

M

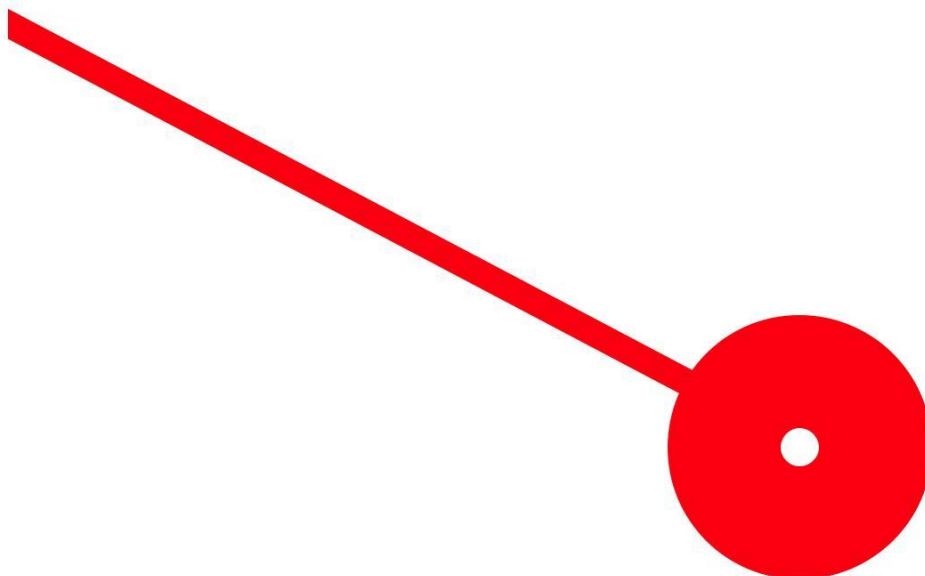
MESTRADO

Gestão das Organizações - Ramo Gestão de Empresas

Impacto das Práticas de Recursos Humanos Sustentáveis nas Organizações

Luana Carolina Sousa Guimarães
10/2023

Luana Carolina Sousa Guimarães. Impacto das Práticas de Recursos
Humanos Sustentáveis nas Organizações.
10/2023



M

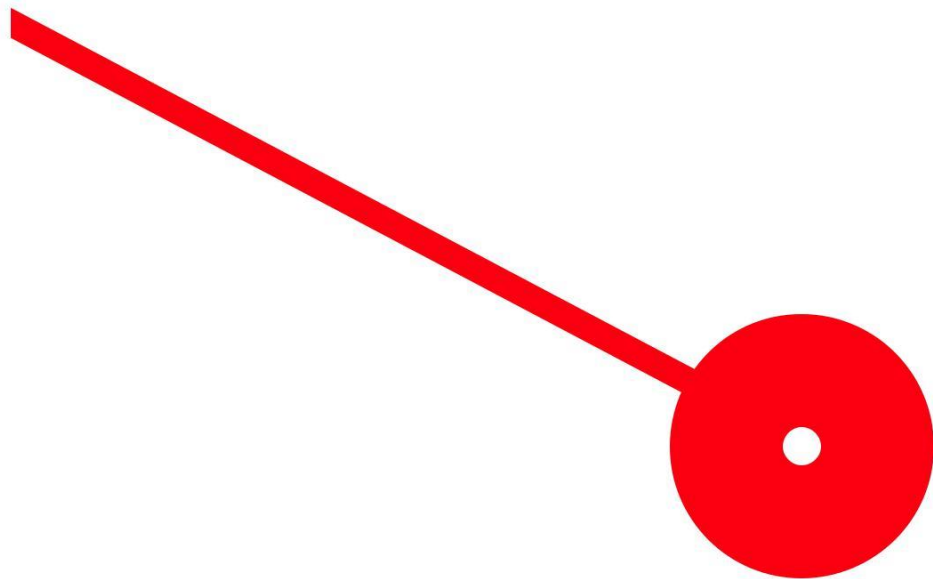
MESTRADO

Gestão das Organizações - Ramo Gestão de Empresas

Impacto das Práticas de Recursos Humanos Sustentáveis Organizações

Luana Carolina Sousa Guimarães
10/2023

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção de grau de Mestre em Gestão das Organizações: Ramo Gestão de Empresas, sob orientação da professora Doutora Ana Cláudia Rodrigues e sob coorientação da professora Doutora Marisa Roriz Ferreira.



“Success in business is all about people, people, people.
Whatever industry a company is in, its employees are its
biggest competitive advantage”

Richard Branson

Agradecimentos

Quero expressar o meu mais sincero agradecimento a todos que me acompanharam ao longo da realização desta dissertação, pois o seu apoio incalculável e incentivo foram cruciais para alcançar esse objetivo.

Primeiramente quero expressar a minha gratidão à minha orientadora, Professora Doutora Ana Cláudia Rodrigues e à minha coorientadora Professora Marisa Roriz Ferreira, pelas suas orientações e vastos conhecimentos que foram vitais para o desenvolvimento deste trabalho. Ao Grupo JAP, a minha sincera gratidão pela disponibilidade, atenção e pelo fornecimento dos dados essenciais à elaboração desta dissertação. A sua colaboração foi fundamental.

Tenho o prazer de expressar a minha gratidão de forma especial à minha família. A vocês, meus pais e irmã, o meu profundo agradecimento pelo amor incondicional, apoio constante e confiança em mim. Vocês foram a minha âncora e a minha força.

Agradeço também ao meu namorado, pela paciência, compreensão e apoio contínuo neste percurso académico. As palavras de incentivo, foram um bálsamo nos momentos de cansaço e desânimo.

Aos meus amigos por todas as palavras, a motivação, o alento e os conselhos, que foram imprescindíveis. A sua amizade foi um grande suporte.

Por último, desejo dedicar o meu agradecimento a todos que, de alguma forma, contribuíram para concretização desta dissertação. Manifesto profunda gratidão a todos vocês que desempenharam um papel fundamental nesta conquista.

Este trabalho não teria sido possível sem o apoio e colaboração de cada um de vocês. Estou imensamente grata por fazerem parte desta jornada e por tornarem possível a realização deste sonho académico.

Resumo:

O crescente interesse na adoção de práticas de Recursos Humanos (RH) sustentáveis em organizações, tem sido impulsionado por preocupações ambientais, sociais e económicas. Devido às pressões sentidas, a incorporação de abordagens sustentáveis nas estratégias de RH tornou-se essencial na construção de organizações resilientes e socialmente responsáveis. Surge assim a Gestão de Recursos Humanos Sustentável (GRHS), que desempenha um papel crucial nessas iniciativas.

O objetivo da pesquisa assenta no estabelecimento da ligação entre sustentabilidade e gestão de recursos humanos, explorando como as práticas sustentáveis de RH podem melhorar a reputação, a satisfação dos colaboradores, a eficiência operacional e a competitividade no mercado. A sustentabilidade é um tema relevante no contexto atual e representa um campo de estudo essencial para entender como as empresas podem alinhar os seus objetivos económicos com preocupações ambientais e sociais. A compreensão do impacto dessas práticas é fundamental para gestores de RH e profissionais que procuram melhorar a eficiência e a responsabilidade social das organizações. Esta pesquisa baseia-se numa abordagem metodológica de estudo de caso, que analisou o impacto das práticas de RH sustentáveis, tendo em conta a realidade de um grupo empresarial.

Conclui-se que os inquiridos reconhecem e valorizam as práticas de Recursos Humanos sustentáveis implementadas pelo Grupo JAP, o que promove a satisfação, envolvimento e bem-estar dos colaboradores, proporcionando um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Pode inferir-se que existe uma boa comunicação e transparência por parte do grupo no que concerne à divulgação e esclarecimento dessas práticas.

PALAVRAS-CHAVE: Práticas de Recursos Humanos Sustentáveis; Sustentabilidade; Responsabilidade Social; Gestão de Recursos Humanos.

Abstract:

The growing interest in adopting sustainable Human Resources (HR) practices in organisations has been driven by environmental, social and economic concerns. Due to the pressures felt, incorporating sustainable approaches into HR strategies has become essential in building resilient and socially responsible organisations. Sustainable Human Resource Management (SHRM) has thus emerged, playing a crucial role in these initiatives.

The aim of the research is to establish the connection between sustainability and human resource management, exploring how sustainable HR practices can improve reputation, employee satisfaction, operational efficiency and market competitiveness. Sustainability is a relevant topic in the current context and represents an essential field of study for understanding how companies can align their economic objectives with environmental and social concerns. Understanding the impact of these practices is fundamental for HR managers and professionals seeking to improve the efficiency and social responsibility of organisations. This research is based on a case study methodological approach, which analysed the impact of sustainable HR practices, taking into account the reality of a specific entrepreneurial.

It can be concluded that the respondents recognise and value the sustainable human resources practices implemented by the JAP Group, which promote employee satisfaction, involvement and well-being, providing a healthier and more productive working environment. It can be inferred that there is good communication and transparency on the part of the group when it comes to publicising and clarifying these practices.

KEYWORDS: Sustainable Human Resources Practices; Sustainability; Social Responsibility; Human Resources Management.

Índice Geral

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO II- ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
1.1 Sustentabilidade	5
1.2 Responsabilidade Social Empresarial	14
1.3 Práticas de Gestão de Recursos Humanos sustentáveis	19
1.4 Impacto das práticas de recursos humanos sustentáveis	36
CAPÍTULO III – ABORDAGEM METODOLÓGICA	44
2. Objetivos	45
2.1 Metodologia	47
2.2 Técnica de Recolha de Dados	47
2.2.1 Dimensões de Análise	49
2.2.2 Procedimento e Instrumento de Recolha de Dados	49
CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	52
3.1 Caracterização do Estudo de Caso	53
3.2 Práticas de RH Sustentáveis existentes na Organização	54
3.2.1 Vertente Social:	54
3.2.2 Vertente Ambiental:	57
3.2.3 Vertente Económica:	59
3.3 Participantes - Questionário	59
3.4 Práticas de RH Sustentáveis	61
3.4.1 Valorização das Práticas de Recursos Humanos Sustentáveis	61
3.4.2 Perceção da Existência das Práticas de Recursos Humanos Sustentáveis.....	64
3.4.3 Perceção das Práticas de Recursos Humanos Sustentáveis no Local de Trabalho.....	67
3.4.4 Impacto das Práticas de Recursos Humanos Sustentáveis na Organização	70
CAPÍTULO V – CONCLUSÃO	74
CAPÍTULO VI – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
CAPÍTULO VII – ANEXOS.....	90
Anexo I – Questionário	91
Anexo II – Guião de Entrevista.....	99
Anexo III – Respostas ao Questionário.....	101
Anexo IV– Lista Europeia de Resíduos	113

Índice de Figuras

Figura 1- Diagrama de Venn, adaptado de Purvis et al. (2019), (A) sob a forma de círculos concêntricos; (B) sob a forma de três pilares individuais	7
Figura 2-Modelo piramidal de Responsabilidade Social, adaptado de Carroll (1991)	16
Figura 3- Processo Evolutivo da GRH, adaptado de Freitas, Jabbour e Santos (2011)	20
Figura 4-Modelo para representação da relação entre Sustentabilidade e Gestão de Recursos Humanos, adaptado de Ehnert (2009)	35

Índice de Tabelas

Tabela 1- Motivações internas e externas à implementação da sustentabilidade.....	10
Tabela 2- Métricas de Gestão de Recursos Humanos Sustentável.....	23
Tabela 3- Políticas e indicadores de desempenho com base nas 3 dimensões de desenvolvimento sustentável.....	25
Tabela 4- Exemplos de atividades de RH com base nas práticas associadas ao desenvolvimento de competências de RS/S, motivação e satisfação e criação de oportunidades	26
Tabela 5- Práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis.....	27
Tabela 6- Atividades GRH para a sustentabilidade organizacional	31
Tabela 7- Aspectos da dimensão social na sustentabilidade	32
Tabela 8- Aspectos da dimensão ambiental na sustentabilidade.....	34
Tabela 9- Aspectos Sustentáveis com base na dimensão económica.....	34
Tabela 10- A importância das Práticas de RH Sustentáveis	43
Tabela 11- Dimensões de Análise	49
Tabela 12- Características demográficas da amostra	60
Tabela 13- Valorização das Práticas de Recursos Humanos Sustentáveis.....	63
Tabela 14- Perceção da Existência das Práticas de Recursos Humanos Sustentáveis	66
Tabela 15- Perceção das Práticas de Recursos Humanos Sustentáveis no Local de Trabalho	69
Tabela 16- Impacto das Práticas de RH Sustentáveis na Organização	72

Índice de Abreviaturas

AMO - *Ability, Motivation, Opportunity* (Habilidade, Motivação, Oportunidade)

DEI- Diversidade, Equidade e Inclusão

EMN- Empresas multinacionais

ISO- International Organization for Standardization

GRH - Gestão de Recursos Humanos

GRHS - Gestão de Recursos Humanos Sustentável

GRI- *Global Reporting Initiative*

OIT- Organização Internacional do Trabalho

ONU- Organização das Nações Unidas

PGRH- Práticas de Gestão de Recursos Humanos

PME – Pequenas e médias empresas

PRME - *Principles for Responsible Management Education*

RH – Recursos Humanos

RS – Responsabilidade Social

R&S- Recrutamento e Seleção

RSE- Responsabilidade Social Empresarial

SAI- *Social Accountability International*

SST- Saúde e Segurança no Trabalho

TBL- *Triple Bottom Line*

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

A crescente preocupação com questões ambientais, sociais e económicas têm impulsionado a adoção de práticas de Recursos Humanos (RH) sustentáveis nas organizações em todo o mundo. Essas práticas visam não apenas atender às necessidades da sociedade por responsabilidade corporativa, mas também gerar impactos positivos tanto para o meio ambiente quanto para a *performance* das empresas. A integração de abordagens sustentáveis nas estratégias de RH está a tornar-se essencial para a construção de organizações resilientes e socialmente responsáveis. Por consequência, a Gestão dos Recursos Humanos Sustentável (GRHS) assume um papel importante nas práticas de uma organização.

O objetivo da pesquisa é esclarecer a interligação entre o tema da sustentabilidade, nas suas mais variadas vertentes, com a gestão de recursos humanos, compreendendo assim a relação entre as práticas sustentáveis de recursos humanos com a lógica organizacional para a sustentabilidade, salientando como essas iniciativas podem melhorar a reputação, a satisfação dos colaboradores, a eficiência operacional e, em última instância, a competitividade no mercado.

A sustentabilidade é um tema de grande relevância no contexto atual, e representa um campo de estudo fundamental para entender como as empresas podem alinhar os seus objetivos económicos com preocupações ambientais, económicas e sociais. Além disso, a compreensão do impacto das práticas em volta dessas questões, é fundamental não apenas para gestores de RH, mas para todos os profissionais que procuram melhorar a eficiência e a responsabilidade social das suas organizações. No decorrer da investigação, são analisados com detalhe o conceito de sustentabilidade, responsabilidade social, as práticas de RH sustentáveis e por último, o seu impacto nas organizações. A investigação teve por base uma abordagem focada numa metodologia quantitativa, a partir da recolha e análise de dados provenientes de um questionário, divulgado via e-mail, de forma a atingir apenas os colaboradores de algumas organizações selecionadas, pertencentes ao Grupo JAP.

A estrutura da pesquisa é composta por quatro capítulos, sendo o primeiro capítulo referente a uma breve introdução. No segundo capítulo procede-se a um enquadramento teórico das temáticas a abordar na dissertação, enfatizando o conceito de sustentabilidade (ambiental, económica e social), responsabilidade social, e a sua relação com os recursos humanos. No terceiro capítulo, é fundamentada a metodologia adotada, bem como o procedimento na recolha e análise de dados, seguindo-se da apresentação e discussão dos resultados obtidos, e por fim, o quarto capítulo é composto pelas considerações finais,

contribuições para a literatura e para a prática das empresas, bem como limitações e ideias para estudos futuros.

Ao concluir o estudo, espera-se contribuir para uma melhor compreensão de como as práticas de RH sustentáveis podem ser um fator-chave na construção de organizações mais conscientes e bem-sucedidas no mundo atual.

CAPÍTULO II- ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 Sustentabilidade

A sustentabilidade é um processo contínuo, de longo prazo, que em determinadas circunstâncias mantém um sistema estável (Furtado, 2005). Numa sociedade em que os consumidores estão a tornar-se ambientalmente mais responsáveis, as empresas enfrentam uma crescente pressão para corresponder às suas expectativas (Musgrove et al., 2018). A implementação da sustentabilidade pode tornar-se complexa para as empresas que ainda estão enraizadas numa abordagem conservadora da criação de valor, ou seja, muitas empresas continuam a pensar na criação de valor de forma limitada, focando-se exclusivamente no crescimento e no desempenho financeiro imediato, ao passo que ignoram as influências mais abrangentes que determinam o seu sucesso a longo prazo (Porter & Kramer, 2011).

As empresas têm uma dependência crítica de recursos, e a exaustão desses recursos reduz a sua capacidade de sobrevivência (Pfeffer & Salancik, 1979). Embora seja essencial utilizar os recursos organizacionais de forma eficiente e eficaz, essa abordagem por si só não é suficiente para garantir a viabilidade empresarial a longo prazo. Nesse contexto, as organizações precisam de reavaliar a sua abordagem na gestão e utilização dos seus recursos, incluindo os recursos humanos atuais bem como, os potenciais futuros, além das relações sociais externas à organização, denominadas por base de recursos humanos. A manutenção desta base de recursos humanos surge como uma tarefa de gestão estratégica (Ehnert, 2009). Até à data levantam-se questões sobre a forma como as empresas tratam os seus recursos e sobre o que deve ser feito para manter a base de recursos da empresa. Posto isto, verifica-se uma relevância prática e académica dos temas Sustentabilidade e Gestão dos Recursos Humanos (GRH) das empresas. Muitas empresas em todo o mundo comprometeram-se com a sustentabilidade e, ou com o desenvolvimento sustentável, afirmando-o nas páginas Web e/ou nos relatórios de sustentabilidade, no entanto, nem sempre é claro se consiste numa posição de marketing ou se reflete a realidade interna da organização (Ehnert, 2009).

Apesar da utilização frequente dos termos sustentabilidade e desenvolvimento sustentável no setor privado e público, na literatura científica ainda não possui um consenso em termos de conceito. Na literatura, existe uma vasta diversidade de conceitos de sustentabilidade, relacionada de forma predominante, com o desenvolvimento sustentável (Lindsey, 2011). Porém, os significados destes termos variam consoante o número de perspetivas e vinculações ao contexto e campo de atuação (Stepanyan et al., 2013). A Organização das Nações Unidas (ONU), definiu que sustentabilidade consiste no suprimento

das necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades. Dada a pressão crescente para que as organizações contribuam para a criação do progresso económico e social de forma globalmente responsável e sustentável, as empresas dispõem de uma disponibilidade progressiva em demonstrar o seu compromisso com a sustentabilidade empresarial. Deste modo, as organizações pretendem responder de forma rápida a uma maior consciencialização pública global e sensível ao papel que efetivam nos problemas económicos e ambientais (Schaltegger & Wagner, 2011).

Foram destacadas, pela ONU, três componentes fundamentais para alcançar a sustentabilidade nas organizações: proteção ambiental, crescimento económico e equidade social. O desenvolvimento é um empreendimento com variadas dimensões, no qual objetiva atingir uma maior qualidade de vida. Com efeito, o desenvolvimento económico, o desenvolvimento social e a proteção ambiental são componentes que se interligam e dependem uns dos outros, com vista a reforçar mutuamente o desenvolvimento sustentável. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável são conceitos distintos, a sustentabilidade consiste num objetivo de longo prazo, um mundo mais sustentável, enquanto o desenvolvimento sustentável traduz-se em processos e caminhos para alcançá-la. Embora conceitos distintos, possuem a mesma finalidade, isto é, satisfazer as necessidades da humanidade, não influenciado de forma negativa os sistemas que suportam a vida do planeta (Brinsmead & Hooker, 2011). Por outras palavras, a sustentabilidade consiste num objetivo definido por um conjunto de critérios científicos, que mensura e acompanha os resultados obtidos pela implementação de estratégias de desenvolvimento sustentável. Além de mais, para alcançar a sustentabilidade de um determinado sistema é necessária a utilização do processo de desenvolvimento sustentável (Prugh & Assadourian, 2003; Sartori et al., 2014).

A sustentabilidade é um tema-chave para a competitividade das empresas e para as suas estratégias de curto, médio e longo prazo, uma vez que é cada vez mais uma exigência dos diversos *stakeholders*. Geralmente, este conceito é representado visualmente como círculos concêntricos como um “diagrama de Venn” (Figura 1 (A)) ou sob a forma de três pilares individuais (Figura 1 (B)) que transmitem a ideia coerente da sustentabilidade ser a convergência de três fatores: o ambiental, o social e o económico (Purvis et al., 2019).

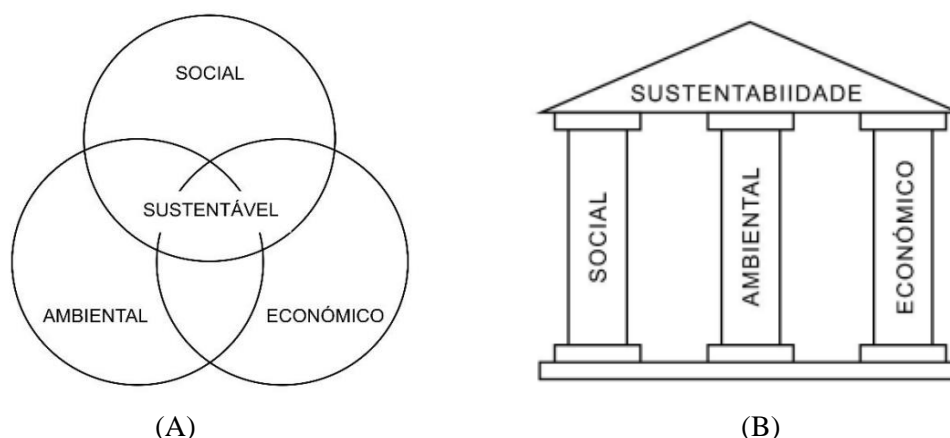


Figura 1- Diagrama de Venn, adaptado de Purvis et al. (2019), (A) sob a forma de círculos concêntricos; (B) sob a forma de três pilares individuais

A sustentabilidade tem emergido como um modelo de interpretação pelas empresas, nas três dimensões do desenvolvimento sustentável: económica, ambiental e social. Esta ideia da sustentabilidade em três dimensões decorre do modelo desenvolvido por John Elkington's em 1997 – O *Triple Bottom Line* (TBL). Com a propagação do termo sustentabilidade, o conceito do TBL ganhou reconhecimento considerável, sendo componente das estratégias das empresas na inovação e na geração de valor (Elkington, 1998). As organizações devem deter a capacidade de prosseguir os seus objetivos de forma eficiente, criando valor acrescentado, sendo este englobado não só pelos desafios ambientais, mas também pelos desafios económicos e sociais. O *Triple Bottom Line* (TBL) é um quadro contabilístico que incorpora as três dimensões de desempenho, todavia, difere dos quadros tradicionais de relato, uma vez que inclui medidas ambientais e sociais que podem ser difíceis de mensurar (Adams, 2015; Forum for the Future, 2007; Sigma, 2003). Resumidamente, propõem que as empresas não avaliem apenas o seu desempenho financeiro, mas também considerem os impactos sociais e ambientais das suas atividades como parte da prestação de contas. A definição das três dimensões não é complexa, no entanto a forma de medir os três aspetos não é unânime, os lucros podem ser mensurados de forma exata, mas os dois outros aspetos são mais subjetivos. De uma forma geral, o capital humano poderia ser analisado em termos de salários justos, adequação às leis do trabalho, preocupação com o bem-estar dos colaboradores e as questões ambientais seriam vistas nas ações práticas da empresa para diminuir o seu impacto ambiental negativo e compensar o que não pode ser amenizado.

A dimensão económica inclui não só a economia formal, mas também as atividades informais que provêm serviços para os indivíduos e grupos e aumentam, assim, a renda monetária e o padrão de vida dos indivíduos (Almeida, 2002). A dimensão ambiental ou ecológica estimula organizações a considerarem o impacto das suas atividades sobre o meio ambiente, na forma de utilização dos recursos naturais, e contribuição para a integração da administração ambiental na rotina de trabalho (Almeida, 2002). A dimensão social consiste no aspeto social relacionado às qualidades dos seres humanos, como as suas competências, dedicação e experiências, abrangendo tanto o ambiente interno da organização quanto o externo (Almeida, 2002). Está relacionada com a influência da organização nos sistemas sociais, abrangendo questões que envolvem a saúde pública, as comunidades, a educação, a equidade social, a segurança, as condições de emprego, os direitos humanos, a igualdade de oportunidades e os direitos laborais. Embora, os indicadores sociais possam variar de uma organização para outra. A criação de políticas sociais, o investimento em capital humano e o direito de associação, são exemplos de indicadores (Claro et al., 2008).

Efetivamente, as empresas que optam por procurar resultados que integrem as três dimensões, estão a posicionar-se proactivamente num mercado cada vez mais competitivo. As empresas multinacionais (EMN) e, igualmente, pequenas e médias empresas (PME), devem levar em consideração os desafios ambientais globais ao analisar suas operações comerciais. Isso porque, a viabilidade dos seus negócios está intrinsecamente ligada a essa consideração, muitas empresas descobriram que têm responsabilidades que vão além das suas operações imediatas, e que as partes interessadas esperam delas um compromisso com questões ambientais. Uma das principais características distintivas das organizações sustentáveis em comparação com as organizações tradicionais é a disposição em aceitar a responsabilidade pelos impactos que geram nas pessoas, na sociedade e no meio ambiente. Além disso, demonstram interesse em se envolver com partes interessadas, tanto internas quanto externas, a fim de compreender as suas expectativas e avaliar como a empresa afeta as suas vidas de diversas maneiras (Cohen et al., 2012). De forma resumida, as organizações sustentáveis têm uma mentalidade diferente das organizações convencionais (Cohen et al., 2012). A respeito disso, uma das mudanças essenciais que as empresas devem enfrentar é a adoção de uma "mentalidade de sustentabilidade" por todos os membros da organização, sendo incumbência da GRH desempenhar um papel crucial na sua promoção e desenvolvimento. O desenvolvimento de uma mentalidade de sustentabilidade é um dos objetivos centrais da PRME (Principles for Responsible Management Education), especialmente do Grupo de Trabalho PRME sobre o Desenvolvimento de uma Mentalidade

de Sustentabilidade (Cohen et al., 2012). O PRME é uma iniciativa global que se pauta em orientar as escolas de negócios e universidades de todo o mundo a adaptar os seus currículos, pesquisas, metodologias de ensino e estratégias institucionais de forma a alinhar tais ações aos valores voltados para uma economia global sustentável e inclusiva (Forray & Leigh, 2010).

Uma das principais formas de alcançar a sustentabilidade é através do desenvolvimento de uma mentalidade de sustentabilidade. Uma mentalidade de sustentabilidade é uma forma de pensar e de ser que resulta da compreensão da interligação do ambiente natural, da capacidade de refletir sobre os seus próprios valores e de uma abordagem à vida que atua de forma a produzir resultados para o bem maior de todos (Rimanoczy, 2020).

Para que seja possível esta mudança de mentalidade, os RH devem alavancar ferramentas e processos de RH para apoiar a atividade sustentável. Esta alavancagem é a extensão do tradicional papel de parceria empresarial, que a função de RH tem aspirado a preencher em mentalidades (Caldwell et al., 2011). No entanto, em vez de os RH serem a voz dos colaboradores ou o instrumento de gestão, ou ambos, o seu objetivo mais preciso consiste no reforço da capacidade organizacional, englobando as necessidades da organização e as pessoas, os conhecimentos, as competências e a cultura que devem existir para satisfazer essas necessidades, medida que as organizações adotam cada vez mais nas estratégias de sustentabilidade empresarial. Além disso, os RH têm de compreender a evolução do seu papel, não só como parceiro empresarial, mas também como parceiro empresarial sustentável. Ao determinar as estratégias empresariais adequadas para gerar crescimento e lucro, uma mentalidade sustentável exige que se considerem as necessidades sociais e ambientais, para além das necessidades económicas convencionais. Muitas vezes, isto exige o envolvimento ativo dos colaboradores na transformação da forma como a organização é gerida, razão pela qual os RH sustentáveis são importantes (Cohen et al., 2012). Recentemente, a ênfase na dimensão social da sustentabilidade tornou-se cada vez mais importante (Dyllick & Hockerts, 2002).

