parte que constrói o nosso quotidiano, é um modo de ser e de viver que deve atender também às gerações futuras (Boff, 2017; Faustino & Amador, 2016).

A década de 1970 marca o início da necessidade de uma transformação na mentalidade e no comportamento da sociedade como consequência das irregularidades ambientais que estariam a ser sentidas mundialmente, tais como a “industrialização acelerada, o forte crescimento populacional, a insuficiência crescente da produção de alimentos, o esgotamento dos recursos naturais não renováveis e a degradação irreversível do meio ambiente” (Faustino & Amador, 2016, p. 2023). Conscientes deste facto, em 1972, a Organização das Nações Unidas (ONU) convoca, em Estocolmo, a primeira Conferência Mundial sobre o Meio Ambiente e Humano, com o principal objetivo de debater sobre as adversidades e os danos ambientais que estariam a afetar, não só os países desenvolvidos, mas também os países em desenvolvimento (Boff, 2017; Pimenta & Nardelli, 2015).

Da referida conferência surge, anos mais tarde, em 1987, o conceito de desenvolvimento sustentável no Relatório da Comissão Brundtland para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, definido pela primeira-ministra norueguesa Gro Harlem Brundtland como “*development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*” (WCED, 1987, p. 54). Foi a partir deste relatório, também conhecido como *Our Common Future*, em português intitulado como “O Nosso Futuro Comum”, e também da realização, em 1992, da Conferência Eco-92¹ ou Cúpula da Terra, que o mundo começou a ser alertado para a importância do desenvolvimento sustentável e da cooperação de cada indivíduo para cuidar e garantir a saúde da *nossa casa*, o planeta Terra (de Marco, Rechelo, Tótolli, Kogawa & Salgado, 2019; Nousheen et al., 2020). Sensibilizando, também, a humanidade de que os recursos não são infindáveis e que há a necessidade de obter um equilíbrio entre a renovação dos recursos naturais e aquilo que o ser humano consome, preservando e conservando o meio ambiente (Souza & Armada, 2017).

¹ Eco-92: nome dado à Conferência Internacional das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento realizada no Rio de Janeiro, em 1992, que resultou na execução de vários documentos, como por exemplo: a Agenda-21, assinado por 175 países, que enfatiza as preocupações e as ações que cada país poderá tomar para evitar as agressões ambientais e atender às necessidades humanas. (Pimenta & Nardelli, 2015)

Dez anos mais tarde, foi realizada uma nova Conferência designada por Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável (CMDs), ou também conhecida por Rio+10, em Johannesburgo, com o propósito de avaliar as ações tomadas anteriormente na Eco-92 ou Rio 92 (Pimenta & Nardelli, 2015).

Já em 2012 realizou-se a Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável ou Rio+20, que resultou na elaboração do documento *The Future We Want*, que em português significa: O futuro que queremos. Esta conferência foi a possibilidade de reunir e reafirmar os princípios até então discutidos nas conferências anteriores e, nesse sentido, reavivar a importância da “promoção de um futuro econômico, social e ambientalmente sustentável para o planeta e para as presentes e futuras gerações (Pimenta & Nardelli, 2015, p. 1270). Além disso, foi a partir da presente Conferência que os países membros da ONU procuraram estabelecer e desenvolver estratégias para atingirem os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que tanto se vinha a discutir (Pimenta & Nardelli, 2015).

Segundo Silvestre e Fonseca (2020), compreender o conceito desenvolvimento sustentável no seu todo pressupõe *olhar* para três pontos distintos, mas que se interligam - *Triple Bottom Line (Profits, People, Planet)* definida por John Elkington em 1990. Este fenômeno agrupa um conjunto de questões e preocupações econômicas, sociais e ambientais que devem ser consideradas pelas organizações, uma vez que, é no seio organizacional que o ser humano nasce, cresce e morre (Ren et al., 2018).

De acordo com Pimenta e Nardelli (2015), o pilar econômico refere-se essencialmente à união e crescimento de capital/lucro que permite à sociedade (pilar social) ter acessos, benefícios e melhoria da qualidade de vida, por meio da “redução da pobreza, qualificação da mão de obra, aumento de salários, melhoria na oferta e nas condições de trabalho, melhoria da dieta alimentar, maior acesso à saúde, transporte, lazer e educação” (p. 1258). E neste sentido, deve estar alinhada a questão social, isto significa que, no acompanhamento do desenvolvimento econômico a sociedade deve *remar* no mesmo sentido e com foco no objetivo final: a sustentabilidade a longo prazo tornar-se parte do dia-a-dia das pessoas e empresas para um bem comum.

Mas, para que este *triângulo* esteja completo é necessário realçar a questão ambiental que se tem tornado uma preocupação global. Se olharmos à nossa volta, refletimos que ao longo dos anos a preocupação por iniciativas sociais vem acompanhando o ser humano desde a sua chegada à Terra. Contudo, até então, pouco se tem debruçado sobre iniciativas ambientais que tão importantes como as outras afetam o

nosso modo de vida e que se não atuarmos no presente haverá repercussões negativas, logo, devemos preservar o *nosso* planeta. É facto que o pilar ambiental se tem tornado uma preocupação global, a visão futura que temos é a de que a pouco e pouco destruímos o nosso *habitat*. O pilar da sustentabilidade ambiental refere-se essencialmente às práticas que procuram melhorar o meio ambiente e garantir que os ecossistemas se possam regenerar (Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera, 2020).

No fundo, a questão económica centra-se no crescimento imediato e constante que, por consequência provoca degradações ambientais oriundas da ação humana (Fonseca, Domingues & Dima, 2020). A lógica da sustentabilidade pressupõe que esta relação de interdependência entre os três fatores traga benefícios futuros, mas para isso, a sustentabilidade

deverá implicar mais autonomia, eliminação ou diminuição dos níveis de pobreza, solidariedade para com os mais desprotegidos, busca permanente por maior igualdade social, política e de género, redução crescente da desigualdade económica e (...) participação efetiva e com sentido crítico dos seus cidadãos (Faustino & Amador, 2016, p. 23).

De acordo com Souza e Armada (2017), o desenvolvimento para ser sustentável deve ser economicamente possível, “ser socialmente justa (dimensão social) e ser ambientalmente correta (dimensão ambiental)” (p.23). Esta relação de interdependência de três pilares fundamentais tem como objetivo primordial a criação de um processo gerador de mudança e crescimento no modo de vida, que na prática reflete-se numa transformação no comportamento e cultura dos indivíduos.

1.2 Os objetivos do Desenvolvimento Sustentável

Segundo Pimenta e Nardelli (2015), a partir da realização da Rio+20, as Nações Unidas viram a necessidade de estabelecer objetivos que deveriam “orientar as políticas nacionais e as atividades de cooperação internacional nos próximos quinze anos, sucedendo os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM)” (p. 1271). Estes, por sua vez, procuraram alcançar um conjunto de objetivos para melhorar as condições de vida das pessoas, entre os anos 2000 e 2015, no entanto, os resultados não foram tão bem-sucedidos como desejavam (BCSD Portugal, 2022).

Neste sentido, em Nova Iorque no ano de 2015, perante as preocupações dos Estados-membros das Nações Unidas para com a necessidade de tornar a vida no planeta Terra um futuro mais sustentável, pacífico e promissor, foi elaborado, na Assembleia-

Geral da ONU, a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável (UNITED NATIONS, 2023; Fonseca et al., 2020; Filho, Salvia & Eustachio, 2022). Esta agenda universal conta com 17 Objetivos (conforme Figura 1) e 169 metas que abordam questões fundamentais que servem como um plano de ação global para promover o bem-estar comum até ao ano de 2030, tendo em consideração os três pilares fundamentais: os aspetos sociais, ambientais e económicos (Direção-Geral da Educação, 2023; Filho et al, 2022; Zamora-Polo, Sánchez-Martín, Corrales-Serrano & Espejo-Antúnez, 2019).

Atualmente, quando se aborda o tema desenvolvimento sustentável faz-se necessário aliar os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, uma vez que assumem um papel fundamental e uma oportunidade no alcance do crescimento sustentável, através da cooperação mundial (Fonseca et al., 2020)

Figura 1 - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Direção-Geral da Educação (2023)

Neste sentido, na Tabela 1, é explicado de forma mais detalhada o significado de cada um dos 17 Objetivos (BCSD Portugal, 2022; UNESCO, 2017, p. 6):

Tabela 1- Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

Objetivos do Desenvolvimento Sustentável	
ODS 1	“Erradicar a pobreza em todas as suas formas (...) garantir que todos têm direitos iguais aos recursos económicos e acesso a serviços básicos”

ODS 2	“Erradicar a fome, alcançar a segurança alimentar, melhorar a nutrição e promover a agricultura sustentável”
ODS 3	"Garantir o acesso à saúde de qualidade e promover o bem-estar para todos, em todas as idades (...) alcançar a cobertura universal de saúde”
ODS 4	“Garantir o acesso à educação inclusiva, de qualidade e equitativa, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos”
ODS 5	“Alcançar a igualdade de género (...) e garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades de liderança”
ODS 6	“Garantir a disponibilidade e a gestão sustentável da água potável e do saneamento para todos”
ODS 7	“Garantir o acesso a fontes de energia fiáveis, sustentáveis e modernas para todos”
ODS 8	“Promover o crescimento económico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos”
ODS 9	“Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação”
ODS 10	"Capacitar e promover a inclusão social, económica e política de todos, independentemente de idade, sexo, deficiência, raça, etnia, origem, religião ou condição económica"
ODS 11	"Tornar as cidades e comunidades inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis"
ODS 12	"Garantir padrões de consumo e de produção sustentáveis (...) reduzir substancialmente a geração de resíduos por meio da prevenção, redução, reciclagem e reutilização"
ODS 13	"Adotar medidas urgentes para combater as alterações climáticas e os seus impactos"
ODS 14	"Conservar e usar de forma sustentável os oceanos, mares e os recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável"
ODS 15	"Proteger, restaurar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, travas e reverter a degradação dos solos e travar a perda de biodiversidade"
ODS 16	"Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas. Reduzir significativamente todas as formas de violência (...) Garantir a igualdade de acesso à justiça para todos"
ODS 17	"Reforçar os meios de implementação e revitalizar a Parceria Global para o Desenvolvimento Sustentável"

Fonte: construção própria a partir de BSCD Portugal (2022); UNESCO (2017).

De acordo com Fonseca et al. (2020), há uma relação de interdependência entre os vários objetivos acima mencionados e apesar de gerarem na maioria das vezes resultados positivos para o alcance da sustentabilidade, por vezes poderá acontecer de prejudicar um objetivo em detrimento do outro, como por exemplo:

economic expansion and industrial growth contributed to poverty of hunger reduction and the elimination of hunger, while improving access to clean water and sanitation, and ensuring good health and well-being. However, this economic and industrial development also had negative impacts on some environmental or social goals (Fonseca et al., 2020, pp. 4-5)

O bom funcionamento e o desenvolvimento positivo das relações entre os ODS devem sempre ser acauteladas pelas próprias nações.

O sucesso da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável dependerá unicamente do compromisso e envolvimento tanto das organizações como de cada cidadão, a nível nacional e internacional (Fonseca et al., 2020; Zamora-Polo et al., 2019). Mas, para que isso aconteça, é necessário que o conjunto dos objetivos supramencionados sejam do conhecimento de cada indivíduo e, nesse sentido, não há dúvida que a Educação tem o papel crucial na promoção desses mesmos objetivos junto da sociedade (Zamora-Polo et al., 2019; Antunes, Nascimento & Queiroz, 2020).

2 Educação para o Desenvolvimento Sustentável

É com base nas aprendizagens e nos conhecimentos transmitidos de geração em geração que os seres humanos agem de determinada forma, tendo sempre um registo semelhante, senão muitas vezes igual às suas referências. O ser humano comporta-se de acordo com o padrão a que foi acostumado e orienta-se por ele durante o seu caminho (Covey, 2014; Guevara et al., 2009).

De um lado, o rápido e desordenado crescimento das cidades e por outro lado os aumentos populacionais intensificaram para que o planeta Terra ficasse *ferido*, provocando consequências negativas para o ecossistema, esgotamento dos recursos naturais e poluição ambiental (Souza & Armada, 2017; Nousheen et al., 2020). Além disso, atualmente, o comportamento da sociedade caracteriza-se pelo consumismo, os indivíduos procuram ter acesso às suas necessidades e vontades supérfluas de forma imediata, sem pensarem se estas necessidades são necessidades básicas primordiais para a sobrevivência na Terra e quais serão as consequências refletidas em termos futuros (Guevara et al., 2009; Souza & Armada, 2017).

A questão que se prende com o presente capítulo é: por onde podemos começar para gerar uma mudança? Segundo Nousheen et al. (2020), a educação tem um papel importante na implementação e divulgação de um modelo de sustentabilidade que contribua para transformar a visão da sociedade face às suas escolhas (UNESCO, 2017; Bizerril, Rosa & Carvalho, 2018).

Foi em 1992, a partir da proposta do documento Agenda 21, anteriormente mencionada, que a abordagem à educação escolar e universitária foi considerada como um aspeto fundamental para atingir o caminho para o desenvolvimento sustentável (Nousheen et al., 2020). No entanto, a ONU considerou a Década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável (DEDS) a época entre o ano de 2004 a 2015, cujo objetivo seria promover este conceito nos mais diversos campos de aprendizagem como forma de orientar os comportamentos da ação humana para atuar face às necessidades atuais e futuras (Amado & Vasconcelos, 2015; Nousheen et al., 2020).

“A Educação, para além de construir um direito humano fundamental, é igualmente um pré-requisito para se atingir o desenvolvimento sustentável e um instrumento essencial à boa governação, às tomadas de decisão informadas e à promoção da democracia” (Ministério dos Negócios Estrangeiros [MNE], 2023). A Educação para o Desenvolvimento Sustentável (EDS) não é apenas transmitir informação e conhecimento sobre o meio ambiente, mas é também educar os indivíduos para que tenham os valores e atitudes facilitadores para viverem de um modo sustentável (Amado & Vasconcelos, 2015; Nousheen et al., 2020).

É a partir da educação que *floresce* a propagação de conhecimento e as mais diversas discussões sobre temas que guiarão para um rumo de vida melhor. Neste sentido, por meio da educação, os indivíduos adquirem as competências necessárias sobre os problemas ambientais, económicos e sociais que estão a prejudicar o planeta Terra, bem como, a capacidade de refletirem sobre as ações e decisões conscientes que devem ser tomadas individualmente para beneficiar o todo (UNESCO, 2017; Bizerril et al., 2018; Nousheen et al., 2020).

Segundo Faustino e Amador (2016), para implementar uma Educação para o Desenvolvimento Sustentável é necessária uma alteração à cultura e ao processo educativo que atualmente existe, ou seja, fornecer aos jovens a oportunidade de refletir e compreender as causas por detrás dos variados temas atuais que afetam a sua forma de ser e estar (UNESCO, 2017; Amado & Vasconcelos, 2015). A EDS contribui para alargar novos horizontes, mudar as mentalidades da sociedade e das organizações e permitir uma

transformação positiva na qualidade de vida de cada pessoa (MNE, 2023; Antunes et al., 2020). O mundo e conseqüentemente as organizações encontram-se em contínuas mudanças, sendo importante nos dias que correm os indivíduos estarem em constante atualização de informação para possibilitar o desenvolvimento individual e profissional, mas para isso é necessário que a escola do século XXI procure criar uma estrutura de aprendizagem forte através de iniciativas e atividades que encorajem os indivíduos a estarem preparados ao nível dos conhecimentos, habilidades e atitudes para o que representa o Desenvolvimento Sustentável (Faustino & Amador, 2016; Antunes et al., 2020; Nousheen et al., 2020).

Um marco importante no contexto da educação, foi a aprovação da “Declaração para Instituições de Ensino Superior” apresentado na Rio+20, cuja iniciativa foi a promoção de questões relativas ao conceito de desenvolvimento sustentável junto do universo que compõe as universidades e, conseqüentemente, dos jovens estudantes (Nousheen et al., 2020; Pimenta & Nardelli, 2015). Neste sentido, a UNESCO procurou relevar a importância que é a adoção de programas que incentivem, em primeiro lugar, a formação de professores sobre a sustentabilidade, uma vez que, são estes os transmissores de informação e conhecimento capazes de fornecer as ferramentas e recursos necessários à aprendizagem dos estudantes (Amado & Vasconcelos, 2015; Nousheen et al., 2020). De outro modo, a falta de precisão e informação dos formadores sobre a sustentabilidade irá criar dúvidas e incertezas nas tomadas de decisões dos indivíduos. Neste sentido, as escolas, as universidades e os educadores devem criar conteúdos de aprendizagem que incentivem e promovam, junto dos estudantes e de toda a envolvente académica, a consciência ambiental por forma a garantir que todos têm as bases necessárias para enfrentar as adversidades sentidas e, conseqüentemente, colocar em prática os objetivos designados na Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável (Amado & Vasconcelos, 2015; Bizerril et al., 2018; Filho et al., 2022).

De acordo com UNESCO (2017), a Educação para o Desenvolvimento Sustentável permite aos indivíduos contribuírem para o cumprimento dos objetivos de desenvolvimento sustentável “ao equipá-los com o conhecimento e as competências de que necessitam, não apenas para entender o sentido dos ODS, mas para participar como cidadãos informados para promover a transformação necessária” (p. 8).

3 O florescer da Gestão de Recursos Humanos Sustentável

Atualmente, há uma maior conscientização das pessoas sobre temas como a sustentabilidade, a preocupação com as repercussões das más decisões que os seres humanos cometem e que estão a afetar o planeta e consequentemente o *nosso* futuro (Ren et al., 2018). “*Preserving the natural eco-system and its resources for future generations has thus become a major priority on the agenda of policy-makers and managers*” (Pinzone, Guerci, Lettieri & Redman, 2016, p. 201).

Hoje, as organizações são sistemas abertos em constantes trocas com o ambiente e, por conseguinte, a competição torna-se global e todos *remam* para o mesmo sentido, ou seja, enfrentar as incertezas de forma alcançar o sucesso (Ren et al., 2018). Encara-se uma nova realidade no seio organizacional, onde todos se encontram no mesmo *barco*, mas só o mais ágil e rápido é que tem lugar de destaque. Face ao crescimento populacional, à evolução tecnológica e às necessidades do mercado, as organizações veem a necessidade de inovar e dar resposta às novas formas de se executarem as tarefas e as relações laborais, adotando novos procedimentos e práticas que assumam um desempenho mais sustentável (Liu, Yue, Ijaz, Lutfi & Mao, 2023; Murillo-Ramos, Huertas-Valdivia & Garcia-Muina, 2023). Apesar de ser um tema ainda em desenvolvimento pelas organizações, é facto que estas assumem um papel essencial na implementação de práticas mais sustentáveis e na promoção das mesmas por forma a apelar à consciência das pessoas, através da influência de marcas com grande poder no mercado (Murillo-Ramos et al., 2023).

Uma vez que existe uma relação de interdependência entre ambiente externo e as organizações, torna-se necessário a elaboração de um plano que ajude na definição do que é fundamental e urgente, no sentido de estimular toda a envolvente organizacional a novos desafios e aprimoramento de competências com objetivo, não somente de maximizar o lucro, mas também proporcionar o bem-estar social e ambiental (Murillo-Ramos et al., 2023; Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera, 2020; Amjad, Abbas, Zia-UR-Rehman, Baig, Hashim, Khan & Hakeem-ur-Rehman, 2021). Assim, emerge a necessidade das empresas e das pessoas se adaptarem e integrarem as questões ambientais e a sustentabilidade nas suas atividades diárias (Ren et al., 2018).

A sustentabilidade a longo prazo pode ser verificada através da relação entre os membros da organização e os seus consumidores. Essa relação de transparência gera mais resultados para a organização, pois a consciência adquirida pela sociedade atual faz com que a relação entre ambos

seja estreita e ainda aumente o anseio de as empresas participarem cada vez mais de ações em prol social (Estender & Pitta, 2008, p. 24).

Segundo Estender e Pitta (2008), as empresas consideravam que o conceito sustentabilidade nas organizações estaria relacionada unicamente com as questões de caráter económico e ambiental e por esse motivo, acreditavam que implementar a sustentabilidade corporativa seria a solução para alguns problemas existentes dentro das mesmas. No entanto, com as rápidas e variadas mudanças no seio organizacional, começa-se por considerar o pilar social o elemento diferenciador na implementação da sustentabilidade organizacional. Quer isto dizer que, as empresas necessitam de *olhar* para o ambiente interno e externo para compreender quais os impactos e implicações que os vários agentes, tais como: colaboradores, clientes, fornecedores, organizações, entre outros, provocam nas mudanças necessárias a curto e longo prazo na organização (Jamal, Zahid, Martins, Mata, Rahman & Mata, 2021; Estender & Pitta, 2008; Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera, 2020).

Nos últimos anos, a área da Gestão de Recursos Humanos tem evoluído drasticamente no seio organizacional (Di Vaio, Palladino, Hassan & Alvino, 2020). Nas últimas décadas, percebe-se a função de Recursos Humanos mais ligada a objetivos e estratégias de caráter económico para a empresa (Genari & Macke, 2022; Ehnert, Matthews & Muller-Camen, 2020), no entanto, face às preocupações ambientais, sociais e económicas que as empresas também começaram por enfrentar, hoje *olha-se* para a área de Recursos Humanos como uma função importante para assumir uma posição competitiva e como um elo entre as competências organizacionais e individuais, onde os resultados advêm do talento das pessoas (Guevara et al., 2009; Mateus, 2022; Amjad et al., 2021).

“HRM strategies are formulated in order to improve the performance of an organization, and human resources activities are designed to signal to employees the behaviors required that make it possible to successfully implement the firm’s strategy” (Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera, 2020, p. 5). A Gestão de Recursos Humanos é vista como um agente de mudança com a capacidade de promover o desenvolvimento dos colaboradores a longo prazo e o potencial de desenvolver uma cultura organizacional sustentável (Guevara et al., 2009; Amjad et al., 2021). O compromisso com a sustentabilidade corporativa depende da envolvimento da área de Recursos Humanos para a rápida multiplicação da compreensão dos colaboradores sobre o conceito de

desenvolvimento sustentável (Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera, 2020; Murillo-Ramos et al., 2023). No entanto, realça-se para o facto de algumas empresas enfrentarem, também, a dificuldade de entender o verdadeiro significado deste termo, que se apresenta como amplo e polissémico, bem como entender qual a vantagem competitiva em incrementar práticas e estratégias que respondam aos desafios e expectativas dos diferentes *stakeholders* (Guevara et al., 2009).

Surge há cerca de 20 anos, pela primeira vez, o termo Gestão de Recursos Humanos Sustentável, ou Sustainable *HRM*, (Ehnert et al., 2020), que no fundo é a análise da ligação entre os aspetos económicos, ambientais e sociais (Murillo et al., 2023; Piwowar-Sulej, 2020; Ren et al., 2018). De acordo com Genari e Macke (2022), este conceito é definido como “um conjunto de práticas que contribuem para a sustentabilidade econômica, social e ambiental de uma corporação a longo prazo e promovem o bem-estar, o comprometimento e a satisfação dos profissionais” (p. 4).

Já o alinhamento da Gestão de Recursos Humanos com a gestão ambiental resultou na elaboração do conceito: Gestão de Recursos Humanos Verde (GHRM – *Green Human Resources Management*), que alguns autores consideram como uma subcategoria dentro da Gestão de Recursos Humanos Sustentável. De acordo com Liu et al., (2023), este conceito “*refers to a system that uses HRM strategies to encourage resource usage within corporate settings to achieve environmental sustainability.*” (p. 5).