Efetivamente, o comprometimento com a sustentabilidade ou o desenvolvimento sustentável como uma estratégia empresarial será, também relevante para a GRH estratégica da empresa (Cohen et al., 2012). Diversas organizações comunicam a importância da sustentabilidade para a GRH como forma de atingir um ou vários dos seguintes objetivos (Ehnert, 2009).

- i. Atrair e reter talentos e ser reconhecido como um "empregador de eleição";

- ii. Manter a saúde e a segurança dos colaboradores;
- iii. Investir nas competências da força de trabalho a longo prazo, desenvolvendo competências críticas e a aprendizagem ao longo da vida;
- iv. Apoiar o equilíbrio entre a vida profissional e familiar dos colaboradores;
- v. Gerir o envelhecimento da força de trabalho;
- vi. Criar a confiança dos colaboradores, a fiabilidade do empregador e relações de trabalho sustentáveis relações;
- vii. Demonstrar e promover a responsabilidade social das organizações para com os colaboradores e comunidades em que operam;
- viii. Manter uma elevada qualidade de vida para os colaboradores e as comunidades.

Resumidamente, algumas das motivações internas e externas que levam à implementação da sustentabilidade:

Tabela 1- Motivações internas e externas à implementação da sustentabilidade

Motivações Internas	Motivações Externas
<ul style="list-style-type: none"> - Atrair e reter colaboradores; - Aumentar a confiança na empresa e fomentar a motivação e o compromisso dos colaboradores; -Ter uma força de trabalho colaborativa; - Aumentar a produtividade dos colaboradores; - Impulsionar a inovação e práticas inovadoras; - Ajudar a gestão de riscos, processos internos e ativos intangíveis; - Melhorar o desempenho e gerar crescimento e lucro; - Reduzir custos, melhorar a eficiência dos processos e diminuição de desperdícios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evitar multas e penalidades; - Promover a confiança no ambiente externo à organização, com parceiros, fornecedores, consumidores, entre outros; - A crença de que as empresas devem ganhar a sua “licença para operar”; - Atender e superar as expectativas dos <i>stakeholders</i>; - Ter um comportamento ético; - Melhorar as relações com entidades reguladoras e facilitar o acesso a permissões vinculadas; - Melhorar o acesso a mercados e consumidores; - Aumentar a satisfação dos clientes; - Melhorar a reputação da marca e da própria corporação; - Reduzir ou eliminar as pressões das organizações não governamentais.

Fonte: Adaptado de Lozano (2015).

Salientando a importância da GRH, uma estratégia de sustentabilidade empresarial sólida e transparente deve estar ligada à estratégia de RH da organização e ao envolvimento dos colaboradores (Ehnert et al., 2013). Acentuando que os RH têm um papel importante a desempenhar na sustentabilidade, a relevância da GRH no desenvolvimento de organizações sustentáveis e/ou responsáveis foi muitas vezes negligenciada no passado (Cohen et al., 2012). O facto de a comunicação não ser idêntica ao que as empresas estão realmente a fazer ou à forma como as práticas são percebidas e aceites por aqueles que trabalham para as organizações. Surge assim, um novo conceito Gestão de Recursos Humanos Sustentável (GRHS), que consiste na gestão de recursos humanos sustentável, composta por três dimensões: (1) valor para a organização, inclui produtividade, gestão de mudanças, capacidade de flexibilidade, inovação, valor económicos aprimorado e lucratividade; (2) valor para a sociedade, inclui família e bem-estar da comunidade, crescimento no emprego, imagem da empresa e saúde; e (3) valor para o colaborador, incluindo boa vida profissional, qualidade de vida, envolvimento, motivação, bem-estar do funcionário e empregabilidade (Karman, 2020).

Assim, a GRHS sustentável é conhecida por oferecer uma nova abordagem para gerir pessoas, preservar a produtividade e reter colaboradores de qualidade (Kramar, 2014). Este conceito apresenta-se ambíguo devido à múltiplas dimensões, níveis de análise e a variedade de correntes de investigação que incluem, entre si, uma variedade de valores como transparência, governação, ética, responsabilidade social, defesa e apoio dos direitos humanos, proteção do meio ambiente e da comunidade, o desempenho a curto e longo prazo e define que o sucesso não se prende apenas com resultados financeiros mas também com o equilíbrio entre fatores sociais, ambientais e económicos (Boudreau & Ramstad, 2005; Wirtenberg et al., 2007). Deste modo, a GRH ocupa uma posição significativa no suporte ao desenvolvimento e implementação de princípios estratégicos sustentáveis, uma vez que, para além das implicações diretas na GRH, abrange a dimensão interna e externa da organização (Cohen et al., 2012).

Além disso, a GRHS assume um duplo papel, na medida em que, surge como uma combinação de dois elementos: alavancar as ferramentas e processos de RH para apoiar os objetivos de negócio sustentáveis, e realizar RH de forma sustentável, ou seja, de uma forma que crie uma cultura organizacional que seja ética, respeitosa e inclusiva, invista no desenvolvimento dos colaboradores e os capacite para se empenharem ao nível máximo das suas capacidades (Cohen et al., 2012). As equipas de RH são responsáveis pelo apoio a atividades sustentáveis e pela responsabilidade das equipas de RH no desempenho

sustentável das suas funções. Ao adotar uma estratégia de sustentabilidade, as organizações contribuem não só para a sustentabilidade do planeta, mas também para a sua própria sustentabilidade enquanto empresas. Esta abordagem está a mudar a forma como as empresas desenvolvem a sua estratégia, tomam decisões, executam processos, se relacionam com os colaboradores, os consumidores, os grupos de pressão externos e as comunidades, e respondem às diversas expectativas, nesta era de rápida evolução e transparência dos negócios. Para tal, é necessário não só uma estratégia de negócio sustentável, mas também uma cultura que apoie a execução da estratégia (King & Cohen, 2017).

A integração da sustentabilidade no núcleo das estratégias de RH é um assunto polémico e contraditório. Um novo paradigma estratégico da área de gestão de pessoas procura coerência entre a diretriz de sustentabilidade e as decisões diárias de cada um dos seus colaboradores (Rimanoczy & Pearson, 2010). Por outro lado, a sustentabilidade ainda é pouco constatada nas estratégias de RH das organizações (Boudreau & Ramstad, 2005). Os dados colhidos no levantamento bibliográfico de um estudo realizado por Boudreau e Ramstad (2005), indicam que as mudanças parecem incidir mais nas políticas e práticas da área do que na sua estratégia. Mesmo no que se refere às políticas e práticas de RH, estudos demonstram que as mudanças não são completamente abrangentes. Harmon, Fairfield e Wirtenberg (2007) consideram que ações relacionadas com a saúde, segurança, voluntariado, economia e eficiência de energia são mais comuns, enquanto os processos de recrutamento, seleção e recompensa são os últimos a serem adaptados. Além destas práticas, a formação, desenvolvimento e a avaliação de resultados configuram-se como processos de RH que mais sofrem adaptações e que interferem diretamente no comportamento dos colaboradores (Twomey et al., 2010). No entanto, em empresas norte-americanas, as práticas da área de gestão de pessoas têm sido reconhecidas como importantes nos esforços para a sustentabilidade (Sroufe et al., 2010). Observa-se assim que as pesquisas indicam que as práticas e os processos de RH são mais suscetíveis às mudanças do que a estratégia da área. Entre elas é mais comum que ocorram alterações nos processos de seleção, formação, integração, orientação e avaliação.

Embora o sistema capitalista tenha gerado crescimento económicos global e proporcionado inúmeros benefícios para as pessoas, ele também acarreta custos que não são devidamente refletidos nos balanços financeiros. Portanto, a procura pela ética e a obtenção de lucro não apenas são compatíveis, como também desejáveis. Por exemplo, investir no bem-estar e na saúde dos colaboradores, ultrapassando os requisitos legais mínimos, pode trazer para as empresas benefícios como maior motivação e produtividade, enquanto

contribuem para uma sociedade mais saudável e vigorosa (Berry et al., 2010). Investir em iniciativas de desenvolvimento comunitário não só melhora a reputação de uma empresa, mas também reforça a sua capacidade de atrair e reter investidores e clientes a longo prazo, fortalecendo simultaneamente os laços com a comunidade local da qual também obtém recursos (King & Lawley, 2022). As equipas com foco em sustentabilidade, não apenas auxiliam uma organização na diminuição de seus gastos e na redução do seu impacto ambiental, mas também envolvem os colaboradores em ações que lhes possibilitam vivenciar uma participação adicional com um propósito no ambiente de trabalho. Essa abordagem tem sido associada a uma maior retenção de colaboradores, maior motivação e maior envolvimento (King & Lawley, 2022).

As organizações são elementos importantes para a solução dos desafios da sustentabilidade, pelo que devem posicionar-se como importantes agentes de mudança social. É essencial, que as organizações identifiquem a importância de envolver as diversas partes da organização, com as próprias perspectivas e valores, de modo a viabilizar ações de sustentabilidade, no entanto, este envolvimento exige desenvolvimento de capacidades aptas para responder a novos desafios (Kramar, 2014).

A teia de relacionamentos de uma organização compõe múltiplos níveis e sistemas, como: individual, organizacional, político-económico, sociocultural e ecológico. Para alcançar a sustentabilidade, a organização terá de atuar e interagir em todos estes níveis e sistemas (Coral, 2002).

Numa vertente estratégica, a sustentabilidade poderá proporcionar às organizações, o desenvolvimento de serviços e produtos verdes, a aplicação de cadeias de valor sustentáveis com uma diminuição da utilização de recursos e a conceção de novos modelos de negócio. O recurso desta vertente estratégica surge, muitas vezes, relacionada com a inovação de produtos ou serviços, o que exige às organizações repensarem os seus processos e modelos de negócio (Nidumolu et al., 2009). A sustentabilidade estratégica uma vez implementada e bem-sucedida é a junção da satisfação de três necessidades, uma estratégia *win-win-win*, em que ganha a organização devido à sua reputação e proposta de valor, ganham os *stakeholders*, dado que aumentam a probabilidade de obter benefícios e ganha o ambiente que passa a ser à luz desta estratégia um bem valioso (Elkington, 1998).

Não obstante aos benefícios inerentes ao conceito, as organizações continuam a ter dificuldade em aplicá-lo. Esta dificuldade surge na medição de cada uma das vertentes - económica, social e ambiental - e no obstáculo de encontrar indicadores mensuráveis para cada uma das dimensões (Slaper & Hall, 2011). A título exemplificativo, alguns dos

obstáculos passam pela falta de compreensão dos termos, dificuldade de medição, limitação de fundos, falta de clareza das leis e regulamentos e falta de mecanismos de monitoramento eficazes e transparentes (Tavelin, 2012).

A evolução dos estudos faz divergir e convergir alguns conceitos que nuns autores aparecem como sinónimos e noutros são termos complementares. Os mais comuns são os termos GRHS e Responsabilidade Social Empresarial (RSE), devido ao foco que ambos dão ao impacto das ações da empresa a nível ambiental, social e económico. A RSE corresponde às ações que a empresa toma tendo em consideração o indivíduo a nível social, seja o indivíduo interno ou a comunidade onde se insere. Este torna-se um ponto de interesse para a GRHS pois as práticas de RSE podem afetar o colaborador. Por conseguinte, a sustentabilidade é frequentemente utilizada como sinónimo de responsabilidade social. Contudo, para além da ética empresarial, a sustentabilidade não se centra apenas em problemas morais ou éticos no contexto empresarial e a RSE, não se centra apenas no controlo das atividades empresariais (Christensen et al., 2014).

1.2 Responsabilidade Social Empresarial

A responsabilidade social empresarial pode ser vista como uma abordagem de gestão que se baseia em princípios éticos e transparência, e implica que as organizações adotem práticas que promovam o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos para as gerações futuras, respeitando a diversidade e ajudando a reduzir as disparidades sociais, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida de todas as pessoas (Leal et al. 2011). Tendo em conta os escândalos globais, que se têm vindo a observar ao longo dos anos nas organizações, tanto a nível financeiro, político, económico, como ambiental, levantam-se novas tensões sociais, pressionando as empresas a assumirem responsabilidade (Heeks & Duncombe, 2003; Lim & Phillips, 2008).

Desta forma, a sociedade mostra-se sensível perante as contrapartidas entre os proveitos económicos e o declínio social e ambiental (Panwar et al., 2006). Estas preocupações sociais promovem o crescimento da Responsabilidade Social tanto na sua importância como na sua relevância (Carroll & Shabana, 2010).

Factualmente, não existe uma definição universal para a Responsabilidade Social Empresarial. A Comissão Europeia, considera a RSE, como sendo, uma estratégia composta

por ações voluntárias, por parte das organizações. As organizações socialmente responsáveis devem ter em consideração, entre outros aspetos, as práticas laborais, como os direitos humanos, trabalho e formação, diversidade, igualdade de género, saúde e bem-estar dos colaboradores; as questões ambientais, como a biodiversidade, alterações climáticas, utilização eficiente dos recursos e prevenção da poluição; o combate à corrupção; o envolvimento e o contributo para o desenvolvimento da comunidade; a inclusão de pessoas em situação de desigualdade; e os interesses e benefícios dos consumidores.

A Responsabilidade Social associa-se à noção de que as organizações detêm uma obrigação para com outros grupos constituídos na sociedade, para além dos seus acionistas. Posto isto, surge um dilema: estipula-se que a obrigação deve ser voluntária, embora, qualquer comportamento influenciado por forças coercivas da lei sob acordos contratuais não é considerado propriamente uma ação voluntária. Por outro lado, determina-se que as organizações têm, de facto, obrigações para com outros grupos, tais como consumidores, fornecedores, colaboradores e comunidade. Assim, surge a procura contínua das pessoas, por uma organização que não seja somente responsável e beneficiária na produção de lucro, mas que colabore na solução de problemas políticos, sociais, éticos e ambientais que surgem na sociedade moderna (Karkotli & Aragão, 2004).

São vários os fatores que têm impulsionado a Responsabilidade Social Empresarial. A inovação tecnológica viabilizou a substituição do trabalho físico das pessoas por equipamentos, não obstante, as organizações apesar de não carecerem da força corporal dos seus colaboradores, necessitam, efetivamente, do seu talento, criatividade e motivação (Grajew, 2000).

As organizações preocupam-se com o estado económico das mesmas, e elaboram estratégias de gestão com vista a obtenção de valor, apostando na criação e aplicação de estratégias orientadas para questões sociais. Desta forma, a Responsabilidade Social deve atender às necessidades e expectativas de todas as partes interessadas da organização, criando uma harmonização de desempenho entre as respetivas necessidades e expectativas (Aluchna, 2010). Porém, subsiste uma dificuldade em obter padrões precisos para afirmar se uma organização está a exercer a sua atividade de forma socialmente responsável (Certo et al., 1993).

A Responsabilidade Social das empresas compreende as dimensões económicas, legais, éticas e discricionárias/filantrópicas, tal como se pode verificar no Modelo piramidal de Carroll (Figura 2):

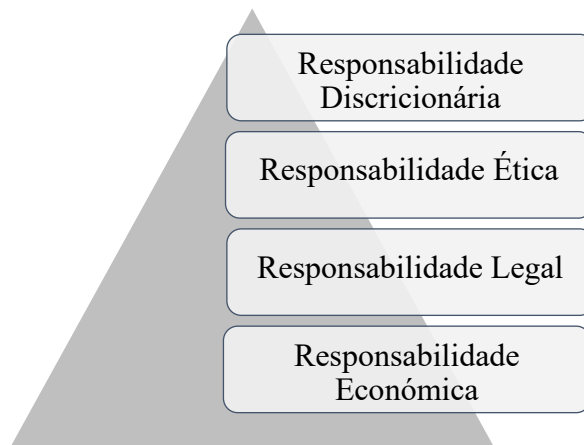


Figura 2-Modelo piramidal de Responsabilidade Social, adaptado de Carroll (1991)

Na base da pirâmide tem-se o objetivo primário de uma organização, a geração de lucros, sem esta componente não há legitimidade ou segurança. Na responsabilidade legal, a ênfase recai para o cumprimento das leis do mercado e do governo, ou seja, operando sob uma estrutura legal. Quanto à responsabilidade ética, esta vai além da legalidade, consiste no que toda a comunidade entende como justo, honesto. A junção das componentes filantrópicas é um trabalho em paralelo aos processos da organização, denominada de responsabilidade discricionária. Abrange ações como resposta às expectativas da sociedade, comprometimento em ações e programas a fim de promover o bem-estar humano (Carroll, 1991).

A responsabilidade social nas organizações é intrínseca à empresa como um todo, promovendo práticas éticas e transparentes que fomentam o desenvolvimento sustentável, em conformidade com as leis e normas internacionais, ao mesmo tempo em que considera os interesses das partes envolvidas (Kumar & Kumar, 2019). Assim, perante as sucessivas exigências globais, as organizações têm vindo a aplicar normas e sistemas de gestão com o objetivo de ir ao encontro dos princípios da Responsabilidade Social. Desta forma, a normalização em responsabilidade social, no contexto internacional, tem vindo a desempenhar um papel notável na qualidade de instrumento que objetiva alinhar as práticas das organizações com um novo modelo de desenvolvimento fundamentado na ética e no

diálogo com as partes interessadas (Hiscox et al., 2017; Parast & Adams, 2012; Ramalho et al., 2009).

No plano internacional, a *International Organization for Standardization* (ISO), assumiu o compromisso de desenvolver uma norma internacional de Responsabilidade Social. A criação de uma norma com significância mundial, espelha a importância que os países e as organizações internacionais concedem à nova forma de gestão das organizações que está em volta do conceito de Responsabilidade Social. Sendo assim, a norma ISO 26000 fornece orientação para as organizações que reconhecem que a consideração pela sociedade e pelo meio ambiente é um fator crítico de sucesso. A aplicação desta norma, é cada vez mais vista como uma forma de avaliar o compromisso de uma organização com a sustentabilidade e desempenho geral. Com base na Norma Internacional ISO 26000, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) consiste na responsabilidade reconhecida por uma organização pelas repercussões das próprias decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, recorrendo a um comportamento ético e transparente que, contribua para o desenvolvimento sustentável, tendo em conta a saúde e o bem-estar da sociedade, tenha em consideração as expectativas das partes interessadas divergentes, esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento e esteja integrada toda a organização e seja praticada no contexto das respetivas relações. O compromisso com a responsabilidade social e a satisfação dos colaboradores/clientes, de uma organização, bem como a melhoria contínua da imagem corporativa pode ser demonstrado através de certificação.

A certificação SA 8000, foi criada pela *Social Accountability International* (SAI), e consiste numa norma de certificação internacional que incentiva o desenvolvimento, a manutenção e a aplicação de práticas socialmente corretas por parte das empresas no local de trabalho. Esta norma adequa-se a qualquer organização, independentemente do tamanho e localização onde se insere. Inclui as seguintes temáticas: trabalho infantil, bem como trabalho forçado, saúde e segurança no trabalho, liberdade de associação e negociação coletiva, discriminação, práticas disciplinares, horários laborais, compensação e sistema de gestão (SGS, 2009). A certificação é um mecanismo seguro e credível de avaliação da conformidade da empresa com as práticas estabelecidas e implementadas de responsabilidade social (Ramalho et al., 2009).

O desempenho de RSE pode ser medido tanto quantitativa como qualitativamente, por diversas organizações. A aplicação das políticas de Responsabilidade Social e o cumprimento dos padrões de proteção social e ambiental são monitorizados e certificados

por estas. A título exemplificativo, destaca-se a – *Global Reporting Initiative (GRI)* - desenvolvida em 1997. A *Global Reporting Initiative (GRI)* é uma organização internacional, sem fins lucrativos, que fornece princípios, conteúdos e instruções de implementação, de modo a ajudar as organizações, independentemente da sua dimensão, setor ou localização geográfica, concebam relatórios de sustentabilidade e exteriorizem informações sobre a forma de gestão, desempenho económico, ambiental e social bem como os impactos, resultantes da sua atividade. Os indicadores de desempenho, não sendo critérios de avaliação universal, servem de auxílio à elaboração dos relatórios das organizações.

Os relatórios de sustentabilidade devem ser considerados como um instrumento imparcial e transparente para as empresas divulgarem as suas metas, objetivos e ações sustentáveis às partes interessadas e aos potenciais investidores (Polignano et al., 2022). Estes relatórios são uma das fontes importantes para monitorizar as melhores práticas empresariais que abordam a sustentabilidade de uma perspetiva ambiental, económica e social.

A RSE pode originar um melhor desempenho financeiro das organizações, e acarreta benefícios tangíveis como a atração de melhores colaboradores, menor taxa de rotatividade, maior eficiência e custos operacionais reduzidos. As organizações, através da prática de RSE, podem classificar os benefícios em internos e externos, ou ainda, em categorias, tangíveis e intangíveis. Os benefícios tangíveis consistem nos proveitos que podem ser quantificáveis em termos financeiro e físico. Por outro lado, os intangíveis não são facilmente quantificáveis, nem apresentam natureza física. Os benefícios externos incluem a reputação corporativa e a redução do risco de negócio e/ou, aumento da receita das vendas. Quanto aos benefícios internos, inclui-se a atração de melhores colaboradores, e atitude/postura no local de trabalho, a motivação dos colaboradores, moral, confiança, compromisso, lealdade/retenção dos mesmos, e comportamentos de cidadania organizacional. Outros benefícios podem estar relacionados com sentimentos de lealdade e confiança entre colaboradores, eficiência operacional e aumento da qualidade e da produtividade e satisfação por parte dos colaboradores (Chong & Tan, 2010).

As preocupações, por parte empresas, possuem um alicerce situado nos preceitos de uma responsabilidade social e empresarial, no qual precisam estar alinhados aos contextos e aos desafios enfrentados pelas mesmas. É essencial compreender como as organizações interpretam e traduzem os princípios da RSE em práticas e ações, por meio de alavancagem de recursos organizacionais, incluindo práticas de recursos humanos (Jamali et al., 2015).

1.3 Práticas de Gestão de Recursos Humanos sustentáveis

As organizações procuram, na implementação das práticas sustentáveis de Gestão de Recursos Humanos, maximizar o seu desempenho, reduzindo os impactos das partes interessadas, bem como facilitar a regeneração dos recursos humanos (Ehnert, 2009; Mariappanadar & Kramar, 2014).

As organizações dependem, em maior ou menor grau, do desempenho humano, para a consecução de seus objetivos (Fischer, 2002). Efetivamente, as capacidades pessoais dos recursos humanos são cada vez mais valorizadas nas organizações, sendo assim importante envolver os demais no processo de tomada de decisão, concedendo-lhe uma maior autonomia no processo de mudança e melhoria das organizações. A chave do sucesso para atingir a sustentabilidade estratégica assenta no envolvimento e alinhamento dos recursos humanos (Dunphy et al., 2003). Deste modo, os RH devem atuar no sentido de responder às questões globais, mudanças sociais, tecnológicas, ambientais, políticas, económicas e demográficas (Ulrich et al., 2011). Além disso, são responsáveis por aplicar as práticas sustentáveis e de responsabilidade social definidas pelas organizações, sendo, portanto, fundamental o seu envolvimento para o alcance dos resultados em volta deste conceito (Collier & Esteban, 2007), além disso, é essencial perceber de que forma a RSE influencia os colaboradores, quais os impactos na sua qualidade de vida e nos resultados organizacionais das empresas em que se inserem (Du et al., 2010).

Assim sendo, as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) surgem como um meio capaz de contribuir para o alcance de resultados financeiros e objetivos organizacionais, enquanto reduzem os efeitos negativos para os colaboradores (Savanevičienė et al., 2019). A GRH consiste no planeamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controlo de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente das pessoas, enquanto a organização constitui o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho, sendo o seu último objetivo a construção de organizações melhores, mais rápidas, pró-ativas e competitivas (Chiavenato, 2009). Assim, a progressão da Gestão de Recursos Humanos em direção a um modelo inovador, que demonstra o compromisso com a sustentabilidade organizacional por meio de três dimensões - social, ambiental e económica - pode ser visualizada na (Figura 3).



Figura 3- Processo Evolutivo da GRH, adaptado de Freitas, Jabbour e Santos (2011)

Uma organização que pretenda alcançar resultados de sustentabilidade com base nos três pilares do desenvolvimento sustentável, terá de integrar a estratégia de GRH para alcançar resultados ambientais, sociais para as partes interessadas, juntamente com resultados económicos para os acionistas (Savanevičienė et al., 2019). Os valores centrais da GRH assentam no alinhamento das práticas de GRH das organizações com as estratégias, na fase de desenvolvimento de uma organização para alcançar maiores resultados financeiros para os *stakeholders*. Com o objetivo de compreender a relação entre a GRH e o desempenho organizacional, alguns investigadores adotaram uma perspetiva comportamental em que sugerem que as práticas de RH geram resultados organizacionais através do comportamento dos colaboradores, através do conhecimento, competências, habilidades, a motivação e a oportunidade. Destaca-se assim o modelo designado de Habilidade, Motivação e Oportunidade (AMO, Framework, do inglês *Ability, Motivation e Opportunity*) para compreender a relação existente entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional. Este modelo sugere que os conjuntos de práticas de GRH devem ter em consideração a Habilidade, a Motivação e a Oportunidade dos colaboradores. Consiste numa abordagem dominante na explicação dos efeitos das práticas de RH, onde o desempenho surge como o resultado da interação da capacidade dos colaboradores em executar tarefas (*abilities*), da vontade em executar (*motivation*) e das oportunidades em atuar na sustentabilidade ambiental (*opportunities*) (Blumberg & Pringle, 1982; Renwick et al., 2013). As práticas de RH que aprimoram as competências concentram-se no recrutamento, seleção e formação. Por conseguinte, as práticas que melhoram a motivação incluem a avaliação de desempenho, a compensação, os incentivos, os benefícios, a promoção e desenvolvimento de carreira e segurança no trabalho e, por último, as práticas destinadas a potenciar as oportunidades,

envolvem o trabalho de equipa, o envolvimento dos colaboradores, as queixas formais e os processos de denúncia e partilha de informação (Appelbaum et al., 2000). Sucintamente, a GRH é suscetível de proporcionar uma mudança organizacional, revisão de valores e pressupostos que possibilitam modificar a cultura organizacional refletindo nas decisões diárias de cada colaborador em prol da sustentabilidade (Rimanoczy & Pearson, 2010).

Na Gestão de Recursos Humanos, é fundamental considerar duas perspetivas em relação à sustentabilidade. Em primeiro lugar, há uma abordagem económica que envolve a utilização dos recursos humanos como um elemento de produção para alcançar objetivos de natureza económica (Zink, 2011). Em segundo lugar, há uma abordagem mais holística que se concentra na gestão sensata das pessoas para maximizar a produtividade, a qualidade de vida no trabalho e a rentabilidade. Essa abordagem visa alcançar esses objetivos por meio de uma gestão mais eficaz das pessoas (Cascio, 2006). Os profissionais de RH desempenham um papel crucial ao serem a voz dos colaboradores nas discussões de gestão, ao oferecer oportunidades de crescimento pessoal e profissional, e ao fornecer recursos que ajudam os colaboradores a atender às exigências que lhes são apresentadas (Ulrich, 1998).

Existem vários mecanismos através dos quais os sistemas de GRH influenciam o desempenho, ou seja, a *performance* dos colaboradores. Efetivamente, é possível influenciar a capacidade dos colaboradores na execução das suas tarefas, nos seus conhecimentos, nas suas competências e habilidades, além disso, a motivação do colaborador, as suas perceções de ambiente e proporcionar-lhe incentivos e recompensas para determinadas funções, pode igualmente, influenciar o seu desempenho na organização (Lepak et al., 2006). Posto isto, algumas das práticas de GRH que contribuem para melhorar o desempenho organizacional, são nomeadamente, o recrutamento e seleção, as compensações, a segurança no trabalho, a formação e o desenvolvimento de carreira (Jiang et al., 2012). Da mesma forma, os colaboradores que não se sentem apoiados e comprometidos com a organização, trabalharão em torno das exigências mínimas, fazendo apenas o necessário (Liebowitz, 2010). O comprometimento organizacional traduz-se num construto importante no campo de pesquisas em gestão, uma vez que se relaciona ao grau em que os colaboradores se dedicam e empenham os seus esforços em prol das equipas e da organização em que se inserem (Boles et al., 2007; Yamaguchi, 2013). Efetivamente, o compromisso refere-se a um fenómeno estrutural que representa os resultados das transações entre os colaboradores e a organização. Além disso, o comprometimento está relacionado com o estado em que o colaborador está ligado à organização através de ações e crenças (Bandeira et al., 2000). Contudo, destaca-se que fatores como a aceitação dos objetivos e valores organizacionais, a disposição em se

empenhar pela organização e o desejo de permanecer na corporação, caracterizam o compromisso (Boles et al., 2007; Mowday et al., 1979). A existência de uma relação baseada no compromisso, entre os colaboradores e a organização, pode promover algumas consequências que são importantes para a *performance* empresarial, nomeadamente a diminuição da rotatividade, a intenção de rotatividade e do absentismo; o melhor desempenho e esforço no trabalho, por parte dos colaboradores e; o aumento dos comportamentos vinculados à cidadania organizacional (Kim et al., 2016; Yang, 2010). A sustentabilidade da gestão de recursos humanos e o comprometimento estão relacionados, ao se considerar que o compromisso dos indivíduos é influenciado pelos valores organizacionais, pelo tratamento justo e adequado para os colaboradores e pela valorização dos profissionais (Rego et al., 2007).