A Gestão de Recursos Humanos Sustentável é a combinação entre as estratégias e práticas de recursos humanos e a ideia de sustentabilidade que promovam o comprometimento de todos os departamentos e colaboradores na adoção de iniciativas que reduzam os problemas ambientais, sociais e económicos para, consequentemente, atingirem uma vantagem competitiva (Ren et al., 2018; Murillo-Ramos et al., 2023; Barros & Barreto, 2022; Ehnert et al., 2020).

A Gestão de Recursos Humanos assume o papel de contribuir para uma gestão eficaz e implementar práticas que apelem à necessidade das organizações se tornarem mais sustentáveis e ecológicas, uma vez que, são o pilar para promover junto dos colaboradores o sentido de sustentabilidade corporativa (Liu et al., 2023; Ren et al., 2018; Di Vaio et al., 2020; Westerman, Rao, Vanka & Gupta, 2020). Se as empresas procuravam atingir o máximo de lucro, hoje, além dos resultados económicos, as preocupações são voltadas também para outras questões que não eram consideradas até então: as pessoas e o ambiente – completando assim o designado *Triple Bottom Line* (Amjad et al., 2021; Barros & Barreto, 2022). A lógica do *Triple Bottom Line* aplica-se

cada vez mais no *olhar* das organizações sobre a sua cultura organizacional, uma vez que é através da relação entre os três pilares que é garantido o desempenho dos colaboradores e o sucesso da organização, tendo em consideração que os resultados das suas ações afetam toda esta envolvente, isto é, o meio externo e interno (Liu et al., 2023; Murillo et al., 2023).

Mas colocar em prática as estratégias de sustentabilidade nas organizações acarreta uma grande mudança na cultura organizacional, na forma de pensar e na adoção de novos comportamentos, que carecem de esforços por parte de todos os envolventes (Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera, 2020; Amjad et al., 2021). Os próprios colaboradores hoje são vistos com outros olhos. Atualmente, há um novo paradigma organizacional: o recurso mais valioso da organização são as pessoas, estas que possuem as competências técnicas e comportamentais necessárias para atingir resultados positivos e a criatividade para enfrentar os desafios e ruturas que o mercado enfrenta (Liu et al., 2023; Jamal et al., 2021; Murillo et al., 2023).

O ponto chave para as organizações implementarem práticas de GRH sustentáveis é através do papel e da envolvência dos colaboradores que tornam o seu próprio desempenho num conjunto de comportamentos facilitadores no alcance dos objetivos quer pessoais como profissionais (Liu et al., 2023; Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera, 2020; Asfahani, 2023). Neste sentido, pode-se afirmar que o crescimento da organização e consequentemente a transformação para a ideia de sustentabilidade no local de trabalho, depende naturalmente da evolução de cada individuo (Barros & Barreto, 2022; Paillé, Valéau & Renwick, 2020). Isto significa que, a conquista por um melhor desempenho ambiental reconhecido na organização depende das ações e opiniões individuais dos colaboradores para apoiar os objetivos que a organização deseja atingir a esse nível (Paillé et al., 2020).

Desta forma, as empresas têm um papel fundamental na divulgação de práticas mais sustentáveis que as tornam numa vantagem competitiva face aos concorrentes, no fundo, é a estratégia organizacional de assumir a sustentabilidade na cultura da organização. Liu et al., (2023), identifica algumas vantagens para as empresas ao adotarem práticas sustentáveis: *“higher profits, enhanced product quality, brand fulfillment, loyalty to the company, enhanced brand image, government support”* (p. 6). Também Murillo et al. (2023, p. 2), concordam que a Gestão Recursos Humanos mais sustentável é uma ferramenta facilitadora para gerar benefícios organizacionais, tais como: *“a criatividade dos empregados, aumenta a satisfação no trabalho e a produtividade*

organizacional, desta forma, melhora a imagem da marca da empresa, atraindo e retendo os melhores talentos verdes” (p. 2) e conseqüentemente, “promove a redução do desperdício ambiental, melhorias do produto e aumento da lucratividade” (p. 6).

Assim, face às mudanças organizacionais, o papel dos Recursos Humanos é fazer com que as pessoas se sintam comprometidas e envolvidas nas práticas que a organização pretende implementar (Benevene e Buonomo, 2020). Isto significa que, ao assegurar uma boa comunicação com toda a envolvente organizacional será mais fácil promover iniciativas ecológicas e sustentáveis junto dos colaboradores. De acordo com Genari e Macke (2022), a Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH) “favorece a manutenção e melhoria do bem-estar das gerações presentes e futuras, a criação de um ambiente organizacional harmonioso, a melhoria da qualidade de vida e a mitigação das desigualdades sociais” (p. 4).

A importância da Gestão de Recursos Humanos se tornar mais sustentável contribui não só para modificar práticas existentes na organização, mas também para promover uma mudança de atitudes e comportamentos das pessoas para com as questões ambientais, sociais e económicas (Barros & Barreto, 2022; Ren et al., 2018). Sendo que, as organizações mantêm-se vivas ao se adaptarem às mudanças repentinas que vão acontecendo, compreende-se que o futuro das mesmas é adotarem hábitos mais ecológicos e sustentáveis como forma de contribuir para um planeta melhor e influenciar as pessoas a ter responsabilidade pelos seus atos diários (Proença, 2022).

3.1 A necessidade de adotar práticas sustentáveis nos Recursos Humanos

“As empresas que implementam práticas de GSRH promovem a diversidade, relações positivas no trabalho, bem-estar dos trabalhadores, condições de trabalho favoráveis e oportunidades de desenvolvimento e carreira” (Genari & Macke, 2022, p. 7).

Empresas que proporcionam aos colaboradores um lugar seguro com práticas responsáveis e preocupadas com o bem-estar dos mesmos, adquirem colaboradores felizes e motivados para compartilhar ideias e ajudar no desempenho e comportamento dentro da empresa (Liu et al., 2023; Amjad et al., 2021; Proença, 2022). Além disso, empresas que implementam práticas sustentáveis de recursos humanos demonstram que valorizam o meio ambiente e as iniciativas sociais (Amjad et al., 2021). “*Green HRM practices assist employees in developing pro-environmental mindsets in both their professional and personal lives by increasing their environmental awareness and honing*

their habits. By encouraging workers to participate in environmental activities, green HRM supports environmentally favorable activities”. (Liu et al., 2023, p. 7).

Na literatura identifica-se algumas práticas subjacentes à Gestão de Recursos Humanos que podem ter uma componente sustentável e associada, isto é, tornar estas mesmas práticas mais sustentáveis e ecológicas como forma de marcar a diferença face aos concorrentes atuais e futuros (Asfahani, 2023; Barros & Barreto, 2022). Importa realçar que, o sucesso entre a combinação do desenvolvimento sustentável e da gestão de recursos humanos permite às empresas identificar e adotar práticas sustentáveis transversais a todas as funções dentro da organização, tais como identifica Asfahani (2023) “*reduce pollution, standardize waste acquittal, administer recycling, revive processes, and establish ecological management systems*” (p. 3). Outras iniciativas sustentáveis são apresentadas por vários autores: permitir às pessoas a adoção pela metodologia do trabalho híbrido ou do teletrabalho; conceder aos colaboradores a hipótese de transportes coletivas da empresa; dispor de parques de estacionamento gratuitos; reciclagem total dos resíduos, entre outros aspetos (Amjad et al., 2021).

3.1.1 Recrutamento e seleção

O processo de recrutamento e seleção é um ponto-chave para obter os recursos humanos, uma força de trabalho capaz de alcançar um melhor desempenho e concretização dos objetivos organizacionais (Hussain, 2018). Esta fase é fundamental para se conseguir ter uma primeira impressão do candidato que a organização pretender ter no futuro. De acordo com Genari e Macke (2022), “as práticas de GSRH devem se concentrar em atrair e reter funcionários motivados e talentosos para proporcionar um ambiente de trabalho saudável e oportunidades de desenvolvimento (p. 5).

De acordo com Farzana (2020), não há uma definição concreta e precisa para entender o significado de recrutamento e seleção sustentável, no fundo, refere-se à atração de novos talentos conscientes e sensíveis das causas sociais e ambientais, adotando meios de recrutamento e seleção que minimizam o uso de papel. Ainda, Murillo et al. (2023), referem que no processo de divulgação da oferta de emprego, as empresas devem descrever os requisitos da função que vá de encontro com as estratégias sustentáveis a serem praticadas dentro da organização. Os novos talentos começam a dar preferência a empresas que transmitam uma imagem da sua marca como atentas ao impacto ambiental positivo (*green employer branding*). Assim, estas devem optar por meios de comunicação *online* para divulgar novas ofertas e as práticas sustentáveis adotadas junto e ao dispor do

conhecimento da sociedade, querendo isto dizer também que o processo deverá ser o mais digital possível (Pinho & Martins, 2022). Jamal et al (2021), reforçam a ideia de que “*job descriptions should consist of features that emphasize the role of environmental reporting. Secondly, an induction program for recruits must ensure the availability of information around environmental sustainability policies of the organization, values, and green goals*” (p. 6).

No processo de recrutamento e seleção, a empresa deve ter um guião com informações sobre as práticas e políticas da sustentabilidade organizacional para facilitar a transmissão da sua cultura e, também, compreender se o candidato se adequa ao expectável (Jamal et al, 2021). Realçando, assim, para a importância de selecionar candidatos que já tenham uma *bagagem* de comportamentos e atitudes sustentáveis que ajudem a organização a atingir um alto potencial no alcance dos seus objetivos ambientais e dessa forma manter um ambiente favorável dentro da organização (Jamal et al., 2021; Ahmad, 2015). Neste sentido, no momento da entrevista as empresas devem facultar uma bateria de testes que permita perceber e medir a relação e a sensibilidade do candidato para com o meio ambiente (Pinho & Martins, 2022).

Na literatura são identificadas por alguns autores, exemplos de práticas subjacentes ao processo de recrutamento e seleção ou sustentável, conforme apresentado na Tabela 2:

Tabela 2 - Exemplos de práticas de recrutamento e seleção

Exemplos de práticas de recrutamento e seleção	Autores
Submissão de currículos <i>online</i>	Farzana (2020)
Divulgação de ofertas de emprego através do <i>website</i> da empresa	Farzana (2020)
Descrição de ofertas de emprego <i>online</i>	Farzana (2020)
Descrições de cargos que reflitam e incluam critérios ambientais	Arulrajah et al. (2015); Mandip (2012)
Entrevistas por via telefónica ou conferências <i>online</i>	Amjad et al. (2021; Mwita (2019)
Arquivo digital	Amjad et al. (2021)
Divulgar junto do candidato a política e estratégias ambientais da organização	Arulrajah et al. (2015); Hussain (2018)
Selecionar candidatos com atitudes e conhecimentos verdes e sustentáveis	Arulrajah et al. (2015)

Fonte: construção própria

3.1.2 Formação e desenvolvimento

O principal instrumento capaz de permitir aos colaboradores o conhecimento e a informação necessária das práticas sustentáveis da organização e questões ambientais é através da formação adequada (Murillo et al., 2023). De acordo com Piwowar-Sulej (2020), os colaboradores devem possuir os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para executar as suas funções com qualidade e responsabilidade. A junção da sustentabilidade com a gestão de recursos humanos “pode ser revelada por meio do desenvolvimento dos colaboradores através do treinamento no local de trabalho, que pode ser visto como uma abordagem de redução de custos, levando a uma melhor motivação” (Barros & Barreto, 2022, p. 120).

Esta prática de recursos humanos, também intitulada de *Green Training*, pressupõe a combinação de iniciativas, programas e ações de formação sobre o meio ambiente e que ajudam os colaboradores a adquirir as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) essenciais para o alcance dos objetivos organizacionais (Jamal et al., 2021; Paillé et al., 2020). De acordo com os autores Pinho e Martins (2022) e também Amjad et al. (2021), esta prática permite educar os colaboradores sobre as preocupações ambientais e a adotar métodos de trabalho que reduzam o desperdício, garantam a análise do local de trabalho, façam uma gestão de resíduos e de reciclagem, entre outros (Jamal et al., 2021). A formação voltada para as questões de sustentabilidade ajuda os colaboradores a perceber o impacto da gestão ambiental e social sobre as práticas organizacionais (Paillé et al., 2020).

Neste sentido, as organizações devem olhar para o funcionário como um elemento-chave, que o seu desenvolvimento é um aspeto fundamental para criar e aprimorar as competências precisas ao alcance dos objetivos individuais como dos profissionais (Piwowar-Sulej, 2020; Paillé et al., 2020). A formação e desenvolvimento permite criar condições para divulgar e construir junto dos colaboradores a importância de adotar uma atitude positiva face às questões do desenvolvimento sustentável (Amjad et al., 2021). Para além disso, os colaboradores que sentem que a empresa tem a preocupação e compromisso na implementação de políticas e práticas sustentáveis, sentem-se capazes de responder e empenhar-se para adotar comportamentos também eles sustentáveis (Paillé et al., 2020; Murillo et al., 2023). Importante será realçar que a formação para a sustentabilidade deverá ser proporcionada a todos os membros da organização, não apenas a cargos específicos (Pinho & Martins, 2022).

No presente tópico foram encontrados, na literatura, alguns exemplos de práticas subjacentes ao processo de formação e desenvolvimento, conforme a Tabela 3:

Tabela 3 - Exemplos de práticas de formação e desenvolvimento

Exemplos de práticas de Formação e desenvolvimento	Autores
Análise das necessidades de ações de formação sobre a gestão ambiental	Arulrajah et al. (2015)
Fornecer programas educacionais que envolvam todos os funcionários na tomada de consciência ambiental e mudança de atitudes	Amjad et al. (2021); Jamal et al. (2021); Hussain (2018)
Seminários e <i>workshops</i> que incentivem os colaboradores a reduzir os impactos ambientais	Hussain (2018)
Fornecer programas sociais e ambientais para todos os níveis organizacional a fim de desenvolver as competências necessárias neste âmbito	Arulrajah et al. (2015); Mandip (2012)
Programas de sustentabilidade orientados aos novos colaboradores	Mandip (2012)
Horários de trabalho flexíveis para ajudar no desenvolvimento e formação dos colaboradores	Mandip (2012)
Criação de várias equipas sustentáveis dentro da organização e capacidades a adotar práticas ecológicas	Arulrajah et al. (2015); Mandip (2012)

Fonte: construção própria

3.1.3 Gestão e avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é uma ferramenta que permite às organizações atingirem os seus objetivos através da avaliação do desempenho dos colaboradores para em termos futuros melhorar o desempenho organizacional (Mwita, 2019).

No contexto de prática sustentável e verde de recursos humanos, é necessário que a organização estabeleça métricas ambientais aliadas à sua estratégia organizacional a fim de avaliar e medir o comportamento e execução das tarefas sustentáveis de cada colaborador (Murillo et al., 2023; Mwita, 2019; Mandip, 2012). Assim, a organização deve implementar regras que guiem os seus colaboradores de forma que exista uma linearidade da realização das tarefas e sustentar um melhor desempenho ambiental (Amjad et al., 2021).

De acordo com Amjad et al. (2021, p. 28195), “*the managers should motivate the employees to share their viewpoint regarding their workplace and professional duties for the application of green HR practices*”. Os colaboradores ao compartilharem as suas

ideias e opiniões junto dos seus superiores promovem um *feedback* positivo na medida em que ajudam, por um lado, na consecução do aprimoramento das metas sustentáveis e verdes a serem atingidas no longo prazo e, por outro lado, na própria motivação e desenvolvimento individual. “*Periodic appraisal can be made to see how employees and teams are progressing towards achieving them. Green job analysis and design can help making green performance management easier by ensuring that employees have green job descriptions*” (Mwita, 2019, p. 17).

Na Tabela 4 seguinte são descritos alguns exemplos de práticas aplicadas no que concerne à gestão e avaliação de desempenho:

Tabela 4 - Exemplos de práticas de gestão e avaliação de desempenho

Exemplos de práticas de gestão e avaliação de desempenho	Autores
Auditorias ambientais para medir o desempenho ambiental na empresa	Arulrajah et al. (2015); Mandip (2012)
Relação entre a avaliação de desempenho e o cargo, identificando os objetivos verdes e sustentáveis específicos desse cargo	Mandip (2012)
Analisar critérios de avaliação de desempenho focados na gestão ambiental / Avaliar o colaborador conforme os critérios sustentáveis definidos	Arulrajah et al. (2015); Ahmad (2015); Mandip (2012)
Sistemas e <i>softwares</i> que ajudem todos os colaboradores a acompanhar o seu desempenho ambiental	Amjad et al. (2021); Mandip (2012)
Reuniões de avaliação periódicas entre a chefia e colaborador: troca de ideias sustentáveis associadas à função	Amjad et al. (2021); Mwita (2019)

Fonte: construção própria

3.1.4 Gestão de recompensas

“*All the rewards have a significant impact on the performance of the personnel who play a contributory role in improving environmental sustainability*” (Amjad et al., 2021, p. 28195).

De acordo com Jamal et al., (2021), uma prática estratégica de Recursos Humanos que tem influência para a motivação e adoção de comportamentos mais sustentáveis e verdes é a gestão de recompensas. Esta estratégia é um sistema de recompensas que podem ser financeiras (bónus, dinheiro, incentivos) e não-financeiras (dias de férias, prémios, reconhecimento, entre outros) e tem como objetivo encorajar os colaboradores

a promover um comportamento mais sustentável beneficiando os objetivos organizacionais (Jamal et al., 2021; Amjad et al., 2021).

Na Tabela 5 apresentada são identificadas algumas práticas de gestão de recompensas verdes:

Tabela 5 - Exemplos de práticas de gestão de recompensas

Exemplos de práticas de Gestão de Recompensas	Autores
Fornecer recompensas por sugestões, com impacto positivo, ao colaborador e/ou equipa de trabalho	Arulrajah et al. (2015)
Adotar uma política de bônus e incentivos	Arulrajah et al. (2015)
Fornecer incentivos financeiros e não financeiros	Arulrajah et al. (2015)

Fonte: construção própria

A estratégia de gestão de recompensas contribui para reter os colaboradores e motivá-los a um melhor desempenho, incutindo assim uma cultura organizacional forte entre todos os departamentos e colaboradores (Mwita, 2019). Por exemplo, após os resultados positivos gerados pela prática da avaliação de desempenho dos colaboradores, as empresas recompensarão os mesmos pelos seus comportamentos sustentáveis (Murillo et al., 2023; Amjad et al., 2021).

Concluída a revisão literária com foco no tema Transformação Sustentável na Gestão de Recursos Humanos, torna-se imprescindível compreender e descrever na prática os aspetos relacionados com a presente investigação. No presente capítulo descrevem-se a questão e os objetivos que predominam para a execução do presente estudo, bem como a metodologia escolhida para responder aos objetivos de investigação e a técnica e os processos utilizados para a recolha e análise de informação, seguido da caracterização dos participantes na investigação.

4.1. Objetivos e questão de investigação

A questão de partida que norteou o presente estudo foi: “Estão os futuros profissionais de Recursos Humanos preparados para o desafio da sustentabilidade?”.

Desta forma, o objetivo geral desta investigação passou por compreender a perceção do contributo da formação em Recursos Humanos para uma prática profissional de Recursos Humanos Sustentável. E, neste caso, compreender qual a visão dos estudantes finalistas na formação em Recursos Humanos, bem como, a perceção dos Coordenadores/Diretores de formação de Recursos Humanos no Ensino Superior sobre a perspetiva da sustentabilidade na Gestão de Recursos Humanos. Assim, e no sentido de orientar a presente investigação evidenciam-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar a perceção dos estudantes finalistas em Recursos Humanos e dos Coordenadores/Diretores de formação em RH sobre a Educação para o Desenvolvimento Sustentável;
- Identificar a vinculação da comunidade Recursos Humanos (estudantes e Coordenadores/Diretores de formação de Recursos Humanos) com uma perspetiva sustentável da Gestão de Recursos Humanos;
- Identificar a perceção que os Coordenadores/Diretores de formação dos futuros profissionais em RH e os futuros profissionais de RH têm sobre quais os desafios de sustentabilidade colocada à profissão de RH;
- Identificar a perceção dos Coordenadores/Diretores de formação em RH e dos futuros profissionais de RH sobre o papel do profissional de RH face ao desafio da sustentabilidade.

4.2. Desenho Metodológico

Para a presente investigação, recorreu-se a uma abordagem metodológica qualitativa, considerando o seu propósito explorativo, uma vez que, se pretendia obter informações da realidade concreta e sincera descrita pelos intervenientes da investigação. Assim, o desenho metodológico do tipo qualitativo teve como objetivo a “obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos” (Godoy, 1995, p. 58).

Ao contrário da pesquisa quantitativa, onde os dados são medidos em termos de quantidade e volume, na pesquisa qualitativa procura-se conhecer o fenômeno em estudo e responder às perguntas “como?” e “porquê?”. Neste sentido, procurou-se interpretar, analisar e compreender de forma profunda o significado e a realidade dos fenômenos estudados sob as perspectivas de vida e o contexto natural dos diferentes sujeitos (Augusto, Souza, Dellagnelo & Cario, 2013; Azevedo, Carvalho, Fernandes-Costa, Mesquita, Soares, Teixeira & Maia, 2017; Silva, Macêdo, Rebouças & Souza, 2006).

De acordo com Silva (2013), as metodologias qualitativas têm como propósito obter “uma compreensão interpretativa do real no sentido de revelar uma realidade múltipla e dinâmica (...) cujo interesse reside na interpretação dos processos sociais com recursos à análise reflexiva e crítica das narrativas do real” (p. 3).

Assim, no sentido de dar resposta à pergunta de partida e aos objetivos que nortearam a presente dissertação, considerou-se o desenho metodológico do tipo qualitativo o método mais adequado, uma vez que apresenta como benefícios para o estudo:

- “informações ricas e detalhadas que mantêm intactas as perspectivas dos participantes” (Santos, 1999, p. 405);
- “maior intervenção do investigador sobre o objeto já que a construção e compreensão do mesmo pressupõem a partilha de experiências e significações entre investigador e sujeitos (Silva, 2013, p. 3);
- “os dados integram acontecimentos, eventos implícitos e verbalizados (...) e compõem-se de imensas notas, transcrições, relatos, histórias que descrevem e explicam a realidade estudada da qual se pode extrair o sentido e a visão dos atores em contexto” (Silva, 2013, p. 4);

- “O investigador observa as pessoas e as interações entre elas, participando de atividades, entrevistando pessoas-chave, conduzindo histórias de vida ou estudos de casos e/ou analisando documentos já existentes” (Santos, 1999, p. 403).

A partir da metodologia qualitativa, nomeadamente por meio das entrevistas foi possível captar, compreender e alcançar evidências que refletissem a visão dos estudantes finalistas em Recursos Humanos e dos próprios Coordenadores/Diretores de formação em Recursos Humanos, no Ensino Superior, sobre o fenómeno da sustentabilidade e, naturalmente, da Educação para o desenvolvimento sustentável, correlacionando com as práticas de recursos humanos que emergem na vida organizacional. Tal como referido por Silva (2013), as abordagens qualitativas são úteis para explorar contextos que são “desconhecidos, complexos e dinâmicos, permitindo produzir, por aproximações sucessivas, um retrato mais fiel da realidade” (p. 17). No entanto, o referido autor alerta para o facto de poderem existir problemas de validade e fiabilidade dos resultados quando não há especial cuidado e rigidez para com a explicitação dos critérios metodológicos; “as condições da recolha e análise das informações e quando não se consegue reunir um conjunto significativo de factos” (Silva, 2013, p. 18). Neste sentido, faz-se necessário o investigador garantir que a investigação e todo o processo envolvente sejam feitos com o máximo de rigor, “permitindo, através da diversidade de métodos e técnicas, da procura da convergência ou discrepância entre os dados, da construção hermenêutica dos factos, garantir a objetividade (...) do saber conquistado” (Silva, 2013, p. 18).

4.3. Técnicas e processos de recolha de informação

Em linha com os objetivos que se desejam alcançar para a execução da presente investigação, optou-se como técnica de recolha de informação a entrevista.

Neste sentido, recorreu-se à técnica de entrevista como procedimento de recolha de informação principal, uma vez que, para além de ser o instrumento mais utilizado na recolha de informação (Azevedo et al., 2017, Quaresma, 2005), permite ao investigador, aproximar-se do entrevistado e apurar profundamente todas as suas perspetivas, atitudes, vivências e crenças em relação ao objeto de estudo, com o propósito de obter uma melhor compreensão e interpretação do assunto para a investigação. “O contacto pessoal com o entrevistado e a troca de informação acerca do seu mundo, tornam o processo de entrevistar uma experiência excitante e enriquecedora” (Resende, 2016, p. 52). De acordo

com Quaresma (2005), a entrevista é um momento de interação social onde existe uma troca de expectativas, ideais, sentimentos, valores entre os sujeitos que permite ao entrevistador conduzir e estimular o entrevistado a refletir e desenvolver aspetos relacionados com a temática subjacente (Silva et al., 2006).

“A entrevista deve proporcionar ao pesquisado bem-estar para que ele possa falar sem constrangimento de sua vida e de seus problemas e quando isso ocorre surgem discursos extraordinários” (Quaresma, 2005, p. 77). De acordo com Quaresma (2005), algumas das vantagens associadas à adoção da técnica da entrevista prendem-se com o facto de:

- a amostra ser mais representativa da população de interesse no estudo;
- a interação entre o entrevistador e o entrevistado ser facilitadora para troca de informações;
- a utilização de outros objetos fundamentais para enriquecer o estudo;

Para o presente estudo optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas ou semi-diretivas, que combinaram um conjunto de questões abertas e fechadas já previamente definidas pelo entrevistador (Quaresma, 2005; Resende, 2016). De acordo com Resende (2016), as entrevistas devem ser sustentadas por um guião estruturado onde o entrevistador define quais os objetivos principais e as questões a serem abordadas com base no propósito do estudo, possibilitando no decorrer da entrevista uma maior flexibilidade na obtenção de dados, concedendo alguma abertura para serem exploradas outras questões, mas não existindo a rigidez de seguir meticulosamente o que ficou elucidado (Quaresma, 2005; Silva et al., 2006; Resende, 2016).

Considerando que no caso de uma pesquisa qualitativa, a amostra é, tendencialmente, uma amostra pequena (Santos, 1999), para a presente investigação optou-se por uma amostragem não probabilística, por conveniência (Vinuto, 2014; Freitag, 2018; Bockorni & Gomes, 2021). “É melhor utilizada em pesquisas em que não há a necessidade de se conhecer a quantidade da população” (Bockorni & Gomes, 2021, p. 109). Neste tipo de amostragem, os entrevistados são procurados e escolhidos a partir das suas características específicas para o propósito do estudo, no caso da presente investigação o critério definido foi o seguinte: serem estudantes finalistas da área de Recursos Humanos e os respetivos responsáveis por essa formação, de duas Instituições de Ensino Superior (IES) diferentes.

Neste sentido, recorreu-se também à técnica *snowball*, conhecida como bola de neve, por ser uma abordagem mais adequada, uma vez que, permite alcançar grupos

pouco conhecidos ou até mesmo de difícil acesso e dessa forma encontrar informações específicas para o estudo (Santos, 1999). Esta técnica, tal como o nome indica, pressupõe o auxílio dos indivíduos que já se encontram integrados no estudo para posterior indicação de novos participantes com as características desejadas. De acordo com Vinuto (2014), este tipo de amostragem “procura tirar proveito das redes sociais dos entrevistados identificados para fornecer ao pesquisador com um conjunto cada vez maior de contactos potenciais, sendo que o processo pode ser finalizado a partir do critério de ponto de saturação” (Vinuto, 2014, p. 204).

Assim, na base de critérios de seleção dos participantes e de acordo com a rede de contactos da investigadora, para a realização das entrevistas foram selecionados dois segmentos diferentes de população de duas Instituições de Ensino Superior do Norte (1) estudantes finalistas na formação em Recursos Humanos, quer da Licenciatura quer do Mestrado e (2) os Coordenadores/Diretores de formação superior na Licenciatura e Mestrado em Recursos Humanos. Por forma a manter a confidencialidade das informações sobre as IES do estudo, utilizou-se a designação de Instituição Ensino Superior A, de setor público e a Instituição de Ensino Superior B, de setor privado, bem como, a designação de Entrevistado 1 (E1; Estudante ou Responsável; IES) e assim sucessivamente.

Para a presente investigação, a partir da rede de contactos da investigadora e da orientadora, foram contactados via *e-mail* e/ou através da rede social LinkedIn, vários estudantes finalistas em Recursos Humanos das duas IES, bem como, os Coordenadores/Diretores do curso de Licenciatura e de Mestrado de cada IES. Assim, a amostra constituiu um total de 18 participantes, dos quais 7 estudantes em cada Instituição de Ensino Superior e 2 responsáveis por ciclos formativos na área de RH de cada uma das IES.

Numa fase inicial, após a confirmação dos participantes no estudo, seguiu-se para o agendamento das entrevistas de acordo com a disponibilidade de ambas as partes. Por questões de logística e em pensamento com a importância da temática da sustentabilidade, optou-se por realizar as entrevistas remotamente, via *Zoom* e *Google Meets*. De seguida, foi enviado a todos os participantes, via *e-mail*, uma declaração de consentimento informado (Apêndice I) cujo intuito foi apresentar os objetivos do estudo e dar *luz* sobre a temática em apreço, assim como, informar os mesmos de que seriam garantidos a proteção e o anonimato de todos os dados fornecidos durante todo o processo das entrevistas. Junto, foi também, enviado para os Coordenadores/Diretores de formação em

RH (Apêndice III) e para os estudantes (Apêndice V) um breve inquérito *online* com algumas questões sociodemográficas, elaborado através da plataforma *Google Forms*.

Apresentando em maior detalhe o instrumento de recolha de informação utilizado - o guião de entrevistas, para a presente investigação procedeu-se à construção de dois guiões de entrevista tendo por base a revisão da literatura e a população-alvo selecionada. Salienta-se para o facto de ambos os guiões evidenciarem o mesmo conteúdo de dimensões de análise, no entanto, algumas questões foram divergentes para se obter uma maior perceção da visão dos estudantes e dos Coordenadores/Diretores.

Assim, o guião de entrevistas destinado aos Coordenadores/Diretores de formação superior em RH (Apêndice II), bem como, aos estudantes finalistas em Recursos Humanos (Apêndice IV) foi estruturado em 4 partes principais: a primeira parte diz respeito à identificação do entrevistado e da IES que frequenta para o caso dos estudantes e que leciona para o caso dos docentes responsáveis. Numa segunda parte, relacionada com a conceptualização da temática, foram abordadas questões sobre a perceção do conceito de sustentabilidade e dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, bem como, a identificação de comportamentos sustentáveis adotados enquanto cidadãos comuns. De seguida, numa terceira parte, surge a abordagem à Educação para o Desenvolvimento Sustentável. Este ponto específico difere para as duas amostras em estudo, particularmente para os estudantes foram abordadas questões com o objetivo de obter informações sobre o contexto académico e sugestões de atividades sustentáveis que são e poderiam ser aplicadas na IES, bem como na própria formação no curso de Recursos Humanos (ao nível das unidades curriculares, conteúdos programáticos, entre outros). Já para os docentes Coordenadores/Diretores de formação em RH procurou-se compreender e obter uma visão sobre ações de formação destinadas a esta temática e a sua sensibilização e capacitação, sugestões de melhoria ao nível da IES, compreender a constituição do plano de estudos da Licenciatura e Mestrado e a abordagem feita, ou não, sobre a sustentabilidade relacionada com as práticas de Recursos Humanos. Numa última parte, em linhas gerais, reuniram-se questões direcionadas com a perceção da aplicabilidade da sustentabilidade na Gestão de Recursos Humanos e quais os desafios inerentes à prática do profissional de RH num futuro próximo.

De forma a registar o máximo de informação possível sobre as entrevistas, foi solicitado no início de cada entrevista e autorizado pelos entrevistados, à semelhança do que sugeria Resende (2016), a gravação de áudio para posteriormente proceder à sua transcrição. A gravação direta das entrevistas, apesar de ser um processo demorado, tem

como vantagem para o investigador registar “todas as expressões orais, imediatamente, deixando o entrevistador livre para prestar toda a sua atenção ao entrevistado” (Silva et al., 2006). De acordo com Bourdieu (1999) citado em Quaresma (2005), a transcrição é um passo fundamental na metodologia da investigação e não deve ser descurada a sua importância neste processo de investigação, uma vez que permite “minimizar as limitações associadas à mera intuição e recordação da informação e os vieses individuais (...) permitem observar repetida e detalhadamente o decurso e conteúdo da entrevista” (Azevedo et al., 2017, p. 161). A fase da transcrição de uma entrevista não é apenas o *passar para o papel*, o entrevistador tem de ter em atenção e rigor para apresentar os aspetos não auditivos, isto é, conseguir ilustrar risos, silêncios, gestos, entre outras infinitudes de aspetos (Quaresma, 2005; Resende, 2016). Tal como propunham Azevedo et al. (2017), foram tomadas as devidas diligências no sentido de guardar as gravações em diferentes dispositivos e efetuar cópias de segurança.

Seguidamente, foi elucidado a cada entrevistado sobre a temática e os objetivos a ter em consideração para com a presente investigação, bem como, o modo como a entrevista iria ser conduzida (Resende, 2016), uma vez que foi sentido pela investigadora que os participantes necessitavam de uma breve explicação inicial sobre o fenómeno da sustentabilidade. De ressaltar que todos os entrevistados tiveram oportunidade de esclarecer as suas questões, dúvidas e perspetivas no fim da entrevista, bem como, interromper assim que o achassem necessário.

As entrevistas foram realizadas durante o mês de julho de 2023, sendo que a entrevista mais curta durou 24 minutos e a mais longa teve a duração de 1 hora e 2 minutos. A determinado momento, concluiu-se que não existiram novas informações enriquecedoras para a investigação, ocasionando do que se chama de saturação teórica e terminando assim a recolha de informação (Silva et al., 2006).

4.4. Tratamento e análise da informação

Concluída a etapa de recolha de informação, procedeu-se à fase de análise dos dados obtidos e como tal, recorreu-se à análise de conteúdo com o intuito de analisar as informações recebidas através das entrevistas realizadas.

A análise de conteúdo, como método de análise dos dados, consiste num “conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não)

que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (...) destas mensagens” (Bardin, 1977, citado em Godoy, 1995, p. 23). Na maioria dos casos, recorre-se a esta análise como instrumento metodológico uma vez que pode ser aplicado às variadas formas de comunicação, como por exemplo palavras, símbolos, expressões, frases (Godoy, 1995; Augusto et al., 2013).

Esta análise de conteúdo apresenta três etapas importantes: pré-análise; descrição analítica e interpretação referencial (Augusto et al., 2013). A pré-análise refere-se ao primeiro contacto com o estudo em causa, procurando estabelecer e organizar os procedimentos e documentos orientadores do trabalho, que “serão submetidos à análise, a escolha deles, a formulação das hipóteses e /ou objetivos, a elaboração dos indicadores que orientarão a interpretação e a preparação formal do material” (Godoy, 1995, p. 24). A etapa seguinte diz respeito à codificação, um processo mais demorado durante o qual cabe ao investigador “ler os documentos selecionados, adotando, nesta fase, procedimentos de codificação, classificação e categorização” (Godoy, 1995, p. 24), seguindo para a fase final, que diz respeito ao tratamento e interpretação dos resultados obtidos com o intuito de chegar a uma análise mais profunda e conexa dos dados (Augusto et al., 2013; Câmara, 2013).

Elaborou-se, assim, uma grelha de análise de conteúdo que permitiu fazer uma leitura sistemática dos dados (Tabela 6). Na presente investigação foram criadas e definidas as dimensões de análise e sub-dimensões de análise *à priori* (Câmara, 2013), ou seja, tendo por base a revisão da literatura e que, por conseguinte, foram a base para a realização das entrevistas.

De seguida, apresenta-se as dimensões de análise e respetivas sub-dimensões, bem como os objetivos que se pretendem alcançar com as mesmas (Tabela 6).

Tabela 6 – *Dimensões de análise, sub-dimensões de análise, e objetivos a alcançar*

Dimensões de Análise	Sub-dimensões de análise	Objetivos a alcançar
Conceptualização geral de sustentabilidade	Ideias associadas ao conceito “sustentabilidade”	Perceção dos estudantes finalistas em Recursos Humanos sobre o conceito de desenvolvimento sustentável/sustentabilidade
		Perceção dos Coordenadores/Diretores de formação em Recursos Humanos no Ensino Superior sobre o conceito de

		desenvolvimento sustentável/sustentabilidade
	Nível de conhecimento dos ODS	Compreender se os estudantes finalistas em RH têm conhecimento sobre os ODS
		Compreender se os Coordenadores/Diretores de formação em RH têm conhecimento sobre os ODS
	Comportamento sustentáveis	Identificação de comportamentos sustentáveis no quotidiano através de exemplos
Educação para o Desenvolvimento Sustentável	Práticas de sustentabilidade nas IES	Compreender se os Coordenadores/Diretores de formação em RH consideram que a sustentabilidade é um tema abordado
	Nível de sensibilização da comunidade académica para a problemática da sustentabilidade por parte da IES	Perceber se a IES promove a sensibilização e capacitação sobre o tema da sustentabilidade
	Sugestões de atividades sustentáveis para as IES	Identificação de sugestões ou ideias de atividades sustentáveis a serem aplicadas nos ciclos de formação em RH através de exemplos
	Formação para docentes relacionada com sustentabilidade	Perceber se existem ações de formação adequadas, para docentes, sobre a temática da sustentabilidade
	Auto-perceção sobre o nível de conhecimento sobre a temática da sustentabilidade	Perceber se os docentes consideram possuir a informação e conhecimento necessário sobre a temática da sustentabilidade
	Impacto da formação nos comportamentos sustentáveis	Perceber se a educação é o caminho para conscientizar os futuros profissionais de RH
	Inclusão da temática sustentabilidade nos planos de estudos de RH	Compreender como são elaborados os planos de estudos e a composição do corpo docente
	Corpo docente da formação em RH	
	Unidades curriculares e/ou conteúdo sobre sustentabilidade	Perceber se existe alguma unidade curricular e/ou conteúdo vocacionado no âmbito da sustentabilidade nos Recursos Humanos
	Modos de incorporação da sustentabilidade nos cursos de RH	Perceção sobre a abordagem da sustentabilidade no curso de Recursos Humanos

	Contributos académicos para o conhecimento da sustentabilidade em RH	Identificação de atividade, aula ou unidade curricular que tenha contribuído para o conhecimento no âmbito da sustentabilidade em Recursos Humanos
	Perceção do impacto da formação num exercício profissional sustentável	Compreender se a formação no curso de RH contribui para que os estudantes sejam profissionais sensíveis à problemática da sustentabilidade
Desafios da sustentabilidade na Gestão de Recursos Humanos	Elo entre sustentabilidade e Gestão de Recursos Humanos	Entender em que medida existe uma interligação entre os dois conceitos
	Desafios de sustentabilidade na prática de RH	Compreender quais os desafios inerentes à prática profissional de RH
	Papel do profissional RH na sustentabilidade organizacional	Compreender qual será o papel do profissional de RH, assim como, os benefícios e desafios no âmbito da sustentabilidade
	Capacidade de agir “sustentavelmente” enquanto futuro profissional de RH	Perceção dos estudantes sobre se a formação em Recursos Humanos o capacitou a agir face aos desafios da sustentabilidade

Conforme referido anteriormente, após a transcrição das entrevistas, estas foram analisadas com maior detalhe e cuidado tendo em conta a grelha de análise de conteúdo. A partir desta técnica foi possível compreender as características que estão por detrás das mensagens que são transmitidas durante o momento da entrevista (Câmara, 2013).

4.5. Caracterização dos participantes

No presente capítulo será apresentada e identificada a caracterização da amostra selecionada. Conforme referido anteriormente, e de acordo com os objetivos do estudo, foram considerados como participantes os Coordenadores/Diretores de formação superior em Recursos Humanos das Instituições de Ensino Superior em estudo e, por outro lado, os estudantes finalistas na formação em Recursos Humanos dessas mesmas IES.

4.5.1. Coordenadores/Diretores de formação em Recursos Humanos no Ensino Superior

Tabela 7 - Caracterização dos Coordenadores/Diretores de formação em RH

Entrevistado	Instituição de Ensino Superior	Sexo	Idade	Habilitações literárias	Área de Doutorado	Profissão	Tempo de experiência na área de Recursos Humanos	Tempo na função de Diretor/Coordenador na área de Recursos Humanos
1	Instituição B	Masculino	>50 anos	Doutorado	Psicologia do Trabalho e das Organizações	Docente	>15 anos	>15 anos
2	Instituição A	Feminino	>50 anos	Doutorado	Recursos Humanos	Docente	>15 anos	11-15 anos
3	Instituição A	Feminino	41-50 anos	Doutorado	Gestão de Recursos Humanos	Docente	>15 anos	5-10 anos
4	Instituição B	Feminino	>50 anos	Doutorado	Psicologia	Docente	>15 anos	0-4 anos

Conforme a Tabela 7 apresentada, participaram no presente estudo 4 responsáveis ou Diretores/Coordenadores da formação em Recursos Humanos, sendo que dois participantes fazem parte da Instituição de Ensino Superior A, de setor público, e dois outros participantes que lecionam na Instituição de Ensino Superior B, de setor privado. Assim, no que concerne às características dos mesmos, verifica-se que 1 docente é do sexo masculino e 3 docentes são do sexo feminino. A média de idades dos entrevistados é de maior de 50 anos e todos possuem a qualificação ao nível do doutoramento. Em relação à área de doutoramento, pode-se verificar que é bastante homogênea relacionando-se com a área de Recursos Humanos e Psicologia do Trabalho e das organizações.

No que respeita ao tempo de experiência, enquanto docentes, na área de Recursos Humanos verifica-se que todos os entrevistados possuem mais de 15 anos de experiência profissional. Já no que toca ao tempo de experiência enquanto Diretores/Coordenadores da área de estudo na Instituição de Ensino Superior onde lecionam, verifica-se que na IES – A, de setor público, um participante tem entre 11-15 anos a assumir esse cargo e outro participante tem entre 5-10 anos. Na IES – B, de setor público é diversificado, uma vez que um participante assume funções nesse cargo há mais de 15 anos e o outro entrevistado entre 0-4 anos.

4.5.2. Estudantes finalistas em Recursos Humanos

Tabela 8 - Caracterização dos estudantes finalistas

Entrevistado	Instituição de Ensino Superior	Sexo	Idade	Grau de ensino que frequenta	Nome do curso	Executa funções na área de Recursos Humanos?	Qual é o setor de atividade da organização?
1	Instituição A	Masculino	<25 anos	Licenciatura	Recursos Humanos	Não	
2	Instituição B	Feminino	41-50 anos	Licenciatura	Gestão de Recursos Humanos	Não	
3	Instituição B	Masculino	<25 anos	Licenciatura	Gestão de Recursos Humanos	Não	
4	Instituição A	Feminino	<25 anos	Licenciatura	Recursos Humanos	Não	
5	Instituição A	Feminino	31-40 anos	Mestrado	Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos	Sim	Tecnológica
6	Instituição A	Feminino	<25 anos	Licenciatura	Recursos Humanos	Sim	Energia e Telecomunicações
7	Instituição B	Feminino	25-30 anos	Licenciatura	Gestão de Recursos Humanos	Não	
8	Instituição A	Masculino	<25 anos	Mestrado	Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos	Sim	Consultoria de Recursos Humanos
9	Instituição B	Feminino	25-30 anos	Mestrado	Gestão Estratégica de Recursos Humanos	Não	
10	Instituição B	Feminino	<25 anos	Mestrado	Gestão Estratégica de Recursos Humanos	Sim	Recursos humanos
11	Instituição B	Feminino	31-40 anos	Licenciatura	Gestão de Recursos Humanos	Sim	Metalomecânica
12	Instituição B	Feminino	31-40 anos	Licenciatura	Gestão de Recursos Humanos	Não	Público
13	Instituição A	Feminino	<25 anos	Licenciatura	Recursos Humanos	Não	
14	Instituição A	Feminino	<25 anos	Licenciatura	Recursos Humanos	Não	

De acordo com a Tabela 8 apresentada, da amostra de 18 participantes, 14 são estudantes finalistas na formação em Recursos Humanos, nomeadamente 7 estudantes da IES – A, de setor público e 7 estudantes da IES – B, de setor privado e apresentam as seguintes características: 3 do sexo masculino e 11 do sexo feminino. Dos 14 entrevistados, 8 apresentam uma idade inferior a 25 anos; 2 possuem uma idade compreendida entre os 25 e 30 anos; 3 participantes possuem entre 31 a 40 anos de idade e 1 participante entre os 41 e 50 anos.

Em relação às habilitações literárias, 10 entrevistados frequentam e encontram-se a finalizar a Licenciatura em Recursos Humanos, dos quais 5 são da IES – A e outros 5 são da IES – B. A terminar o grau de Mestre encontram-se 4 entrevistados, dos quais 2 da IES – A em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos e outros 2 da IES – B, no curso de Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Além disso, 10 entrevistados não se encontram no momento a exercer funções na área de Recursos Humanos, 5 entrevistados já exercem funções na área, nomeadamente em empresas de tecnologias; energia e telecomunicações; consultoria de recursos humanos e metalomecânica.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo são apresentados os resultados obtidos a partir das entrevistas por forma a dar resposta aos objetivos do estudo. Conforme a Tabela 6 apresentada no capítulo anterior, os resultados serão apresentados à luz das dimensões de análise mencionadas: Conceptualização geral de sustentabilidade; Educação para o Desenvolvimento Sustentável e Desafios da sustentabilidade na Gestão de Recursos Humanos, bem como, as respetivas sub-dimensões de análise identificadas.