Posto isso, a nível temporal, surge um novo conceito, a Gestão de Recursos Humanos Sustentável (GRHS). Este construto pode ser definido como o conjunto de estratégias e de práticas, planeadas ou emergentes de RH, que visam alcançar os objetivos financeiros, sociais e ecológicos, procurando simultaneamente, criar medidas de RH que sejam a base para o longo prazo (Kramar, 2014). A GRHS está relacionada com a viabilidade, sobrevivência e criação de valor das organizações, no meio onde cada uma está inserida, no longo prazo (Ehnert et al., 2013). É percebida organizacionalmente quando atinge os objetivos propostos pelos três pilares da sustentabilidade (ambiental, económico e social), conseguindo controlar o impacto gerado a nível intra e inter-organizacional a longo prazo. A adoção de práticas provenientes dos três pilares incute benefícios em diversos temas para a organização, nomeadamente a nível individual, nomeadamente a satisfação e motivação dos colaboradores, a nível social como por exemplo, a produtividade, saúde e bem-estar no trabalho, e por último a nível ambiental, como por exemplo a maximização na utilização dos recursos (Kumar & Kumar, 2019).

Algumas das métricas da Gestão de Recursos Humanos Sustentável, são apresentadas na tabela 2.

Tabela 2- Métricas de Gestão de Recursos Humanos Sustentável

Métricas de GRHS	
Valores e Éticas	Os colaboradores compreendem e comportam-se de acordo com os valores da organização.
Recrutamento e Seleção	O recrutamento baseia-se em princípios de diversidade.
Compensação	A remuneração é direcionada para promover a equidade de gênero e a igualdade de oportunidades. A remuneração está ligada ao desempenho no que diz respeito a questões de sustentabilidade.
Benefícios	Seguros de saúde e programas de bem-estar.
Programas e Desenvolvimento	Promover a diversidade e igualdade; Programas de formação e desenvolvimento pessoal.
Compromisso	Os colaboradores têm um entendimento sólido e colocam em prática a estratégia e os princípios de sustentabilidade. Fortalecem os laços com a comunidade organizacional e desempenham um papel positivo na redução dos impactos ambientais.

Fonte: Elaborado com base (King & Cohen, 2017).

A sustentabilidade espelha-se ao recrutar uma força de trabalho diversificada, que inclua diferentes grupos étnicos da sociedade, ou ao assegurar o recrutamento de colaboradores locais para funções-chave em vez de investir em gestores por curtos períodos. Desempenham um papel no reforço do tecido da sociedade local ao investir na empregabilidade dos indivíduos numa organização e ao apoiá-los a gerir as suas próprias carreiras, além disso, apoiam uma economia mais robusta na sociedade atual, onde o emprego para toda a vida, foi outrora uma promessa fundamental de muitas empresas, e atualmente já não pode ser garantido. Ao remunerar os colaboradores com um salário justo, os RH fazem a diferença, ajudando a reduzir a pobreza nos países onde operam e incentivam o investimento na comunidade. Além disso, ao proporcionar benefícios como seguros de

saúde e programas de bem-estar, os RH contribuem para uma sociedade mais saudável e reduzem o peso dos custos de saúde nas economias e nas sociedades (King & Cohen, 2017). Com efeito, as decisões tomadas pelos departamentos de RH têm consequências potencialmente abrangentes, a curto e longo prazo, para a sociedade. Embora não se possa esperar que os RH resolvam sozinhos todos os problemas e desigualdades da sociedade, uma função de RH sustentável compreende os impactos que cria e tem em conta estas necessidades mais vastas ao formular políticas (King & Cohen, 2017).

Por conseguinte, os RH podem envolver os colaboradores em práticas sustentáveis, ou seja, em práticas que não são habitualmente realizadas pelos gestores de RH e que podem incluir o apoio à gestão ambiental através do desenvolvimento de equipas ecológicas ou o incentivo a programas de voluntariado dos colaboradores na comunidade. Seguramente, a sensibilização é o primeiro passo para mudar as práticas. Assim sendo, os programas de voluntariado dos colaboradores oferecem uma excelente oportunidade para ajudar a desenvolver uma mentalidade de sustentabilidade. As organizações também beneficiam com o aumento da satisfação, da motivação e da lealdade/compromisso dos colaboradores, bem como com oportunidades inovadoras para que estes adquiram novas experiências e melhorem as suas competências. São necessárias práticas sustentáveis que vão além dos tradicionais conceitos, promovendo a melhoria dos processos organizacionais e a redução dos recursos, e simultaneamente, dos resíduos, desenvolvendo práticas socioambientais inovadoras e integradas às várias funções organizacionais com o intuito de promover o crescimento económicos a longo prazo (Sroufe et al., 2010).

Tanto a sustentabilidade como a GRH sustentável são conceitos complexos e multidimensionais. Para ilustrar, as tabelas 3 e 4 apresentam uma panorâmica da forma como os diferentes conceitos têm sido discutidos na literatura.

Tabela 3- Políticas e indicadores de desempenho com base nas 3 dimensões de desenvolvimento sustentável

Dimensões	Políticas	Indicadores de Desempenho
Ambiental	Gestão ambiental – Gestão de Resíduos, Contratos públicos sustentáveis, gestão da utilização da água, etc.	Indicadores ambientais- consumo de energia e água, emissões de gases, reutilização e reciclagem de produtos/materiais.
Social (Questões Jurídicas, Éticas, Filantrópicas)	Código de Conduta - relação legal, relação c/clientes, relação com parceiros de negócio e investidores. Contribuição social e cultural – Recursos humanos e laborais, gestão da diversidade Políticas de qualidade – segurança e qualidade do produto, qualidade no serviço.	Indicadores sociais- sindicalização, indicadores de saúde e segurança no trabalho, discriminação salarial, número de sanções p/incumprimento.
Económico	Gestão das partes interessadas	Indicadores Económicos- Fluxo de caixa, retorno de investimentos, retorno de ativos, satisfação dos clientes.

Fonte: Adaptado de (Podgorodnichenko et al., 2022).

No que concerne às Práticas de GRHS associadas ao desenvolvimento de competências relacionadas com a responsabilidade social e sustentabilidade, motivação e criação de oportunidade, podem ser definidas da seguinte forma:

Tabela 4- Exemplos de atividades de RH com base nas práticas associadas ao desenvolvimento de competências de RS/S, motivação e satisfação e criação de oportunidades

<p>Práticas de GRHS associadas ao desenvolvimento de competências relacionadas com a RS/S</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Recrutamento de colaboradores com competências, conhecimentos e valores de RS e Sustentabilidade; -Práticas de socialização que privilegiam o desenvolvimento dos valores e das competências da RSE/Sustentabilidade; -Iniciativas de formação e de desenvolvimento de aptidões, conhecimentos e competências em matéria de RSE.
<p>Fomentar a motivação/satisfação</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivos à participação em atividades de RSE/S, realização de objetivos relacionados com a RSE/S, sugestões relacionadas com a RSE e inovações relacionadas com a RCA; -Comunicação de cima para baixo para promover a sensibilização da RSE/S e enfatizar as atividades organizacionais de RS/S; - Benefícios sustentáveis (subsídio para transportes respeitadores do ambiente, descontos para produtos biológicos, dias de voluntariado, alimentação sustentável nas cantinas); -Práticas responsáveis da GRH (gestão da diversidade e igualdade, equilíbrio entre a vida profissional e a vida profissional, bem-estar e regimes de cuidados de saúde).
<p>Criar oportunidades de RS/S</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Inclusão dos objetivos e tarefas da RSE/S na análise de emprego e descrições de emprego; - Oferecer aos colaboradores a participação em diversos eventos relacionados com a RSE/S (por exemplo, dias de voluntariado, concursos relacionados com a CSR/S, projetos comunitários de curto e longo-prazo; Projetos de inovação RS/S); - Inclusão de objetivos e métricas relacionados com a RSE/S no sistema de gestão de desempenho; - Capacitação dos colaboradores no que diz respeito às tarefas da RS/ S e à tomada de decisões; - Práticas de dádiva de voz (esquemas de sugestão, sondagens de feedback no que diz respeito às iniciativas organizacionais de RS/S).

Fonte: Adaptado de (Podgorodnichenko et al., 2022).

Embora as práticas de RH tenham impacto imediato nas atitudes e no comportamento das pessoas, afetando assim o desempenho organizacional, muitos gestores ainda não conseguiram integrar plenamente a equipa de RH na promoção de uma cultura de sustentabilidade (Liebowitz, 2010). Portanto, é fundamental aprofundar a discussão sobre como a GRH interage com a Sustentabilidade e entender a sua relevância. Esse relacionamento é baseado num conjunto de dimensões organizacionais e práticas empresariais planeadas com o propósito de influenciar o comportamento dos colaboradores, direcionando-os para alcançar objetivos empresariais específicos. Isso é alcançado através da colaboração entre a área de RH e as outras áreas da organização, onde a gestão de pessoas desempenha um papel essencial no quotidiano, visando a criação de vantagens competitivas (Jabbour & Santos, 2008).

De forma resumida, as Práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis, podem ser divididas conforme apresentado na tabela 5.

Tabela 5- Práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis

Práticas de GRHS	Atividades	Autores
Atração de talentos	Selecionar candidatos que compartilhem valores de sustentabilidade e responsabilidade social. Satisfazer as necessidades da comunidade.	Mariappanadar (2003); Cohen, Taylor e Muller-Camen (2012)
Formação e Desenvolvimento	Ações de formação e desenvolvimento para aquisição de conhecimentos e promoção de competências que contribuam para as metas de sustentabilidade organizacional.	Cohen, Taylor e Muller-Camen (2012)
Compensação	Inclusão de metas de sustentabilidade nas práticas de avaliação e compensação. Alinhar o sistema de recompensas dos colaboradores com o desempenho da gestão da sustentabilidade organizacional.	Cohen, Taylor e Muller-Camen (2012)
Saúde e Segurança no trabalho	As políticas e programas de saúde e segurança devem ser periodicamente revistos e atualizados à luz dos novos conhecimentos e dos avanços da investigação científica.	(Barrena-Martínez et al, 2017).

Práticas de GRHS	Atividades	Autores
Equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional	Inclusão de medidas que possibilitem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, como por exemplo: teletrabalho, licenças sabáticas e horários flexíveis, licença parental alargada, entre outras.	(Ehnert et al., 2013)
Gestão da Diversidade e Inclusão	Gestão da diversidade com o objetivo de empregar e dar oportunidade de crescimento profissional para indivíduos com diferentes culturas, nacionalidade, etnias ou géneros.	Jabbour e Santos (2008)
Comunicação Interna	Reforço da importância da sustentabilidade, por intermédio da comunicação corporativa.	Jabbour e Santos (2008)

Fonte: Elaboração Própria

Na realidade, a estratégia predominante na contratação de colaboradores tem sido aquela que se foca na correspondência entre a pessoa e o emprego, ou seja, selecionar os colaboradores com base na correspondência de seus conhecimentos, competências, aptidões e experiência com os requisitos para um determinado posto de trabalho (Kristof-Brown et al., 2005). Esta abordagem tornou-se um critério crucial na seleção de colaboradores, estes geralmente são atraídos e escolhidos por uma organização que compartilha valores e objetivos semelhantes (Coldwell et al., 2008). Esta estratégia de seleção é particularmente relevante para as atividades externas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), resultando em melhorias no desempenho dos colaboradores. Isso ocorre porque organizações altamente envolvidas em RSE externa têm maior probabilidade de considerar os valores de RSE de cada colaborador durante o processo de seleção, aumentando, assim, a possibilidade de contratar colaboradores com atitudes mais favoráveis em relação à RSE e promovendo a eficácia das atividades de RSE externa da empresa. A congruência entre a personalidade do colaborador e as características das atividades de RSE pode levar o colaborador a perceber a organização como responsável, o que contribui para o sentimento de orgulho e compromisso organizacional. Além disso, a correspondência de valores alcançada por meio da seleção Pessoa-Organização (P-O) facilita a comunicação e promove um forte sentido de apoio organizacional, reforçando assim a percepção do orgulho organizacional por parte dos colaboradores (Lee et al., 2012).

A compensação com base no desempenho representa o indicador mais claro e evidente para os colaboradores quanto à maneira como as empresas atendem às suas expectativas e contribui para elevar a percepção de equidade organizacional (Rynes & Gerhart, 2000). Efetivamente, a compensação vinculada ao desempenho e as ações de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) podem se complementares, gerando uma sinergia positiva no desempenho dos colaboradores. A compensação pode ligar os colaboradores às iniciativas estratégicas das organizações, inclusive aquelas relacionadas à RSE e sustentabilidade. As atitudes e comportamentos dos colaboradores, impulsionados pela compensação baseada no desempenho colaborativo, podem criar uma percepção favorável à cultura de RSE entre os membros da equipa e influenciar as ações de RSE externa (Harrison et al., 2002). Portanto, as organizações que se envolvem em práticas de RSE têm maior probabilidade de adotar sistemas de remuneração vinculados ao desempenho, uma vez que estes motivam os colaboradores a melhorarem seu desempenho financeiro de curto prazo. A título exemplificativo, um estudo qualitativo realizado em empresas australianas por Jones e Kramar (2010) revelou que o grau em que uma empresa está envolvida em RSE para as partes interessadas externas estava positivamente associado à adoção de uma remuneração pelo desempenho. Resumidamente, a combinação de compensação vinculada ao desempenho com a RSE gera uma interação positiva, promovendo maior consciencialização e motivação dos colaboradores para atividades de RSE. Esse alinhamento contribui para a criação de uma cultura favorável à RSE e melhora o desempenho financeiro de curto prazo. Portanto, um sistema de compensação baseado no desempenho combinado com a RSE pode impulsionar os resultados do trabalho dos colaboradores. A formação e o desenvolvimento dos colaboradores reforçam as suas competências e comportamentos, bem como a sua motivação para os aplicar no trabalho (Pfeffer & Veiga, 1999). O desenvolvimento das competências e comportamentos dos colaboradores é uma parte integral da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) interna, sendo que a oferta de oportunidades de formação e desenvolvimento é um serviço que as organizações oferecem (Low et al., 2017). O crescimento contínuo de uma empresa está intrinsecamente ligado à satisfação das necessidades dos colaboradores por meio do desenvolvimento das suas competências e ao estabelecimento de uma relação de troca social positiva. Isto cria uma sensação de dever por parte dos colaboradores (Oliveira et al., 2015). Essa obrigação pode influenciar os colaboradores a contribuir para a empresa através da melhoria da qualidade do trabalho e da demonstração de comportamentos além do seu papel. Além disso, o investimento em formação e desenvolvimento dos colaboradores pode impactar

positivamente a sua autoestima e sensação de valorização, aumentando conseqüentemente o orgulho na organização (Kuvaas & Dysvik, 2009).

Em seguida, a voz dos colaboradores manifesta-se por meio de várias formas de abertura, incluindo procedimentos de reclamação, sistemas de sugestões, serviços de aconselhamento, conselhos de gestão dos colaboradores, feedback de inquéritos, grupos de trabalho independentes da gestão, programas de perguntas e respostas e serviços de provedoria (Spencer, 1986). Porém, a falta de consideração pelas ideias ou sugestões dos colaboradores pode levar à percepção de que a empresa não está a seguir procedimentos justos, resultando em conseqüências comportamentais negativas, como frustração, stress, baixo autocontrolo, autoeficácia e desistência (Cohen-Charash & Spector, 2001). Efetivamente, a voz dos colaboradores, sendo uma comunicação direta de *feedback*, pode promover a sensibilização dos colaboradores para os esforços de uma empresa para investir em RSE e influenciar a forma como eles veem as atividades de RSE da empresa, ou seja, as relações de uma empresa com as partes interessadas podem depender dos seus esforços de comunicação com os colaboradores (Kirat, 2015). Da mesma forma, as empresas que apresentam congruência entre a comunicação e as atividades de RSE podem incentivar a conectividade, permitindo a participação e o envolvimento dos colaboradores (Young & Thyil, 2014). De fato, a promoção de uma interação aberta entre os colaboradores e as suas chefias, bem como a participação destes no processo de tomada de decisões da empresa, foram identificadas como componentes fundamentais das empresas com um compromisso ativo com a RSE (Yu et al., 2020).

Visando ser possível o aumento do envolvimento dos colaboradores, é necessário promover práticas de diversidade e igualdade de oportunidades em todos os processos e práticas de GRH. Assim, é importante assegurar a justiça e a não discriminação em razão de raça, sexo, religião, crença, nacionalidade, idade ou deficiência na gestão de recursos humanos. No entanto, é imprescindível a divulgação de informação relacionada com a igualdade e diversidade, de forma a garantir que os colaboradores compreendam os benefícios que podem extrair dessas práticas. Neste contexto, os colaboradores que compreendem o valor social dessas práticas são aqueles que estão mais envolvidos e comprometidos com a organização (Cooke & Saini, 2012). Outra questão relevante, é a saúde e segurança no Trabalho (SST), que consiste em estabelecer uma cultura de prevenção que minimize os riscos, danos físicos e emocionais derivados do trabalho, bem como implementar atividades para estabelecer um nível apropriado de bem-estar para os colaboradores (Barrena-Martinez et al., 2017). A GRH revela uma preocupação cada vez

maior com a SST, uma vez que os colaboradores, ao realizar as suas tarefas em condições seguras, aumentam o seu desempenho, facilitando coordenação e o alcance dos objetivos organizacionais (Barrena-Martinez et al., 2017). Em síntese, as organizações socialmente sustentáveis agregam valor às comunidades onde estão inseridas, aumentando o capital humano dos indivíduos. Além disso, essas organizações gerem o capital social de modo que os *stakeholders* compreendam as motivações e concordem com o sistema de valores adotado pela empresa (Dyllick & Hockerts, 2002).

Para fomentar a sustentabilidade, algumas práticas de Gestão de Recursos Humanos para a sustentabilidade organizacional são descritas na tabela 6.

Tabela 6- Atividades GRH para a sustentabilidade organizacional

Fatores	Atividades
Motivação para o envolvimento em práticas sustentáveis	- Promover a discussão e o esclarecimento a respeito da motivação da empresa para o envolvimento em ações de sustentabilidade. -Capacitar os gestores e os colaboradores sobre as implicações da sustentabilidade para o negócio;
Modelo conceptual adotado	-Sensibilizar e consciencializar a alta gestão sobre a importância da Sustentabilidade; -Facilitar a escolha de um modelo que oriente os esforços para a sustentabilidade; -A partir de capacitações, por exemplo, esclarecer os esquemas existentes sobre sustentabilidade; - Criar uma cultura organizacional que favoreça o desenvolvimento de valores para a sustentabilidade
Responsabilidade hierárquica pela gestão da sustentabilidade e direcionamento de esforço	-Organizar reuniões e realizar capacitações que objetivam a disseminação de conhecimentos sobre a sustentabilidade; -Analisar se o ambiente interno da organização é propenso para a roca de ideias e para o desenvolvimento de novos programas; -Selecionar candidatos que compartilhem os valores de sustentabilidade da empresa; -Procurar elevados padrões de saúde e segurança no trabalho; -Participar de associações profissionais, com foco em sustentabilidade, para a troca de ideias e compartilhamento das melhores práticas;
Disseminação do conhecimento e adoção de práticas de sustentabilidade	-Mencionar, constantemente, a importância da sustentabilidade, por intermédio da comunicação corporativa; -Identificar as melhores práticas e divulgá-las, com o objetivo de promover os valores relacionados à sustentabilidade.

Fatores	Atividades
Documentação e avaliação das ações de sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> -Incorporar medidas de sustentabilidade nos critérios de avaliação de desempenho dos colaboradores; -Alinhar o sistema de recompensas aos colaboradores com o desempenho da gestão da sustentabilidade organizacional; -Implementar auditorias que vinculem fatores de gestão de recursos humanos e sustentabilidade; -Conhecer os requisitos para as certificações e premiações de instituições vinculadas à avaliação da sustentabilidade organizacional.

Fonte: Adaptado de Wehling et al. (2009).

Na literatura sobre sustentabilidade empresarial, a dimensão social da sustentabilidade é frequentemente utilizada como sinónimo dos conceitos de RSE (Bansal, 2005), ou de ética empresarial (Christensen et al., 2014). Alguns exemplos de aspetos sociais na sustentabilidade organizacional, foram compilados na tabela 7.

Tabela 7- Aspetos da dimensão social na sustentabilidade

Aspetos – Dimensão Social	
Governança cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> -Transparência nas atividades organizacionais, a fim de melhorar os relacionamentos com os <i>stakeholder</i>; -Dar visibilidade às informações, seguindo as regras sobre governança corporativa e definindo as responsabilidades e os comportamentos esperados.
Motivação e incentivos	<ul style="list-style-type: none"> -Envolvimento ativo da gestão com temas vinculados à sustentabilidade, incentivando os colaboradores; -Conhecer as necessidades e fatores de motivação relacionados com os colaboradores, com o objetivo de implementar a sustentabilidade organizacional; -Suporte da administração para agir de forma sustentável, por intermédio da disponibilização de recursos; -Desenvolvimento de incentivos e sistemas de recompensas.
Saúde e segurança	<ul style="list-style-type: none"> -Garantia da não existência de riscos para a saúde e segurança dos colaboradores; -Eliminação de condições que poderão impactar negativamente na saúde dos colaboradores; -Desenvolvimento de programas destinados aos colaboradores, com o objetivo de prevenir riscos e garantir que permaneçam saudáveis;

Aspetos – Dimensão Social

Desenvolvimento do capital Humano	-Desenvolvimento do capital humano vinculado às questões sobre sustentabilidade, por meio de programas permanentes de educação, orientação ou formação; -Aplicação de uma perspectiva transversal, por intermédio da ampliação e enriquecimento das atividades, a fim de tornar os colaboradores conscientes dos diferentes desafios e questões sobre a sustentabilidade organizacional.
Comportamentos Éticos e direitos humanos	-O comportamento ético, vinculado à sustentabilidade, refere-se aos pressupostos e princípios relativos à cooperação dentro da organização e ao comportamento em relação aos demais <i>stakeholders</i> (externos); -Com relação à sustentabilidade, estabelecem-se como elementos importantes: uma cultura baseada no respeito, regras claras e justas, comportamentos dentro da organização, distribuição justa dos lucros e valorização das necessidades dos <i>stakeholders</i> ; -Respeito aos colaboradores, considerando as suas crenças religiosas, gênero, nacionalidade e raça.
Cidadania corporativa	-Preocupação com a manutenção de subsidiárias noutros países, bem como a melhoria das condições de vida da sociedade; -Apoio aos <i>stakeholders</i> e participação ou criação de atividades relacionadas com a sustentabilidade para a comunidade local.

Fonte: Adaptado de Baumgartner e Ebner, (2010).

As práticas empresariais que enfatizam a sustentabilidade ambiental abordam as ações da organização que se concentram na proteção da qualidade do meio ambiente e na prevenção de impactos nocivos para o ambiente. Os principais aspetos da dimensão ambiental da sustentabilidade, podem ser resumidos na tabela 8.

Tabela 8- Aspectos da dimensão ambiental na sustentabilidade

Recursos	Utilização de energias e recursos renováveis, incluindo reciclagem
Emissões	Emissões para a atmosfera, solo e águas, em virtude de atividades corporativas
Lixo e Resíduos	Lixos e Resíduos perigosos oriundos de atividades operacionais
Biodiversidade	Impacto na biodiversidade devido a operações empresariais

Fonte: Adaptado de Baumgartner e Ebner (2010).

As práticas da dimensão económica da sustentabilidade traduzem-se em ações orientadas para o alcance do desempenho económicos. Alguns aspetos que compreendem a sustentabilidade na perspetiva económica, são descritos na tabela 9.

Tabela 9- Aspectos Sustentáveis com base na dimensão económica

Inovação e tecnologia	-Adoção de melhores práticas e tecnologias ambientais integradas, focalizadas numa produção limpa. - Esforços em sustentabilidade vinculados à pesquisa e desenvolvimento, objetivando a redução dos impactos ambientais de novos produtos ou atividades empresariais.
Colaboração	-Colaboração e cooperação com parceiros de negócios. -Intercâmbio de informações e conhecimentos
Gestão do conhecimento	-Atividades para a manutenção de conhecimentos relacionados com a sustentabilidade; -Métodos para planear, desenvolver, organizar, manter, transferir conhecimentos específicos e reforçar a base de conhecimento organizacional.
Processos	-Definição de processos e papéis para que as atividades sejam conduzidas de forma eficaz e para que cada funcionário saiba quais são as expectativas da organização em relação ao seu desempenho; -Adaptação dos processos de gestão para as necessidades vinculadas à sustentabilidade; -Integração da sustentabilidade nas rotinas da organização.

Aquisição	-Relacionamento com fornecedores com foco na sustentabilidade; -Focalização sustentável nas questões relacionadas às compras e à logística.
Relatórios de Sustentabilidade	-Inserção de fatores sobre sustentabilidade e divulgação em relatórios específicos ou integrados nos canais de comunicação da organização.

Fonte: Adaptado de Baumgartner e Ebner (2010).

Para concluir, como as pessoas nas organizações são um dos recursos mais importantes, e uma vez que os RH também podem tornar-se escassos ou podem ser explorados nas organizações, a sustentabilidade acabou por se tornar uma preocupação para as partes interessadas nas pessoas nas organizações, no trabalho e nos sistemas de GRH. Em síntese, tendo em conta as diversas questões sobre a forma como as organizações aplicam os conceitos da sustentabilidade às práticas de gestão de recursos humanos, foram compiladas no modelo (Figura 4) desenvolvido com base num estudo de (Ehnert, 2009).

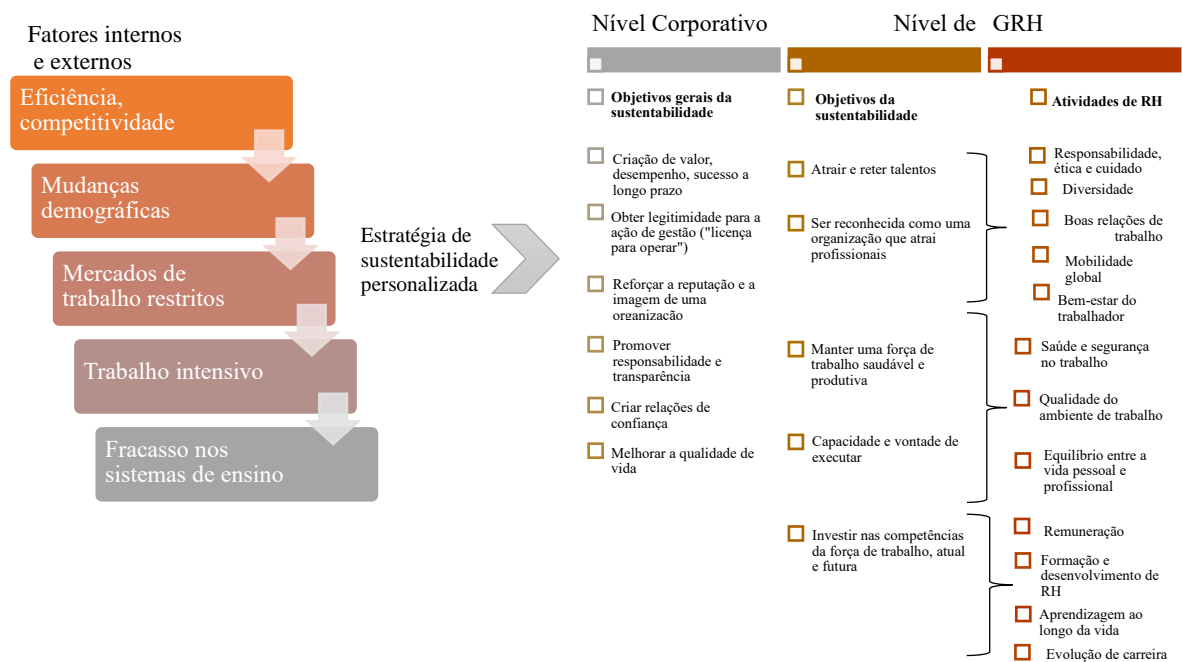


Figura 4-Modelo para representação da relação entre Sustentabilidade e Gestão de Recursos Humanos, adaptado de Ehnert (2009)

1.4 Impacto das práticas de recursos humanos sustentáveis

Diversas preocupações têm surgido nas organizações, abrangendo questões como as mudanças climáticas, problemas ambientais, o crescimento populacional global, a disparidade social, a pobreza e os desafios associados à expansão da população mundial. Além disso, a concentração excessiva numa exploração eficiente e eficaz a curto prazo dos recursos naturais, sociais e humanos nas organizações, tal como sugerido pelo mercado tradicional, não é suficiente para garantir a sua eficácia. O modelo económico tradicional, não é suficiente para assegurar a viabilidade organizacional a longo prazo (Docherty et al., 2002; Dunphy & Griffiths, 1998; Hahn & Figge, 2011; Wilkinson, 2005). Na realidade, existem muitas empresas a esforçarem-se por melhorar os impactos sociais e ambientais da sua atividade, contudo os objetivos atingidos nem sempre são os desejados, principalmente devido a dois motivos: encaram os negócios e a sociedade como elementos independentes e, imaginam a responsabilidade social empresarial de uma forma genérica fora da estratégia da organização (Porter & Kramer, 2007).