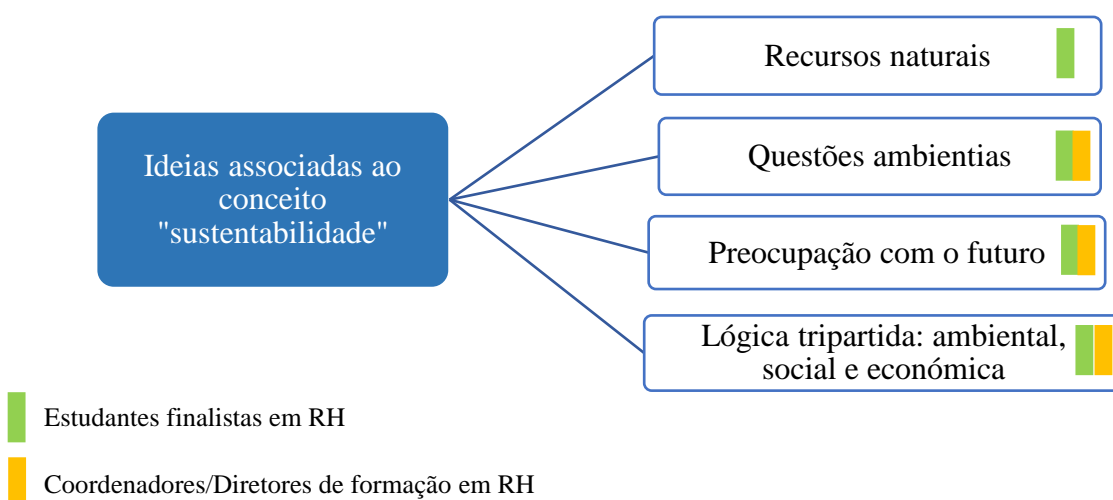
5. Conceptualização geral de sustentabilidade

A presente dimensão de análise definida, Conceptualização geral de sustentabilidade, procura compreender a visão geral de cada entrevistado sobre o fenómeno de estudo, o conceito de desenvolvimento sustentável e o que representa para a vida quotidiana dos mesmos. Associada a esta dimensão estão três sub-dimensões de análise, nomeadamente: o desenvolvimento sustentável, os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e os comportamentos sustentáveis.

5.1. Ideias associadas ao conceito “sustentabilidade”

Esta sub-dimensão de análise tem como intuito obter a perceção dos Coordenadores/Diretores de formação de Recursos Humanos no Ensino Superior, bem como, a perceção dos estudantes finalistas do mesmo curso sobre o significado do fenómeno sustentabilidade, se lhes é familiar e o que pensam quando ouvem falar sobre esta temática. Na Figura 2, são apresentadas as categorias emergentes obtidas a partir dos dados recolhidos na dimensão de análise 1.

Figura 2 – Ideias associadas ao conceito “sustentabilidade”



Na perspectiva dos Coordenadores/Diretores de formação em RH (n=4) este conceito interliga-se com a questão ambiental, mas também com aspetos relacionados com a parte social e económica, como podemos exemplificar pelas seguintes unidades de registo:

“um desenvolvimento que combina uma filosofia ação amiga do ambiente, nomeadamente transformando tudo aquilo que é processo físico num processo mais tecnológico (...) onde há esse respeito pelo ambiente, pela sociedade” (entrevistado 1, Responsável pela formação em RH, IES – B)

“é uma lógica tripartida, ou seja, sendo que as organizações têm uma perspectiva económica e um objetivo económico a ideia é que para conseguir mantê-lo, têm também que procurar um equilíbrio ambiental e social” (entrevistada 3, Responsável pela formação em RH, IES - A)

“a preocupação pela vida, o futuro das gerações, o que realmente nós podemos pensar para tornar este futuro sustentável, não só do ponto de vista ambiental, mas também económico e também social” (entrevistado 4, Responsável pela formação em RH, IES - B)

Na perspectiva dos estudantes finalistas em RH, as respostas foram semelhantes, pelo que têm uma visão do significado deste fenómeno, no entanto, verifica-se que há uma tendência em ligar com a parte ambiental, como podemos ver pelas seguintes unidades de registo:

- **Ao nível ambiental e dos recursos naturais (n=6):**

“a sustentabilidade é no fundo nós não esgotarmos os nossos recursos, mantermos os recursos que temos, sem que isso seja trágico daqui a uns anos” (entrevistada 6, Estudante, IES -A); *“a sustentabilidade remete-nos sempre para aquela ideia dos recursos e usá-los eficazmente para não comprometermos o futuro no fundo”* (entrevistada 12, Estudante, IES -B)

- **Preocupação com o futuro (n=3):**

“para mim esta terminologia é tentarmos contribuir, desenvolver práticas, procedimentos, coisas mais concretas, não só para sermos cada vez melhores, mas para fazermos mais e melhor” (entrevistada 4, Estudante, IES – A); *“para mim sustentabilidade diz que tenho que ter cuidado com aquilo que faço hoje para pensar nas gerações futuras”* (entrevistada 2, Estudante, IES -B)

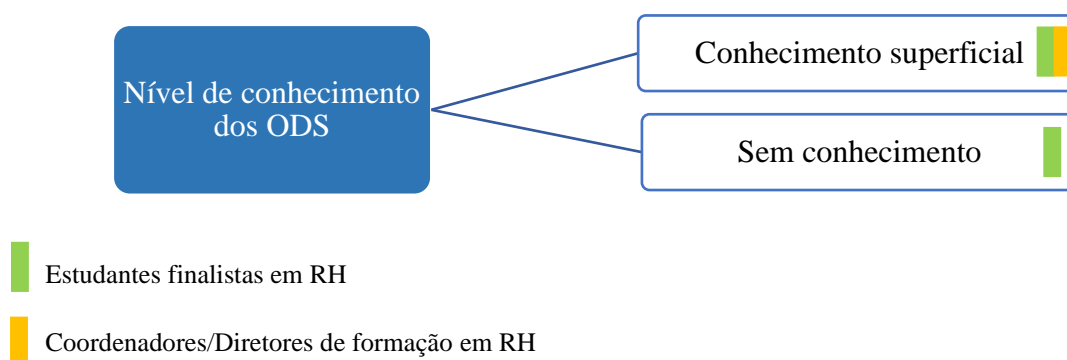
- **Ambiental, social e económica (n=5):**

“Para mim é ambiental, financeira, capital humano e acima de tudo acho que são esses 3 fatores” (entrevistado 3, Estudante, IES -B)

5.2. Nível de conhecimento dos ODS

Numa ótica de compreender se os participantes do estudo têm conhecimento sobre o que são os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), verifica-se que vários entrevistados possuem um conhecimento superficial do termo, afirmando saber que existem estes objetivos, mas não sabem definir em concreto qual o fundamento dos mesmos e por outro lado, alguns entrevistados afirmam não terem conhecimento sobre o conceito (Figura 3).

Figura 3 – Nível de conhecimento dos ODS



Seguem-se algumas unidades de registo relatadas pelos Coordenadores/Diretores de formação em RH (n=4):

“sou-lhe franco, não concretamente. Sei que há um conjunto de diretrizes nomeadamente que vão desde a preocupação com aquilo que é o espaço físico onde vivemos, com o planeta terra, com a economia circular e tendo também presente um conjunto de populações targets” (entrevistado 1, Responsável pela formação em RH, IES -B)

“sei que existem, mas confesso que não fui sequer ler, mas sei que existe e que há orientações em termos de objetivos” (entrevistado 2, Responsável pela formação em RH, IES - A)

Já na perspetiva dos estudantes finalistas, a maioria dos entrevistados (n=9) dizem ter conhecimento que existem objetivos para o desenvolvimento sustentável, mas que efetivamente não sabem o intuito nem descrevê-los, como podemos verificar pelas seguintes unidades de registo:

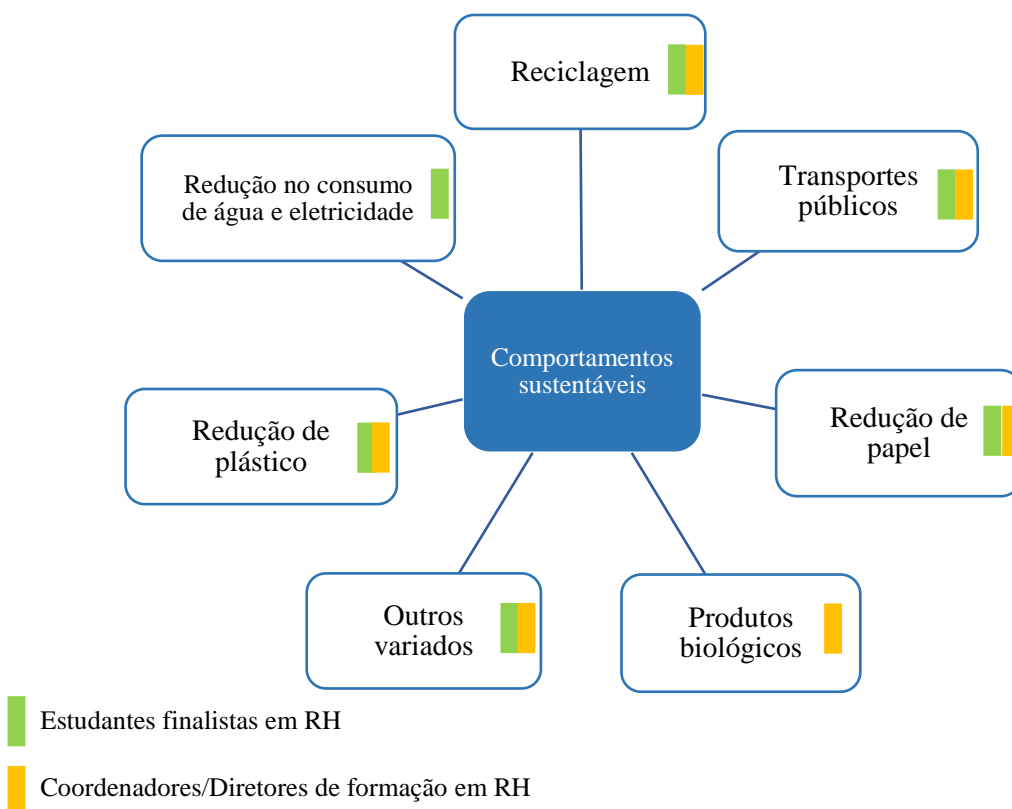
“eu creio que sim, até tenho uma ideia que vem objetivos para 2030, acho que era 17 objetivos, mas não me lembro” (entrevistado 1, Estudante, IES – A); “sim, da União Europeia, os 17 objetivos, mas confesso que não sei todos” (entrevistado 8, Estudante, IES – A)

Por fim, alguns entrevistados afirmam desconhecer o conceito (n=5): “nunca ouvi falar” (entrevistado 11, Estudante, IES -B)

5.3. Comportamentos sustentáveis

No que concerne à sub-dimensão de análise comportamentos sustentáveis, procura-se identificar alguns exemplos de hábitos sustentáveis adotados tanto pelos Coordenadores/Diretores de formação em RH como pelos estudantes finalistas em RH. Na Figura 4 são apresentadas as categorias emergentes, a partir dos dados obtidos na dimensão de análise 1, de comportamentos que promovem a preocupação pela sustentabilidade na vida quotidiana e profissional dos entrevistados.

Figura 4 - Comportamentos sustentáveis



Os Coordenadores/Diretores de formação superior em RH, mencionaram algumas práticas pessoais e profissionais que adotam no seu dia-a-dia, nomeadamente ao nível do uso de transportes públicos e carros elétricos, reciclagem, redução do papel, entre outras:

“optei por trocar um carro de combustão para um elétrico. Numa lógica de acabar com o papel, neste momento estou a dar exames via moodle. Num registo de casa, a reciclagem do lixo, troquei as lâmpadas para lâmpadas led” (entrevistado 1, Responsável pela formação em RH, IES -B)

“reciclagem de resíduos domésticos. A nível profissional, imprimo muito pouco papel, levo tudo em computador (...) a nível de meios de deslocação, não tenho ainda veículos elétricos porque seria um reinvestimento elevado, mas pondero muitas vezes nas minhas deslocações os transportes públicos” (entrevistado 2, Responsável pela formação em RH, IES - A)

“efetivamente tenho mais intenções do que concretizações (...) Mas por exemplo, compro em segunda mão vários tipos de itens (...) já para não falar da separação do lixo, da procura de coisas mais biológicas, procurar minimizar o uso de plásticos e utilização de embalagens” (entrevistado 3, Responsável pela formação em RH, IES - A)

Numa ótica mais alimentar, uma entrevistada (n=1) considera ter como preocupação *“um estilo de vida mais saudável, tem havido uma mudança ao nível alimentar, procurar saber como comer e produtos e alimentos mais ligados com as questões da sustentabilidade”* (entrevistado 4, Responsável pela formação em RH, IES – B).

Por outro lado, na perspetiva dos estudantes, são identificados vários comportamentos promissores da sustentabilidade. A maioria dos entrevistados (n=10) considera ter comportamentos sustentáveis, mas efetivamente estão conscientes que poderiam adotar outros métodos de modo a serem melhores cidadãos, conforme:

“a redução do consumo da água, mesmo ao nível do aquecimento, tento reduzir ao máximo (...) prefiro ir ao talho e frutaria do que ter montes de embalagens para deitar fora. As garrafas reutilizáveis, por exemplo no meu posto de trabalho não utilizo cópias, toda a documentação é digitalizada” (entrevistado 2, Estudante, IES -B)

“considero que já fui uma cidadã mais exemplar, o facto de ter entrado para a faculdade e ter começado a viver sozinha foram coisas que acabaram por prejudicar atitudes que

eu tinha já fomentado como não ir às compras com sacos de plástico, evitar alimentos embalados” (entrevistado 14, Estudante, IES -A)

No entanto, alguns estudantes entrevistados (n=4) não consideram ser sustentáveis no seu dia-a-dia, referindo que têm atenção a pequenos comportamentos como: *“nós fazemos sempre a reciclagem, a poupança da água, não deixar a torneira aberta. Mas confesso que no meu dia-a-dia não é assim tão sustentável porque vou para a empresa de carro e o carro tem 5 lugares, portanto, tento fazer a minha parte, mas não acho que seja assim tão sustentável”* (entrevistado 6, Estudante, IES -A)

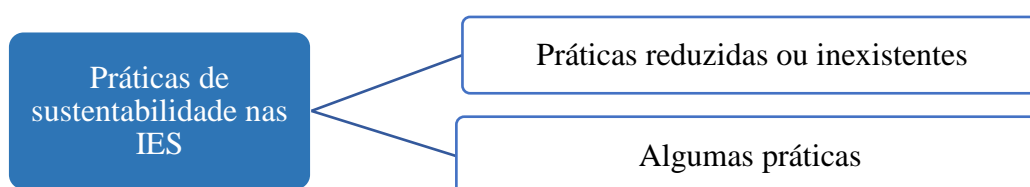
6. Educação para o Desenvolvimento Sustentável

Em relação à segunda dimensão de análise, *Educação para o Desenvolvimento Sustentável*, procura compreender aspetos relacionados com o universo das Instituições de Ensino Superior, nomeadamente ao nível de práticas sustentáveis; sensibilização da comunidade académica; ações de formação para docentes e o nível de conhecimento dos mesmos sobre a temática; a própria formação superior em RH (plano de estudos, docência, unidades curriculares e conteúdos programáticos), bem como, a necessidade de incorporação da sustentabilidade nos cursos de RH e os seus contributos académicos na perspetiva dos estudantes.

6.1. Práticas de sustentabilidade nas IES

A presente sub-dimensão direcionada para os Coordenadores/Diretores de formação de RH tem o intuito de compreender a visão geral dos mesmos sobre a prática sustentável no *campus* onde lecionam.

Figura 5 – *Práticas de sustentabilidade nas IES*



Desta forma, quando questionados se consideram que o tema da sustentabilidade é abordado na IES, os entrevistados afirmaram que as instituições possuem alguns pontos

e práticas referenciais que orientam esta chamada de atenção para a sustentabilidade, no entanto, há a necessidade de abordar mais estas questões. Nomeadamente, alguns Coordenadores/Diretores de formação superior em RH alertaram para o facto de a mesma possuir:

“que há alguns comportamentos promotores da sustentabilidade, o facto de termos um sistema de eletricidade por sensor de movimento (...) temos bicicletas em frente à instituição (...) temos ecopontos dentro da instituição” (entrevistado 2, Responsável pela formação em RH, IES - A)

“a instituição tem desenvolvido um programa de ser um campus mais saudável e creio que aí estão presentes esses princípios e valores em termos de atuação (...) os dispensadores de água foram introduzidos no sentido de reduzir as garrafas de plástico” (entrevistado 4, Responsável pela formação em RH, IES – B)

Por outro lado, observam que há um longo caminho pela frente, uma vez que, *“não havendo orientações dos ministérios, não havendo por exemplo benefícios fiscais (...), as próprias instituições não têm estes comportamentos e eu continuo a ver posters para publicidade, folhas de papel em exagero não recicladas, impressão de identificação de salas”* (entrevistado 2, Responsável pela formação em RH, IES - A)

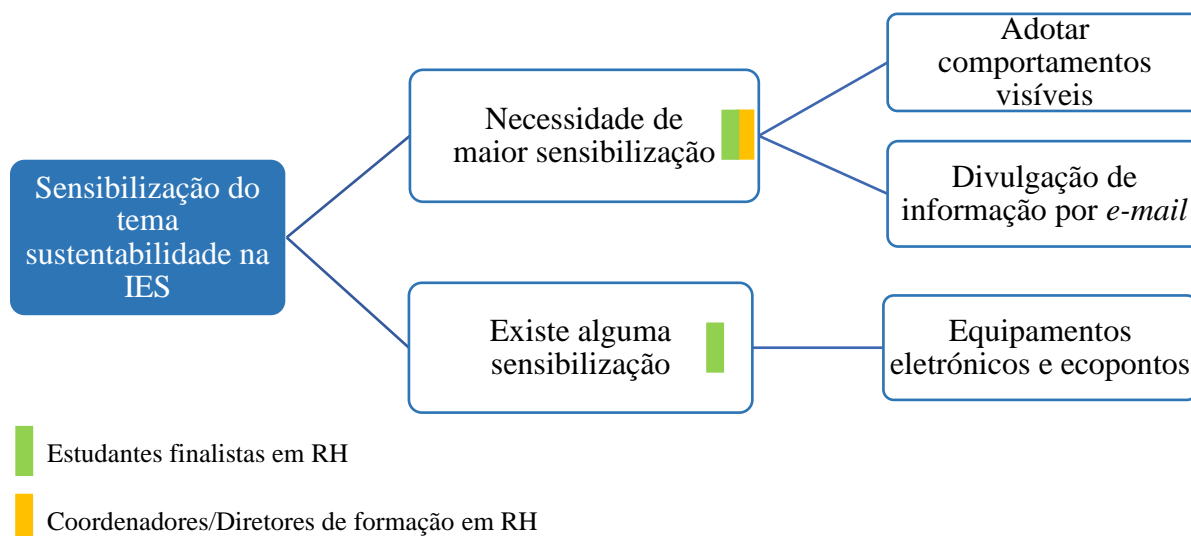
“(...) há pontualmente campanhas e alguma informação, mas acho que ainda está dispersa e não é portanto algo feito de forma esquematizada” (entrevistado 1, Responsável pela formação em RH, IES -B)

6.2. Nível de sensibilização da comunidade académica para a problemática da sustentabilidade por parte das IES

Os Coordenadores/Diretores de formação superior em RH e os estudantes finalistas em RH foram questionados para darem a sua opinião se a IES e, conseqüentemente, os ciclos de formação superior, promovem a sensibilização e capacitação dos mesmos para os mais diversos temas relacionados com a sustentabilidade, tais como: a saúde no trabalho, cuidados com o ambiente, equilíbrio de vida pessoal e profissional, entre outros. Verificamos a partir da Figura 6 que alguns entrevistados consideram que, por um lado, há necessidade de maior sensibilização, uma vez que não existem comportamentos visíveis e há pouca divulgação de informação. Por

outro lado, alguns entrevistados consideram que existem pequenas ações que os levam a crer que existe alguma sensibilização.

Figura 6 – Sensibilização da comunidade acadêmica para a problemática da sustentabilidade



As respostas dos 4 Coordenadores/Diretores de formação superior em RH foram unânimes, considerando que há alguma abertura e receptividade por parte da IES, no entanto ainda não existem comportamentos visíveis que promovam essa sensibilização: *“eu acho que há receptividade, há sensibilização, mas penso que na prática há um caminho longo a percorrer”* (entrevistado 1, Responsável pela formação em RH, IES - B)”

Adicionalmente, as respostas dos estudantes finalistas foram na mesma linha de pensamento, reconhecendo que a própria instituição tenta promover junto da comunidade acadêmica através de ações tais como: equipamentos eletrônicos e instalação de ecopontos, mas acabam por ser despercebidas na medida em que não há preocupações diretamente visíveis da necessidade de se falar sobre a importância de um futuro sustentável, conforme as seguintes unidades de registo:

“reconheço que devem ter existido tentativas para, mas não creio que haja muito investimento para além dos caixotes do lixo (...) eu acho que a informação deveria ser mais bem promovida e mesmo a nível de e-mail institucional de dinâmicas sobre este tema” (entrevistada 14, Estudante, IES -A)

“sei que o espaço de estudante foi renovado, tem micro-ondas onde as pessoas podem aquecer a comida, o ambiente está muito mais ambientalista, tem os caixotes do lixo com a diferenciação” (entrevistado 1, Estudante, IES -A)

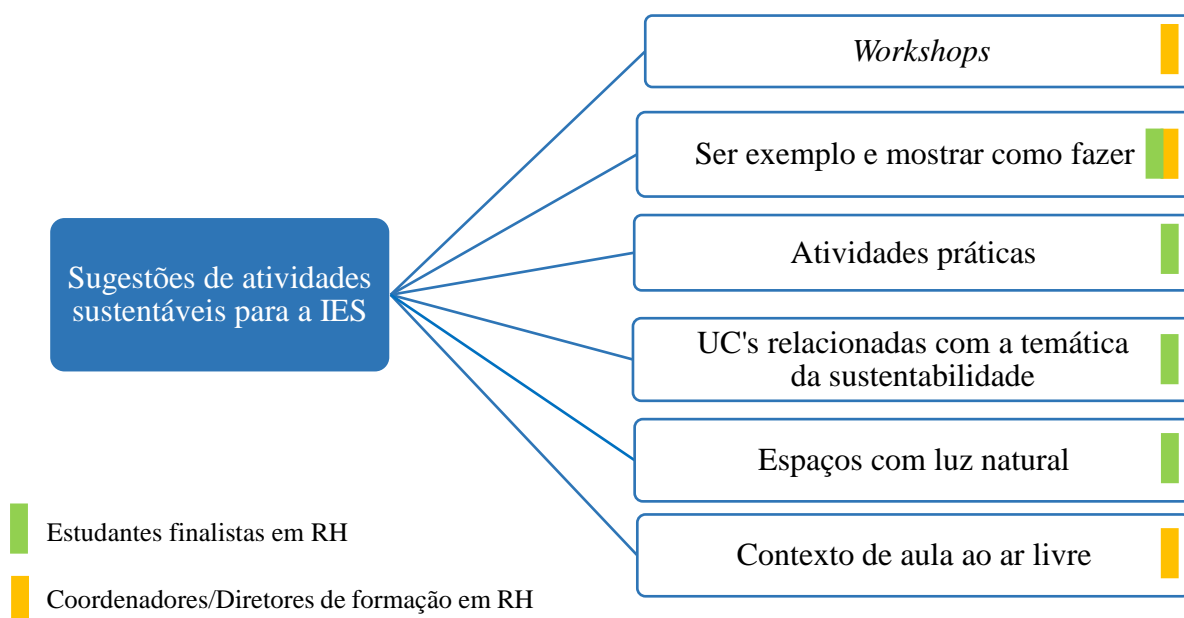
“eu acho que sim, os bebedouros, as máquinas elétricas que fazem o filtro da água, os respectivos locais para a reciclagem separadamente, há um ambiente bom com imensas janelas com luz natural, tem micro-ondas onde podemos aquecer a comida” (entrevistada 2, Estudante, IES -B)

6.3. Sugestões de atividades sustentáveis para as IES

Na Figura 7 são apresentadas ideias e/ou sugestões de atividades sustentáveis e melhorias que poderiam ser implementadas na formação de Recursos Humanos, destacadas pelos entrevistados (n=18).

Na visão dos Coordenadores/Diretores de formação em RH, as respostas foram em torno da necessidade de dar o exemplo aos demais envolvidos acadêmicos, da necessidade de ocorrerem atividades práticas que no fundo *toquem* às pessoas sobre a importância que todos têm neste processo da sustentabilidade.

Figura 7 – Sugestões de atividades sustentáveis para a IES



“(…) é as pessoas fazerem workshops práticos exemplificando e mostrando como se faz até porque isso tem uma adesão muito maior para as pessoas que circula no campus” (entrevistado 1, Responsável pela formação em RH, IES -B)”

“do ponto de vista pedagógico acho que não deveríamos de circunscrever o espaço pedagógico à sala de aula (...) é o facto de virmos para a rua, ao ar livre” (entrevistado 2, Responsável pela formação em RH, IES -A)

Do ponto de vista dos estudantes, elencam-se abaixo algumas ideias sugeridas pelos próprios:

“falando do curso, se calhar seria interessante aplicarmos este conceito de desenvolvimento sustentável em cada área dos recursos humanos” (entrevistado 4, Estudante, IES -A); *“ser um tema mais divulgado junto de cada professor, ser mais trabalhado”* (entrevistado 13, Estudante, IES -A); *“ter disciplinas relacionadas com a sustentabilidade acho que é importante”* (entrevistado 10, Estudante, IES -B)

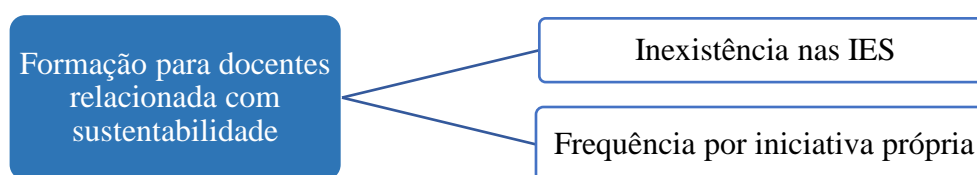
“acho que deveria ser mais prático, criar ambientes na educação que permitissem as pessoas darem-se a diversos tipos de estímulos” (entrevistado 3, Estudante, IES -B);

“termos atividades na prática, porque lá está depois vamos para empresas e algumas não praticam e não sabemos o que poderemos fazer” (entrevistada 9, Estudante, IES -B)

6.4. Formação para docentes relacionada com sustentabilidade

A presente sub-dimensão, direcionada unicamente para os Coordenadores/Diretores de formação em RH, visa procurar compreender se os mesmos recebem formação adequada no sentido de os capacitar sobre a sustentabilidade.

Figura 8 – *Formação para docentes relacionada com sustentabilidade*



Desta forma, quando questionados, 3 entrevistados afirmaram que nunca tiveram ações de formação promovidas pela sua IES sobre sustentabilidade, conforme as seguintes unidades de registo:

“eu não, assim de memória não me lembro de ter acontecido alguma com um tema específico da sustentabilidade” (entrevistado 1, Responsável pela formação em RH, IES -B)”

“que eu tenha conhecimento não, que eu tenha frequentado não. Normalmente estou atenta às publicidades (...) a orientação nunca foi institucional nem nunca fomos sensibilizados para isso, que me recorde” (entrevistado 2, Responsável pela formação em RH, IES -A)

Realçando para o facto de uma entrevistada ter formações a esse nível, mas por iniciativa própria: *“eu tive este ano letivo (...) nomeadamente como desenvolver projetos mais sustentáveis com estudantes e estou a fazer investigação na área de sustentabilidade com alguns estudantes, portanto, estou a estudar, não são formas, mas de autoaprendizagem, como seguir páginas no Instagram”* (entrevistado 3, Responsável pela formação em RH, IES- A)

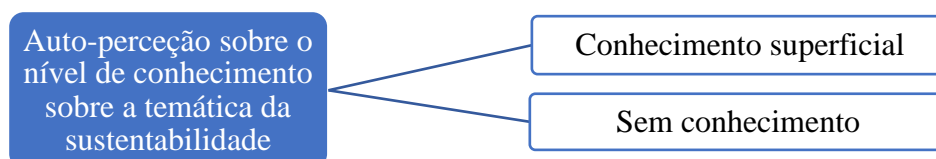
Numa ótica mais direcionada para a prática profissional de docente, a título de curiosidade, foi revelado que os próprios responsáveis pelo curso de RH (n=4) nunca tiveram ações de formação relacionadas com a sustentabilidade para o curso de Recursos Humanos, mas consideram fundamental ter:

“(...) mas é óbvio que está é uma prática comunitária e enquanto prática comunitária se estamos dentro de uma instituição toda a gente independentemente da função deve ser objeto dessa formação e sensibilização, pois se a prática não for transversal não produz efeitos” (entrevistado 1, Responsável pela formação em RH, IES -B)

6.5. Auto-perceção sobre o nível de conhecimento sobre a temática da sustentabilidade

Os Coordenadores/Diretores de formação superior em RH foram questionados no sentido de perceber se sentiam que tinham conhecimento e informação necessária sobre esta temática para transmitir aos estudantes. Na Figura 9 são apresentadas as categorias emergentes obtidas a partir dos dados recolhidos.

Figura 9 - *Conhecimento sobre a temática da sustentabilidade*



Assim, dois Coordenadores/Diretores de formação em RH afirmaram ter um conhecimento superficial no sentido em que se esforçam para transmitir estas ideias de um modo de vida sustentável, assim como, procuram apelar à consciência e atitude dos estudantes, conforme as seguintes unidades de registo:

“estou a procurar que essa área seja algo transversal e haja uma lógica de sustentabilidade na cabeça dos profissionais de recursos humanos que saem (...) a ideia também é chegar aos estudantes enquanto pessoas” (entrevistado 3, Responsável pela formação em RH, IES- A)

“sim acho que de alguma forma (...) mais do que falar é precisamente falar no sentido de dar voz e dar consciência às pessoas para no fundo o que é que eu posso fazer no meu dia-a-dia” (entrevistado 4, Responsável pela formação em RH, IES- B)

Por outro lado, outros dois Coordenadores/Diretores de formação em RH assumem não se sentirem confortáveis para transmitir o conhecimento sobre a temática da sustentabilidade:

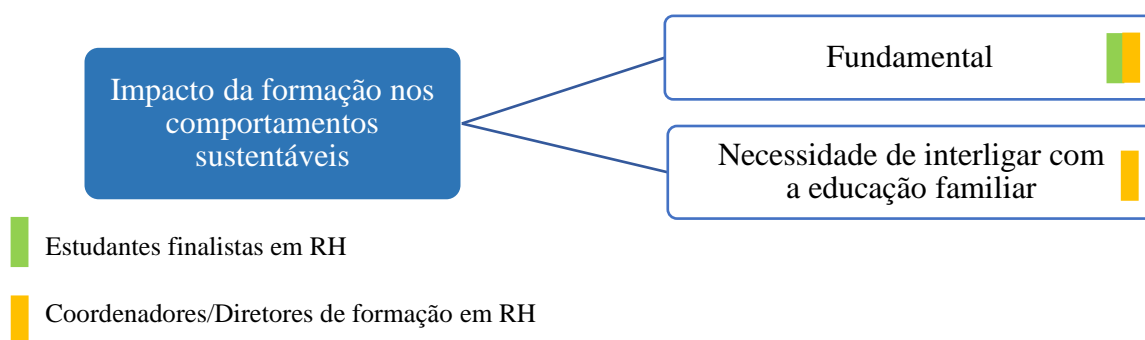
“assumo claramente que não tenho, claro que assumo aqui meia culpa porque nós temos aqui este papel de autoaprendizagem e sermos nós agentes ativos promotores da sustentabilidade, portanto eu tenho a obrigação de ir à procura deles (...) mas pedagogicamente eu não me sinto com o dever moral de impor isto aos outros porque não há orientações neste sentido” (entrevistado 2, Responsável pela formação em RH, IES -A)

“é claramente um conhecimento reduzido, portanto, não tenho preparação específica e diria que me limito a transmitir aquilo que o cidadão que trabalha em gestão de pessoas faz e entende que deve ser feito, mas não tenho conhecimento técnico capaz e suficiente para transmitir” (entrevistado 1, Responsável pela formação em RH, IES -B)

6.6. Impacto da formação nos comportamentos sustentáveis

A presente sub-dimensão índice sobre a educação formativa, esta procura compreender se a educação é o caminho para conscientizar o ser humano, nomeadamente os futuros profissionais de RH, sobre as questões relacionadas com a sustentabilidade.

Figura 10 – Impacto da formação nos comportamentos sustentáveis



Na Figura 10 são apresentadas as categorias emergentes obtidas a partir dos dados recolhidos. Assim, na perspectiva dos estudantes verifica-se que a grande maioria (n=12) considera que a educação teve de facto um papel essencial no conhecimento sobre a representatividade deste fenómeno nas suas vidas, por diversos motivos:

“porque efetivamente venho de um seio familiar que não é muito culto a nível destas questões, por isso não teria essa oportunidade de conhecer sobre o tema se não fosse a educação” (entrevistada 4, Estudante, IES -A)

“sim, relativamente à sensibilização, aquelas campanhas que muitas vezes vão às escolas e mesmo os docentes têm um papel fundamental nisso” (entrevistado 3, Estudante, IES -B)

Outros estudantes (n=2) apesar de considerarem a educação escolar um ponto-chave, afirmam que o próprio interesse e a dinâmica familiar os levaram a que soubessem mais sobre estas questões sustentáveis:

“foi um processo muito interno para mim, o que fez com que eu também me conhecesse melhor e o que faz com que eu conheça melhor os outros e o mundo à minha volta. Portanto acho que indiretamente, porque não se fala disto diretamente” (entrevistada 7, Estudante, IES -B);

Na perspectiva dos docentes Coordenadores/Diretores de formação em RH das IES (n=4), a ideia será sempre interligar a educação escolar e a educação familiar no sentido que só assim será refletida esta conscientização no ser humano (Figura 10).

“é um problema da humanidade, da sociedade em que vivemos. Deve ser uma preocupação à escala global e, portanto, claramente ela deve ser transposta para

práticas da educação. E quando digo educação é desde o primeiro ciclo (...) o exemplo vem de casa” (entrevistado 1, Responsável pela formação em RH, IES -B)

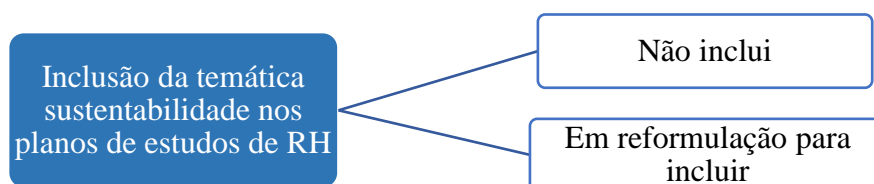
“eu acho que tem de ser consertado, acho que nós na academia só temos de dar continuidade a um trabalho que na minha opinião tem de vir, não digo desde o berço, mas pouco mais do que isso” (entrevistado 2, Responsável pela formação em RH, IES -A)

“o ideal é que as coisas caminhem a par, estamos numa sociedade de conhecimento e digamos que a escola foi muitas vezes motora para a mudança, principalmente para pessoas que de facto têm seios familiares não sensibilizados para o efeito (...) mas hoje em dia temos muitos meios de comunicação e eu creio que a responsabilidade é também individual” (entrevistada 4, Responsável pela formação em RH, IES- B)

6.7. Inclusão da temática sustentabilidade nos planos de estudos de RH

No que respeita à sub-dimensão plano de estudo e docência, esta procura compreender pela visão dos próprios Coordenadores/Diretores pelos cursos de Licenciatura e Mestrado na área de Recursos Humanos de cada IES em estudo como são pensados os planos de estudos.

Figura 11 - Plano de estudos



Na Figura 11, de acordo com os dados recolhidos das declarações dos Coordenadores/Diretores de formação em RH das IES (n=4), verifica-se que os planos de estudos vigentes não dão respostas claras face às abordagens relacionadas com a sustentabilidade para a área de Recursos Humanos. No entanto, há efetivamente uma intenção de reformulação dos mesmos num futuro próximo:

“o plano de estudos não dá respostas às preocupações da educação para a sustentabilidade (...) mas posso lhe dizer que neste momento estamos em fase de autoavaliação do curso” (entrevistado 2, Responsável pela formação em RH, IES -A)

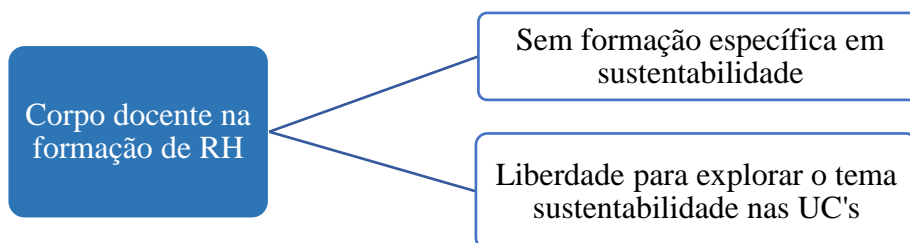
“estamos comprometidos com essa dimensão, será algo que vai ser introduzido, neste momento só está introduzido em algumas unidades curriculares, não está de forma transversal” (entrevistado 3, Responsável pela formação em RH, IES -A)

Adicionalmente, um entrevistado na IES -B, afirma que ainda que procurem inovar o plano de estudos futuramente, *“foi recentemente reformulado uma submissão no plano de estudos A3ES onde foi inserida uma unidade curricular nova que são “Novas tendência na GRH” e está claramente dentro do programa a sustentabilidade”* (entrevistado 1, Responsável pela formação em RH, IES -B)

6.8. Corpo docente da formação em RH

No que concerne à composição do corpo docente, pela perspectiva dos Coordenadores/Diretores da formação em RH, verifica-se através as categorias emergentes obtidas a partir dos dados recolhidos (Figura 12) que não existem docentes vocacionados para a problemática da sustentabilidade, existindo, por outro lado, quem acredite haver liberdade para explorar a temática nas respetivas unidades curriculares que ministram.

Figura 12 – *Corpo docente na formação de RH*



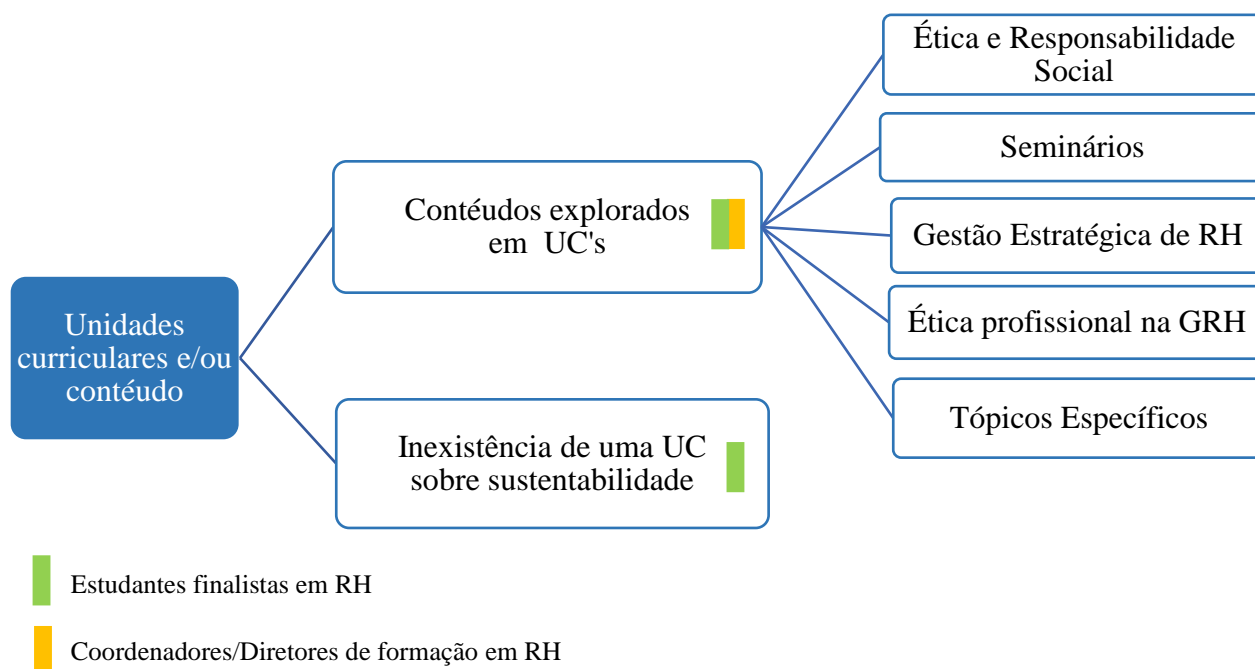
“não, no nosso Mestrado não (...) não existe no plano de estudos uma UC dedicada ao tema, na licenciatura existe e temos uma docente na área de RH que trabalha a responsabilidade social e as práticas verdes” (entrevistado 2, Responsável pela formação em RH, IES -A)

“cada docente dentro da sua área vai enfatizar um pouco mais algumas práticas que possam ser feitas e fazer com que os estudantes reflitam sobre estes assuntos” (entrevistado 4, Responsável pela formação em RH, IES -B)

6.9. Unidades curriculares e/ou conteúdo sobre sustentabilidade

Na Figura 13 são apresentadas as categorias emergentes a partir dos dados recolhidos na dimensão 2 no que concerne à sub-dimensão unidades curriculares e/ou conteúdos na formação superior em RH.

Figura 13 - Unidades curriculares e/ou conteúdo sobre sustentabilidade



Na perspetiva dos Coordenadores/Diretores de formação em RH (n=4), existem unidades curriculares onde são abordados tópicos relacionados com a sustentabilidade:

“existe uma unidade curricular chamada de Ética que um dos conteúdos é sobre isso” (entrevistada 3, Responsável pela formação em RH, IES -A)

“existe uma UC de Ética e de responsabilidade social que se fala mais eventualmente nesta lógica da sustentabilidade (...) em várias UC's existem alguns conteúdos relacionados com estes objetivos do desenvolvimento sustentável” (entrevistado 4, Responsável pela formação em RH, IES -B)

Verifica-se ainda que há preocupação em convidar pessoas externas para que façam alusão a algumas questões sociais, ambientais e económicas em unidades curriculares como Seminários. No entanto, ressalva-se que de momento não existem estratégias pedagógicas desenvolvidas sobre a problemática da sustentabilidade, mas que estão a ser tomadas providências no sentido de desenvolverem no curso estas questões ligadas a temas da atualidade.

Já na perspectiva dos estudantes das IES consideram não existir uma unidade curricular especificamente vocacionada para esta problemática, mas reconhecem ter existido conteúdos em algumas unidades curriculares que abordaram estas questões, conforme os seguintes excertos:

“Sim, na cadeira de Gestão Estratégica de RH falamos especificamente nos objetivos do desenvolvimento sustentável e conteúdos relacionados com a Gestão de RH Verde” (entrevistada 5, Estudante, IES -A)

“sim, na licenciatura existe uma UC que se chama Ética profissional na GRH e parte fala-se de sustentabilidade, quer seja tornar os processos mais verdes, ou reter os nossos talentos” (entrevistado 8, Estudante, IES -A)

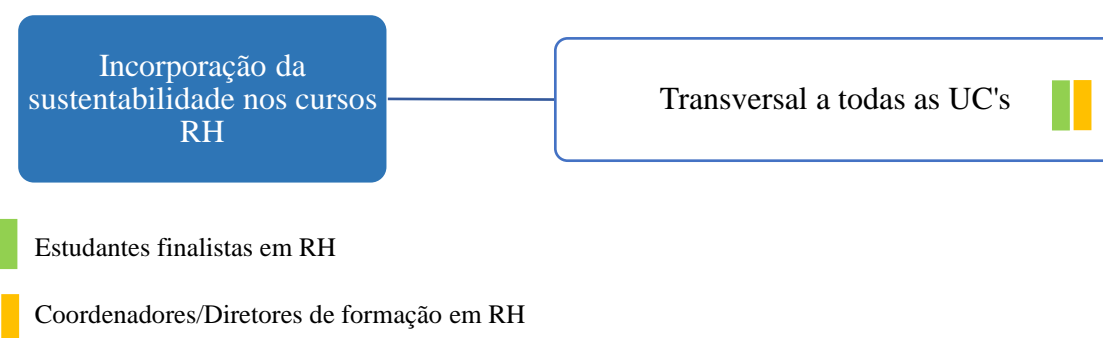
“sim, tive uma unidade curricular que se focaram nesta temática da sustentabilidade (...) eu acho que foi em Ética e Responsabilidade social no Mestrado” (entrevistada 10, Estudante, IES -B)

“considero que existem conteúdos direcionados com a sustentabilidade, indicações e os próprios professores tinham o cuidado de os aplicar na aula, dar exemplos” (entrevistada 2, Estudante, IES -B)

6.10. Modos de incorporação da sustentabilidade nos cursos de RH

Todos os entrevistados foram questionados no sentido de opinarem de que forma se poderia incorporar o tema sustentabilidade no curso de RH. Na Figura 14 é apresentada única a categoria emergente a partir dos resultados obtidos:

Figura 14 – Modos de incorporação da sustentabilidade nos cursos de RH



Neste sentido, as respostas elencadas pelos Coordenadores/Diretores de formação superior em RH (n=4) foram semelhantes, considerando que estas questões subjacentes à

problemática da sustentabilidade deveriam de ser mais evocadas em termos acadêmicos e que a melhor forma para ser incorporado no curso é efetivamente que se faça um alinhamento entre as UC's e a preocupação da sustentabilidade:

“Será sempre da responsabilidade dos RH a divulgação dessas práticas, a sensibilização e o fazer com que as pessoas se comprometam e se motivem para essas práticas” (entrevistado 1, Responsável pela formação em RH, IES -B);

“eu acho que é dentro de cada UC, um tópico como por exemplo o mínimo de 6h/9h deveria enquadrar o tema técnico que está a abordar no âmbito daquilo que são as práticas e efeitos” (entrevistada 2, Responsável pela formação em RH, IES -A)

A perspetiva dos estudantes é semelhante ao mencionado anteriormente, todos os entrevistados (n=14) consideram tratar-se de uma temática importante de ser abordada ao longo do percurso académico, dos quais 4 estudantes acrescentaram que não deveria existir uma unidade curricular específica, mas que fosse transversal a várias unidades curriculares. De seguida são demonstrados alguns excertos:

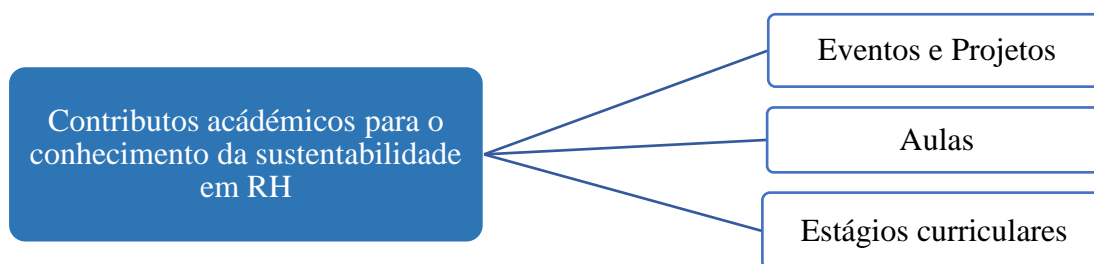
“sim completamente e como disse, vocacionado para cada UC e cada processo (...) acho que deveria ser mais segmentado” (entrevistado 8, Aluno, IES -A)

“não numa cadeira, com certeza que é importante, mas acho que não investir numa cadeira só para isso. Pode ser inserido mais nos tópicos de uma cadeira” (entrevistada 12, Aluna, IES -B)

6.11. Contributos académicos para o conhecimento da sustentabilidade em RH

A presente sub-dimensão de análise direcionada para os estudantes procurou identificar se ao longo do seu percurso académico existiu alguma atividade, aula, unidade curricular ou outras situações que tenha contribuído para os seus conhecimentos no âmbito da sustentabilidade em RH. Na Figura 15 são apresentadas as categorias emergentes evidenciadas a partir dos dados recolhidos pelos estudantes entrevistados (n=14).