As forças motrizes que levam as empresas a adotar práticas de GRH sustentáveis são semelhantes às do modelo *Triple Bottom Line*. A consciência ambiental assenta nos resultados ambientais, a consciência social nos resultados sociais e a manutenção ou atração de candidatos para a empresa assenta nos resultados económicos, atendendo estes três elementos para fornecer a base tripla (Esen & Ozer, 2020).

Embora muitas empresas se tenham concentrado no potencial da sustentabilidade para reduzir o impacto ambiental de uma organização, por exemplo, a pegada ecológica ou para reduzir o consumo de recursos e energia, poucas pensaram no que a sustentabilidade significa para elas quando lidam com pessoas dentro ou talvez também fora das suas organizações. Entretanto, não refletiram sobre o impacto que as estratégias de sustentabilidade ambiental podem ter na forma como lidam com os aspetos sociais ou humanos da vida empresarial (Ehnert et al., 2013). Atualmente, o papel das empresas não é apenas a maximização dos lucros e geração de riqueza, à medida que as discussões acerca do desenvolvimento sustentável avançam e alcançam dimensões cada vez maiores, os interesses e necessidades coletivas modificam-se e a opinião pública passa a pressionar e exigir um comportamento responsável, agregando os conceitos de responsabilidade social e ambiental (Zamcopé et al., 2012). A ambição em impactar positivamente a sociedade e a própria organização implicam concentração por parte das organizações nos desafios

estabelecidos a fim de os transformar em oportunidades de negócio (Tavelin, 2012). Efetivamente, a gestão de organizações socialmente não responsáveis tornou-se dispendiosa, conduzindo assim a uma liderança que gere o risco. Esta ótica, é determinante para a alteração de comportamentos internos, porém, a importância atribuída àquele que é o seu capital humano está a conduzir as organizações a políticas de recursos humanos direcionadas para a motivação, formação e conhecimento (Dunphy et al., 2003). Neste contexto, surgem algumas questões como: (1) será uma decisão acertada incorporar sempre a sustentabilidade nas práticas empresariais?; (2) serão as metas de sustentabilidade e os objetivos de rentabilidade contraditórios?; e (3) até que ponto são sustentáveis as práticas empresariais de sustentabilidade?. Anteriormente, a opinião centrava-se nas questões de sustentabilidade conduzirem a um aumento dos custos e, conseqüentemente, a uma diminuição dos lucros das organizações empresariais, no presente, assegura-se que os objetivos de sustentabilidade e rentabilidade não são de natureza contraditória, no entanto, os proveitos financeiros da sustentabilidade são de natureza a longo prazo.

A GRH sustentável abrange a seleção e o recrutamento, a formação e o desenvolvimento, a avaliação do desempenho e a recompensa, os direitos humanos e a segurança e saúde no trabalho. Posto isto, o Modelo Conceptual de Gestão Sustentável de Recursos Humanos, desenvolvido por Esen e Ozer (2020), apresenta os resultados da GRH sustentável em quatro categorias integradas: resultados individuais (por exemplo, satisfação, motivação e bem-estar dos RH, qualidade de vida, empregabilidade), resultados organizacionais e económicos (por exemplo, rentabilidade, produtividade, satisfação dos clientes, vantagem competitiva sustentada), resultados sociais (por exemplo, empregabilidade a longo prazo, trabalho voluntário, qualidade de vida, saúde pública, justiça social e igualdade) e resultados ambientais (por exemplo, consumo de energia e papel, produtos e serviços ecológicos, redução das deslocações para o trabalho). A GRH sustentável tem sido principalmente associada a resultados positivos, negligenciando os potenciais resultados negativos (Mariappanadar, 2014). Assim, as práticas de GRH sustentável podem facilitar a criação e preservação de valor (económico), a utilização eficiente de energia e práticas ecológicas (ambiental), a criação de um ambiente de trabalho positivo e a contribuição para o desenvolvimento da comunidade (social) (Stahl et al., 2020). A dimensão social da GRH sustentável abrange tanto elementos internos, isto é, a forma como as pessoas são tratadas enquanto grupo de partes interessadas internas, como externos, ou seja, a forma como as necessidades das partes interessadas externas são tidas em conta (Stahl et al., 2020). A transparência das práticas de GRH também é salientada como um

elemento essencial da sustentabilidade o que poderia ajudar os colaboradores a avaliar a equidade das práticas de GRH e a justiça organizacional (Järlström et al., 2018).

Salienta-se que as práticas estratégicas de GRH, tais como o alto desempenho das práticas de trabalho, utilizadas para melhorar o desempenho organizacional têm impactos positivos ou sustentáveis e negativos ou insustentáveis no bem-estar dos colaboradores. Algumas perspectivas sobre os efeitos simultâneos das práticas de GRH na sustentabilidade das empresas são o envolvimento e motivação dos colaboradores. Nesta perspectiva as práticas de GRH que promovem o envolvimento e a motivação dos colaboradores têm um impacto positivo tanto na produtividade quanto na sustentabilidade, ou seja, colaboradores envolvidos e motivados tendem a ter um melhor desempenho e estão mais propensos a adotar comportamentos sustentáveis no local de trabalho, como economia de energia, redução de desperdícios e uso eficiente de recursos, desenvolvimento de aptidões e formação, portanto, investir no desenvolvimento de aptidões dos colaboradores e fornecer formação adequada pode ajudar as organizações a criar uma cultura de sustentabilidade. Os programas de formação podem abordar questões relacionadas com o meio ambiente, ética, responsabilidade social e práticas sustentáveis. Isto capacita os colaboradores a contribuir para os objetivos de sustentabilidade da empresa e a adotarem comportamentos mais sustentáveis nas suas tarefas diárias. De seguida, as práticas de GRH que promovem a diversidade e a inclusão têm sido associadas a melhores resultados em sustentabilidade, estudos revelam que as empresas diversificadas em termos de género, origem étnica e *background* cultural tendem a ser mais inovadoras e criativas, o que pode levar a soluções mais sustentáveis. Além disso, uma cultura inclusiva incentiva a participação de todos os colaboradores na tomada de decisões sustentáveis e no compromisso com os valores da empresa. Por outro lado, a promoção de saúde e bem-estar dos colaboradores, também está relacionado à sustentabilidade. As práticas de GRH que priorizam a saúde física e mental dos colaboradores contribuem para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Por conseguinte, empresas que adotam políticas de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, programas de bem-estar e apoio ao desenvolvimento pessoal demonstram preocupação com o bem-estar global dos colaboradores e, conseqüentemente, com a sustentabilidade a longo prazo. Além disso, práticas de GRH que promovem a participação dos colaboradores e a comunicação aberta também podem ter efeitos positivos na sustentabilidade. Incentivar os colaboradores a compartilhar ideias, sugestões e preocupações relacionadas com a sustentabilidade cria um ambiente de colaboração e aprendizagem mútua. Essa participação pode levar a melhorias nas práticas sustentáveis da empresa, à identificação de novas

oportunidades e à resolução de problemas (Appelbaum et al., 2000; Guest, 1997; Wood et al., 2012).

As organizações investem, cada vez mais, em PGRH socialmente responsáveis, que valorizam o bem-estar dos seus colaboradores e apostam no seu desenvolvimento (Frangieh & Yaacoub, 2019). Efetivamente, as práticas e políticas de GRH têm um impacto considerável nos níveis de bem-estar dos colaboradores, principalmente as que se encontram relacionadas com o processo de avaliação de desempenho. Quando os colaboradores percebem que a organização os valoriza e trata com respeito e justiça sentem-se mais satisfeitos e comprometidos com a organização, eliminando assim o sentimento de abandono e intenção de deixar de fazer parte da organização (Bernd & Beuren, 2021). A preocupação com a saúde e segurança laboral, a aprendizagem contínua, o desenvolvimento de carreira e um sistema de recompensas justo, por parte das organizações, levam os colaboradores a demonstrar um esforço acrescido para alcançar as metas organizacionais (Barrena-Martinez et al., 2017). O bem-estar social, engloba a qualidade do relacionamento da pessoa com a sociedade e a sua perceção sobre a aceitação e importância que tem para determinado grupo social (Souza & Moraes, 2019). Neste sentido, quando se analisa o bem-estar em contexto laboral, é fundamental considerar o local onde as pessoas desempenham funções, porque quando o trabalhador se sente confortável tende a melhorar o seu desempenho, a autonomia e participação, quando os colaboradores têm responsabilidades e se sentem envolvidos na tomada de decisão, manifestam níveis de compromisso organizacional mais elevados, o ambiente de trabalho caracterizado por um bom relacionamento interpessoal com a chefia e os pares, e as condições de trabalho justas no que diz respeito à avaliação de desempenho, ao salário, horário de trabalho, incentivos e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Devotto et al., 2020).

É fundamental investir em PGRH socialmente responsáveis que promovam a diversidade e a inclusão, fomentem o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e invistam na formação e desenvolvimento, porque estas práticas são as mais valorizadas pelos colaboradores e as principais responsáveis pelo bem-estar em contexto laboral. É através do desempenho dos colaboradores que a organização consegue atingir os seus objetivos, pelo que é fundamental desenvolver procedimentos que permitam identificar onde se quer chegar e o que é necessário fazer para atingir os objetivos que se pretendem (Vuong et al., 2020). Sendo assim, a avaliação do desempenho permite melhorar a performance individual e conhecer a contribuição dos colaboradores para atingir os objetivos da organização (Ahmed & Sattar, 2018). Além disso, permite alinhar o desempenho dos colaboradores com a

estratégia organizacional e justificar a tomada de decisão relativamente a outras práticas de GRH (Stewart & Brown, 2020). Esta prática assume um papel crucial no sucesso organizacional, uma vez que quando o mesmo é considerado justo e preciso, contribui para aumentar a satisfação com o trabalho e diminuir as intenções de *turnover* (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Quando os colaboradores percebem que a sua AD é transparente e precisa consideram que o processo constitui uma mais-valia para o seu desenvolvimento e também da própria organização, no entanto se não se reveem, nem aceitam os critérios e os procedimentos pressupõem que o mesmo é injusto e têm tendência para desvalorizar a avaliação (Riyanto et al., 2017). É essencial de igual forma, permitir que os avaliados contestem as decisões decorrentes da mesma se as considerarem injusta. Perante o exposto, é possível afirmar que uma organização que possui PGRH socialmente responsáveis honra os direitos dos seus colaboradores e providencia que o processo de avaliação de desempenho seja justo, preciso e sem qualquer tipo de enviesamento, pois verifica-se que existe uma associação positiva entre as PGRH socialmente responsáveis e a satisfação dos colaboradores com a precisão do processo de Avaliação de Desempenho (Dias & Toni, 2018).

Atualmente, um dos principais desafios dos gestores de RH é manter os seus melhores talentos pelo máximo período de tempo, porque a saída dos mesmos além de implicar elevados custos para a organização, decorrentes de novo processo de recrutamento e seleção (R&S), afeta a *performance* organizacional e, conseqüentemente, a sua produtividade (Top et al., 2020). Para fazer face a esta situação, as organizações necessitam de renovar a forma como gerem os seus RH, sendo neste contexto que as PGRH socialmente responsáveis começam a ganhar destaque, pois existe evidência estatística de que as mesmas se encontram negativamente associadas às intenções de *turnover* (Cherif, 2020; Loan, 2020). Além demais, o sucesso das organizações não depende apenas da atração de profissionais qualificados, mas principalmente da criação de estratégias que permitam o seu desenvolvimento e retenção, pelo que é necessário promover um ambiente atrativo onde as pessoas desejem trabalhar (Aziz et al., 2021).

O impacto global das atividades empresariais, por exemplo, alterações climáticas, redução da biodiversidade, danos irreversíveis nos ecossistemas naturais, acelerou a discussão em torno da questão "Quando é que o comportamento empresarial sustentável é economicamente racional?" (Collier, 2010). As próprias organizações empresariais apresentaram razões como a criação de valor, o desempenho e o sucesso empresarial a longo prazo, a legitimidade para a ação de gestão, criando responsabilidade e transparência,

melhorando a qualidade de vida dos colaboradores e das sociedades (Ehnert, 2009). Num contexto económico, algumas questões a favor da sustentabilidade é que o comportamento empresarial sustentável pode ajudar a:

- Reduzir os custos (através da redução do consumo de recursos como a energia ou da redução dos resíduos),
- Reduzir os riscos de perda de legitimidade social (internalizando os custos do impacto no ambiente natural e social), e
- Criar valor (tornando o produto/serviço mais ecológico e atraindo assim consumidores dispostos a pagar preços mais elevados ou respondendo a necessidades como as da "base da pirâmide", que não tinham sido satisfeitas anteriormente).

A gestão sustentável de recursos humanos encontra desafios notáveis quando as estratégias propostas exigem uma mudança profunda na mentalidade ou não se alinham com o modelo económicos convencional de mercado. Em termos mais simples, essa gestão enfrenta obstáculos significativos, quando as soluções benéficas para todos são incertas ou difíceis de alcançar.

Paralelamente, tem-se enfatizado o papel crucial dos colaboradores na condução da transformação das organizações em direção à sustentabilidade ambiental (Dumont et al., 2017; El-Kassar & Singh, 2019). A gestão de topo desempenha um papel de grande influência no sistema de gestão ambiental, uma vez que impulsiona a mudança efetiva dos colaboradores, apoia as transformações culturais na organização, estabelece sistemas que incentivam comportamentos ambientalmente responsáveis, promove formações com base em análises de necessidades e intensifica a comunicação interna na organização. A equipa de liderança serve como o modelo a ser seguido pelos colaboradores e deve estar familiarizada com técnicas, políticas e procedimentos que ajudam a consolidar a ideia de responsabilidade ambiental junto dos colaboradores. Coletivamente, trabalham para mudar a cultura organizacional e torná-la mais orientada para a sustentabilidade (Daily & Huang, 2001). As práticas ambientais compreendem, assim, uma série de ações promovidas pela organização que visam aumentar a consciencialização e a ação ambiental dentro e fora da empresa. Existem três abordagens distintas para a gestão ambiental nas empresas: (1) Controlo da poluição; (2) Prevenção da poluição e, (3) Abordagem estratégica. A última dessas abordagens envolve a consideração dos problemas ambientais como uma questão estratégica para a empresa, relacionada procura de vantagens competitivas no cenário atual ou futuro do negócio (Barbieri, 2011). As organizações têm intensificado seus esforços ao adotar diferentes modelos de gestão ambiental, como a Produção Mais Limpa, Ecoeficiência, Avaliação do Ciclo de Vida do

Produto, Responsabilidade Compartilhada, Logística Reversa, Sistemas de Gestão Ambiental e outras ferramentas. Esses modelos e conceitos orientam as atividades administrativas e operacionais das empresas para alcançar metas definidas, direcionando as suas decisões em relação às questões ambientais (Barbieri, 2011).

Diversos fatores de RH podem influenciar o curso e a implementação do sistema ambiental em cada organização. Isso inclui o suporte organizacional, que engloba todo o apoio fornecido pela organização à sua estratégia ambiental, bem como a criação de programas de recompensas e incentivos com foco ambiental. Por exemplo, a realização de atividades de *team building* na natureza ou a criação de *rankings* para destacar as equipas mais sustentáveis. Essas iniciativas podem influenciar o comportamento dos colaboradores, uma vez que atuam como motores de motivação, encorajando-os a adotar práticas ecologicamente corretas. Além disso, o conceito de "conectividade com a natureza", como mencionado por Guinness em 2009 com base em diversos autores, está relacionado à ideia de que os colaboradores podem reduzir o seu impacto ambiental nos respetivos estilos de vida por meio de mudanças de comportamento e crenças.

Geralmente, as grandes organizações influenciadas principalmente por considerações económicas, têm tendência a adotar práticas e procedimentos que são mais sustentáveis em termos ambientais. Têm a capacidade de implementar iniciativas e formações para os seus colaboradores de forma mais ágil. Têm uma posição económica mais sólida o que permite que recuperem os seus investimentos de forma mais rápida do que as pequenas e médias empresas. Isso possibilita que elas forneçam aos colaboradores as ferramentas necessárias para estabelecer um sistema de gestão ambiental eficaz na organização (O'Donohue & Torugsa, 2015).

As práticas ambientais também exercem influência sobre a compatibilidade, que se refere à capacidade de uma inovação ser vista como algo que se harmoniza com os valores, experiências e necessidades da organização. Isso ocorre porque a organização tende a adotar tecnologias e práticas que estejam alinhadas com seu conhecimento operacional e estratégia de negócio (Lin & Ho, 2011). É de extrema importância que os RH se reconheçam como agentes de mudança e assumam um papel alinhado com a estratégia corporativa, uma vez que isso será fundamental para garantir o contínuo e bem-sucedido crescimento da sustentabilidade ambiental nas organizações (Haddock-Millar et al., 2016).

A tabela 10 fornece uma visão abrangente das ideias de vários autores sobre a importância das práticas de RH sustentáveis.

Tabela 10- A importância das Práticas de RH Sustentáveis

Citação	Autor
Práticas de RH sustentáveis são um investimento no futuro da empresa, na motivação dos colaboradores e na confiança dos clientes.	(Cascio, 2019)
Práticas de RH sustentáveis promovem a retenção de talentos e a satisfação dos colaboradores, tornando as empresas mais competitivas.	(Jackson et al., 2011)
A integração de metas ambientais nas práticas de RH pode reduzir o consumo de recursos e minimizar o impacto ambiental.	(Renwick et al., 2013)
Empresas comprometidas com a sustentabilidade incorporam a responsabilidade social nos seus processos de recrutamento e seleção.	(Shrivastava & Hart, 1995)
Práticas de RH alinhadas com a sustentabilidade podem melhorar a reputação da empresa e atrair consumidores conscientes.	(Paillé et al., 2014)
A gestão de recursos humanos sustentável está correlacionada com um melhor desempenho ambiental e econômico	(Delery & Roumpi, 2017)
A sustentabilidade é um componente essencial da estratégia de negócios e deve ser integrada nas práticas de RH para alcançar sucesso a longo prazo.	(Maley, 2014)
Práticas de RH sustentáveis não são apenas um imperativo ético, mas também uma estratégia de negócios inteligente para o futuro.	(Cooperrider & McQuaid, 2012)
As práticas de RH sustentáveis são um investimento no capital humano e no capital natural, essenciais para a prosperidade duradoura.	(Hart, 2005)

CAPÍTULO III – ABORDAGEM METODOLÓGICA

2. Objetivos

A definição das questões de investigação é um dos passos mais importantes num estudo de caso, sendo tão importante na construção da teoria quanto na pesquisa de teste de hipóteses (Yin, 2003).

No seguimento do exposto, a presente dissertação pretende identificar o impacto das práticas sustentáveis na GRH nas organizações; discutir em que medida as organizações promovem as práticas de sustentabilidade e analisar as experiências laborais das pessoas com base nas práticas sustentáveis existentes.

A questão de investigação que norteia o estudo é saber “*Quais são as práticas de RH sustentáveis utilizadas nas organizações e de que forma impactam?*”, tendo os seguintes objetivos específicos subjacentes:

- *Identificar as práticas sustentáveis de RH existentes na organização:*

Nesta questão pretende-se compreender e descrever as iniciativas e ações relacionadas com a sustentabilidade, que são adotadas pela área de Recursos Humanos (RH) dentro de uma organização. Nesse contexto, as práticas sustentáveis de RH referem-se a estratégias, políticas e ações que visam promover a sustentabilidade ambiental, social e económicos no contexto organizacional, como já referido ao longo da dissertação.

- *De que forma os colaboradores percebem a existência destas práticas considerando o seu nível de importância, aplicabilidade e conhecimento?*

Esta questão tem como objetivo investigar como os colaboradores compreendem as práticas sustentáveis identificadas anteriormente na organização, avaliando a sua importância, aplicabilidade e nível de conhecimento sobre elas. Os aspetos a serem considerados nas dimensões mencionadas são os seguintes:

- a. Nível de importância: Refere-se à percepção dos colaboradores em relação à relevância das práticas sustentáveis de RH. Nessa dimensão, pretende-se entender se os colaboradores consideram as práticas sustentáveis como algo prioritário e essencial para a organização e se acreditam que elas efetivamente contribuem para um ambiente de trabalho mais sustentável e consciente.

- b. Aplicabilidade: Esta dimensão avalia como os colaboradores consideram a possibilidade de aplicar as práticas sustentáveis no seu dia a dia de trabalho. Envolve questionar se eles entendem como essas práticas podem ser implementadas nas respectivas atividades quotidianas, se veem oportunidades de colocá-las em prática e se percebem que a organização oferece suporte e recursos para a sua implementação.
- c. Conhecimento: Por último, esta dimensão refere-se ao nível de conhecimento que os colaboradores têm sobre as práticas sustentáveis de RH. Procura-se desta forma, avaliar se os colaboradores estão cientes das iniciativas existentes, se conhecem os objetivos e benefícios dessas práticas, e se receberam informações e formações/indicações adequadas para compreendê-las e aplicá-las.

- *De que forma os colaboradores percebem os efeitos das práticas de RH sustentáveis?*

Esta questão visa compreender como os colaboradores percebem e interpretam os resultados ou impactos das práticas sustentáveis de Recursos Humanos (RH) implementadas pela organização. Procura compreender como os colaboradores percebem os efeitos das práticas de RH sustentáveis em termos de sustentabilidade ambiental, social e económica. Alguns aspetos que podem ser explorados incluem:

- a. Consciência ambiental: Investigar se os colaboradores percebem que as práticas de RH sustentáveis têm um impacto positivo na consciencialização ambiental e na redução do impacto ambiental da organização. Isto pode envolver a perceção de que a organização adota medidas para economia de energia, gestão de resíduos, uso de materiais sustentáveis, entre outras práticas direcionadas para a sustentabilidade ambiental.
- b. Responsabilidade social: Verificar se os colaboradores percebem que as práticas de RH sustentáveis têm um efeito positivo na responsabilidade social da organização. Isso pode incluir a perceção de que a organização apoia iniciativas sociais, promove a diversidade e inclusão, incentiva o voluntariado e procura impactar positivamente a comunidade em que está inserida.
- c. Compromisso e orgulho: Avaliar se os colaboradores percebem que as práticas de RH sustentáveis contribuem para o seu compromisso e orgulho de fazer parte da organização. Isso pode envolver a perceção de que a organização valoriza a sustentabilidade como um valor fundamental, que as práticas sustentáveis são bem divulgadas e reconhecidas, e que os colaboradores se sentem motivados por fazer parte de uma empresa social e ambientalmente responsável.

- d. Impacto pessoal e coletivo: Analisar se os colaboradores percebem que as práticas de RH sustentáveis têm um impacto positivo nas suas próprias vidas e no coletivo. Pode incluir a percepção de que as práticas sustentáveis promovem um ambiente de trabalho saudável, o desenvolvimento de competências relacionadas com a sustentabilidade, a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e a construção de uma herança positiva para as futuras gerações.

2.1 Metodologia

Existem diversas abordagens e metodologias de investigação utilizadas em diferentes áreas de estudo. As abordagens quantitativas e qualitativas são amplamente utilizadas na pesquisa, no entanto, a abordagem quantitativa apoia-se na recolha e análise de dados numéricos, geralmente através de procedimentos estatísticos, enquanto a abordagem qualitativa foca-se na compreensão aprofundada de fenómenos sociais complexos, através da análise de dados não numéricos, como entrevistas, observações, análise de conteúdo e interpretação de resultados. Os métodos mistos, por sua vez, surgem de uma combinação destas duas abordagens, que é o caso da investigação sobre o impacto das práticas de recursos humanos sustentáveis nas organizações. Expõem uma perspectiva mais pragmática, usando questões abertas e fechadas e agregam os métodos de recolha e interpretação de dados das abordagens qualitativa e quantitativa (Creswell, 2008).

2.2 Técnica de Recolha de Dados

A recolha de dados é uma etapa essencial em qualquer pesquisa ou estudo, na medida em que fornece informações relevantes para responder às questões de pesquisa e alcançar os objetivos do estudo. O primeiro passo numa pesquisa é a definição do objetivo e da abordagem (quantitativa, qualitativa ou mista). O aspeto mais relevante da pesquisa qualitativa é o conteúdo interpretativo, e não o excesso de preocupação com o procedimento (Thomas et al., 2009).

Para melhor compreensão, é importante uma análise integradora, capaz de captar todos os pontos de vista relevantes a partir de perspetivas de um grupo de pessoas, a fim de se entender com clareza toda a sua dinâmica (Godoy, 1995). Neste trabalho, foi utilizado o

estudo de caso. É considerado uma investigação empírica que se inteira sobre um fenómeno contemporâneo no seu contexto real (Yin, 1994). É a estratégia de investigação mais adequada uma vez que o investigador tem pouco ou nenhum controlo sobre o fenómeno em estudo (Yin, 1994). A metodologia de estudo de caso é adequada quando as questões de investigação procuram responder ao “Como” e “Porquê” sendo que estes tipos de questões pretendem relacionar ligações operacionais que devem ser descobertas e compreendidas e não sendo consideradas meras repetições ou incidências (Yin, 1994).

O estudo de caso utiliza várias fontes de evidência e beneficia do uso de técnicas de recolha de dados, assim como, entrevistas, observação direta, questionários, registos de arquivo e análise de documentos (Yin, 1994).

No caso desta pesquisa, o estudo de caso é explanatório, uma vez que se tenciona estabelecer uma relação causa e efeito entre os impactos das práticas de recursos humanos sustentáveis e as práticas da empresa em estudo.

Existem vários tipos de estudo de caso, sendo eles, únicos ou múltiplos, holísticos (uma unidade de análise) ou incorporados (várias unidades de análise) e exploratórios, descritivos ou explicativos. Os estudos de caso exploratórios pretendem definir questões ou hipóteses para uma futura investigação, os estudos de caso descritivos assentam numa descrição detalhada de um fenómeno inserido no seu contexto e, por último, os explicativos procuram estabelecer uma relação causa-efeito com a informação (Yin, 1994).

Um método comumente utilizado na pesquisa, é o uso de questionários, podem ser definidos como instrumentos de recolha de dados com questões pré-definidas em que o respondente regista as suas impressões, informações e dados a respeito do tema em estudo (Gil, 2002). Esta técnica, que foi utilizada na pesquisa em causa, permite recolher informações de um grande número de participantes de forma padronizada e quantificável.

A utilização de questionários oferece algumas vantagens, primeiramente, consiste numa abordagem eficiente para recolher dados de uma amostra grande, uma vez que é administrado para várias pessoas em simultâneo. Além disso, a padronização das perguntas garante que todos os participantes respondam às mesmas questões, o que facilita a comparação e análise dos dados recolhidos. Contudo, é apenas uma das várias técnicas de recolha de dados disponíveis.

2.2.1 Dimensões de Análise

As dimensões de análise fornecem uma estrutura conceitual que permite investigar e entender um problema ou fenómeno de forma mais completa. Ao aprofundar as diversas categorias ou variáveis relevantes, podemos obter uma visão mais abrangente e profunda, contribuindo assim para uma análise mais informada e fundamentada.