Figura 15 – Contributos académicos para o conhecimento da sustentabilidade em RH



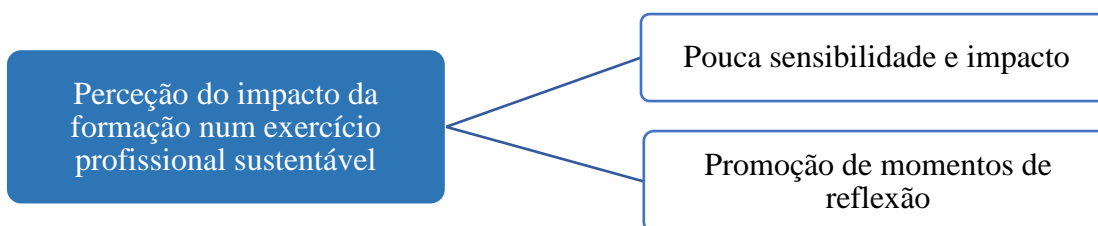
As respostas foram diversas:

- **Eventos/Projetos (n=7):** *“Por exemplo, este último ano tivemos um BIP, Blended Intensive Programme sobre sustentabilidade e recursos humanos (...) achei uma iniciativa muito interessante (entrevistado 4, Estudante, IES -A); “temos um evento no final do ano do curso de RH, que eu acho que isso atribui ao estudante uma série de responsabilidade, desde o início da organização, usar materiais recicláveis, perceber o que é sustentável” (entrevistada 2, Estudante, IES -B)*
- **Aulas (n=4):** *“a formação durante as aulas, a partir dos exemplos concretos de vários docentes” (entrevistada 7, Estudante, IES -B)*
- **Estágios (n=3):** *“se calhar no meu último estágio do curso, onde falava mais de sustentabilidade ao nível da diversidade e inclusão, mudanças de mentalidades” (entrevistada 4, Estudante, IES -A)*

6.12. Perceção do impacto da formação num exercício profissional sustentável

A presente sub-dimensão de análise, direcionada unicamente para os estudantes, tem como intuito compreender se a formação superior no curso de Recursos Humanos contribuiu para que sejam pessoas sensíveis à problemática da sustentabilidade.

Figura 16 – Perceção do impacto da formação num exercício profissional sustentável



Verifica-se, através das declarações prestadas no decorrer das entrevistas, que alguns estudantes entrevistados (n=9) tiveram alguma dificuldade em ser assertivos nas respostas, no entanto, consideraram haver ao longo do curso momentos de reflexão sobre o assunto provenientes de experiências dos docentes, mas não de uma forma direta:

“diretamente acho que não, porque não houve assim nenhum fomento específico numa cadeira que estimulasse uma série de sensibilidades para este tema. Indiretamente sim, porque havia sempre ligações aos conteúdos que os professores faziam dando exemplos” (entrevistada 14, Estudante, IES -A)

“creio que sim, mas reforço que precisávamos de mais um bocadinho. Na licenciatura em termos de iniciativas não tivemos assim mais nada que abrangesse o tema, considero que falta iniciativas na prática” (entrevistada 12, Estudante, IES- B)

Por outro lado, alguns entrevistados (n=5) afirmam que a formação em RH os tornou mais sensíveis a estas questões, conforme: *“sim, acho que devo muito aos professores, aos exemplos”* (entrevistado 7, Estudante, IES -B); *“sim, por exemplo, na licenciatura tive 3 estágios no departamento de recursos humanos de empresas diferentes e que me sensibilizou para o choque de três formas de trabalhar, numa era sempre a imprimir papel e noutra não”* (entrevistado 8, Estudante, IES -A)

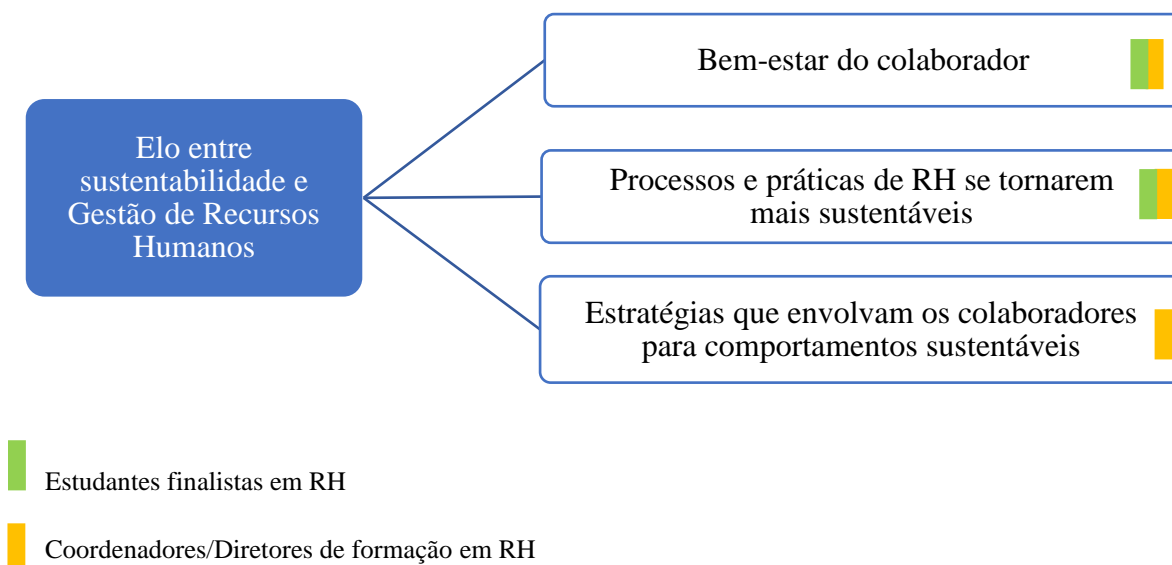
7. Desafios da sustentabilidade na Gestão de Recursos Humanos

A presente dimensão de análise tem como intuito obter uma visão sobre os desafios de sustentabilidade na Gestão de Recursos Humanos no futuro, para isso foram definidas quatro sub-dimensões que se seguem.

7.1. Elo entre a sustentabilidade e a Gestão de Recursos Humanos

Todos os entrevistados (n=18) foram questionados no sentido de compreender de que forma relacionavam o conceito de sustentabilidade e a gestão de recursos humanos. Na Figura 17 são apresentadas as categorias emergentes obtidas a partir dos dados recolhidos na presente sub-dimensão de análise.

Figura 17 – Elo entre sustentabilidade e gestão de recursos humanos



Na visão dos Coordenadores/Diretores de formação superior em RH (n=4), existe um elo muito forte entre estes dois conceitos, nomeadamente ao nível das práticas e processos a implementar, bem como, o bem-estar dos colaboradores. Seguem-se alguns excertos dos testemunhos:

“a ação de gestão de pessoas e a sustentabilidade deve ser uma preocupação de quem faz a gestão de pessoas, pela aquela lógica de que não só estamos a proteger o espaço físico e o planeta de uma forma mais genérica, mas também estamos a contribuir para o bem-estar e a felicidade das pessoas” (entrevistado 1, Responsável pela formação em RH, IES -B)

“quando estamos a abordar a gestão internacional de RH então vamos enquadrar como é que os processos que nós implementamos impactam e afetam por exemplo a sustentabilidade das organizações (...) a pandemia veio alertar que aquilo que está institucionalizado e standardizado não é necessariamente o ótimo e que conseguimos fazer muita coisa” (entrevistada 2, Responsável pela formação em RH, IES -A)

“eventualmente que tipo de estratégias podem ser elaboradas neste nível dos objetivos do desenvolvimento sustentável” (entrevistada 4, Responsável pela formação em RH, IES -B)

No que toca à visão dos estudantes finalistas (n=14), os entrevistados consideram haver uma interligação entre estes conceitos. As respostas foram diversificadas e entusiastas, elencando-se algumas unidades de registo:

“recursos humanos são pessoas e se nós tentarmos fazer algo sustentável, ou seja, que dê o suporte necessário a estas pessoas e que pensamos sempre nelas para fazer e desenvolver novas práticas acho que estamos no caminho certo” (entrevistada 4, Estudante, IES -A)

“apostar em ações de formação e-learning, mais digitais, tentar também que as pessoas possam escolher os conteúdos que querem abordar (...) acho que também a sustentabilidade é muito tentar gastar o menos possível e criar estratégias para motivar, reunir constantemente os colaboradores” (entrevistado 8, Estudante, IES- A)

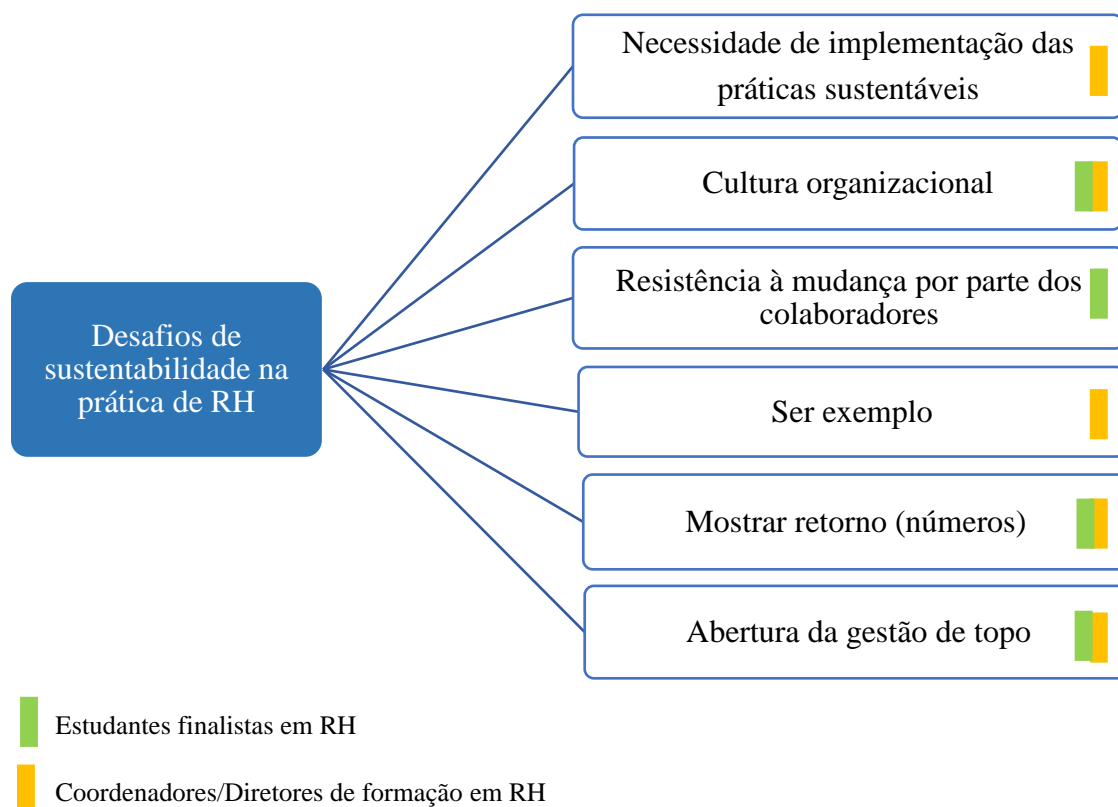
“por exemplo no recrutamento e seleção, em algumas empresas há bastantes gastos de papel e nesse sentido acho que poderia haver aqui ações de sustentabilidade para melhorar este aspeto, poderia ser mais digital, mas para isso é preciso haver recursos também” (entrevistada 9, Estudante, IES-B)

“os RH são o intermédio entre a administração e o trabalhador, a administração quer poupar dinheiro e o trabalhador boas condições, portanto nós somos a espécie de balança (...) os RH não é só processar salários, é pedir ajuda, para apoio moral, psicológico (...) promover bom ambiente, condições de trabalho, alimentação saudável, prática de exercício físico (...) também já estamos a pensar na sustentabilidade e criar melhores hábitos” (entrevistada 2, Estudante, IES -B)

7.2. Desafios de sustentabilidade na prática de RH

Na Figura 18 são identificadas as categorias emergentes obtidas a partir dos dados recolhidos pelos entrevistados (n=18), nomeadamente na sub-dimensão Desafios de sustentabilidade na prática profissional de RH:

Figura 18 - Desafios de sustentabilidade na prática de RH



Na perspectiva dos Coordenadores/Diretores de formação em RH (n=4), existem vários desafios de sustentabilidade, tais como:

“a rapidez da sua implementação porque é urgente e depois há o contexto que talvez ainda não esteja completamente preparado” (entrevistada 3, Responsável pela formação em RH, IES -A);

“o grande desafio é estar dentro de uma organização e estas práticas não estarem implementadas e que o profissional de RH terá que mudar comportamentos e poderá encontrar algumas resistências, daí que terá que fazer e delinear uma boa estratégia” (entrevistada 4, Responsável pela formação em RH, IES -B)

“o grande desafio para o profissional de RH é transportar a prática da sustentabilidade para a cultura organizacional e isso implica quem está em cima aceite que aquelas práticas e aqueles comportamentos, depois acarretam um conjunto de investimentos (...) é convencer no sentido de mostrar que há vantagens e evidências” (entrevistado 1, Responsável pela formação em RH, IES -B)

“um dos desafios é a autoconsciência de que temos de dar o exemplo dessas práticas e mostrar (...) os comportamentos tem de vir de cima” (entrevistada 2, Responsável pela formação em RH, IES -A)

Na perspectiva dos estudantes finalistas (n=14), os principais desafios mencionados foram os seguintes:

- **Cultura organizacional e resistência à mudança dos colaboradores (n=7):**

“mudar a cultura organizacional (...) e as pessoas que estão há muito tempo na organização acaba por ser muito difícil mudá-los, a mentalidade das pessoas” (entrevistado 13, Estudante, IES -A);

- **Mostrar retorno (n=4):**

“os números, ou seja, dizer que isto vai evitar que nós tenhamos menos erros, reduzir custos, é mostrar para a administração (...) os próprios gestores de RH cativarem os colaboradores com atividades, com certeza que vai ter mais rendimento, mais proatividade” (entrevistada 2, Estudante, IES -B)

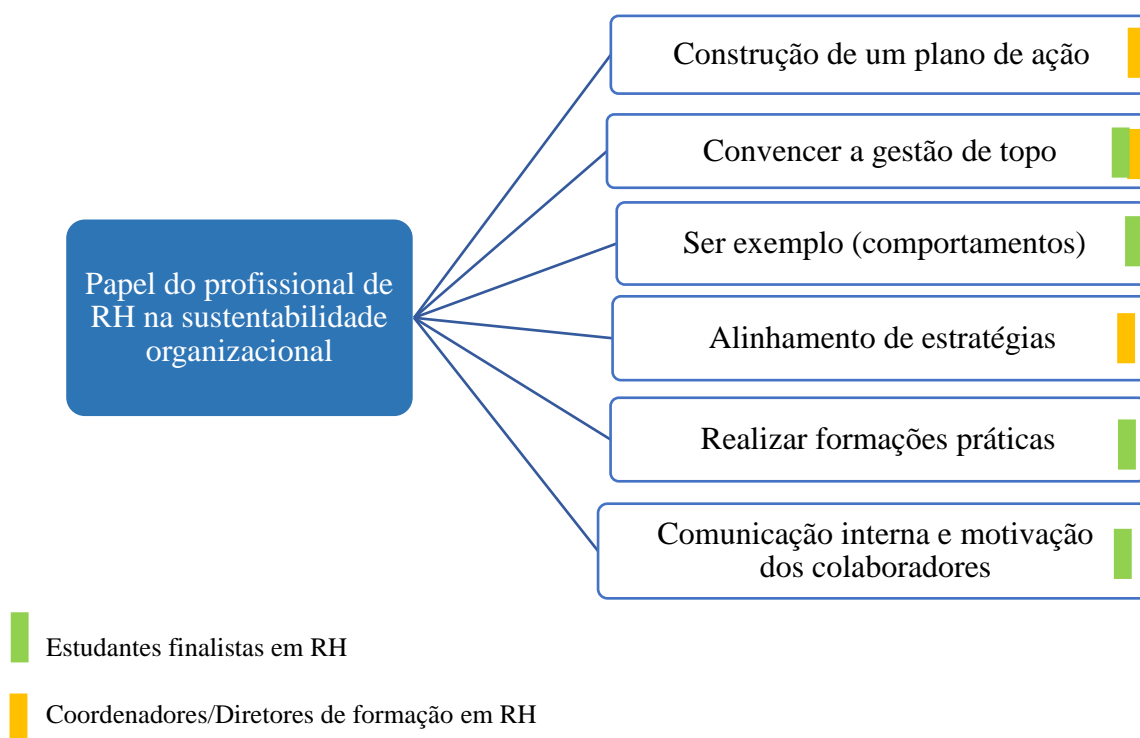
- **Abertura do topo (n=3):**

“começa pelo topo, se na administração houver digamos a implementação, acaba sempre por se conseguir que os funcionários sigam as coisas” (entrevistado 10, Estudante, IES-B)

7.3. Papel do profissional RH na sustentabilidade organizacional

Todos os entrevistados (n=18) foram questionados no sentido de compreender qual será o papel dos profissionais de RH nas organizações face ao desafio da sustentabilidade atualmente. Na Figura 19 são identificadas as categorias emergentes a partir dos dados recolhidos:

Figura 19 - Papel do profissional RH na sustentabilidade organizacional



Na perspetiva dos Coordenadores/Diretores de formação em RH (n=4), o papel do profissional de Recursos Humanos será, essencialmente, o de elaborar um plano de acordo com as estratégias que se pretende alcançar e de seguida avaliar o impacto dos indicadores, seguem-se alguns excertos de unidades de registo para complementar:

“convencer a estrutura hierárquica de topo da necessidade objetiva e clara de que trabalharmos a sustentabilidade não só nos RH, mas em toda a organização” (entrevistado 1, Responsável pela formação em RH, IES -B)

“o papel do GRH é fazer o alinhamento entre a estratégia que pretende alcançar e com as áreas em que considera que a organização está em défice e vai ter que orientar e mobilizar de certa formas as pessoas para essa estratégia” (entrevistada 4, Responsável pela formação em RH, IES -B)

Na visão dos estudantes finalistas (n=14), o papel do profissional de RH é diversificado e várias foram as respostas dadas, nomeadamente:

- **Convencer a gestão de topo das vantagens associadas, através de números (n=5):**

“é sempre pensando nos custos e nos proveitos. Se a empresa conseguir com práticas mais sustentáveis poupar, então é uma forma de convencer a administração que vale a

pena fazer a redução de resíduos, políticas a favor da diversidade e reduzir desigualdades (...) se pensarmos no bem-estar das pessoas, reduzimos o absentismo e com isso já estamos a ganhar dinheiro” (entrevistada 5, Estudante, IES- A)

- **Ser exemplo (n=4):**

“fazer determinadas ações e acabar por influenciar os outros (...) se eles virem que nós estamos a ter um comportamento sustentável e depois que aquilo traz um bom impacto para eles próprios, eu acho que as pessoas ficam recetivas a adotar esses comportamentos” (entrevistada 9, Estudante, IES -B)

- **Formações práticas e sensibilização de temas emergentes (n=2):**

“dar formação com coisas práticas (...) se na empresa elas forem formadas, elas próprias vão para casa a sensibilizar os outros, é uma questão que se cultiva” (entrevistado 3, Estudante, IES -B);

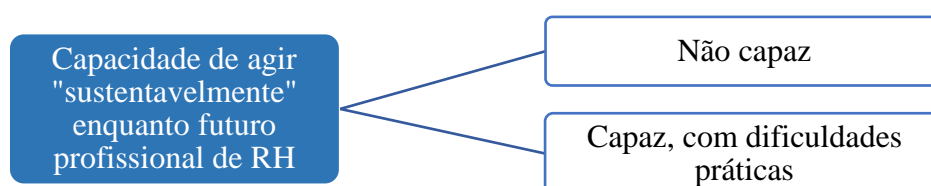
- **Garantir a comunicação interna e motivar os colaboradores (n=3):**

“é garantir que todos os processos são passados aos elementos da equipa e criar toda uma campanha de sensibilização para todos os colaboradores estarem conscientes do porque de certas coisas acontecerem e garantir a comunicação interna é sempre fluida” (entrevistado 8, Estudante, IES- A)

7.4. Capacidade de agir “sustentavelmente” enquanto futuro profissional de RH

A última sub-dimensão, direcionada para os estudantes finalistas tem como intuito compreender se os futuros profissionais de RH se encontram capacitados a agir perante os desafios da sustentabilidade, isto é, se a formação em RH lhes deu as bases necessárias para saber o que fazer no *terreno* face a esta problemática. Na Figura 20 são apresentadas as categorias emergentes de acordo com os resultados obtidos para a presente sub-dimensão.

Figura 20 – Capacidade de agir “sustentavelmente” enquanto futuro profissional de RH



Sob a perspectiva dos estudantes, as respostas foram variadas, nomeadamente, 7 entrevistados consideram que não saberiam como agir face ao desafio da sustentabilidade em contexto organizacional, uma vez que, tudo o que sabem é em termos de teoria, conforme as seguintes unidades de registo:

“não me sinto preparada totalmente para chegar e saber o que fazer. Sinto que preciso de mais informação, preparação, saber como fazer e não só a teoria” (entrevistada 4, Estudante, IES-A);

“considero que não, o curso não nos preparou nesse sentido, pelo menos de forma direta não” (entrevistada 12, Estudante, IES -B)

Por outro lado, alguns estudantes (n=7) consideram que possuem as ferramentas necessárias, mas que existem várias lacunas no sentido de não saberem como agir na prática: *“acho que temos ferramentas (...) mas acho que a informação deveria ser mais na prática, se calhar dar-nos desafios”* (entrevistada 13, Estudante, IES -A);

“sim e não, acho que a nível escolar nos dão as ferramentas necessárias para conseguirmos a parte toda teórica e implementarmos. Mas não tendo experiência, acho que também é difícil” (entrevistada 10, Estudante, IES -B);

“ainda há muitas lacunas, acho que há conhecimento, da parte teórica sei por onde ir buscar informação (...) acho que nos muniram de conhecimentos, mas nós não conseguimos desenvolver as ferramentas, seria mais vantajoso darem exemplos mais práticos para nós podermos reproduzir” (entrevistada 6, Estudante, IES -A)

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo procedemos à discussão dos resultados obtidos, tendo por base de comparação a literatura, com o intuito de responder à pergunta de partida.