Existem diversas abordagens para avaliar a investigação e a prática (Shapiro et al., 2007; Tucker & Lowe, 2014). Uma vez que trabalhos anteriores no domínio da GRH consideram útil a comparação da literatura académica e prática (Deadrick & Gibson, 2009; Rynes et al., 2007; Tkachenko et al., 2017), esta é a abordagem adotada neste estudo.

Tendo por base a revisão da literatura para os três objetivos centrais de investigação foram estabelecidas um conjunto de dimensões de análise a explorar, espelhadas na tabela 11, que permitiram a elaboração do questionário, apresentado em anexo.

Tabela 11- Dimensões de Análise

Variáveis	Autores
Sustentabilidade Empresarial	Epstein e Roy (2001), Zahoor (2014), Jaenicke (2013), Villalonga (2004)
Saúde e Segurança no Trabalho	Cox e Cheyne (2000), Sowden e Sinha (2005), Zwetsloot (2003)
Satisfação no Trabalho	Spector (1997) e Malheiro, J. (2009)
Compromisso Organizacional	Mowday, Steers e Porter (1979), Carochinho, Neves e Jesuíno (1998), Rego e Souto (2004)
Criação de Valor	Singh (2014), Will e Hielscher (2014), Lo e Sheu (2007), Wolfe e Sauaia (2003)

Fonte: Elaboração Própria

2.2.2 Procedimento e Instrumento de Recolha de Dados

Foi solicitada autorização no sentido de proceder ao presente estudo nas empresas do Grupo JAP, tendo sido dada abertura por parte do grupo para aplicação dos questionários a toda a população do mesmo.

A metodologia aplicada para o desenvolvimento da dissertação é de cariz quantitativo e qualitativo, realizada através da aplicação de um inquérito por questionário aos colaboradores das organizações Jagest, S.A., Entrepasto SGPS, S.A., Jap Serviços Partilhados, S.A. e Coração JAP. As organizações são constituídas pelos seguintes números de pessoal ao serviço: 13 colaboradores (Entrepasto SGPS, S.A.), 141 colaboradores (Jap Serviços Partilhados, S.A.), 182 colaboradores (Jagest, S.A.) e a Coração JAP, sendo uma associação de solidariedade não contém empregados, apenas é constituída por elementos da Direção e/ou Supervisão, cerca de 5. Além disso, foram realizadas entrevistas, de modo a recolher informações sobre a existência das Práticas de RH sustentáveis nas organizações mencionadas anteriormente. Os colaboradores encontram-se em distintos departamentos, e em categorias profissionais diferentes desde assistentes técnicos a dirigentes. Todavia, com o objetivo de extrair conclusões e insights relevantes para pesquisa em questão, recorreu-se ainda à análise documental.

A opção pela metodologia quantitativa através da aplicação de um inquérito permitiu recorrer a perguntas de resposta fechada, garantindo o anonimato dos participantes. Já a opção pela metodologia qualitativa através de entrevistas, é constituída por um conjunto de questões abertas, e teve o objetivo de recolher os dados necessários sobre a caracterização das organizações.

A pesquisa quantitativa do estudo decorreu em cinco etapas: (1) construção e desenho do questionário; (2) pré-teste do questionário (de forma a identificar inconsistência ou complexidade nas questões, ambiguidade na linguagem utilizada, perguntas supérfluas e ajustar a dimensão do questionário); (3) procedimentos de envio e acompanhamento do questionário; (4) recolha e tratamento dos dados; (5) e análise dos resultados. O questionário foi dividido em três secções de forma a ser possível responder aos objetivos pré-estabelecidos. Na primeira secção pretende-se caracterizar a amostra, utilizando questões de forma a obter dados demográficos dos inquiridos. Na segunda secção apresentam-se questões relativamente à existência das práticas de RH sustentáveis na organização dos inquiridos, e o nível de importância da existência das mesmas numa organização, de forma a perceber o nível de conhecimento e importância deste tipo de práticas para os colaboradores. Nesta secção, existem questões interligadas, na medida em que apenas se concordassem com a afirmação da existência das práticas, surgiria uma nova questão sobre a perceção dessa prática no local de trabalho. Por último, na terceira secção são colocadas questões de forma a analisar o impacto das práticas de RH sustentáveis, a nível pessoal e coletivo.

O questionário foi divulgado via email, recorrendo à ferramenta de questionários da Microsoft – “*Microsoft Forms*”. Essa abordagem foi adotada para simplificar a participação dos colaboradores. Todavia, esse esforço resultou num total de 105 respostas. Importante notar que o questionário foi configurado de forma que todas as questões fossem de preenchimento obrigatório em todos os grupos, garantindo a integridade das respostas. O questionário, apresentado em anexo, compreende 38 questões e está organizado em três seções distintas.

De forma a avaliar a sustentabilidade da Gestão de Recursos Humanos adotadas na Jagest, S.A., Empreposto SGPS, S.A., Jap Serviços Partilhados, S.A. e Coração JAP, o questionário foi desenvolvido para analisar as práticas de RH sustentáveis identificadas no estudo. Destina-se a fornecer informações valiosas sobre a eficácia das políticas e ações de RH das organizações mencionadas em termos de sustentabilidade, permitindo uma análise aprofundada das práticas em vigor e das áreas que podem exigir melhorias. Os colaboradores foram solicitados a participar no inquérito, no qual avaliaram a presença das práticas mencionadas na sua organização, bem como a perceção dessas práticas no local de trabalho e a valorização das mesmas, a nível pessoal. Para isso, utilizou-se uma escala de concordância de 5 pontos, indo de 1, que representa "discordo totalmente", a 5, que indica "concordo totalmente". Essa escala permitiu aos inquiridos expressar o grau de acordo ou desacordo com as práticas em questão, fornecendo uma base sólida para a avaliação das perceções e opiniões dos colaboradores sobre o assunto em análise. Através deste método de avaliação, será possível identificar oportunidades para otimizar a gestão de recursos humanos com um foco renovado na sustentabilidade e na responsabilidade social.

No que concerne às entrevistas, estas são uma ferramenta de recolha de dados flexível, baseada em conversas estruturadas (Cohen et al., 2007). As entrevistas foram conduzidas a 3 colaboradores com funções distintas na empresa Jagest, S.A., distribuídos entre os departamentos de Recursos Humanos e Qualidade. Apesar de existir um guião de entrevista, apresentado em anexo, estruturado com perguntas pré-definidas, durante o decorrer das conversas, incorporou-se questões adicionais que surgiram de forma natural à medida que as respostas se desdobravam. Esse método permitiu uma abordagem mais flexível e abrangente, possibilitando a obtenção de *insights* valiosos sobre a empresa e as suas práticas, além de garantir que nenhum aspeto relevante ficasse por abordar.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1 Caracterização do Estudo de Caso

De forma a ser possível a recolha de informações, foram selecionadas quatro empresas do Grupo JAP, denominadas de Jap Serviços Partilhados, S.A., Japgest, S.A., Entrepósito SGP, S.A. e Coração Jap – Associação de Solidariedade. O Grupo JAP teve origem no ano 1904 na cidade de Marco de Canaveses, situada no norte de Portugal. Atualmente, a sua presença estende-se por todo o país, representando 16 marcas da indústria automobilística. Além disso, possuem a Matrizauto, que é a maior megastore de veículos semi-novos, e o master franchise da Sixt Rent-a-Car em Portugal. Sofreram um processo de internacionalização, em 2010, com a Automatriz em Angola. Neste momento, o grupo está presente em diversos países, incluindo Angola, Moçambique, Uganda, Tanzânia e Quênia. Enquanto organização centenária, o Grupo JAP tem enraizada no seu ADN a missão de servir cada vez melhor o cliente, procurando crescer proporcional e permanentemente para alcançar este objetivo. É constituído por mais de 3200 colaboradores, em 6 geografias diferentes, com cerca de uma centena de empresas e 200 estabelecimentos, em 85 localidades, a lutar pelo objetivo comum de produzir com sustentabilidade, possibilitando dar corpo à missão de satisfazer os clientes e obter resultados que sustentem o crescimento e a promoção do bem-estar dos colaboradores, uma vez que, para o Grupo JAP, as pessoas são o principal ativo.

A metodologia do presente projeto assenta numa estratégia de investigação quantitativa uma vez que, consiste num processo de recolha e tratamento de dados observáveis e quantificáveis (Freixo, 2011). É classificada como explanatória e descritiva. Este tipo de pesquisa permite desenvolver e aprofundar de uma forma mais completa o tema em estudo, uma vez que a componente teórica conjugada com a componente analítica: recolha e análise dos dados, permite chegar a novas e variadas abordagens, aprofundando questões relacionadas com o tema em questão (Glaser, 2004; Glaser & Strauss, 1967; Strauss, 1987). Relativamente aos dados utilizados no presente projeto estes são de cariz interno, sendo concebidos pelo órgão empresarial onde foi desenvolvido o presente estudo de caso, pelo Grupo JAP.

3.2 Práticas de RH Sustentáveis existentes na Organização

Para obter uma visão abrangente das Práticas de Recursos Humanos Sustentáveis implementadas no Grupo JAP, realizou-se uma análise documental e entrevistas com membros-chave da organização. Essas abordagens de pesquisa permitiram não apenas identificar as práticas atuais de RH relacionadas com a sustentabilidade, nas vertentes social, ambiental e económica, mas também esclarecer a sua implementação, impacto e integração dentro do contexto do Grupo JAP.

3.2.1 Vertente Social:

Os valores a respeitar e que norteiam a atividade deste grupo empresarial são os seguintes: caracteriza-se por elevados padrões de honestidade, integridade e lealdade, apostando na qualidade e no rigor, com vista ao crescimento e evolução sustentáveis, que garantam a excelência e eficácia do serviço prestado ao cliente. Assume, nas relações internas e com terceiros, um comportamento eticamente responsável e em conformidade com a lei, pautando a atividade por um sentido de responsabilidade social. Neste sentido, todos os colaboradores deverão colaborar entre si com base no respeito mútuo, correção e cortesia, esforçando-se para promover um ambiente de trabalho seguro, cooperante e positivo e para solucionar eventuais problemas e conflitos de uma forma que considere e respeite os direitos e interesses de todos os envolvidos. Segue uma política de crescimento sustentável, com forte orientação para o futuro, na procura contínua da excelência e da prestação do melhor serviço ao cliente, pautada por orientações do domínio da qualidade.

Responsabiliza-se por promover um ambiente de trabalho saudável e competitivo, assegurando a remuneração adequada a cada função e o crescimento profissional de cada colaborador. Fomenta o progresso na carreira e propõe-se a auxiliar os colaboradores no seu desenvolvimento, aliando a sua vontade pessoal e ambição à formação disponibilizada.

No **Código de Ética e Conduta** (Regulamento Interno) é mencionado o seguinte:

- “Sendo os Colaboradores o nosso ativo mais importante, assumimos como objetivo prioritário a criação e sustentação de um clima organizacional e social de bem-estar, que estimule o desenvolvimento profissional e pessoal de cada indivíduo e que reconheça e premeie o esforço individual e coletivo, alicerçado numa

cultura forte baseada em valores de confiança, respeito mútuo, responsabilização, desenvolvimento de objetivos e disciplina laboral.”

- “Colocamos o ser humano em primeiro lugar, reconhecendo os direitos e liberdade consagrados na Declaração Universal dos Direitos Humanos das Nações Unidas, respeitando a individualidade e diferença de todos.”
- “Estamos empenhados em promover a igualdade de oportunidades para todos os Colaboradores, livre de qualquer discriminação (de idade, raça, religião, gênero, cor, nacionalidade, saúde ou deficiência, orientação sexual, opinião filosófica ou política, atividade sindical ou outros), sendo da responsabilidade de cada um manter o ambiente de trabalho seguro, cooperante e positivo, respeitando os direitos e interesses de todos.”
- “Cumprimos as leis, regras e políticas de segurança ambiental, procurando causar o menor impacto possível. No exercício das suas funções, os Colaboradores deverão empenhar-se na atenuação dos impactos da atividade da Organização sobre o ambiente.”
- “Respeitamos as escolhas individuais de cada Colaborador, no entanto não são permitidas atividades de cariz religioso ou político no local e/ou horário de trabalho.”

Saúde e segurança no trabalho:

O Grupo assegura formas de gestão assentes nas melhores práticas dos setores onde opera através da consolidação da sua longa experiência em atividades exigentes e de grande rigor, contribuindo com a eficácia das suas operações para a satisfação de todos os seus *stakeholders* (clientes, colaboradores, fornecedores, etc). Assim, o Grupo, no âmbito da sua atividade e da relação que mantém com terceiros, assume como compromisso de base para a sua conduta empresarial, a promoção de uma cultura de segurança garantindo um ambiente de trabalho seguro e saudável dos seus colaboradores, clientes, fornecedores e outros. No sentido da concretização deste objetivo, compromete-se a:

- Assegurar a aplicação dos regulamentos, diretivas e legislação em vigor em matéria de Segurança e Saúde no Trabalho;
- Cumprir com os requisitos legais e outros requisitos inerentes à atividade, e promover um ambiente de trabalho seguro e saudável;

- Antecipar e prever riscos de saúde e segurança no trabalho, de acordo com os princípios gerais de prevenção;
- Promover dinâmicas que levem os colaboradores a assumir a responsabilidade pela segurança e saúde, disponibilizando a empresa locais seguros e saudáveis;
- Promoção de ações de formação/informação aos colaboradores sobre os riscos associados ao seu posto de trabalho, bem como as medidas de prevenção requeridas;
- Implementação de uma gestão eficaz da segurança com a consequente redução sustentada dos acidentes de trabalho;
- Melhorar continuamente as condições de segurança nas instalações do Grupo;
- Promover medidas que contribuam para a criação de uma Cultura de Segurança;
- Posicionar-se como uma organização que constitua um exemplo para a sociedade e o meio empresarial em geral

Efetivamente, como se trata de uma proposta a aguardar aprovação, poderá sofrer alterações.

Neste momento, implementa as seguintes práticas de SST:

- Controlo de acidentes de trabalho (Registo Estatístico);
- Auditorias internas de rotina;
- Avaliação de risco por instalação;
- Consulta aos colaboradores anual;
- Gestão de Equipamentos de Proteção Individual;
- Formação SST (Ainda que esteja numa fase inicial, de momento já iniciou formação em meios de combate a incêndio e encontra-se em planeamento formação primeiros socorros);
- Higienização e limpeza das instalações e controlo de pragas;
- Medidas de autoproteção (Realização de simulacros);
- Gestão de meios de combate a incêndios.

Para além das práticas mencionadas, outras medidas importantes na organização são:

- Facilidade em tirar férias;

- Direitos/licenças paternais;
- Prémio conforme o desempenho;
- Formações para melhorar e desenvolver as competências dos colaboradores;

A criação do Coração JAP – Associação de Solidariedade, teve origem na consciência social e na vontade de promover ações de solidariedade do Grupo JAP.

Promove ações de solidariedades como:

- Programas de empréstimo para frequência do ensino superior;
- Atribuição de material/mobiliário para criação de espaço de estudo para os filhos dos colaboradores, dependente dos rendimentos do agregado familiar;
- Campanhas de recolha de alimentos, para posterior distribuição a famílias carenciadas;
- Bolsas de estudo destinadas aos filhos dos colaboradores do Grupo JAP e Entreposto, bem como aos próprios e respetivos cônjuges;
- Voluntariado corporativo;
- Iniciativas de sensibilização (por exemplo, realizou há relativamente pouco tempo uma iniciativa conjunta com a Associação Portuguesa de Lixo Marinho (APLM), onde reuniu colaboradores, familiares e amigos numa atividade de limpeza da praia em Oeiras. No qual, tiveram momentos educativos na Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa, que cedeu o espaço e posteriormente atividades lúdicas e jogos educativos de sensibilização);
- Formações (como por exemplo, temas relacionados com a gestão adequada das despesas mensais, saber escolher soluções financeiras adequadas às necessidades e estratégias de poupança);

3.2.2 Vertente Ambiental:

Como forma de utilização eficiente dos recursos, o grupo refere:

- Utilização de torneiras com temporizador;
- A luz é controlada por sensor de movimento ou luminosidade na instalação;

- Possui painéis solares em várias instalações, nomeadamente em Paredes, Guimarães, Alfragide; Torres Vedras, Marco de Canavezes, Penafiel, etc;
- A água da chuva é infiltrada a 100% no exterior das instalações;
- Um dos principais objetivos das políticas de resíduos passa por garantir que os resíduos têm um fim adequado reduzindo assim os riscos para a saúde humana e para o ambiente. Sendo assim, os resíduos produzidos pela organização são separados adequadamente, e protegidos com acesso restrito. São separados conforme o código LER (Lista Europeia de Resíduos), devidamente mencionados nos ecopontos próprios, conforme tabela apresentada em anexo III. São posteriormente transportados por duas empresas certificadas – CARMONA e EGEO. Posto isto, existem resíduos valorizáveis e resíduos não valorizáveis;
- Nas oficinas os bidões são compostos por 200 litros, no qual é colocada uma bacia de retenção por baixo;
- Detém seguro de Responsabilidade Ambiental;

O código LER foi elaborado com vista à uniformização da classificação dos resíduos, facilitação da classificação dos RH e do preenchimento do Mapa Integrado de Registo de Resíduos (MIRR). No final do ano, é concebido este plano anual de resíduos, denominado de MIRR. Deve ser preenchido por produtores, transportadores, comerciantes/corretores e operadores de tratamento de resíduos, desde que abrangidos pela obrigação legal.

Partilha de Boleias:

O Grupo possui uma aplicação denominada de “*carsharing*”, no qual é possível os colaboradores colocarem o seu local de destino e as horas, de forma a ser possível a partilha de transporte entre colaboradores, o que ajuda para a diminuição da pegada de carbono.

Regime de Teletrabalho:

O Grupo permite o regime de teletrabalho, nas empresas de prestação de serviços, colocando a opção aos colaboradores de escolher uma semana mensalmente ou um dia por semana.

3.2.3 Vertente Económica:

- Os equipamentos informáticos adquiridos são selecionados conforme consumos máximos pré-estabelecidos pela organização;
- Na relação com os clientes, todos os colaboradores devem ter como meta prioritária a máxima satisfação dos mesmos, sem com isso colocar em causa os princípios internos e a rentabilidade da organização;
- Os colaboradores devem orientar-se para o cliente, tendo sempre em conta as expectativas do mesmo relativamente à sua conduta, dentro de padrões genéricos e socialmente aceites, comportar-se de forma a manter e reforçar a confiança dos clientes e fornecedores, e ainda contribuir para o eficaz funcionamento e boa imagem do Grupo;
- A qualidade do serviço e a relação com o cliente devem constituir-se, cumprindo os padrões éticos e socialmente aceites, atuando-se de boa-fé, com bom senso, isenção, responsabilidade e rigor para com todos os clientes, sem exceção;

3.3 Participantes - Questionário

O questionário foi conduzido em contexto empresarial, envolvendo diversas organizações que fazem parte do Grupo JAP. Os participantes deste estudo representam uma amostra diversificada de colaboradores que desempenham papéis fundamentais no âmbito corporativo interno das empresas do grupo.

Para a concretização deste estudo, dos 341 colaboradores considerados como população em análise, foram obtidos 105 inquéritos.

Na tabela 12, é possível observar as características da amostra considerada para este estudo.

Tabela 12- Características demográficas da amostra

Variáveis		Nº de Colaboradores	%
Empresa (Departamento)	Jap Serviços Partilhados, S.A. (Contabilidade)	40	38,09
	Coração Jap - Associação de Solidariedade	3	2,86
	Japgest S.A. ou Entreposto SGPS (Recursos Humanos)	19	18,10
	Jap Serviços Partilhados, S.A. (Fiscalidade)	3	2,86
	Jap Serviços Partilhados, S.A. (RAF)	4	3,81
	Jap Serviços Partilhados, S.A. (Financeiro)	6	5,71
	Jap Serviços Partilhados, S.A. (DMC)	5	4,76
	Jap Serviços Partilhados, S.A. (RQI)	1	0,95
	Jap Serviços Partilhados, S.A. (Crédito)	7	6,67
	Jap Serviços Partilhados, S.A., S.A. (DSI)	5	4,76
	Jap Serviços Partilhados, S.A. (PAF)	2	1,90
	Jap Serviços Partilhados, S.A. (PCC)	1	0,95
	Jap Serviços Partilhados, S.A. (Compras)	2	1,91
	Japgest S.A. (Financiamento Auto)	4	3,81
	Japgest S.A. (Qualidade)	2	1,91
	Japgest S.A. (Marketing)	1	0,95
Nível Etário	25 anos ou menos	29	27,62
	Entre 26 a 30 anos	26	24,76
	Entre 31 a 35 anos	11	10,48
	Entre 36 a 40 anos	15	14,29
	Entre 41 a 45 anos	14	13,33
	Entre 46 a 50 anos	5	4,76
	Mais de 51 anos	5	4,76
Antiguidade na Empresa (Anos Completos)	Menos de 1 ano	15	14,29
	Entre 1 a 6 anos	64	60,95
	Entre 7 a 13 anos	12	11,43
	Entre 14 a 20 anos	5	4,76
	Entre 21 a 28 anos	7	6,66
	Mais de 29 anos	2	1,91

Verifica-se, com base na tabela 12, que a amostra é constituída maioritariamente por colaboradores do departamento de contabilidade da empresa Jap Serviços Partilhados, S.A. com 38%, seguido do departamento de Recursos Humanos das empresas Japgest, S.A./ Entrepósito SGPS, S.A. com 18%. Em termos de idade, foram obtidas mais respostas da faixa etária dos 25 anos ou menos, seguida de perto pela de 26-30 anos, o que era expectável uma vez que grande parte da população do Grupo JAP se situa dentro destas faixas etárias.

Finalmente em termos de antiguidade, a maior parte das respostas veio de colaboradores situados na faixa dos 1 a 6 anos, seguido da faixa menos de 1 ano e por fim, a faixa 7 a 13 anos.

3.4 Práticas de RH Sustentáveis

3.4.1 Valorização das Práticas de Recursos Humanos Sustentáveis

Nesta secção foi analisada a perceção dos colaboradores em relação à valorização das práticas de RH sustentáveis nas organizações.

A valorização das práticas de recursos humanos sustentáveis desempenha um papel crucial no mundo corporativo atual. À medida que a consciência ambiental, a responsabilidade social e a equidade ganham destaque, as empresas estão cada vez mais focadas em adotar abordagens sustentáveis na gestão de pessoas (Ehnert, 2009). Essas práticas não apenas refletem um compromisso com valores éticos e responsáveis, mas também têm o potencial de gerar impactos significativos nas operações e na reputação das organizações. Nos dias de hoje, o risco de perda de reputação é uma questão que não deve passar despercebida pelas empresas, uma vez que a divulgação nos meios de comunicação social e a partilha de informações são facilitadas pelas novas tecnologias (Ehnert et al., 2013). Com base nas respostas dos colaboradores, na tabela 13, verifica-se uma elevada valorização da sustentabilidade e responsabilidade social. Em geral, os colaboradores demonstraram uma significativa valorização das práticas de RH associadas à sustentabilidade e responsabilidade social, isso é evidenciado pelas percentagens significativamente altas de respostas "Concordo" e "Concordo totalmente" em várias questões.

Surge a consideração, por parte das organizações, que a força de trabalho é dotada de valores, crenças, atitudes e objetivos individuais, abandonando assim a ideia de ser vista apenas como simples recursos para alcançar os fins da organização (Sousa et al., 2006). As empresas têm se esforçado para implementar ações que enfatizam a igualdade e a inclusão de todos os colaboradores, atuar ativamente na prevenção de qualquer forma de discriminação e desenvolver estratégias internas que incentivam a diversidade da força de trabalho, enquanto promovem o respeito pelas características únicas de cada indivíduo (Orazalin & Baydauletov, 2020). A Diversidade, Equidade e Inclusão destaca-se, com 99,05% em termos de valorização da promoção destas práticas, por parte dos colaboradores. É notável a importância desse aspecto, para os inquiridos. É possível observar o reconhecimento de políticas de remuneração sustentáveis, com uma alta percentagem de respostas "Concordo" (68,57%). Isso indica uma compreensão por parte dos colaboradores de como a remuneração pode ser usada como uma alavanca para promover a sustentabilidade e responsabilidade social. A divulgação das práticas de RH associadas à responsabilidade social e sustentabilidade é valorizada, entendida através do percentual de respostas de concordância (91,43%), mas ainda há uma percentagem significativa de colaboradores que não concordam totalmente (68,57%).

Nesse sentido, 97,14% dos colaboradores demonstraram uma forte valorização, de práticas que promovem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, destacando a importância do bem-estar dos colaboradores. Além disso, embora a valorização da formação e desenvolvimento profissional nas áreas de sustentabilidade e responsabilidade social seja significativa, 88,58%, ainda há espaço para melhorias, com uma percentagem considerável de respostas "Concordo totalmente" menor (22,86%). A valorização de Iniciativas de RS e Sustentabilidade, é verificada pela maioria dos colaboradores que apoia estas iniciativas, revelado um elevado grau de concordância, 91,43%. Os colaboradores reconhecem a importância de as organizações estarem envolvidas em práticas que contribuam para o bem-estar da comunidade e para a sustentabilidade ambiental.

Contudo, verifica-se uma valorização significativa das práticas de RH sustentáveis por parte dos colaboradores, com ênfase na sustentabilidade, responsabilidade social, diversidade, inclusão e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Para continuar a promover e fortalecer essas práticas, a comunicação eficaz, a formação e o desenvolvimento profissional podem ser áreas de atenção. A empresa pode beneficiar ao alinhar as suas políticas de RH com as expectativas e valores de seus colaboradores.

Tabela 13- Valorização das Práticas de Recursos Humanos Sustentáveis

	Discordo Totalmente %	Discordo %	Nem concordo , nem discordo %	Concordo %	Concordo Totalmente %
1.1 Valorizo que uma organização dispõe de práticas de saúde e segurança no trabalho para além do que é estipulado por lei.	0,95	0,95	8,57	58,10	31,43
1.2 Valorizo uma organização que, no âmbito do recrutamento e seleção, valoriza candidatos com valores relacionados com Responsabilidade Social e Sustentabilidade.	0,00	2,86	10,48	62,86	23,80
1.3 Valorizo uma organização que possua políticas e procedimentos que valorizam os colaboradores com valores de Responsabilidade Social e Sustentabilidade, por exemplo no âmbito do sistema de avaliação de desempenho e/ou incentivos.	0,00	3,81	13,33	57,14	25,72
1.4 Valorizo uma organização que estabelece políticas de formação e desenvolvimento profissional dos seus colaboradores nos domínios da Responsabilidade Social e Sustentabilidade.	0,00	1,90	9,52	65,72	22,86
1.5 Valorizo que uma organização implemente práticas que possibilitam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, por exemplo práticas de flexibilidade no horário, facilitação de alteração de férias ou não contactar os colaboradores fora do seu horário de trabalho.	0,00	0,00	2,86	41,90	55,24
1.6 Valorizo que uma organização, tenha iniciativas de responsabilidade social e sustentabilidade, como por exemplo programas de reciclagem, voluntariado ou colaboração com a comunidade.	0,00	2,86	5,71	66,67	24,76
1.7 Valorizo que uma organização possua políticas de remuneração e benefícios que incentivam práticas sustentáveis, como por exemplo a redução do consumo de recursos.	0,00	0,00	10,48	68,57	20,95
1.8 Valorizo que uma organização promova práticas de Diversidade, Equidade e Inclusão.	0,00	0,00	0,95	66,67	32,38
1.9 Valorizo que uma organização divulgue práticas de RH associadas à responsabilidade social e da sustentabilidade de forma adequada.	0,00	0,00	8,57	68,57	22,86

3.4.2 Percepção da Existência das Práticas de Recursos Humanos Sustentáveis

É claro que as práticas de RH sustentáveis estão bastante presentes e com um alto nível de percepção por parte dos colaboradores. Conforme verificamos na Tabela 14, as organizações demonstram um compromisso significativo com práticas de Responsabilidade Social e Sustentabilidade, evidenciado pelas consideráveis percentagens de colaboradores que reconhecem a existência dessas práticas em várias áreas.

Conforme estabelecido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) e outros padrões internacionais, é essencial que tanto os colaboradores quanto os gestores tenham acesso a um ambiente de trabalho seguro e saudável. Esse ambiente não consiste apenas numa necessidade fundamental dos seres humanos, mas também cria as condições ideais para o desempenho de um trabalho produtivo e de alta qualidade. Reflete o compromisso da empresa com o bem-estar dos seus colaboradores e a valorização dos seus recursos humanos (Ehnert et al., 2013). A SST, embora avaliada positivamente, demonstra uma adesão menor em comparação com outras áreas. No entanto, mais de 40% dos colaboradores reconhecem práticas implementadas pela organização além do que é estipulado por lei. Transmite assim, que uma parte considerável dos participantes identifica um compromisso adicional da organização na promoção de um ambiente de trabalho seguro e saudável.

Efetivamente, as organizações devem adotar medidas que facilitem o equilíbrio entre as preocupações profissionais e familiares (Ehnert et al., 2013). A flexibilidade no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (questão 2.5) é altamente percebida por quase 80% dos colaboradores. Esse valor sugere que a organização está focada na promoção de um ambiente de trabalho equilibrado. Por meio desta análise, fica claro que a maioria dos colaboradores acredita que a organização valoriza o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional por meio de práticas como flexibilidade de horários, facilitação de alterações de férias e limitação de contato com os colaboradores fora do horário de trabalho. O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional pode ser definido como a satisfação e o bom funcionamento no trabalho e fora dele, com um mínimo de conflito inter-papéis (Sturges & Guest, 2004). Ou seja, a promoção de práticas em volta deste tema, pode contribuir para um ambiente de trabalho mais saudável e aumentar a satisfação dos colaboradores. Não obstante, a organização também pode considerar a necessidade de esclarecer as suas políticas e práticas a fim de minimizar qualquer incerteza por parte dos colaboradores.

A promoção de iniciativas de responsabilidade social e sustentabilidade (questão 2.6) é bastante reconhecida, uma vez que registou uma elevada percentagem de colaboradores (86%) a reconhecer a dinamização dessas atividades. Isso indica um compromisso forte com a comunidade e o meio ambiente. É perceptível que a maioria dos colaboradores considera que a organização está ativamente envolvida em iniciativas de RS e Sustentabilidade, o que é um indicativo positivo de que a organização está comprometida com esses valores, contudo, a organização pode considerar melhorar a comunicação e a transparência em relação a essas iniciativas, a fim de esclarecer qualquer incerteza entre os colaboradores e promover um maior envolvimento nas ações relacionadas com a Responsabilidade Social e Sustentabilidade.

A promoção da diversidade, equidade e inclusão (DEI) tornou-se uma pauta fundamental nas organizações em todo o mundo. Esses princípios não apenas refletem valores de justiça e igualdade, mas também desempenham um papel crucial no sucesso e na sustentabilidade das organizações. A diversidade da força de trabalho é um meio para aumentar a produtividade das organizações e, quando bem promovida, poderá constituir uma vantagem competitiva (Saxena, 2014). Nesse sentido, a questão 2.8, demonstra que a promoção de práticas em torno deste tema, são percebidas por uma parcela significativa de colaboradores (69,53%), demonstrando um ambiente inclusivo na organização.

A divulgação adequada das práticas de RH associadas à responsabilidade social e sustentabilidade demonstra um compromisso com a transparência. Isso permite que as partes interessadas, incluindo colaboradores, clientes, investidores e a comunidade em geral, entendam o que a empresa está a realizar em termos de sustentabilidade e responsabilidade social. Esta divulgação adequada (questão 2.9) é igualmente reconhecida pela maioria dos colaboradores, o que é fundamental para consciencializar os colaboradores sobre os esforços da empresa nessa área. Embora algumas áreas, como recrutamento e seleção (questão 2.2) e políticas de remuneração (questão 2.7), tenham percentagens de reconhecimento mais baixas, ainda é importante notar que uma parcela significativa dos colaboradores reconhece a presença de práticas sustentáveis nessas áreas. Pode justificar-se pelo facto de não estarem plenamente cientes das iniciativas de sustentabilidade e responsabilidade social incorporadas ao recrutamento e às políticas de remuneração, o que indica a necessidade de melhorar a comunicação interna e consciencialização dos colaboradores sobre essas práticas. Além disso, a organização pode não ter integrado de forma eficaz essas práticas, resultando num

baixo reconhecimento por parte dos colaboradores. Isso sugere a necessidade de alinhar melhor essas práticas com a cultura e os processos da empresa. A chave do sucesso para atingir a sustentabilidade estratégica assenta no envolvimento e alinhamento dos recursos humanos (Dunphy et al., 2003). Posto isto, é de salientar que incentivar os colaboradores a dar *feedback* e envolvê-los na formulação de políticas e práticas de RH sustentáveis pode aumentar a aceitação e o reconhecimento dessas iniciativas. Por outro lado, no que diz respeito às políticas de remuneração, os resultados, 35,24% de concordância, 30,48% de discordância e 34,28% de incerteza, podem indicar descontentamento dos colaboradores em relação à retribuição recebida pelo trabalho executado.

No geral, as respostas sugerem que a organização está comprometida com práticas de Recursos Humanos sustentáveis, com ênfase na responsabilidade social, sustentabilidade, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, diversidade e inclusão. O reconhecimento dessas práticas pelos colaboradores é um indicativo positivo de uma cultura organizacional voltada para a sustentabilidade e a responsabilidade social. É um sinal encorajador de que as suas políticas de sustentabilidade estão alinhadas com os valores e expectativas dos colaboradores, e pode ser uma base sólida para continuar a promover práticas sustentáveis no ambiente de trabalho. No entanto, verifica-se em muitas questões uma presença relevante de incerteza, indicando assim que há uma carência de comunicação eficaz por parte da organização sobre as suas políticas de sustentabilidade. Para abordar essa lacuna, a organização precisa de desenvolver estratégias de comunicação mais claras e eficazes.

Tabela 14- Percepção da Existência das Práticas de Recursos Humanos Sustentáveis

	Sim %	Não %	Não sei %
2.1 A organização dispõe de práticas de saúde e segurança no trabalho para além do que é estipulado por lei.	41,91	20,95	37,14
2.2 A organização, no âmbito do recrutamento e seleção, valoriza candidatos com valores relacionados com Responsabilidade Social e Sustentabilidade.	34,28	15,24	50,48
2.3 A organização possui políticas e procedimentos que valorizam os colaboradores com valores de Responsabilidade Social e Sustentabilidade, por exemplo no âmbito do sistema de avaliação de desempenho e/ou incentivos.	45,71	23,81	30,48

	Sim %	Não %	Não sei %
2.4 A organização tem estabelecidas políticas de formação e desenvolvimento profissional dos seus colaboradores nos domínios da Responsabilidade Social e Sustentabilidade.	47,62	12,38	40,00
2.5 A organização possui práticas que possibilitam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, por exemplo práticas de flexibilidade no horário, facilitação de alteração de férias ou não contactar os colaboradores fora do seu horário de trabalho.	79,04	15,24	5,72
2.6 A organização dinamiza iniciativas de responsabilidade social e sustentabilidade, como por exemplo programas de reciclagem, voluntariado ou colaboração com a comunidade.	85,71	3,81	10,48
2.7 A organização tem políticas de remuneração e benefícios que incentivam práticas sustentáveis, como por exemplo a redução do consumo de recursos.	35,24	30,48	34,28
2.8 A organização promove práticas de Diversidade, Equidade e Inclusão.	69,53	9,52	20,95
2.9 A organização divulga as práticas de RH associadas à responsabilidade social e da sustentabilidade de forma adequada.	61,90	11,43	26,67

3.4.3 Perceção das Práticas de Recursos Humanos Sustentáveis no Local de Trabalho

Das práticas identificadas como promotoras de bem-estar e benefícios dos colaboradores, verifica na tabela 15, que quase na totalidade dos colaboradores (79,55%) concorda (Concordo e Concordo totalmente) que sentem diretamente no seu posto de trabalho as práticas de saúde e segurança além do que é estipulado por lei. Isso demonstra que a organização tem efetivamente implementadas medidas de segurança no local de trabalho que são percebidas e valorizadas pelos colaboradores. No mesmo sentido, os colaboradores quando questionados acerca do recrutamento e seleção, a maioria esmagadora dos colaboradores (80,56%) concorda que sentem que a organização valoriza candidatos com valores relacionados aos temas responsabilidade social e sustentabilidade durante esse processo. É evidente o reconhecimento por parte dos inquiridos, sobre a importância desses valores na seleção de novos colaboradores. Em relação à afirmação “Sinto diretamente no meu posto de trabalho, que a organização valoriza, mediante políticas e procedimentos os colaboradores com valores de Responsabilidade Social e Sustentabilidade, por exemplo no

âmbito do sistema de avaliação de desempenho e/ou incentivos”, apresenta um resultado de concordância é de 81,25%., por meio de políticas e procedimentos, incluindo sistemas de avaliação de desempenho e incentivos. Relativamente à formação em Responsabilidade Social e Sustentabilidade, quase a totalidade dos colaboradores, 92%, concorda que sente que a organização estabelece essas políticas no local de trabalho. Isto reflete um forte compromisso da empresa em capacitar os seus colaboradores nesse âmbito.

No que concerne às práticas promotoras do equilíbrio entre a vida Pessoal e Profissional, 96,39% dos colaboradores estão de acordo com a existência das mesmas no local de trabalho. Isso destaca o compromisso da organização com o bem-estar dos colaboradores. Quanto a iniciativas de responsabilidade social e sustentabilidade, (76,67%) dos inquiridos concorda que sente que a organização procede à sua dinamização, isso sugere que os colaboradores percebem as ações da empresa nesse sentido. Com base nos resultados da questão relativamente à percepção dos colaboradores sobre políticas de remuneração e benefícios que incentivam práticas sustentáveis no local de trabalho, a maioria expressiva (83,79%) “concorda” ou “concorda totalmente” que nota a existência dessas políticas. Embora uma minoria possa discordar ou estar indecisa (16,21%), a maioria reconhece o compromisso da organização em promover a sustentabilidade por meio de um sistema de remuneração. Isso infere que a empresa está alinhada com os valores de sustentabilidade e que os colaboradores percebem isso como uma parte integral da cultura organizacional.

Além disso, o aumento da diversidade da força de trabalho a nível mundial coloca vários desafios à GRH (Barkema et al., 2002). Predomina a concordância, 88,04%, dos inquiridos, quanto à promoção de práticas de diversidade, equidade e inclusão no local de trabalho. Revela que os colaboradores reconhecem o comprometimento da empresa com a valorização da diversidade no contexto laboral. Por fim, verifica-se a subsistência de uma comunicação adequada das práticas de recursos humanos vinculada à responsabilidade social e sustentabilidade, na medida em que, a maioria dos colaboradores, 89,23%, manifesta concordância. Este percentual traduz que a comunicação interna está a desempenhar um papel eficaz na consciencialização do seu ativo mais importante. Contudo, é possível concluir que existe uma forte concordância dos colaboradores com as práticas de RH sustentáveis na organização. Reflete um alinhamento significativo entre a empresa e os seus colaboradores em relação a valores de responsabilidade social, sustentabilidade, segurança, inclusão e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Essa harmonia pode contribuir para um ambiente de trabalho positivo e produtivo, bem como aumentar a satisfação e motivação dos colaboradores.

Tabela 15- Percepção das Práticas de Recursos Humanos Sustentáveis no Local de Trabalho

	Discordo Totalmente %	Discordo %	Nem concordo, nem discordo %	Concordo %	Concordo Totalmente %
3.1 Sinto diretamente no meu posto de trabalho as práticas de saúde e segurança no trabalho para além do que é estipulado por lei.	2,27	2,27	15,91	65,91	13,64
3.2 Sinto diretamente no meu posto de trabalho que a organização, no âmbito do recrutamento e seleção, valoriza candidatos com valores relacionados com Responsabilidade Social e Sustentabilidade.	0,00	0,00	19,44	69,45	11,11
3.3 Sinto diretamente no meu posto de trabalho, que a organização valoriza, mediante políticas e procedimentos os colaboradores com valores de Responsabilidade Social e Sustentabilidade, por exemplo no âmbito do sistema de avaliação de desempenho e/ou incentivos.	0,00	6,25	12,50	68,75	12,50
3.4 Sinto diretamente no meu posto de trabalho, que organização estabelece políticas de formação e desenvolvimento profissional dos seus colaboradores nos domínios da Responsabilidade Social e Sustentabilidade.	0,00	6,00	2,00	80,00	12,00
3.5 Sinto diretamente no meu posto de trabalho, práticas que possibilitam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, por exemplo práticas de flexibilidade no horário, facilitação de alteração de férias ou não contactar os colaboradores fora do seu horário de trabalho.	0,00	1,20	2,41	77,11	19,28
3.6 Sinto diretamente no meu posto de trabalho, que a organização dinamiza iniciativas de responsabilidade social e sustentabilidade, como por exemplo programas de reciclagem, voluntariado ou colaboração com a comunidade.	0,00	7,78	15,56	63,33	13,33
3.7 Sinto diretamente no meu posto de trabalho, políticas de remuneração e benefícios que incentivam práticas sustentáveis, como por exemplo a redução do consumo de recursos.	0,00	2,70	13,51	78,38	5,41

	Discordo Totalmente %	Discordo %	Nem concordo, nem discordo %	Concordo %	Concordo Totalmente %
3.8 Sinto diretamente no meu posto de trabalho, que a organização promove práticas de Diversidade, Equidade e Inclusão.	0,00	1,37	9,59	78,08	10,96
3.9 Sinto diretamente no meu posto de trabalho, que a organização divulga as práticas de RH associadas à responsabilidade social e da sustentabilidade de forma adequada.	0,00	0,00	10,77	78,46	10,77

3.4.4 Impacto das Práticas de Recursos Humanos Sustentáveis na Organização

As práticas de RH sustentáveis não são apenas importantes do ponto de vista ético e social, mas também têm um impacto positivo no desempenho geral das empresas. Assim, estas podem contribuir para o sucesso a longo prazo, para a resiliência nos negócios e o desenvolvimento de uma cultura empresarial que valoriza a responsabilidade social e sustentabilidade (Cooperrider, 2008). Além disso, as empresas com práticas de RH sustentáveis estão mais bem preparadas para atrair e reter talentos, tornando-se líderes no seu setor (Cascio, 2019).

As respostas dos colaboradores, apresentadas na tabela 16, indicam uma visão geralmente positiva dos colaboradores em relação às políticas e práticas de recursos humanos conectadas com responsabilidade social e sustentabilidade na organização.

Evidencia-se novamente, um alinhamento com valores de responsabilidade social e sustentabilidade que a maioria dos colaboradores (62,86%) concorda que as políticas e práticas de RH estão alinhadas com os valores de responsabilidade social e sustentabilidade. Isso sugere que a organização está no caminho certo em termos de integrar esses valores nas suas operações. O alinhamento nesse contexto significa que a empresa adota e promove ativamente esses valores em todos os aspectos. Garante que as práticas de gestão de recursos humanos estão em conformidade com as normas éticas e ambientais, incluindo remuneração justa, igualdade de oportunidades, diversidade e inclusão, formação e desenvolvimento, entre outros. Efetivamente, esta situação verificou-se ao analisar as respostas às questões anteriores quanto à sua existência e percepção no local de trabalho.

Quando analisadas as respostas à afirmação “A organização tem uma preocupação genuína na implementação de práticas de RH associadas responsabilidade social e sustentabilidade”, estas não diferem muito em relação à questão anterior. Neste caso, a resposta com maior percentagem (59,05%) foi “concordo”. Isto espelha um indicativo positivo, demonstrando que os colaboradores percebem um compromisso autêntico e sincero da organização na adoção e promoção de políticas e práticas de Recursos Humanos que estejam alinhadas com valores de responsabilidade social e sustentabilidade. Essa preocupação genuína vai além de uma abordagem meramente superficial ou de relações públicas, demonstrando um compromisso real em fazer a diferença positiva no ambiente de trabalho, na comunidade e no meio ambiente.

No mesmo sentido, quase metade dos colaboradores (48,57%) concorda que as práticas de RH associadas à responsabilidade social e sustentabilidade têm um impacto positivo na sua produtividade e desempenho. Pode inferir-se que essas práticas têm potencial para contribuir no desempenho dos mesmos no trabalho. Cerca 49% dos colaboradores concorda que as práticas influenciam positivamente na sua satisfação e motivação no trabalho. Isto é um fator importante dado que satisfação e a motivação dos colaboradores está diretamente relacionada com o desempenho e retenção dos mesmos nas organizações. A satisfação no trabalho formalmente definida é o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho, é uma atitude, ou resposta emocional às tarefas de trabalho e às suas várias facetas. Aspectos mais comuns da satisfação no trabalho relacionam-se com o pagamento, desempenho e avaliação de desempenho (Marçal et al., 2013).

Além disso, a maioria dos colaboradores (56,19%) concorda que as práticas de RH sustentáveis contribuem para o desenvolvimento de competências relacionadas com a responsabilidade social e sustentabilidade. Estes resultados podem indicar que os colaboradores estão a adquirir competências valiosas nessa área. Relativamente à melhoria nas relações interpessoais, mais de 50% dos colaboradores concorda que as práticas conduzem a uma melhoria. A título exemplificativo, a participação em ações de responsabilidade social e sustentabilidade compartilhadas cria um senso de unidade e um objetivo comum entre os colaboradores, fortalecendo os laços interpessoais. A partilha de valores, cria um senso de conexão e entendimento mútuo. Além disso, o sentimento de orgulho, pode ser considerado também nesta questão, o facto de trabalhar para uma organização que se preocupa com questões sociais e ambientais pode influenciar positivamente as relações interpessoais.

Por fim, a maior parte dos colaboradores (52,38%) concorda que as iniciativas de responsabilidade social e sustentabilidade permitem a participação ativa dos colaboradores. Esses resultados, podem significar que os colaboradores se sentem envolvidos nessas iniciativas e têm a oportunidade de contribuir. As iniciativas acontecem em programas de voluntariado, comitês ou grupos de trabalho, consciencialização e formação, desafios, participação em eventos e integração das práticas no quotidiano. Por outro lado, uma parcela considerável (29,52%) não tem uma perspectiva definitiva sobre o assunto. No entanto, é resolvido por exemplo através do esclarecimento e comunicação mais eficaz para envolver a parcela dos colaboradores que está neutra ou incerta sobre a importância da participação ativa. Com efeito, a organização parece estar em sintonia com a maioria dos colaboradores que valorizam a participação ativa em iniciativas de responsabilidade social e sustentabilidade.

Tabela 16- Impacto das Práticas de RH Sustentáveis na Organização

	Discordo Totalmente %	Discordo %	Nem concordo, nem discordo %	Concordo %	Concordo Totalmente %
4.1 As políticas e práticas de RH da organização estão alinhadas com os valores de responsabilidade social e sustentabilidade.	0,00	1,90	32,38	62,86	2,86
4.2 A organização tem uma preocupação genuína na implementação de práticas de RH associadas responsabilidade social e sustentabilidade.	0,00	5,71	28,57	59,05	6,67
4.3 As práticas de RH associadas à responsabilidade social e sustentabilidade implementadas pela organização influenciam positivamente a minha produtividade ou desempenho profissional.	0,95	10,48	33,33	48,57	6,67
4.4 As práticas de RH associadas à responsabilidade social e sustentabilidade implementadas pela organização influenciam positivamente a minha satisfação e motivação no trabalho.	0,00	11,43	28,57	49,52	10,48

	Discordo Totalmente %	Discordo %	Nem concordo, nem discordo %	Concordo %	Concordo Totalmente %
4.5 As práticas de RH implementadas pela organização contribuem para o desenvolvimento das minhas competências relacionadas com os valores da responsabilidade social e sustentabilidade.	0,00	7,62	31,43	56,19	4,76
4.6 As práticas de RH implementadas pela organização associadas à responsabilidade social e sustentabilidade levam a uma melhoria nas relações interpessoais entre os colaboradores.	0,95	4,76	29,52	56,19	8,58
4.7 As iniciativas de responsabilidade social e sustentabilidade dinamizadas pela organização permitem a participação ativa dos colaboradores.	0,00	2,86	29,52	52,38	15,24

CAPÍTULO V – CONCLUSÃO

A presente dissertação teve como objetivo principal identificar de que forma as Práticas de Recursos Humanos influenciam as organizações e os seus colaboradores. O impacto das Práticas de Recursos Humanos Sustentáveis nas organizações é multifacetado e pode variar de acordo com diversos fatores, como o setor de atuação, o comprometimento da empresa e a forma como essas práticas são implementadas. No entanto, é possível tirar algumas conclusões gerais sobre o seu impacto.

A integração de práticas sustentáveis nos processos de RH pode promover uma cultura organizacional mais consciente, que valoriza a responsabilidade ambiental, económica e social. Desta forma, pode aumentar a satisfação dos colaboradores e a sua identificação com os valores da empresa. Organizações que adotam práticas de RH sustentáveis muitas vezes são mais atraentes para os colaboradores que procuram empresas socialmente responsáveis, o que pode, conseqüentemente, ajudar na atração e retenção de talentos, reduzindo assim os custos associados à rotatividade.

A incorporação de práticas sustentáveis, como programas de voluntariado corporativo ou iniciativas de desenvolvimento sustentável, tem o potencial de impulsionar o envolvimento dos colaboradores. Aqueles colaboradores que se sentem envolvidos em causas significativas tendem a demonstrar maior produtividade e comprometimento. Além disso, a adoção dessas práticas frequentemente traduz-se em melhorias na eficiência operacional, englobando medidas como a redução de desperdício, a otimização dos recursos e, em última instância, a redução de custos. Empresas que demonstram um compromisso sólido com a sustentabilidade tendem a desfrutar de uma reputação mais positiva perante clientes, investidores e partes interessadas. Também é importante destacar que a conformidade com regulamentações ambientais e sociais é crucial em diversos setores. Nesse contexto, a implementação de práticas de Recursos Humanos sustentáveis não apenas ajuda as organizações a atender a essas exigências, mas também a evitar possíveis penalidades legais. A procura de práticas sustentáveis frequentemente estimula a inovação, fomentando o desenvolvimento de produtos e serviços mais amigáveis ao meio ambiente. Empresas que adotam uma abordagem orientada para a sustentabilidade estão, por sua vez, mais bem preparadas para enfrentar desafios e crises relacionados com o meio ambiente e a sociedade. Em resumo, o impacto das práticas de Recursos Humanos sustentáveis nas organizações é claramente positivo, abrangendo desde a cultura interna até a eficiência operacional, o que se traduz em maior competitividade no mercado. Essas práticas desempenham um papel vital na construção de empresas socialmente responsáveis e, ao

mesmo tempo, contribuem significativamente para o sucesso a longo prazo no cenário empresarial atual.

A análise dos resultados revela que a implementação de práticas de recursos humanos sustentáveis pode ter um impacto positivo nas empresas, especialmente quando a maioria dos colaboradores se alinha com os valores de responsabilidade social e sustentabilidade. É notável que há um grupo que expressa indecisão ou falta de alinhamento com esses valores. Isso sugere a necessidade de informação e consciencialização sobre os benefícios dessas práticas. À medida que mais colaboradores compreendem como essas práticas podem contribuir para o bem-estar pessoal e organizacional, é possível que a adesão a elas aumente. Por fim, é importante ressaltar que uma pequena parte dos colaboradores não se alinha com esses valores. Nesse caso, as empresas podem precisar de adotar uma abordagem mais flexível para a gestão de recursos humanos, levando em consideração as diferentes perspectivas e valores dos colaboradores. No entanto, o estudo demonstra que a maioria das empresas pode beneficiar da implementação de práticas de recursos humanos sustentáveis, tanto em termos de bem-estar dos colaboradores quanto de retenção de talentos, desde que adaptem às suas estratégias para a diversidade de valores e perspectivas presentes na sua força de trabalho.

A sustentabilidade nas práticas de Recursos Humanos é o compromisso com um ambiente de trabalho onde o respeito pelo indivíduo e pelo planeta coexistem, construindo um futuro mais brilhante para as organizações e para os seus colaboradores.

A pesquisa realizada, como é comum em estudos semelhantes, apresentou limitações que apontam para áreas de investigação futura. Primeiramente, é importante observar que esta pesquisa está circunscrita ao setor automóvel, o que implica que os resultados e conclusões obtidos possam não ser generalizáveis para outros setores de relevância. No entanto, seria interessante comparar a percepção dos colaboradores sobre as práticas de recursos humanos sustentáveis, nas empresas do Grupo JAP que se direcionam mais para a prestação de serviços, com as oficinas. Além disso, outra limitação reside na restrição ao estudo das práticas de Recursos Humanos na organização, destacando a relevância de explorar também a perspectiva dos gestores sobre essas práticas. Isso poderia proporcionar uma compreensão mais abrangente e enriquecedora do tema. No seguimento das limitações apontadas à presente dissertação, mostra-se pertinente a realização de investigações que incidam sobre outros setores, para ser comparativa e conectar a percepção dos gestores com a dos colaboradores.

Para concluir, a pesquisa realizada oferece contribuições valiosas para a empresa em diversas áreas. Primeiramente, as informações recolhidas podem ser usadas para criar anúncios e mensagens de *marketing* que destacam as práticas de recursos humanos sustentáveis implementadas pela empresa, o que pode melhorar a sua imagem perante clientes e parceiros de negócios. Além disso, a pesquisa fornece *insights* valiosos sobre as preferências e expectativas dos colaboradores. Isto pode ser utilizado como uma ferramenta eficaz para atrair talentos de empresas do mesmo setor, pois demonstra o compromisso da empresa com o bem-estar dos seus colaboradores, algo que muitos profissionais valorizam. Todavia, pode ser igualmente útil na atração de talentos em faixas etárias específicas, pois permite à empresa ajustar as suas políticas e benefícios para atender às necessidades e expectativas de grupos etários distintos. A pesquisa não apenas aprimora a imagem da empresa, mas também a capacita de atrair talentos de elevada qualidade e a manter colaboradores envolvidos e satisfeitos, beneficiando a organização na procura por excelência e competitividade no mercado.

CAPÍTULO VI – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, C. (2015). *Six capitals v the triple bottom line*. Recuperado de <http://integratedreporting.org/news/six-capitals-v-the-triple-bottom-line>
- Aluchna, M. (2010). Corporate social responsibility of the top ten: examples taken from the Warsaw Stock Exchange. *Social responsibility journal*, 6(4), 611-626.
- Ahmed, I., & Sattar, A. (2018). The influence of justice perceptions on performance appraisal reactions in telecom sector of Pakistan. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 8(1), 86-100.
- Almeida, F. A. (2002). *O bom negócio da sustentabilidade*. Editora Nova Fronteira. <https://books.google.pt/books?id=mOTAAAAIAAJ>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off* (Vol. 26). <https://doi.org/10.2307/259189>
- Aziz, H., Othman, B., Gardi, B., Ahmed, S., Sabir, B., Burhan Ismael, N., A.hamza, P., Sorguli, S., Ali, B., & Anwar, K. (2021). Employee Commitment: The Relationship between Employee Commitment And Job Satisfaction. *Journal of Humanities and Education Development*, 3. <https://doi.org/10.22161/jhed.3.3.6>
- Bandeira, M., Marques, A., & Veiga, R. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, 4. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552000000200008>
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic management journal*, 26(3), 197-218.
- Barbieri, J. (2011). *Gestão Ambiental Empresarial: conceitos, modelos e instrumentos* (Saraiva, Ed.).
- Barkema, H. G., Baum, J. A., & Mannix, E. A. (2002). Management challenges in a new time. *Academy of Management Journal*, 45(5), 916-930.
- Barrena-Martinez, J., Lopez-Fernandez, M., & Romero-Fernandez, P. (2017). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: findings from an academic consensus. *The international journal of human resource management*, 30, 1-37. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1332669>
- Bernd, D. C., & Beuren, I. M. (2021). Self-perceptions of organizational justice and burnout in attitudes and behaviors in the work of internal auditors. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 23, 422-422.
- Berry, H. L., Bowen, K., & Kjellstrom, T. (2010). Climate change and mental health: a causal pathways framework. *International journal of public health*, 55, 123-132.
- Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of management Review*, 7(4), 560-569.
- Boles, J., Madupalli, R., Rutherford, B., & Andy Wood, J. (2007). The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(5), 311-321.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource*

Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 44(2), 129-136.

- Brinsmead, T., & Hooker, C. (2011). Complex Systems Dynamics and Sustainability. Conception, Method and Policy. *Philosophy of Complex Systems*, 809-838. <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-52076-0.50026-2>
- Caldwell, C., Truong, D. X., Linh, P. T., & Tuan, A. (2011). Strategic human resource management as ethical stewardship. *Journal of business ethics*, 98, 171-182.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12(1), 85-105.
- Cascio, W. F. (2006). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw-Hill/Irwin. <https://books.google.pt/books?id=NvMJAQAAMAJ>
- Cascio, W. F. (2019). Training trends: Macro, micro, and policy issues. *Human Resource Management Review*, 29(2), 284-297. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.11.001>
- Certo, S. C., Peter, J. P., & Steffen, F. D. (1993). Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégica. In *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégica* (pp. 469-469).
- Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-10-2019-0216>
- Chiavenato, I. (2009). Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa. In *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa* (pp. 210-210).
- Chong, W. N., & Tan, G. Y. W. (2010). Obtaining Intangible And Tangible Benefits From Corporate Social Responsibility.
- Christensen, L., Mackey, A., & Whetten, D. (2014). Taking Responsibility for Corporate Social Responsibility: The Role of Leaders in Creating, Implementing, Sustaining, or Avoiding Socially Responsible Firm Behaviors. *Academy of Management Perspectives*, 28, 164-178. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0047>
- Claro, P. B. d. O., Claro, D. P., & Amâncio, R. (2008). Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. *Revista de Administração*, 43(4), 289-300. <https://doi.org/10.1590/S0080-21072008000400001>
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. (2001). *The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis*. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). HR's role in corporate social responsibility and sustainability. *SHRM Foundation. Alexandria*.

- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education (6th ed.)*. Routledge. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780203029053>
- Coldwell, D. A., Billsberry, J., Van Meurs, N., & Marsh, P. J. (2008). The effects of person–organization ethical fit on employee attraction and retention: Towards a testable explanatory model. *Journal of business ethics*, 78, 611-622.
- Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 19-33.
- Collier, P. (2010). *The Plundered Planet: Why We Must--and How We Can--Manage Nature for Global Prosperity*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195395259.001.0001>
- Cooke, F., & Saini, D. (2012). Managing diversity in Chinese and Indian firms: A qualitative study. *Journal of Chinese Human Resource Management*, Vol. 3, 16-32. <https://doi.org/10.1108/20408001211220548>
- Cooperrider, D. (2008). Sustainable innovation. *BizEd*, 7(4), 32-38.
- Cooperrider, D., & McQuaid, M. (2012). The Positive Arc of Systemic Strengths: How Appreciative Inquiry and Sustainable Designing Can Bring Out the Best in Human Systems. *Journal of Corporate Citizenship*, 2012. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2012.su.00006>
- Coral, E. (2002). *Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial* [Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico].
- Creswell, J. (2008). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research, 4th Edition*.
- Daily, B., & Huang, S.-c. (2001). Achieving Sustainability Through Attention to Human Resource Factors in Environmental Management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21, 1539-1552. <https://doi.org/10.1108/01443570110410892>
- Deadrick, D., & Gibson, P. (2009). Revisiting the research–practice gap in HR: A longitudinal analysis. *Human Resource Management Review - HUMAN RESOURCE MANAGEMENT REV*, 19, 144-153. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.003>
- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1-21.
- Devotto, R., Freitas, C., & Wechsler, S. (2020). O papel do redesenho do trabalho na promoção do flow e do bem-estar. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200113>
- Diamantidis, A., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1). <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Dias, D., & Toni, D. (2018). Fatores impactantes no desempenho organizacional: proposição de um modelo conceitual. *Revista Gestão Organizacional*, 11(3), 110-127. <https://doi.org/10.22277/rgo.v11i3.3952>

- Docherty, P., Forslin, J., Shani, A. B., & SALTSA. (2002). *Creating Sustainable Work Systems: Emerging Perspectives and Practice*. Routledge.
<https://books.google.pt/books?id=eEubXrv9nDMC>
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International journal of management reviews*, 12(1), 8-19.
- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values. *Human Resource Management*, 56, 613-627.
- Dunphy, D. C., & Griffiths, A. (1998). *The sustainable corporation: organisational renewal in Australia*. Allen & Unwin, Sydney.
- Dunphy, D. C., Griffiths, A., & Benn, S. (2003). *Organizational Change for Corporate Sustainability: A Guide for Leaders and Change Agents of the Future*.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141.
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Physica-Verlag HD.
https://books.google.pt/books?id=1TY7SsYu_TAC
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2013). *Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations*. Springer Berlin Heidelberg.
<https://books.google.pt/books?id=ZVxEAAAAQBAJ>
- El-Kassar, A.-N., & Singh, S. K. (2019). Green innovation and organizational performance: The influence of big data and the moderating role of management commitment and HR practices. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 483-498.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.016>
- Elkington, J. (1998). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Gabriola Island, BC. *Environmental Quality Management*, 8, 37-51.
<https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>
- Esen, D., & Ozer, P. (2020). SUSTAINABLE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (HRM) A STUDY IN TURKEY CONTEXT AND DEVELOPING A SUSTAINABLE HRM QUESTIONNAIRE. *International Journal of Management Economics and Business*, 16, 550-580. <https://doi.org/10.17130/ijmeb.798548>
- Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In. Gente.
- Forray, J. M., & Leigh, J. (2010). Principles of Responsible Management Education (PRME). *Journal of Management Education*, 34(1), 184-185.
<https://doi.org/10.1177/1052562909359398>
- Frangieh, C., & Yaacoub, K. (2019). Socially responsible human resource practices: disclosures of the world's best multinational workplaces. *Social Responsibility Journal*, 15(3), 277-295.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/SRJ-11-2017-0226>
- Freixo, M. (2011). *Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.

- Furtado, J. S. (2005). *Sustentabilidade empresarial: guia de práticas econômicas, ambientais e sociais*. NEAMA/CRA. <https://books.google.pt/books?id=8Di3AAAAIAAJ>
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (Vol. 4). Atlas São Paulo.
- Glaser, B. (2004). Naturalist Inquiry and Grounded Theory. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research; Vol 5, No 1 (2004): Special Issue: FQS Reviews III*, 5. <https://doi.org/https://doi.org/10.17169/fqs-5.1.652>
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de administração de empresas*, 35, 57-63.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The international journal of human resource management*, 8(3), 263-276. <https://doi.org/10.1080/095851997341630>
- Haddock-Millar, J., Sanyal, C., & Müller-Camen, M. (2016). Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation. *The international journal of human resource management*, 27(2), 192-211. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1052087>
- Hahn, T., & Figge, F. (2011). Beyond the bounded instrumentality in current corporate sustainability research: Toward an inclusive notion of profitability. *Journal of business ethics*, 104(3), 325-345.
- Harrison, D., Price, K., Gavin, J., & Florey, A. (2002). Time, Teams, and Task Performance: Changing Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Group Functioning. *Academy of Management Journal*, 45, 1029-1045. <https://doi.org/10.2307/3069328>
- Hart, S. (2005). Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Solving the World's Most Difficult Problems.
- Heeks, R., & Duncombe, R. (2003). Ethical Trade: Issues in the Regulation of Global Supply Chains.
- Hiscox, M. J., Schwartz, C., & Toffel, M. W. (2017). Evaluating the impact of SA8000 certification. *SA8000: The First Decade*, 147-165.
- Jabbour, C., & Santos, F. (2008). The Central Role of Human Resource Management in the Search for Sustainable Organizations. *International Journal of Human Resource Management - INT J HUM RESOUR MANAG*, 19, 2133-2154. <https://doi.org/10.1080/09585190802479389>
- Jackson, S., Renwick, D., Jabbour, C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *Zeitschrift fuer Personalforschung. German Journal of Research in Human Resource Management*, 25, 99-116. <https://doi.org/10.2307/23279428>
- Jamali, D. R., El Dirani, A. M., & Harwood, I. A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: The CSR-HRM co-creation model. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 125-143.
- Järlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable Human Resource Management with Salience of Stakeholders: A Top Management Perspective. *Journal of business ethics*, 152. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3310-8>

- Jiang, K., Lepak, D., Hu, J., & Baer, J. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *The Academy of Management Journal*, 55, 1264-1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Karman, A. (2020). Understanding sustainable human resource management–organizational value linkages: The strength of the SHRM system. *Human Systems Management*, 39(1), 51-68.
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37, n/a-n/a. <https://doi.org/10.1002/job.2081>
- King, D., & Cohen, E. (2017). Human resource management: developing sustainability mindsets. In (pp. 261-287). https://doi.org/10.9774/GLEAF.9781783533213_10
- King, D., & Lawley, S. (2022). *Organizational behaviour*. Oxford University Press.
- Kirat, M. (2015). Corporate social responsibility in the oil and gas industry in Qatar perceptions and practices. *Public Relations Review*, 41, 438-446.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The international journal of human resource management*, 25(8), 1069-1089.
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R., & Johnson, E. (2005). Consequences of Individual's Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kumar, S., & Kumar, A. (2019). Corporate social responsibility and financial performance: An empirical analysis of Indian Manufacturing Companies. 6, 150-160.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19, 217-236. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00103.x>
- Lee, S., Kim, B., & Kim, H. (2012). An Integrated View of Knowledge Management for Performance. *Journal of Knowledge Management*, 16. <https://doi.org/10.1108/13673271211218807>
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in personnel and human resources management*, 217-271.
- Liebowitz, J. (2010). The role of HR in achieving a sustainability culture. *Journal of sustainable development*, 3(4), 50.
- Lim, S.-J., & Phillips, J. (2008). Embedding CSR values: The global footwear industry's evolving governance structure. *Journal of business ethics*, 81, 143-156.
- Lin, C.-Y., & Ho, Y.-H. (2011). Determinants of Green Practice Adoption for Logistics Companies in China. *Journal of business ethics*, 98, 67-83. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0535-9>
- Lindsey, T. (2011). Sustainable principles: Common values for achieving sustainability. *Journal of Cleaner Production - J CLEAN PROD*, 19. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.10.014>

- Loan, L. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 3308-3312. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007>
- Low, M. P., Ong, S., & Tan, P. m. (2017). Positioning ethics and social responsibility as a strategic tool in employees' affective commitment: Evidence from Malaysian small medium-sized enterprises (SMEs). *Annals in Social Responsibility*, 3, 00-00. <https://doi.org/10.1108/ASR-12-2016-0013>
- Maley, J. (2014). Sustainability: The Missing Element in Performance Management. *Asia-Pacific Journal of Business Administration, Special Edition*. <https://doi.org/10.1108/APJBA-03-2014-0040>
- Marçal, C. Z., Melo, F. d. P., & Nardi, A. (2013). Satisfação no trabalho: um estudo de caso numa empresa terceirizada. *Rev. Científica Eletrônica UNISEB, Ribeirão Preto*, 1(1), 20-35.
- Mariappanadar, S. (2014). Stakeholder harm index: A framework to review work intensification from the critical HRM perspective. *Human Resource Management Review*, 24(4), 313-329.
- Mariappanadar, S., & Kramar, R. (2014). Sustainable HRM: The synthesis effect of high performance work systems on organisational performance and employee harm. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(3), 206-224.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Musgrove, C., Choi, P., & Cox, K. (2018). Consumer Perceptions of Green Marketing Claims: An Examination of the Relationships with Type of Claim and Corporate Credibility. *Services Marketing Quarterly*, 39, 1-16. <https://doi.org/10.1080/15332969.2018.1514794>
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, 87(9), 56-64.
- O'Donohue, W., & Torugsa, N. (2015). The moderating effect of 'Green' HRM on the association between proactive environmental management and financial performance in small firms. *The international journal of human resource management*, 27, 1-23. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1063078>
- Oliveira, M., Ferreira, M., & Lima, V. (2015). Responsabilidade social corporativa: conceito, instrumentos de gestão e normas. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 6, 161. <https://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2015.002.0011>
- Orazalin, N., & Baydauletov, M. (2020). Corporate social responsibility strategy and corporate environmental and social performance: The moderating role of board gender diversity. *Corporate social responsibility and environmental management*, 27(4), 1664-1676.
- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. *Journal of business ethics*, 121, 451-466.
- Panwar, R., Rinne, T., Hansen, E., & Juslin, H. (2006). Corporate responsibility: Balancing economic, environmental, and social issues in the forest products industry. *Forest Products Journal*, 56(2), 4-13.

- Parast, M. M., & Adams, S. G. (2012). Corporate social responsibility, benchmarking, and organizational performance in the petroleum industry: A quality management perspective. *International Journal of Production Economics*, 139(2), 447-458.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1979). The External Control Of Organizations: A Resource Dependency Perspective. *Bibliovault OAI Repository, the University of Chicago Press*, 23. <https://doi.org/10.2307/2231527>
- Pfeffer, J., & Veiga, J. (1999). Putting People First for Organizational Success. *Academy of Management Perspectives*, 13. <https://doi.org/10.5465/AME.1999.1899547>
- Podgorodnichenko, N., Edgar, F., & Akmal, A. (2022). An integrative literature review of the CSR-HRM nexus: Learning from research-practice gaps. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100839. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100839>
- Polignano, M., Bellantuono, N., Lagrasta, F. P., Caputo, S., Pontrandolfo, P., & Semeraro, G. (2022). An NLP Approach for the Analysis of Global Reporting Initiative Indexes from Corporate Sustainability Reports. Proceedings of the First Computing Social Responsibility Workshop within the 13th Language Resources and Evaluation Conference,
- Porter, M., & Kramer, M. (2007). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84, 78-92, 163.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, 89, 62-77.
- Prugh, T., & Assadourian, E. (2003). What is sustainability, anyway? , 16, 10-21.
- Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14(3), 681-695. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>
- Ramalho, J., Patraquim, P., & Pinto, V. (2009). A Normalização na Responsabilidade Social das Organizações-Perspetiva Internacional e o Caso Português. *Responsabilidade Social das Organizações, cadernos da sociedade e trabalho*, no11, 325-343.
- Rego, A., Cunha, M., & Souto, S. (2007). Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *RAE-eletrônica*, 6. <https://doi.org/10.1590/S1676-56482007000200003>
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 15(1), 1-14.
- Rimanoczy, I. (2020). *The sustainability mindset principles: A guide to developing a mindset for a better world*. Routledge.
- Rimanoczy, I., & Pearson, T. (2010). Role of HR in the new world of sustainability. *Industrial and commercial training*, 42(1), 11-17.
- Riyanto, S., Sutrisno, A., & Ali, H. (2017). The Impact of Working Motivation and Working Environment on Employees Performance in Indonesia Stock Exchange. *International Review of Management and Marketing*, 7, 342-348.
- Rynes, S., Giluk, T., & Brown, K. (2007). The Very Separate Worlds of Academic and Practitioner Periodicals in Human Resource Management. *Academy of Management Journal*, 50. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.27151939>

- Rynes, S. L., & Gerhart, B. (2000). Compensation in organizations. *Current Research and Practice, 12 Edition in SIOP Frontiers Series*.
- Sartori, S., Latrônico, F., & Campos, L. (2014). Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: uma taxonomia no campo da literatura. *Ambiente & Sociedade, 17*, 01-22. <https://doi.org/10.1590/1809-44220003490>
- Savanevičienė, A., Stankevičiūtė, Ž., Navickas, V., Grėbliūnaitė, M., & Okręglicka, M. (2019). Crucial work environment factors for different generations' employee: organisation fit. *Polish journal of management studies, 19*(1), 364-375.
- Saxena, A. (2014). Workforce diversity: A key to improve productivity. *Procedia economics and finance, 11*, 76-85.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions. *Business Strategy and the Environment, 20*, 222-237. <https://doi.org/10.1002/bse.682>
- Shapiro, D., Kirkman, B., & Courtney, H. (2007). Perceived Causes and Solutions of the Translation Problem in Management Research. *Academy of Management Journal, 50*. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634433>
- Shrivastava, P., & Hart, S. (1995). Creating sustainable corporations. *Business Strategy and the Environment, 4*(3), 154-165. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/bse.3280040307>
- Slaper, T. F., & Hall, T. J. (2011). The triple bottom line: What is it and how does it work. *Indiana business review, 86*(1), 4-8.
- Sousa, M., J., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas* (Lidel, Ed. 10ª ed.).
- Souza, F. d. C., & Moraes, N. R. d. (2019). ESTADO DE BEM-ESTAR SOCIAL: UMA REVISÃO DE LITERATURA. *Revista Observatório, 5*(5), 906-936. <https://doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2019v5n5p906>
- Spencer, D. (1986). Employee Voice and Employee Retention. *Academy of Management journal, Academy of Management, 29*, 488-502. <https://doi.org/10.2307/256220>
- Sroufe, R., Liebowitz, J., Sivasubramaniam, N., & Donahue, J. (2010). Are you a leader or a laggard. *HR's role in creating a sustainability culture. People & Strategy, 33*(1), 34-42.
- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review, 30*(3), 100708. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708>
- Stepanyan, K., Littlejohn, A., & Margaryan, A. (2013). Sustainable e-Learning: Toward a Coherent Body of Knowledge. *Educational Technology and Society, 16*, 91-102.
- Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2020). *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice*. Wiley. <https://books.google.pt/books?id=r7UgzgEACAAJ>
- Strauss, A. L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge university press.
- Sturges, J., & Guest, D. (2004). Working to live or living to work? Work/life balance early in the career. *Human Resource Management Journal, 14*(4), 5-20.

- Tavelin, C. (2012). Dez desafios da gestão sustentável nas empresas. In: <https://ideiasustentavel.com.br/dez-desafios-da-gestao-sustentavel>.
- Thomas, J. R., Nelson, J. K., & Silverman, S. J. (2009). *Métodos de pesquisa em atividade física*. Artmed Editora. <https://books.google.pt/books?id=xIkVngEACAAJ>
- Tkachenko, O., Hahn, H.-J., & Peterson, S. L. (2017). Research–Practice Gap in Applied Fields: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 16(3), 235-262. <https://doi.org/10.1177/1534484317707562>
- Top, C., Mohammad, B., & Hemn, A. (2020). Transformational Leadership Impact on Employees Performance. 49-59. <https://doi.org/10.23918/ejmss.v1i1p49>
- Tucker, B., & Lowe, A. (2014). Practitioners are from Mars; academics are from Venus? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27, 394-425. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2012-00932>
- Twomey, D. F., Twomey, R. F., Farias, G., & Ozgur, M. (2010). Human values and sustainability: can green swim upstream? *People and Strategy*, 33(1), 52.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2011). Competencies for HR professionals working outside-in. *The RBL White Paper Series*.
- Vuong, B., Tung, D., Nguyen Dinh, H., Chau, N., & Tushar, H. (2020). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Job Performance: Vietnam Small and Medium-Sized Enterprises. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7, 277-286. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.277>
- Wilkinson, A. (2005). Downsizing, rightsizing or dumbsizing? Quality, human resources and the management of sustainability. *Total Quality Management and Business Excellence*, 16(8-9), 1079-1088.
- Wirtenberg, J., Harmon, J., Russell, W. G., & Fairfield, K. D. (2007). HR's role in building a sustainable enterprise: Insights from some of the world's best companies. *People and Strategy*, 30(1), 10.
- Wood, S., Veldhoven, M., Croon, M., & De Menezes, L. (2012). Enriched Job Design, High Involvement Management and Organizational Performance: The Mediating Roles of Job Satisfaction and Well-Being. *Human Relations*, 65. <https://doi.org/10.1177/0018726711432476>
- Yamaguchi, I. (2013). A Japan–US cross-cultural study of relationships among team autonomy, organizational social capital, job satisfaction, and organizational commitment. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(1), 58-71.
- Yang, J. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 609-619. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.11.002>
- Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. Method in evaluation research. *Evaluation practice*, 15(3), 283-290.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications. https://books.google.pt/books?id=BWea_9ZGQMwC

- Young, S., & Thyl, V. (2014). Corporate social responsibility and corporate governance: Role of context in international settings. *Journal of business ethics*, 122, 1-24.
- Yu, W., Chavez, R., Feng, M., Wong, C. Y., & Fynes, B. (2020). Green human resource management and environmental cooperation: An ability-motivation-opportunity and contingency perspective. *International Journal of Production Economics*, 219, 224-235.
- Zamcopé, F. C., Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (2012). Construção de um modelo para avaliação da sustentabilidade corporativa: um estudo de caso na indústria têxtil. *Gestão & Produção*, 19(2), 303-321.
- Zink, K. J. (2011). The contribution of quality of work to organisational excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(5), 567-585.

CAPÍTULO VII – ANEXOS

Anexo I – Questionário

Impacto das Práticas de Recursos Humanos Sustentáveis nas Organizações

O presente inquérito encontra-se integrado na dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações - Ramo Gestão de Empresas pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Este projeto de pesquisa procura explorar e compreender o Impacto das Práticas de Recursos Humanos Sustentáveis nas Organizações, um tema de extrema relevância no contexto atual. No entanto, para alcançar essa meta, dependemos da valiosa contribuição de pessoas como você, que possuem experiência ou conhecimento relacionado ao tema abordado.

Para prosseguir com o inquérito, solicitamos que responda com sinceridade e cuidado, uma vez que as suas informações são cruciais para o sucesso deste estudo. O inquérito pode demorar aproximadamente 10 minutos para ser concluído. É anónimo e confidencial, pelo que só teremos acesso aos dados respondidos, não sendo possível identificar a proveniência dos mesmos. A sua participação neste estudo é completamente voluntária, podendo optar por não participar ou retirar seu consentimento a qualquer momento.

Agradecemos antecipadamente pela sua participação e contribuição para o avanço do conhecimento na área das Práticas de RH Sustentáveis. Se tiver alguma dúvida, não hesite em entrar em contacto [2180690@iscap.ipp.pt].

Agradecidos pela sua colaboração!

***Obrigatório**

Consentimento Informado

1. Entendi os detalhes do presente inquérito e respetivos direitos como participante. Tomei conhecimento que o inquérito é anónimo e confidencial. As respostas e informações fornecidas durante o estudo serão mantidas estritamente confidenciais. A participação é completamente voluntária, podendo optar por não participar, e retirar o consentimento a qualquer momento.

- Declaro que li e concordo com os termos do consentimento informado e que aceito participar no presente estudo.

Caracterização

Secção 1

Nesta secção, pretendemos caracterizar a nossa amostra de estudo.

2. Empresa *

- JAPGEST S.A. ou ENTREPOSTO SGPS (Recursos Humanos)
- JAPGEST S.A. (Financiamento Auto)
- JAPGEST S.A (Marketing)
- JAPGEST S.A (Qualidade)
- JAP SERVIÇOS PARTILHADOS, S.A. (Contabilidade)
- JAP SERVIÇOS PARTILHADOS, S.A (DSI)
- JAP SERVIÇOS PARTILHADOS, S.A (DMC)
- JAP SERVIÇOS PARTILHADOS, S.A (RAF)
- JAP SERVIÇOS PARTILHADOS, S.A (Fiscalidade)
- JAP SERVIÇOS PARTILHADOS, S.A (Compras)
- JAP SERVIÇOS PARTILHADOS, S.A (PCC)
- JAP SERVIÇOS PARTILHADOS, S.A (Crédito)
- JAP SERVIÇOS PARTILHADOS, S.A (RQI)
- JAP SERVIÇOS PARTILHADOS, S.A (Financeiro)
- JAP SERVIÇOS PARTILHADOS, S.A (PAF)
- CORAÇÃO JAP – Associação de Solidariedade

3. Antiguidade na empresa (Anos completos) *

1. Nível Etário *

- 25 anos ou menos
- Entre 26 e 30 anos
- Entre 31 e 35 anos
- Entre 36 e 40 anos
- Entre 41 e 45 anos
- Entre 46 e 50 anos
- Mais de 51 anos

Práticas Sustentáveis nas Organizações

Secção 2

Analise de forma sincera e assinale a opção que mais se adequa.

2. A organização dispõe de práticas de saúde e segurança no trabalho para além do que é estipulado por lei. *

- Sim

- Não
 - Não sei
3. Sinto diretamente no meu posto de trabalho as práticas de saúde e segurança no trabalho para além do que é estipulado por lei. *
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Nem concordo, nem discordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente
4. Valorizo que uma organização dispõe de práticas de saúde e segurança no trabalho para além do que é estipulado por lei. *
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Nem concordo, nem discordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente
5. A organização, no âmbito do recrutamento e seleção, valoriza candidatos com valores relacionados com Responsabilidade Social e Sustentabilidade. *
- Sim
 - Não
 - Não sei
6. Sinto diretamente no meu posto de trabalho que a organização, no âmbito do recrutamento e seleção, valoriza candidatos com valores relacionados com Responsabilidade Social e Sustentabilidade. *
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Nem concordo, nem discordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente
7. Valorizo uma organização que, no âmbito do recrutamento e seleção, valoriza candidatos com valores relacionados com Responsabilidade Social e Sustentabilidade. *
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Nem concordo, nem discordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente
8. A organização possui políticas e procedimentos que valorizam os colaboradores com valores de Responsabilidade Social e Sustentabilidade, por exemplo no âmbito do sistema de avaliação de desempenho e/ou incentivos. *
- Sim
 - Não
 - Não sei

9. Sinto diretamente no meu posto de trabalho, que a organização valoriza, mediante políticas e procedimentos os colaboradores com valores de Responsabilidade Social e Sustentabilidade, por exemplo no âmbito do sistema de avaliação de desempenho e/ou incentivos. *
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Nem concordo, nem discordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente
10. Valorizo uma organização que possua políticas e procedimentos que valorizam os colaboradores com valores de Responsabilidade Social e Sustentabilidade, por exemplo no âmbito do sistema de avaliação de desempenho e/ou incentivos. *
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Nem concordo, nem discordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente
11. A organização tem estabelecidas políticas de formação e desenvolvimento profissional dos seus colaboradores nos domínios da Responsabilidade Social e Sustentabilidade. *
- Sim
 - Não
 - Não sei
12. Sinto diretamente no meu posto de trabalho, que organização estabelece políticas de formação e desenvolvimento profissional dos seus colaboradores nos domínios da Responsabilidade Social e Sustentabilidade. *
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Nem concordo, nem discordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente
13. Valorizo uma organização que estabelece políticas de formação e desenvolvimento profissional dos seus colaboradores nos domínios da Responsabilidade Social e Sustentabilidade. *
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Nem concordo, nem discordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente
14. A organização possui práticas que possibilitam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, por exemplo práticas de flexibilidade no horário, facilitação de alteração de férias ou não contactar os colaboradores fora do seu horário de trabalho. *
- Sim
 - Não
 - Não sei

15. Sinto diretamente no meu posto de trabalho, práticas que possibilitam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, por exemplo práticas de flexibilidade no horário, facilitação de alteração de férias ou não contactar os colaboradores fora do seu horário de trabalho. *
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Nem concordo, nem discordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente
16. Valorizo que uma organização implemente práticas que possibilitam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, por exemplo práticas de flexibilidade no horário, facilitação de alteração de férias ou não contactar os colaboradores fora do seu horário de trabalho. *
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Nem concordo, nem discordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente
17. A organização dinamiza iniciativas de responsabilidade social e sustentabilidade, como por exemplo programas de reciclagem, voluntariado ou colaboração com a comunidade. *
- Sim
 - Não
 - Não sei
18. Sinto diretamente no meu posto de trabalho, que a organização dinamiza iniciativas de responsabilidade social e sustentabilidade, como por exemplo programas de reciclagem, voluntariado ou colaboração com a comunidade. *
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Nem concordo, nem discordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente
19. Valorizo que uma organização, tenha iniciativas de responsabilidade social e sustentabilidade, como por exemplo programas de reciclagem, voluntariado ou colaboração com a comunidade. *
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Nem concordo, nem discordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente
20. A organização tem políticas de remuneração e benefícios que incentivam práticas sustentáveis, como por exemplo a redução do consumo de recursos. *
- Sim
 - Não
 - Não sei

21. Sinto diretamente no meu posto de trabalho, políticas de remuneração e benefícios que incentivam práticas sustentáveis, como por exemplo a redução do consumo de recursos. *
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Nem concordo, nem discordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente
22. Valorizo que uma organização possua políticas de remuneração e benefícios que incentivam práticas sustentáveis, como por exemplo a redução do consumo de recursos. *
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Nem concordo, nem discordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente
23. A organização promove práticas de Diversidade, Equidade e Inclusão. *
- Sim
 - Não
 - Não sei
24. Sinto diretamente no meu posto de trabalho, que a organização promove práticas de Diversidade, Equidade e Inclusão. *
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Nem concordo, nem discordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente
25. Valorizo que uma organização promova práticas de Diversidade, Equidade e Inclusão. *
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Nem concordo, nem discordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente
26. A organização divulga as práticas de RH associadas à responsabilidade social e da sustentabilidade de forma adequada. *
- Sim
 - Não
 - Não sei
27. Sinto diretamente no meu posto de trabalho, que a organização divulga as práticas de RH associadas à responsabilidade social e da sustentabilidade de forma adequada. *
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Nem concordo, nem discordo
 - Concordo

- Concordo totalmente
28. Valorizo que uma organização divulgue práticas de RH associadas à responsabilidade social e da sustentabilidade de forma adequada. *
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Nem concordo, nem discordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente

Impacto das Práticas de Recursos Humanos Sustentáveis

Secção 3

29. As políticas e práticas de RH da organização estão alinhadas com os valores de responsabilidade social e sustentabilidade. *
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Nem concordo, nem discordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente
30. A organização tem uma preocupação genuína na implementação de práticas de RH associadas a responsabilidade social e sustentabilidade. *
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Nem concordo, nem discordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente
31. As práticas de RH associadas à responsabilidade social e sustentabilidade implementadas pela organização influenciam positivamente a minha produtividade ou desempenho profissional. *
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Nem concordo, nem discordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente
32. As práticas de RH associadas à responsabilidade social e sustentabilidade implementadas pela organização influenciam positivamente a minha satisfação e motivação no trabalho. *
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Nem concordo, nem discordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente

33. As práticas de RH implementadas pela organização contribuem para o desenvolvimento das minhas competências relacionadas com os valores da responsabilidade social e sustentabilidade. *
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Nem concordo, nem discordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente
34. As práticas de RH implementadas pela organização associadas à responsabilidade social e sustentabilidade levam a uma melhoria nas relações interpessoais entre os colaboradores. *
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Nem concordo, nem discordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente
35. As iniciativas de responsabilidade social e sustentabilidade dinamizadas pela organização permitem a participação ativa dos colaboradores. *
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Nem concordo, nem discordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente

Anexo II – Guião de Entrevista

Entrevistador: (E)

Entrevistado: (R)

Introdução:

- (E) Bom dia/tarde, [Nome do Entrevistado]. Obrigado por participar nesta entrevista. O objetivo é entender melhor as práticas de RH sustentáveis das organizações.
- (E) Antes de começarmos, poderia se apresentar e explicar o seu papel na organização?