8.1. Conceptualização geral da sustentabilidade

Em relação ao conceito “desenvolvimento sustentável e/ou sustentabilidade”, os resultados demonstram que o significado que os Coordenadores/Diretores de formação em RH e os estudantes finalistas atribuem a este conceito está alinhado com os referenciais teóricos, nomeadamente colocando-os ao nível das questões ambientais, sociais e económicas (Ren et al., 2018; Pimenta & Nardelli, 2015). No entanto, a perceção de alguns estudantes é mais restrita, relacionando este conceito unicamente à questão ambiental assim como à forma de usar os recursos naturais eficazmente, conforme visado na literatura (e.g. Souza & Armada, 2017; Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera, 2020), pelo que é menos explorada pelos entrevistados a questão social e económica. De acordo com Faustino e Amador (2016) ainda que este fenómeno seja um tema recente, verifica-se que a generalidade dos participantes tem certa consciência da necessidade de se atuar hoje face às mudanças e acontecimentos sentidos no mundo (Guevara et al., 2009).

Os resultados do estudo demonstram, ainda que, no que toca ao conhecimento sobre o que são os Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS), reconhece-se um desconhecimento generalizado por parte dos entrevistados da finalidade destes objetivos. Nomeadamente, verifica-se que os Coordenadores/Diretores de formação de RH, bem como, a generalidade dos estudantes das IES não tem pleno conhecimento sobre o conteúdo e o intuito destes objetivos para a sociedade, reconhecem que em determinado momento da vida ouviram falar sobre os mesmos, mas não se sentem confortáveis com a temática. Uma minoria de estudantes entrevistados desconhecia este conceito. É assim claramente explícito pelos resultados deste estudo que os participantes não demonstram possuir um conhecimento detalhado da visão que compõe o fenómeno da sustentabilidade, mesmo que ao quotidiano se reporta. Conforme estudos de Zamora-Polo et al. (2019), para alcançar os ODS faz-se necessário que todas as pessoas individualmente e organizações tenham este conhecimento, contudo, denota-se que grande parte das populações desconhecem estes princípios. Os autores, acrescentam ainda que, o papel da educação é imprescindível para divulgar junto das pessoas estes ODS e a possibilidade de alcançá-los.

No que respeita à adoção de comportamentos sustentáveis no quotidiano dos participantes, verifica-se pelos resultados do estudo que, os Coordenadores/Diretores de

formação em RH procuram ter comportamentos e hábitos sustentáveis a nível pessoal e profissional, de facto, é uma preocupação para eles e procuram sempre melhorar. A generalidade dos estudantes finalistas, também, adota comportamentos promissores da sustentabilidade, admitindo que muitas vezes não reconhecem que o fazem por ser algo tão natural no dia-a-dia, mas que seria até uma questão a quererem aperfeiçoar. Por outro lado, apurou-se que alguns estudantes entrevistados afirmam no decorrer da entrevista que não adotam quase nenhuns comportamentos sustentáveis.

8.2. Educação para o desenvolvimento sustentável

Numa ótica de compreender a perspetiva dos Coordenadores/Diretores de formação superior em RH sobre a abordagem que é feita sobre as práticas sustentáveis transversais na IES onde lecionam, verifica-se pelos resultados do estudo que as IES realizam pequenas alusões à temática, tais como: ecopontos, sistema de eletricidade por sensor de movimento, bicicletas, dispensadores de água, programas desenvolvidos para ser um campus mais saudável, entre outros (Bizerril et al., 2018). Contudo, as respostas foram unânimes no sentido de que existe um longo caminho a ser percorrido e as IES ainda não estão a trabalhar afincadamente sobre estas questões, algo já reconhecido por Asfahani (2023) nos seus estudos, alertando que as universidades têm uma forte responsabilidade sobre a divulgação de práticas sustentáveis, no entanto, o seu progresso ainda é lento.

Neste sentido, pela perceção dos Coordenadores/Diretores de formação em RH, as IES poderão ter recetividade para estas questões, mas é facto que não existem comportamentos ainda visíveis onde seja notória a promoção desta sensibilização para a sustentabilidade ao nível de toda a academia. Do mesmo modo que, apesar dos estudantes finalistas reconhecerem que as IES tentam promover esta sensibilização através de pequenas ações relacionadas com a sustentabilidade, tais como: caixotes do lixo, espaço de estudante, micro-ondas, entre outras, não existe informação suficientemente disseminada e que há necessidade de serem desenvolvidas mais práticas e comportamentos subjacentes à temática.

No que respeita às sugestões de atividades sustentáveis e melhorias que poderiam ser implementadas em contexto académico nas IES, na perspetiva dos Coordenadores/Diretores de formação em RH verifica-se conforme os resultados obtidos, que as sugestões passam por *dar* o exemplo a toda a envolvente académica, isto é, disporem de atividades práticas e atitudes onde docentes, estudantes e demais funcionários possam contribuir em termos de ação e *workshops* sobre a temática. Nesta

linha de pensamento, também os autores Faustino e Amador (2016) abordam nos seus estudos a importância de criar iniciativas e momentos de reflexão de assuntos emergentes que permitam a estimulação de toda a comunidade acadêmica. Do ponto de vista dos estudantes finalistas, a generalidade considera relevante cada docente associar a aplicabilidade do tema com os vários processos de Recursos Humanos, bem como, a importância de existirem práticas e a criação de ambientes na educação que permitissem estimular toda a comunidade.

A partir dos resultados obtidos, verifica-se que os Coordenadores/Diretores de formação em RH nunca presenciaram ações de formações promovidas pela sua IES orientadas para o fenômeno da sustentabilidade na área de Recursos Humanos. Pelo que, conforme se verifica nos estudos de Souza (2016), a formação dos docentes sobre questões emergentes da atualidade tem um forte impacto na orientação e tomada de decisões dos futuros profissionais. Do mesmo modo que, o autor Asfahani (2023) considera que os docentes assumem a responsabilidade em contribuir para o desenvolvimento de práticas sustentáveis junto dos estudantes. Além disso, os resultados obtidos demonstram que os Coordenadores/Diretores de formação em RH apesar de alertarem os estudantes para a adoção de alguns comportamentos sustentáveis, não se sentem confiantes e com o conhecimento necessário para ensinarem os mesmos sobre estas práticas. Conforme corroboram Amado e Vasconcelos (2015) nos seus estudos, os professores não se encontram preparados para abordar temas como a sustentabilidade em contexto de sala de aula por não terem uma formação sólida e necessária na área e, portanto, não se encontram com os conhecimentos precisos para assumirem um papel de educar os estudantes para temas emergentes como é o caso do desenvolvimento sustentável.

No que concerne ao papel da educação na transmissão de conhecimento sobre o fenómeno da sustentabilidade, de acordo com vários autores na literatura (e.g. Souza, 2016; Antunes et al., 2020; Bizerril et al., 2018), as IES têm o poder e o papel social de gerar informação e conhecimento aos cidadãos. Além disso, o espaço educacional tem a responsabilidade de preparar, no caso do presente estudo, os futuros profissionais de Recursos Humanos sobre as questões relacionadas com a sustentabilidade e a fomentar hábitos sustentáveis para o futuro, de acordo com os autores Nousheen et al. (2020) nos seus estudos, a EDS proporciona aos indivíduos a aprendizagem das competências necessárias para criarem uma mudança e saberem agir de forma sustentável.

Como resposta a um dos objetivos específicos do presente estudo, que procura perceber o papel da educação para o desenvolvimento sustentável, a partir dos resultados obtidos verifica-se que para a maioria dos estudantes finalistas a educação escolar impactou os seus conhecimentos sobre o tema da sustentabilidade, conforme se verifica nos estudos de Antunes et al. (2020) e Nousheen et al. (2020), através de atividades que realizaram ou mesmo pelos exemplos que foram ouvindo dos professores. Verifica-se também que o meio escolar é de facto um sítio onde é possível capacitar as pessoas para assuntos como as práticas sustentáveis transversais e a possibilidade de mudança de valores e comportamentos. Conforme corroboram os autores Zamora-Pollo et al. (2019), o ensino universitário pode ser um meio onde os estudantes são formados no sentido de se tornarem futuros profissionais na sua área formação, mas também, são formados com competências transversais relacionadas a uma questão de saber viver em sociedade, pensando nas gerações futuras (Antunes et al., 2020; Asfahani, 2023; Nousheen et al., 2020). Na perspetiva dos docentes Coordenadores/Diretores de formação em RH a ideia será sempre a interligação entre a educação escolar e a educação familiar, no sentido que só assim será refletida esta conscientização sustentável no ser humano.

Tendo em conta que esta preocupação mundial sobre a sustentabilidade e a forma como o mundo se está a modificar a cada dia, verifica-se na presente investigação que de facto não é uma temática muito presente e emergente nos planos de estudos dos cursos de licenciatura e de mestrado na área de Recursos Humanos, algo já testemunhado por Antunes et al. (2020) nos seus estudos. De acordo com a perceção dos Coordenadores/Diretores de formação em RH há uma intenção de reformulação do plano de estudos dos cursos de licenciatura e mestrado em Recursos Humanos num futuro próximo no sentido de abordarem questões emergentes da atualidade. A partir dos resultados obtidos, também se verifica que nos ciclos de estudos de RH do ensino superior, com base na amostra, não existem docentes especificamente qualificados e/ou dedicados em específico na problemática da sustentabilidade, no entanto, reconhece-se que todos os docentes dos cursos de licenciatura e mestrado em RH possuem a liberdade para explorar e contextualizar nas suas unidades curriculares temas respeitantes à sustentabilidade.

No que concerne às unidades curriculares e conteúdos programáticos, conclui-se dos resultados obtidos que não existe nenhuma unidade curricular direcionada para a questão da sustentabilidade na gestão de recursos humanos, no entanto, verifica-se que para a generalidade dos participantes (Coordenadores/Diretores de formação em RH e

estudantes finalistas), o tema foi referido, mas tratado de forma superficial/geral em algumas unidades curriculares. De acordo com os estudos de Antunes et al. (2020), as IES necessitam de reavaliar o plano de estudos e a forma de interligar e abordar as questões subjacentes à sustentabilidade nas unidades curriculares dos cursos, uma vez que, serão a base formativa para preparar os futuros profissionais em contexto organizacional (Nousheen et al., 2020).

A partir dos resultados obtidos, verifica-se que neste momento na IES existem unidades curriculares onde são feitas referências às questões relacionadas com a sustentabilidade, tais como mencionado pelos estudantes finalistas: Ética profissional na GRH (Licenciatura); Higiene e Segurança no Trabalho (Licenciatura); Gestão Estratégica de Recursos Humanos (Licenciatura e Mestrado); Ética e Responsabilidade social (Mestrado); Temas contemporâneos em Gestão de Recursos Humanos (Mestrado) e as unidades curriculares de seminários e tópicos específicos onde são eleitos convidados externos ou temas emergentes da sociedade.

O presente estudo demonstra ainda que as IES do estudo estão a caminhar no sentido de formar uma visão mais sustentável no campus académico, ainda que na perceção dos estudantes sejam pequenas as iniciativas. Em relação especificamente ao curso de Recursos Humanos, da Licenciatura e de Mestrado, confessam os profissionais responsáveis por essa formação, que há um longo caminho a ser percorrido e ainda não está a ser feita de forma transversal a abordagem à sustentabilidade da GRH. Acrescentam ainda que, a melhor forma para ser incorporado no curso é efetivamente que se faça um alinhamento entre as UC's e a preocupação com a sustentabilidade, numa ótica definida no plano de estudos (Antunes et al., 2020). À semelhança, os estudantes finalistas consideram que a sustentabilidade no curso de RH é uma componente importante a ser considerada tendo em conta a atualidade, dessa forma, não consideram que deveria existir uma UC dedicada ao assunto, mas que fosse abordado transversalmente num conteúdo específico de cada UC, juntamente com outras temáticas relevantes.

Verifica-se, a partir dos resultados obtidos, que os conhecimentos que a generalidade dos estudantes obtiveram face à sustentabilidade nos RH advém, maioritariamente, de eventos e projetos em que estiveram inseridos em contexto académico e que permitiu que entendessem melhor esta relação, tal como também já referiam Faustino e Amador (2016). Outros estudantes afirmam que os exemplos fornecidos pelos docentes no decorrer das aulas e os estágios curriculares onde tiveram uma experiência profissional contribuíram de igual forma para os seus conhecimentos

sobre sustentabilidade na gestão de recursos humanos. A confirmar os resultados do estudo, Antunes et al. (2020) afirmam que as atividades escolares, nomeadamente projetos e eventos onde os estudantes se podem inserir contribui para construção da própria consciência sustentável e da necessidade de valorizar as pequenas ações para cooperar numa sociedade melhor.

Neste segmento, e de forma a compreender se a formação superior em RH contribuiu para que os estudantes sejam pessoas sensíveis à problemática da sustentabilidade, verifica-se nos resultados do estudo que a generalidade dos estudantes teve alguma dificuldade em serem assertivos nas respostas, uma vez que, consideram que a formação contribuiu para alguns momentos de reflexão, mas não de uma forma direta. Outros, em contrapartida, consideram estar sensíveis a estas questões da sustentabilidade e que o curso os ajudou a compreender alguns aspetos que os profissionais de RH podem enfrentar numa organização e conseqüentemente na cultura organizacional. Na literatura, os autores Faustino e Amador (2016) afirmam que a formação é um aspeto essencial para estimular os estudantes, futuros profissionais, a saberem consubstanciar os seus valores, conhecimentos, atitudes para estarem sensíveis aos temas que preocupam a humanidade, no sentido de, contribuírem para um lugar melhor.

8.3. Desafios da sustentabilidade na Gestão de Recursos Humanos

Na resposta ao objetivo específico do presente estudo, que procura identificar a vinculação da comunidade de recursos humanos (estudantes e Coordenadores/Diretores de formação em RH) com uma perspetiva sustentável de gestão de recursos humanos, verificou-se a partir dos dados obtidos que todos os entrevistados consideram que existe uma interligação forte entre os conceitos no sentido em que contribui para o desenvolvimento da organização e melhorar o bem-estar social, conforme Genari e Macke (2022) e Proença (2022) mencionam nos seus estudos. Na perceção dos Coordenadores/Diretores de formação em RH e dos estudantes finalistas a importância de interligar estes conceitos passa pela transformação dos processos e das práticas de RH, bem como as transversais à organização, de uma forma mais sustentável beneficiando o ambiente e a motivação junto dos colaboradores (Genari & Macke, 2022; Murillo-Ramos et al., 2023). Tal como demonstram Amjad et al. (2021) nos seus estudos a ligação entre a sustentabilidade e os recursos humanos numa organização torna-se uma vantagem competitiva no mercado, uma vez que, estas práticas sustentáveis ajudam a aumentar o

comprometimento e desempenho dos colaboradores, contribuindo também para melhoria econômica e de um ambiente e futuro melhor (Ren et al., 2018).

Em relação aos desafios de sustentabilidade para a prática profissional de recursos humanos e como resposta a um dos objetivos específicos do presente estudo, verifica-se que na percepção dos Coordenadores/Diretores de formação em RH o principal desafio encontra-se na necessidade de implementação de práticas sustentáveis na organização, também mencionado nos estudos de Proença (2022). Por consequência, verifica-se a partir dos dados recolhidos que os entrevistados (Coordenadores/Diretores de formação em RH e os estudantes finalistas) consideram que a cultura organizacional e a resistência à mudança são um dos grandes desafios a serem enfrentados. Autores como Amjad et al. (2021) e Proença (2022) corroboram esta ideia nos seus estudos, uma vez que, a integração de práticas mais sustentáveis na organização implica a transformação de mentalidade que por si só é um processo difícil e demorado, bem como, a persuasão da gestão de topo para esta mudança. Neste sentido, um dos desafios será mostrar que há retorno, em termos de números e rendimentos, em implementar práticas mais sustentáveis acarretando também vantagens para os próprios colaboradores e ambiente (Proença, 2022). A partir dos resultados obtidos, verifica-se que um dos desafios para o profissional de RH, na perspectiva da maioria dos estudantes finalistas é o de ter a capacidade de ser o exemplo da adoção destas práticas sustentáveis, no sentido de sensibilizar os colaboradores a terem comportamentos promotores de sustentabilidade, à semelhança dos estudos de Paillé et al. (2014) que referem que se os superiores adotarem comportamentos sustentáveis influenciam e impactam de forma positiva os colaboradores, por consequência, sentir-se-ão motivados e sensibilizados a adotar esses comportamentos.

Neste sentido e no encontro com um dos objetivos específicos do estudo que procura perceber qual o papel do profissional de RH nas organizações face à problemática da sustentabilidade, verifica-se pelos resultados obtidos que os Coordenadores/Diretores de formação superior em RH consideram relevante a elaboração de um plano de ação de acordo com as estratégias da empresa e aquelas que se pretendem alcançar a nível das práticas sustentáveis e, dessa forma, avaliar o impacto dos indicadores. Além disso, verifica-se pela percepção dos entrevistados (estudantes e Coordenadores/Diretores de formação em RH) que o profissional de RH tem o papel de convencer a estrutura de topo dos benefícios e custos na adoção de um modelo mais sustentável (Proença, 2022). Na perspectiva dos estudantes finalistas em RH, verifica-se pelos resultados do estudo que o papel do profissional de RH é o de influenciar os

indivíduos para terem atitudes e comportamentos condizentes com a problemática da sustentabilidade, conforme referido nos estudos de Genari e Macke (2022), sendo necessário garantir uma comunicação interna transparente e fluida com os colaboradores no sentido de estarem todos envolvidos no processo e alcançarem os objetivos estipulados.

Por fim, face aos resultados obtidos denota-se que a generalidade dos estudantes finalistas não se sentem capacitados para saberem agir face à problemática da sustentabilidade no seio organizacional, uma vez que, apesar da formação em RH lhes ter dado algumas bases necessárias, verifica-se com base nos dados empíricos que os mesmos têm alguma dificuldade em relacionar a teoria com a prática, podemos também corroborar esta ideia com os estudos de Antunes et al. (2020). A perceção dos estudantes é que consideram essencial a existência de iniciativas, exemplos e atividades que demonstrem na prática como fazer em contexto organizacional, conforme visado na literatura por Antunes et al. (2020). Por outro lado, verifica-se que alguns dos estudantes afirmam não serem capazes de agir futuramente sobre esta questão.

Ao longo da elaboração do presente estudo foram abordadas questões com que nos defrontamos no dia-a-dia, quer direta ou indiretamente, mas que não damos a devida importância do seu significado.

O principal objetivo da presente investigação consistiu em compreender a perceção do contributo da formação em Recursos Humanos para uma prática profissional de Recursos Humanos Sustentável. Como objetivos secundários pretendeu-se identificar a perceção dos estudantes finalistas em Recursos Humanos e dos profissionais responsáveis pela formação em RH sobre a perspetiva sustentável aliada à gestão de recursos humanos, bem como, compreender de que forma a educação formativa está a lidar com o desafio da sustentabilidade no contexto do Ensino Superior.

Em relação à componente Gestão de Recursos Humanos Sustentável, a partir dos resultados obtidos, verifica-se que os entrevistados reconhecem a veiculação da sustentabilidade e a gestão de recursos humanos como de elevada importância para as organizações e assumem que o papel do profissional de RH será fundamental para transformar a mentalidade dos colaboradores, da gestão de topo e da cultura organizacional na adoção de comportamentos mais sustentáveis que a longo prazo se tornaram uma vantagem competitiva para as organizações e sociedade. No entanto, os estudantes finalistas não consideram que a formação superior em RH os capacitou para saber agir enquanto futuros profissionais de RH numa perspetiva organizacional.

Nesse sentido e em resposta à questão de partida do estudo, “estão os futuros profissionais de Recursos Humanos preparados para o desafio da sustentabilidade?”, verifica-se com a presente investigação que os estudantes finalistas e futuros profissionais de RH não se encontram, no geral, preparados para o desafio da sustentabilidade no contexto organizacional. Além disso, também os Coordenadores/Diretores da formação em RH relevam a necessidade de incrementar temas emergentes como a sustentabilidade na formação em RH, uma vez que, os mesmos demonstram sentir ter algumas lacunas na forma como poderão transmitir e ensinar os futuros profissionais de RH a lidar com este atual desafio, necessitando por isso de ações de formação que os orientem.

A educação tem, de facto, um papel fundamental na divulgação e transmissão de conhecimento sobre a envolvência do conceito de sustentabilidade e, nomeadamente, a ligação com a área de Recursos Humanos (Antunes et al., 2020). Os resultados deste estudo demonstraram que há ainda um caminho longo a ser percorrido, há a necessidade de modificar o processo tradicional educativo e pensar em novos rumos que ajudem a solucionar estas problemáticas que são comuns a todos os cidadãos, por forma a garantir

que todos têm as ferramentas necessárias ao cumprimento de fazer com que o mundo seja um lugar melhor. “Reforça-se aqui o fundamental papel que a educação desempenha, pois se as pessoas não conhecerem os problemas socioambientais que ameaçam a sobrevivência do planeta, jamais refletirão sobre a importância de adoção de uma postura de consumo consciente” (Guevara et al., 2009, p. 112)

Tendo em conta a importância e urgência de modificação dos padrões de vida da sociedade e das organizações para possibilitar que as gerações atuais e futuras vivam de forma harmoniosa, a presente investigação contribuiu para refletir na necessidade de transformar o método tradicional da educação formativa, optando por elucidar os jovens estudantes a temas emergentes e que carecem especial atenção, bem como, colocar o contexto prático como uma prioridade. Querendo isto dizer que perante as informações recolhidas pelos estudantes verifica-se que a teoria por si só não é suficiente, necessitam de aliar a componente prática. Além disso, com a presente investigação foi possível denotar que há um longo caminho a ser percorrido nas IES ao nível da sensibilização do fenómeno da sustentabilidade para com a comunidade académica.

Limitações do estudo e sugestões de investigação futura:

Ao longo da presente investigação foram identificadas algumas limitações. Desde logo, ainda que através da rede de contactos da investigadora tenha sido possível alcançar o perfil de entrevistados pretendido, a amostra focada em apenas estudantes finalistas acabou por apresentar-se como uma das limitações iniciais. Notou-se alguma insegurança e resistência por parte dos estudantes finalistas quanto à abordagem do tema, o que poderá ter limitado a exploração e o levantamento de diferentes perspetivas.

Poderá, por isso, o tamanho da amostra reduzida ser apontado como uma fragilidade da investigação. É nesse sentido que se releva considerar para efeito de futuras investigações alargar o âmbito da análise. Uma vez que é uma temática que se aplica a toda a sociedade, sugere-se que sejam realizadas investigações futuras que se foquem em amostras maiores como por exemplo a perspetiva dos alunos de RH de várias IES ou alunos de diversos cursos de formação superior, assim como, a perspetiva dos Coordenadores/Diretores no sentido de se obter uma maior perceção da realidade e importância da abordagem deste fenómeno da sustentabilidade no contexto educacional para uma prática de RH sustentável.

Apesar da importância das contribuições teóricas e práticas para a presente investigação, não se pode generalizar os resultados ao nível de todo o contexto académico.

Nesse sentido, recomenda-se para pesquisas futuras a expansão para outros contextos educacionais como escolas secundárias e outras Instituições de Ensino Superior no sentido de se analisar quais as previsões futuras quanto à abordagem do tema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1-13. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>
- Amado, M. V., Vasconcelos, C. (2015). Educação para o desenvolvimento sustentável em espaços de educação não formal: a aprendizagem baseada na resolução de problemas na formação contínua de professores de ciências. *Revista Interações*, 11(39), 355-366. <https://doi.org/10.25755/int.8743>
- Amjad, F., Abbas, W., Zia-UR-Rehman, M., Baig, S. A., Hashim, M., Khan, A., & Hakeem-ur-Reham. (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, 28191-28206. <http://doi.org/10.1007/s11356-020-11307-9>
- Antunes, J., Nascimento, V. S., Queiroz, Z. F. (2020). Como os estudantes percebem a sustentabilidade na educação superior? Um estudo quali quantitativo sobre a Universidade Federal do Cariri. *Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental*, 37(3), 138-161.
- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2015). Green Human Resource Management Practices: A Review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5(1), 1-16. <https://storage.googleapis.com/jnl-sljo-j-sljhrm-files/journals/1/articles/5624/submission/proof/5624-1-20045-1-10-20161111.pdf>
- Asfahani, A. M. (2023). Green HRM and Servant Leadership: Driving Competitive Advantage and Environmental Performance in Higher Education. *Sustainability*, 15(10), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su15107921>
- Augusto, C. A., Souza, J. P., Dellagnelo, E. H. L., & Cario, S. A. F. (2013). Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011). *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 51(4), 745-764. <https://doi.org/10.1590/S0103-20032013000400007>
- Azevedo, V., Carvalho, M., Fernandes-Costa, F., Mesquita, S., Soares, J., Teixeira, F., & Maia, A. (2017). Transcrever entrevistas: questões conceituais, orientações práticas e desafios. *Revista Enfermagem Referência*, IV(14), 159-186. <https://doi.org/10.12707/RIV17018>

Barbosa, M. V. G., Melo, D. S., Dutra, M. T. D., & Valença, M. D. M. (2019). Agenda 2030 e desenvolvimento sustentável: educação ambiental crítico-dialógica com a oficina conhecendo os 17 ODS. *X Congresso Brasileiro de Gestão Ambiental*, 1-6.

Barros, L. C. F. M., & Barreto, L. M. T. D. S. (2022). Gestão de recursos humanos sustentável: uma revisão sistemática da literatura. *Revista Iberoamericana de Turismo*, 12(1), 116-138. <https://www.seer.ufal.br/index.php/ritur/article/view/13066/9721>

Benevene, P., & Buonomo, I. (2020). Green Human Resource Management: An Evidence-Based Systematic Literature Review. *Sustainability*, 12(15), 1-25. <https://doi.org/10.3390/su12155974>

Bizerril, M. X. A., Rosa, M. J., & Carvalho, T. (2018). Construindo uma universidade sustentável: uma discussão baseada no caso de uma universidade portuguesa. *Revista da Avaliação da Educação Superior*, 23(2), 424-447.

Bockorni, B. R. S., & Gomes, A. F. (2021). A amostragem em snowball (bola de neve) em uma pesquisa qualitativa no campo da administração. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, 22(1), 105-117. <https://doi.org/10.25110/receu.v22i1.8346>

Boff, L. (2017). *Sustentabilidade: o que é – o que não é*. Editora Vozes Limitada

BSCD Portugal. (2022). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. <https://ods.pt/ods/>

Câmara, R. H. (2013). Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Geraiis: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(2), 179-191. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/gerais/v6n2/v6n2a03.pdf>

Covey, S. R. (2014). *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*. Gadiva.

De Marco, B. A., Rechelo, B. S., Tócoli, E. G., Kogawa, A. C., & Salgado, H. R. N. (2019). Evolution of green chemistry and its multidimensional impacts: A review. *Saudi Pharmaceutical Journal* 27(1), 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.jsps.2018.07.011>

Direção-Geral da Educação. (2023). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)*. <https://www.dge.mec.pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-ods>

Di Vaio, A., Palladino, R., Hassan, R., & Alvino, F. (2020). Human resources disclosure in the EU Directive 2014/95/EU perspective: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 257, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120509>

- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar*, 24, 213-225. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.357>
- Ehnert, I. A., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in sustainable HRM?. *Human Resource Management Review*, 30(3), 1-11.
- Estender, A. C., & Pitta, T. D. T. M. (2008). O conceito do desenvolvimento sustentável. *Revista Terceiro Setor*, 2(1), 22-28. <http://revistas.ung.br/index.php/3setor/article/viewFile/399/484>
- Fahel, A. O. (2017). DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: solução ou reprodução do problema entre desenvolvimento e meio ambiente?. *Saberes da Amazônia*, 3(6), <http://www.fcr.edu.br/ojs/index.php/saberesamazonia/article/view/221/257>
- Farzana, K. (2020). Green HRM: Sustainable Practices to Promote Employment. *Journal of Business and Management*, 22(9), 1-6. <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol22-issue9/Series-1/A2209010106.pdf>
- Faustino, M., & Amador, F. (2016). O conceito de “sustentabilidade”: migração e mudanças de significados no âmbito educativo. *Desenvolvimento Curricular e Didática – Indagatio Didactica*, 8(1), 2021-2033. <https://doi.org/10.34624/id.v8i1.12623>
- Filho, W. L., Salvia, A. L., & Eustachio, J. H. P. P. (2022). Na overview of the engagement of higher education institutions in the implementation of the UN Sustainable Development Goals. *Journal of Cleaner Production*, 386, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.135694>
- Fonseca, L. M., Domingues, J. P., & Dima, A. M. (2020). Mapping the Sustainable Development Goals Relationships. *Sustainability*, 12(8), 1-15. <https://doi.org/10.3390/su12083359>
- Freitag, R. M. K. (2018). Amostras sociolinguísticas: probabilísticas ou por conveniência? *Revista de Estudos da Linguagem*, 26(2), 667-686.
- Genari, D., & Macke, J. (2022). Práticas de gestão sustentável de recursos humanos e os impactos no comprometimento organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 62(5), 1-23. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220505x>
- Guevara, A. J. H., Rodrigues, M., Silva, J. U., & Rossini, A. (2009). *Consciência e Desenvolvimento Sustentável nas Organizações*. Elsevier Editora.

- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades - Uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63. <https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpwNkCgnnC/?format=pdf&lang=pt>
- Hussain, A. (2018). Green Human Resource Management (GRHM) Practices in organizations: a comprehensive literature survey. *Journal of Management Research and Analysis*, 5(2), 112-117.
- Jamal, T., Zahid, M., Martins, J. M., Mata, M. N., Rahman, H. U., & Mata, P. N. (2021). Perceived Green Human Resource Management Practices and Corporate Sustainability: Multigroup Analysis and Major Industries Perspectives. *Sustainability*, 13(6), 1-17. <https://doi.org/10.3390/su13063045>
- Liu, R., Yue, Z., Ijaz, A., Lutfi, A., & Mao, J. (2023). Sustainable Business Performance: Examining the Role of Green HRM Practices, Green Innovation and Responsible Leadership through the Lens of Pro-Environmental Behavior. *Sustainability*, 15(9), 2-20. <https://doi.org/10.3390/su15097317>
- 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>
- Mandip, G. (2012). Green HRM: People Management Commitment to Environmental Sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, 1, 244-252.
- Mateus, P. J. M. S. (2022). Gestão Sustentável de Recursos Humanos: Estudo de Caso da Lipor – Serviço Intermunicipalizado de Gestão de Resíduos do Grande Porto. [Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia do Porto]. Repositório Aberto. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/147127>
- Ministério dos Negócios Estrangeiros (2023). *Educação para o desenvolvimento sustentável*. <https://unescoportugal.mne.gov.pt/pt/temas/um-planeta-um-oceano/educacao-para-o-desenvolvimento-sustentavel>
- Murillo-Ramos, L., Huertas-Valdivia, I., & Garcia-Muiña, F. E. (2023). Antecedentes, resultados e limites da gestão de recursos humanos verde: uma revisão bibliográfica. *Revista de Administração de Empresas*, 63(4), 1-21. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020230401x>

- 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/>
- Nascimento, E. P. (2012). Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. *Estudos Avançados*, 26(74), 51-64. <https://doi.org/10.1590/S0103-40142012000100005>
- Nousheen, A., Zai, S. A. Y., Wassem, M., & Khan, S. A. (2020). Education for sustainable development (ESD): Effects of sustainability education on pre-service teachers' attitude towards sustainable development (SD). *Journal of Cleaner Production*, 250, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119537>
- Paillé, P., Valéau, P., & Renwick, D. W. (2020). Leveraging green human resource practices to achieve environmental sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 260, 2-11. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121137>
- Pimenta, M. F. F., & Nardelli, A. M. B. (2015). Desenvolvimento sustentável: os avanços na discussão sobre os temas ambientais lançados pela conferência das Nações Unidas sobre o desenvolvimento sustentável, Rio+20 e os desafios para os próximos 20 anos. *Perspectiva*, 33(3), 1257-1277. <https://doi.org/10.5007/2175-795X.2015v33n3p1257>
- Pinho, R., & Martins, E. (2022). O compromisso com a sustentabilidade através de políticas verdes de recursos humanos. *ISLA Multidisciplinary e-Journal*, 4(1), 1-67. https://www.islasantarem.pt/images/ficheiros/islae_journal/ISLA_eJournalV41_2022.pdf#page=41
- Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E., & Redman, T. (2016). Progressing in the change journey towards sustainability in healthcare: the role of “Green” HRM. *Journal of Cleaner Production*, 122, 201-211. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.031>
- Piwozar-Sulej, K. (2020). Human resources development as an element of sustainable HRM – with the focus on production engineers. *Journal of Cleaner Production*, 278, 2-14. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124008>
- Porto Editora. (2023). *Desenvolvimento*. <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/desenvolvimento>

Proença, T. (2022). Sustentabilidade e o papel da gestão de recursos humanos. *Revista de Administração de Empresas*, 62(5), 2-5.

Quaresma, V. B. S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, 2(1), 68-80.

Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. E. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35, 769-803. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10490-017-9532-1>

Resende, R. (2016). Técnica de Investigação Qualitativa: ETCI. *Journal of Sport Pedagogy & Research*, 2(1), 50-57. https://www.researchgate.net/publication/305488949_Tecnica_de_Investigacao_Qualitativa_ETCI

Santos, R. S. (1999). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa biomédica. *Jornal de Pediatria*, 75(6), 401-406. https://web.archive.org/web/20190430154013id_/http://www.jped.com.br/conteudo/99-75-06-401/port.pdf

Silva, E. A. (2013). As metodologias qualitativas de investigação nas Ciências Sociais. *Revista Angolana de Sociologia*, 12, 1-23.

Silva, G. R. F., Macêdo, K. N. F., Rebouças, C. B. A., & Souza, A. M. A. (2006). Entrevista como técnica de pesquisa qualitativa. *Online Brazilian Journal of Nursing*, 5(2), 246-257. <https://www.redalyc.org/pdf/3614/361453972028.pdf>

Silvestre, W. J., & Fonseca, A. (2020). Integrative Sustainable Intelligence: A holistic model to integrate corporate sustainability strategies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1578-1587. <https://doi.org/10.1002/csr.1906>

Souza, M. C. D. S. A., & Armada, C. A. S. (2017). Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade: evolução epistemológica na necessária diferenciação entre os conceitos. *Revista de Direito e Sustentabilidade*, 3(2), 17-35. <https://pdfs.semanticscholar.org/dac6/a2afadd15e586d875f783c0cb4b7cd067da3.pdf>

Souza, V. M. (2016). Para o mercado ou para a cidadania? A educação ambiental nas instituições públicas de ensino superior no Brasil. *Revista Brasileira de Educação*, 21(64), 121-142. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782016216407>

UNESCO. (2017). *Educação para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: objetivos de aprendizagem*. Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000252197>

UNITED STATIONS. (2023). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: 17 objetivos para transformar o nosso mundo*. <https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/>

Vergara, S. C., & Branco, P. D. (2001). EMPRESA HUMANIZADA: a organização necessária e possível. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 20-30. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000200003>

Vinuto, J. (2014). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Universidade Estadual de Campinas – Sistema de Bibliotecas*, 22(44), 201-220. <https://doi.org/10.20396/tematicas.v22i44.10977>

Westerman, J. W., Rao, M. B., Vanka, S., & Gupta, M. (2020). Sustainable human resource management and the triple bottom line: Multi-stakeholder strategies, concepts, and engagement. *Human Resource Management Review*, 30(3), 1-4. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100742>

World Commission on Environment and Development. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: note / by the Secretary-General*. United Nations Digital Library. <https://digitallibrary.un.org/record/139811#record-files-collapse-header>

Zamora-Polo, F., Sánchez-Martín, J., Corrales-Serrano, M., & Espejo-Antúnez, L. (2019). What do university students know about sustainable development goals? A realistic approach to the reception of this UN Program Amongst the Youth Population. *Sustainability*, 11(13), 2-19. <https://doi.org/10.3390/su11133533>

Apêndice I – Declaração de consentimento informado

A presente investigação académica, intitulada como “A Transformação para a Sustentabilidade na Gestão de Recursos Humanos”, decorre no âmbito do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), sob orientação da Professora Doutora Viviana Vieira Meirinhos.

O objetivo geral e primordial subjacente à presente investigação é compreender a perceção do contributo da formação em Recursos Humanos para uma prática profissional de Recursos Humanos Sustentável. Neste sentido, pretende-se compreender o que equacionam os estudantes finalistas na formação em Recursos Humanos, bem como, a visão dos Coordenadores/Diretores de formação em Recursos Humanos no Ensino Superior, sobre o desafio da sustentabilidade. Como tal, o método privilegiado para a recolha de informação será a entrevista.

Além disso, todos os dados recolhidos e o anonimato das pessoas e da Instituição de Ensino Superior em investigação serão tratados com confidencialidade, servindo unicamente para fins académicos. A sua participação é fundamental e voluntária.

Qualquer questão sobre a presente investigação poderá ser remetida por *e-mail* para laura-oliveira@hotmail.fr.

Eu, _____ aceito participar no presente estudo: *Transformação para a sustentabilidade na Gestão de Recursos Humanos*, e confirmo que:

1. A minha participação é voluntária.
2. Fui informado/a sobre o objetivo de estudo e foi-me dada a possibilidade de colocar todas as questões que considere pertinente.
3. Autorizo as gravações de voz no momento da entrevista para utilização do estudo, garantindo o anonimato.
4. Fui informado que os meus dados pessoais não serão partilhados com terceiros, garantindo a proteção dos mesmos de acordo com o Regulamento Geral de Proteção de Dados.

Assinatura do/a Participante

_____, __/__/____

Assinatura da Investigadora

_____, __/__/____

Apêndice II – Guião de entrevista aos Coordenadores/Diretores de formação em Recursos Humanos no Ensino Superior

ODS 4 – “Garantir o acesso à educação inclusiva, de qualidade e equitativa e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos” (BCSD, 2022)

Data: _____ Hora de início: __: __ Hora de término: __: __

Parte I – Identificação do entrevistado e da IES

1. Género:
2. Habilitações literárias:
3. Instituição de Ensino Superior onde leciona:

Parte II – Enquadramento da temática

4. Está familiarizado com o conceito de “sustentabilidade”? O que pensa sobre este tema?
5. É do seu conhecimento os Objetivos do Desenvolvimento sustentável?
6. Enquanto cidadão, considera ter comportamentos que promovem a sustentabilidade? Pode-me dar alguns exemplos?

Parte III – Educação para o Desenvolvimento Sustentável

7. Enquanto docente, colaborador de uma Instituição de Ensino Superior, considera que a sustentabilidade é um tema abordado?
8. No seu entendimento, considera que a instituição promove a sensibilização e capacitação junto docentes, colaboradores e estudantes para temas como a saúde no trabalho; cuidados com o ambiente; equilíbrio de vida pessoal e profissional, entre outros?
 - 8.1. Considera que a instituição está recetiva às alterações que advém da sustentabilidade? Ou há abertura para estas questões?
9. Tem alguma sugestão ou ideia de atividades sustentáveis que poderiam ser aplicadas nos ciclos de formação de RH e em geral no contexto académico?

10. Considera que há preocupação por parte da Instituição de Ensino Superior para ações de formação adequadas no sentido de capacitar os docentes sobre a temática da sustentabilidade?
 - 10.1. Enquanto docente de Recursos Humanos já realizou alguma formação no âmbito da sustentabilidade?
 - 10.2. E em específico vocacionada para a sua prática profissional de professor?
11. Considera que possui informação e conhecimento necessário sobre a temática da sustentabilidade?
12. Na sua opinião, a educação é um caminho para conscientizar os indivíduos, nomeadamente, os futuros profissionais de RH para questões sobre a sustentabilidade?
13. Em relação ao curso da Licenciatura ou Mestrado de Recursos Humanos, nomeadamente de que forma são elaborados os planos de estudos? E a composição do corpo docente, há docentes na sua equipa especificamente vocacionados para esta problemática?
 - 13.1. Existe alguma unidade curricular direcionada neste sentido?
 - 13.2. Existem conteúdos especificamente vocacionados para a problemática da sustentabilidade?
 - 13.3. Existem estratégias pedagógicas especificamente vocacionadas para esta problemática?
14. No seu entendimento, a sustentabilidade deveria ser uma temática a ser abordada no curso de Recursos Humanos?
 - 14.1. De que forma poderia ser incorporado no curso? Tem alguma sugestão?

Parte IV – Desafios da sustentabilidade na Gestão de Recursos Humanos

15. No seu entendimento, considera relevante a aplicabilidade da sustentabilidade e da Gestão de Recursos Humanos? Em que medida se podem relacionar estes conceitos?
16. Que desafios de sustentabilidade considera serem os principais na prática profissional de RH?
17. No seu entendimento, qual é que será o papel do profissional de Recursos Humanos sobre esta temática numa organização?

17.1. Pode-me dar alguns exemplos, do que pode ou deve um profissional de RH fazer para contribuir para o desafio da sustentabilidade na sua própria área profissional? Quais serão os benefícios e desafios?

Da minha parte não existem mais questões. Gostaria de adicionar alguma informação, sugestão de melhoria ou até mesmo esclarecer alguma dúvida que julgue pertinente para o estudo?

Obrigada pela sua participação e disponibilidade!

Apêndice III – Inquérito de caracterização sociodemográfica aos Coordenadores/Diretores de formação de Recursos Humanos no Ensino Superior

A presente investigação, intitulada como "A Transformação para a Sustentabilidade na Gestão de Recursos Humanos", decorre no âmbito do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP).

O presente questionário tem como objetivo obter a caracterização sociodemográfica dos participantes que compõem a primeira fase de recolha de dados através das entrevistas.

Todos os dados serão única e simplesmente para efeitos académicos, pelo que se garante a confidencialidade e a privacidade dos mesmos. Ao participar dá o consentimento para a utilização dos seus dados.

Grata pela sua colaboração.

Laura Oliveira

Dados demográficos

Género*

- Feminino
- Masculino
- Outro
- Prefiro não dizer

Idade*

- <25 anos
- 25-30 anos
- 31-40 anos
- 41-50 anos
- >50 anos

Habilitações literárias*

- Licenciatura
- Mestrado
- Doutorado

Área de doutoramento*: _____

Profissão*: _____

Tempo de experiência na área de Recursos Humanos, enquanto docente*:

- 0-4 anos
- 5-10 anos
- 11-15 anos
- >15 anos

Há quanto tempo exerce funções de Direção/Coordenação na área de Recursos Humanos*:

- 0-4 anos
- 5-10 anos
- 11-15 anos
- >15 anos

Apêndice IV – Guião de entrevista aos estudantes finalistas em Recursos Humanos

ODS 4 – “Garantir o acesso à educação inclusiva, de qualidade e equitativa e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos” (BCSD, 2022)

Data: _____ Hora de início: __: __ Hora de término: __: __

Parte I – Identificação do entrevistado e da IES

1. Género:
2. Habilitações literárias:
3. Instituição de Ensino Superior onde frequenta:

Parte II – Enquadramento da temática

4. Está familiarizado com o conceito de “sustentabilidade”? O que pensa sobre este tema?
 - 1.1. E em que momento da sua vida ouviu falar sobre sustentabilidade?
5. É do seu conhecimento os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável?
6. Enquanto cidadão, considera ter comportamentos que promovem a sustentabilidade? Pode-me dar alguns exemplos?

Parte III - Educação para o Desenvolvimento Sustentável

7. No seu entendimento, considera que a instituição promove a sensibilização e capacitação junto docentes, colaboradores e estudantes para temas como a saúde no trabalho; cuidados com o ambiente; equilíbrio de vida pessoal e profissional, entre outros?
 - 7.1. Se sim, de que forma?
8. Tem alguma sugestão ou ideia de atividades sustentáveis que poderiam ser aplicadas na formação em RH e em geral contexto académico?
9. A educação teve influência nos seus conhecimentos sobre a temática da sustentabilidade?

- 9.1. Se sim, em que contexto surgiu?
10. Houve alguma unidade curricular ou conteúdo durante o seu curso que foi abordada esta questão?
11. No seu entendimento, a sustentabilidade deveria ser uma temática a ser abordada no curso de Recursos Humanos?
- 11.1. De que forma poderia ser incorporado no curso? Tem alguma sugestão?
12. Será que me consegue indicar alguma unidade curricular, aula ou até mesmo atividade que tenha feito e que considere que tenha contribuído para este seu conhecimento e competência no âmbito da sustentabilidade em RH?
13. Enquanto estudante de RH considera que a sua formação na licenciatura/ mestrado contribuiu para que venha a ser um profissional sensível à problemática da sustentabilidade?

Parte IV – Desafios da sustentabilidade na Gestão de Recursos Humanos

14. Qual é a sua opinião sobre a ligação entre o conceito de sustentabilidade e a gestão de Recursos Humanos? Em que medida se podem relacionar?
15. Que desafios de sustentabilidade considera serem os principais na prática para o profissional de RH?
16. No seu entendimento, qual é o papel do profissional de Recursos Humanos sobre esta temática numa organização?
- 16.1. Pode-me dar alguns exemplos do que pode ou deve um profissional de RH fazer para contribuir para o desafio da sustentabilidade na sua área profissional?
17. Enquanto estudante de RH, considera que a sua formação na licenciatura/ mestrado o capacitou para que efetivamente saiba como agir enquanto profissional de RH dando respostas efetivas aos desafios da sustentabilidade? Sabe o que fazer neste sentido?

Da minha parte não existem mais questões. Gostaria de adicionar alguma informação, sugestão de melhoria ou até mesmo esclarecer alguma dúvida que julgue pertinente para o estudo?

Obrigada pela sua participação e disponibilidade!

Apêndice V – Inquérito de caracterização sociodemográfica aos estudantes finalistas em Recursos Humanos

A presente investigação, intitulada como "A Transformação para a Sustentabilidade na Gestão de Recursos Humanos", decorre no âmbito do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP).

O presente questionário tem como objetivo obter a caracterização sociodemográfica dos participantes que compõem a primeira fase de recolha de dados através das entrevistas.

Todos os dados serão única e simplesmente para efeitos académicos, pelo que se garante a confidencialidade e a privacidade dos mesmos. Ao participar dá o consentimento para a utilização dos seus dados.

Grata pela sua colaboração.

Laura Oliveira

Dados demográficos

Género*

- Feminino
- Masculino
- Outro
- Prefiro não dizer

Idade*

- <25 anos
- 25-30 anos
- 31-40 anos
- 41-50 anos
- >50 anos

Nome da Instituição de Ensino Superior que frequenta atualmente*: _____

Grau de ensino que frequenta*:

- Licenciatura
- Mestrado

Nome do curso*: _____

Neste momento, encontra-se a trabalhar na área de Recursos Humanos*?

- Sim
- Não

Qual o setor de atividade da organização*? _____

(Para quem selecionou “sim”)