Vertente Ambiental:

1. (E) Vamos começar com a vertente ambiental. Poderia falar sobre as políticas e compromissos ambientais das empresas do Grupo JAP?
2. (E) Quais medidas específicas a organização implementa para reduzir a sua pegada de carbono e minimizar o impacto ambiental das operações?
3. (E) Como contribui para a conservação de recursos naturais, como água e energia? Existem metas específicas nesse sentido?

Vertente Social:

4. (E) Agora, na vertente social, como é que a organização promove a responsabilidade social nas suas operações? Isso inclui ações para a comunidade local, igualdade de oportunidades, diversidade e inclusão?
5. (E) Que práticas de Saúde e Segurança no Trabalho estão implementadas?
6. (E) Poderia mencionar exemplos de programas de formação e desenvolvimento sustentável que a empresa oferece aos colaboradores?
7. (E) De que forma as práticas de RH sustentáveis afetam positivamente a comunidade local? Existem projetos ou iniciativas comunitárias que possa mencionar?
8. (E) De uma forma geral, que práticas no âmbito social o grupo detém?

Vertente Económica:

7. (E) Na vertente económica, como é que as práticas de RH sustentáveis contribuíram para a eficiência operacional da empresa? Isso resultou em redução de custos ou aumento de rendimentos?
8. (E) A empresa avaliou o retorno sobre o investimento (ROI) das suas práticas de RH sustentáveis? Existem métricas específicas usadas para medir o impacto económico dessas práticas?

Encerramento:

10. (E) Muito obrigado por partilhar essas informações. Alguma observação final ou informação que você gostaria de acrescentar sobre as práticas de RH sustentáveis das organizações?
11. (E) Agradecemos mais uma vez pela sua colaboração. A sua contribuição é valiosa para entendermos como nossas práticas de RH sustentáveis impactam a organização e a comunidade.

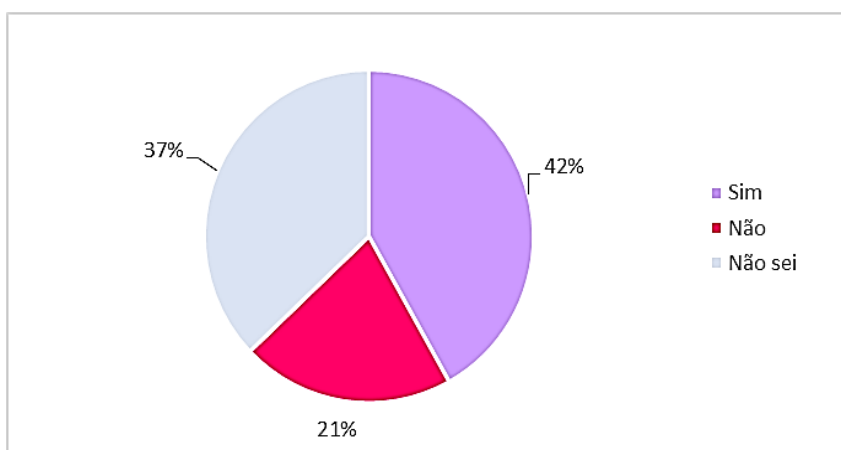
Anexo III – Respostas ao Questionário

Práticas Sustentáveis nas Organizações

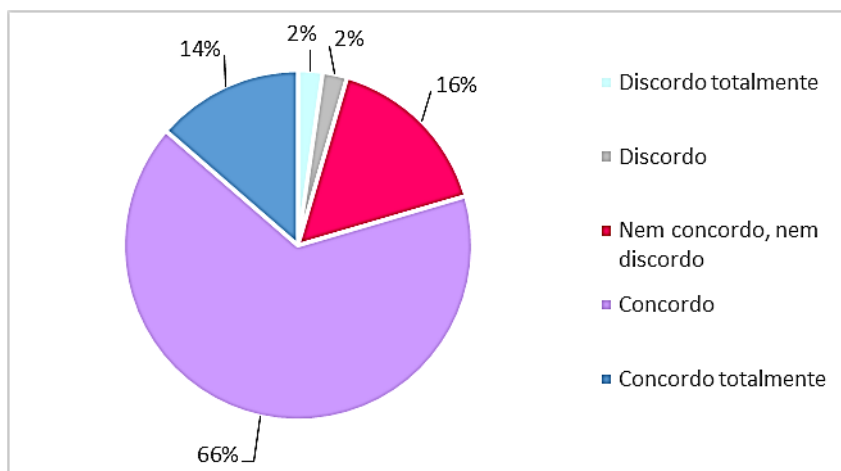
Secção 2

Analise de forma sincera e assinale a opção que mais se adequa.

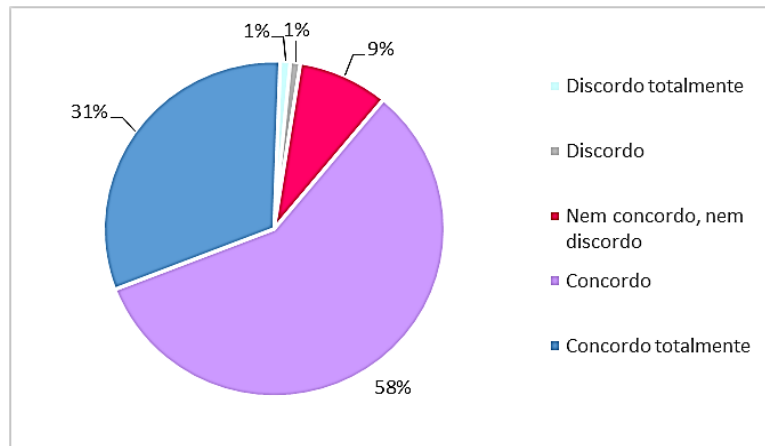
5. A organização dispõe de práticas de saúde e segurança no trabalho para além do que é estipulado por lei. *



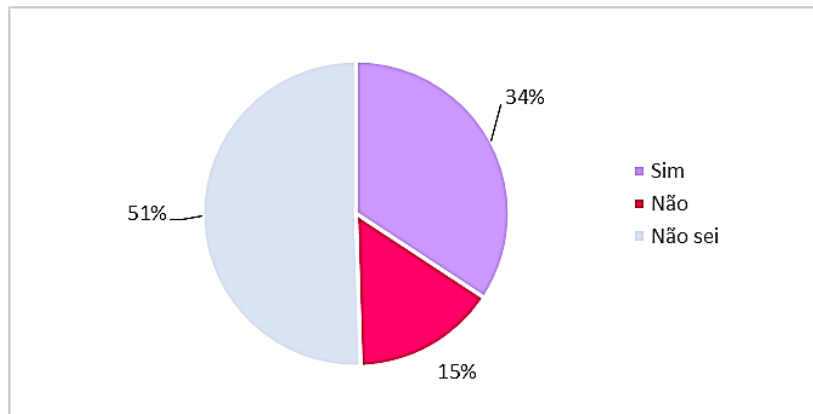
6. Sinto diretamente no meu posto de trabalho as práticas de saúde e segurança no trabalho para além do que é estipulado por lei. *



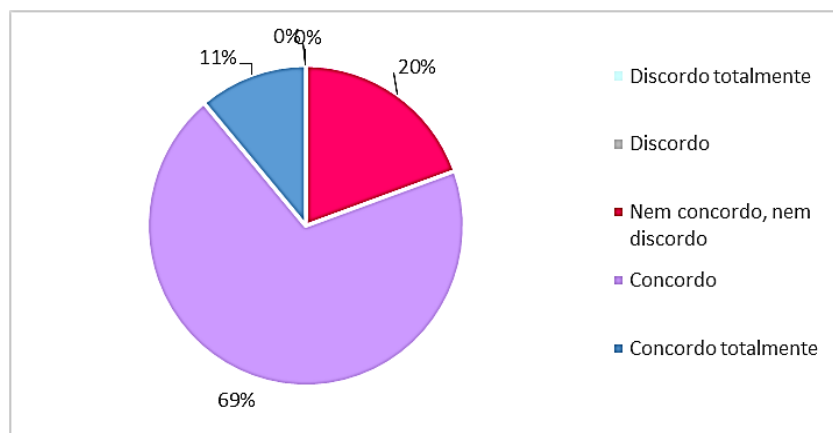
7. Valorizo que uma organização dispõe de práticas de saúde e segurança no trabalho para além do que é estipulado por lei. *



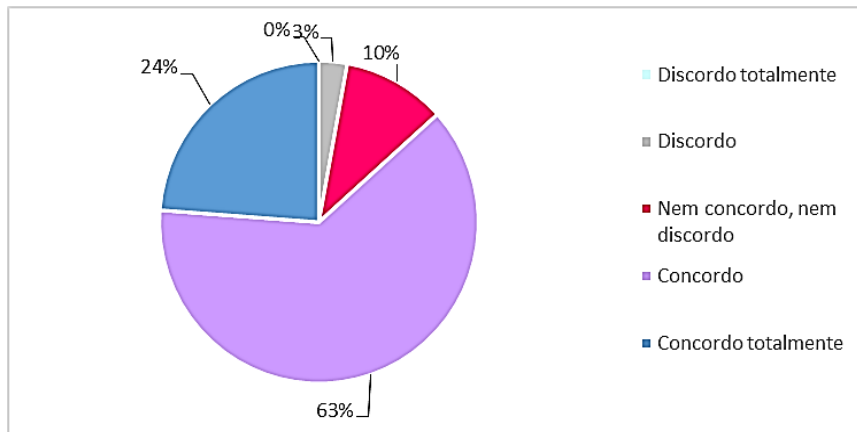
8. A organização, no âmbito do recrutamento e seleção, valoriza candidatos com valores relacionados com Responsabilidade Social e Sustentabilidade. *



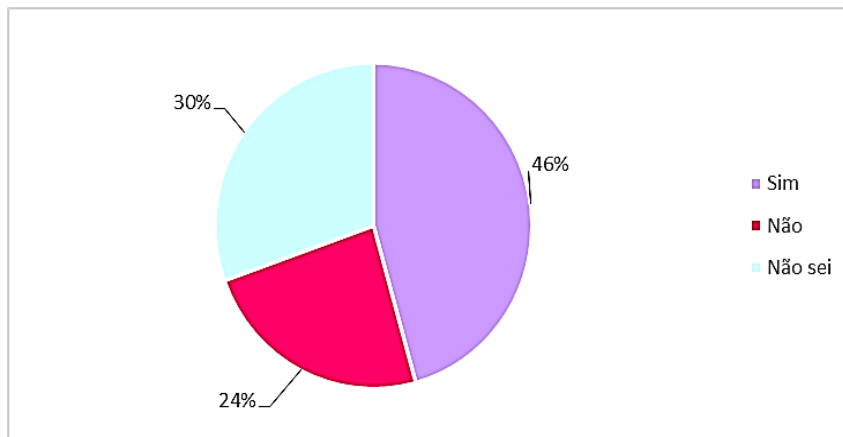
9. Sinto diretamente no meu posto de trabalho que a organização, no âmbito do recrutamento e seleção, valoriza candidatos com valores relacionados com Responsabilidade Social e Sustentabilidade. *



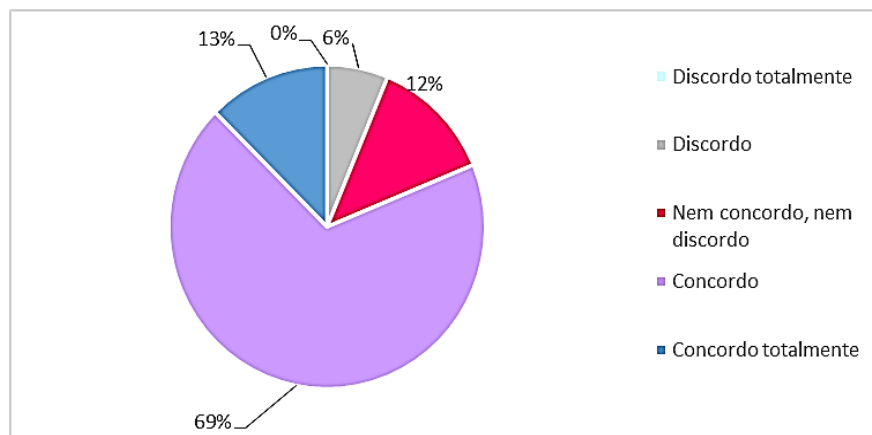
10. Valorizo uma organização que, no âmbito do recrutamento e seleção, valoriza candidatos com valores relacionados com Responsabilidade Social e Sustentabilidade. *



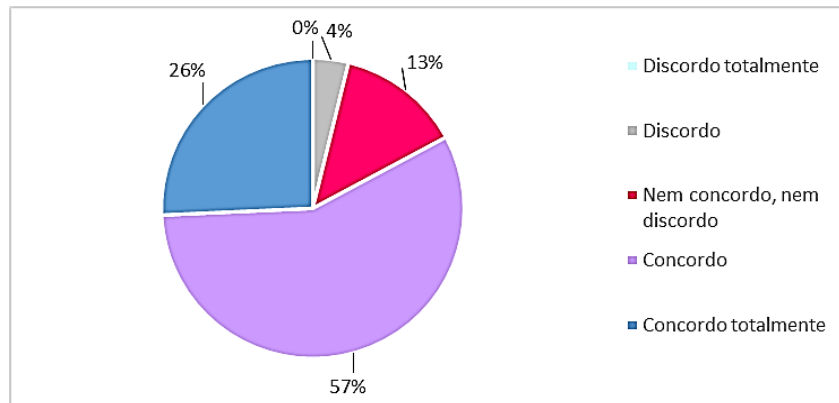
11. A organização possui políticas e procedimentos que valorizam os colaboradores com valores de Responsabilidade Social e Sustentabilidade, por exemplo no âmbito do sistema de avaliação de desempenho e/ou incentivos. *



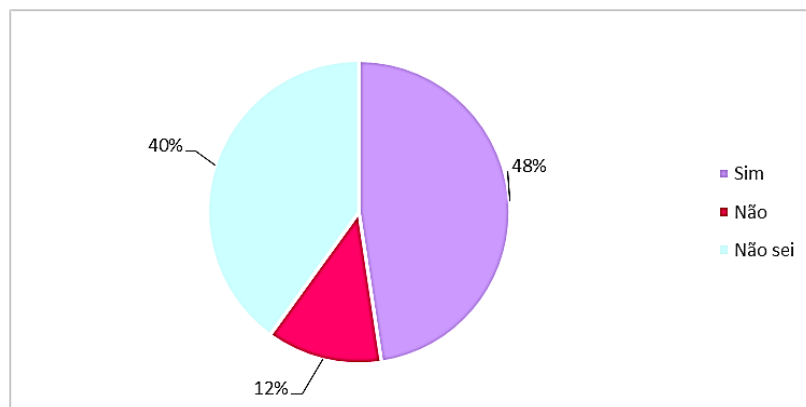
12. Sinto diretamente no meu posto de trabalho, que a organização valoriza, mediante políticas e procedimentos os colaboradores com valores de Responsabilidade Social e Sustentabilidade, por exemplo no âmbito do sistema de avaliação de desempenho e/ou incentivos. *



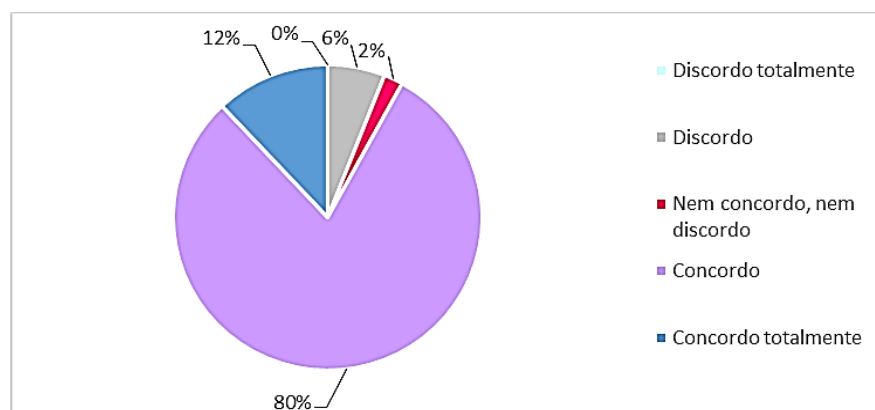
13. Valorizo uma organização que possua políticas e procedimentos que valorizam os colaboradores com valores de Responsabilidade Social e Sustentabilidade, por exemplo no âmbito do sistema de avaliação de desempenho e/ou incentivos. *



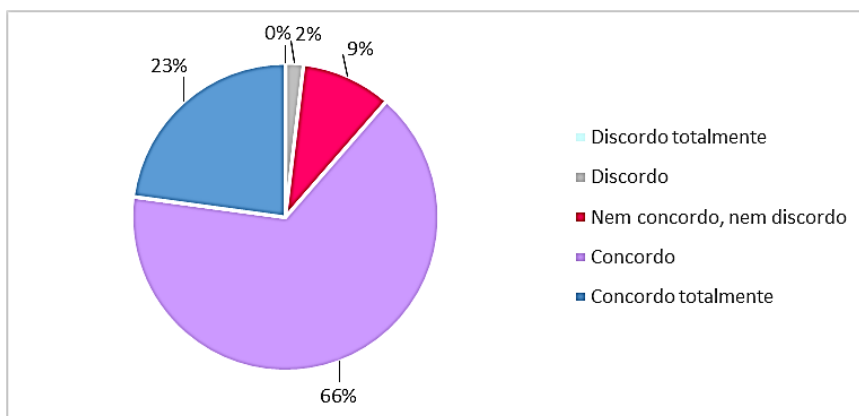
14. A organização tem estabelecidas políticas de formação e desenvolvimento profissional dos seus colaboradores nos domínios da Responsabilidade Social e Sustentabilidade. *



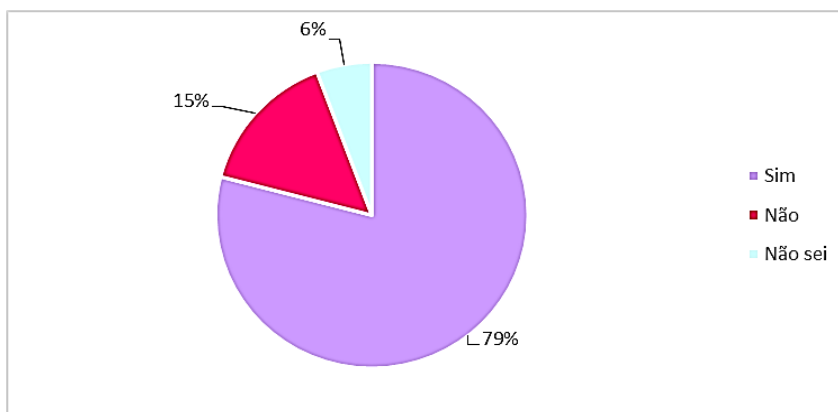
15. Sinto diretamente no meu posto de trabalho, que organização estabelece políticas de formação e desenvolvimento profissional dos seus colaboradores nos domínios da Responsabilidade Social e Sustentabilidade. *



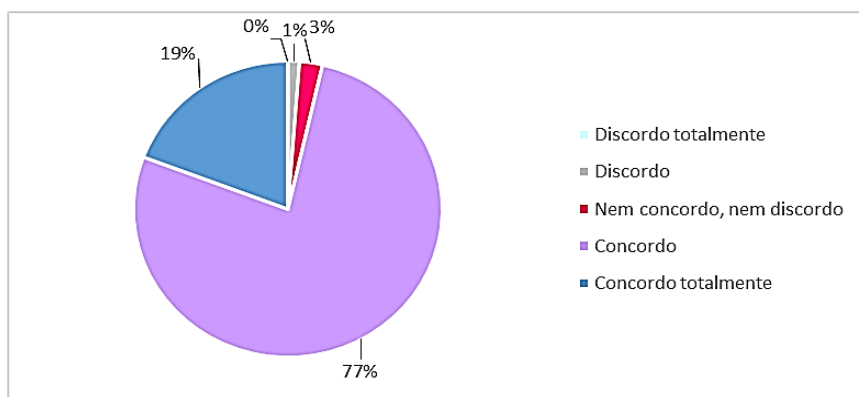
16. Valorizo uma organização que estabelece políticas de formação e desenvolvimento profissional dos seus colaboradores nos domínios da Responsabilidade Social e Sustentabilidade. *



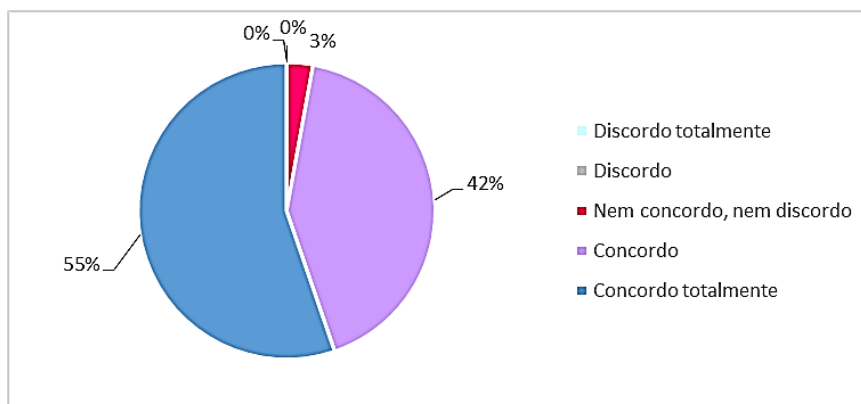
17. A organização possui práticas que possibilitam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, por exemplo práticas de flexibilidade no horário, facilitação de alteração de férias ou não contactar os colaboradores fora do seu horário de trabalho. *



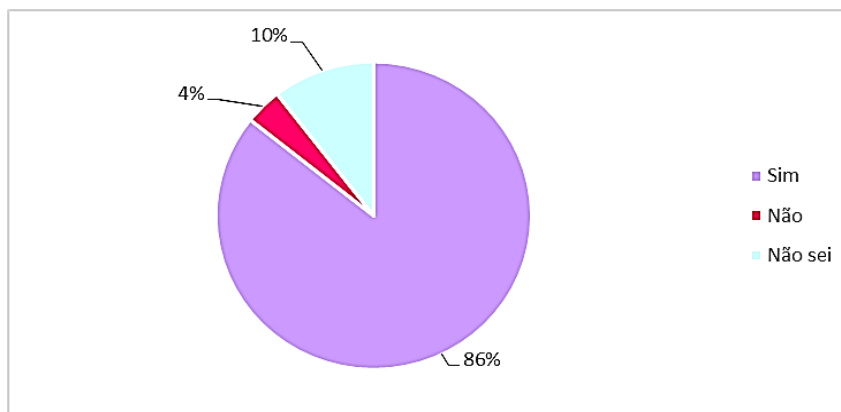
18. Sinto diretamente no meu posto de trabalho, práticas que possibilitam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, por exemplo práticas de flexibilidade no horário, facilitação de alteração de férias ou não contactar os colaboradores fora do seu horário de trabalho. *



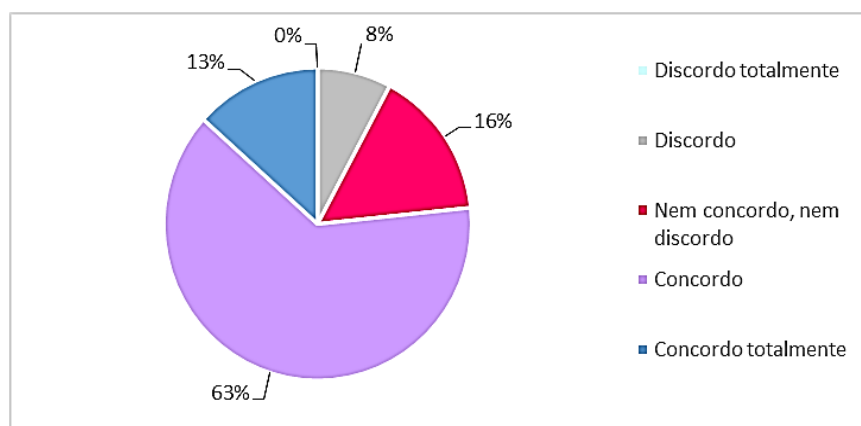
19. Valorizo que uma organização implemente práticas que possibilitam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, por exemplo práticas de flexibilidade no horário, facilitação de alteração de férias ou não contactar os colaboradores fora do seu horário de trabalho. *



20. A organização dinamiza iniciativas de responsabilidade social e sustentabilidade, como por exemplo programas de reciclagem, voluntariado ou colaboração com a comunidade. *

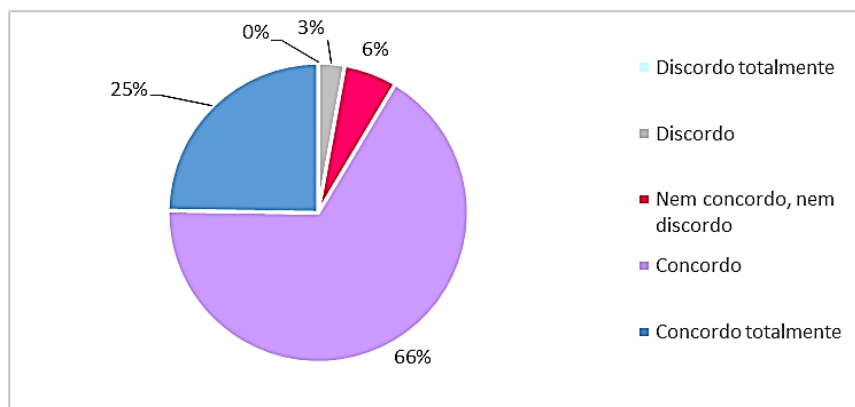


21. Sinto diretamente no meu posto de trabalho, que a organização dinamiza iniciativas de responsabilidade social e sustentabilidade, como por exemplo programas de reciclagem, voluntariado ou colaboração com a comunidade. *

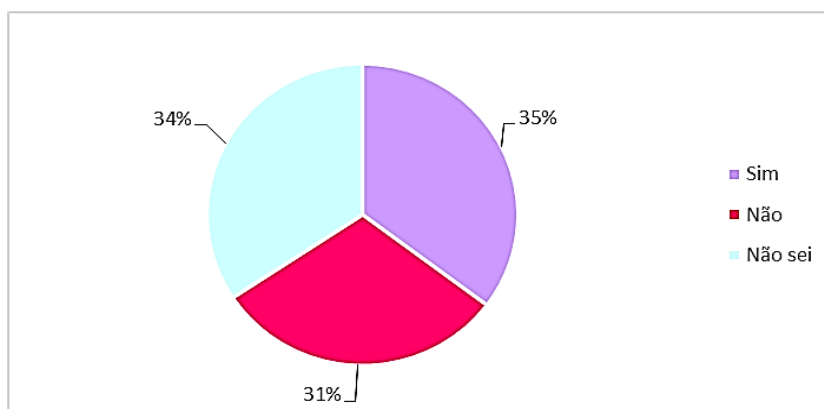


22. Valorizo que uma organização, tenha iniciativas de responsabilidade social e sustentabilidade, como por exemplo programas de reciclagem, voluntariado ou colaboração com a comunidade.

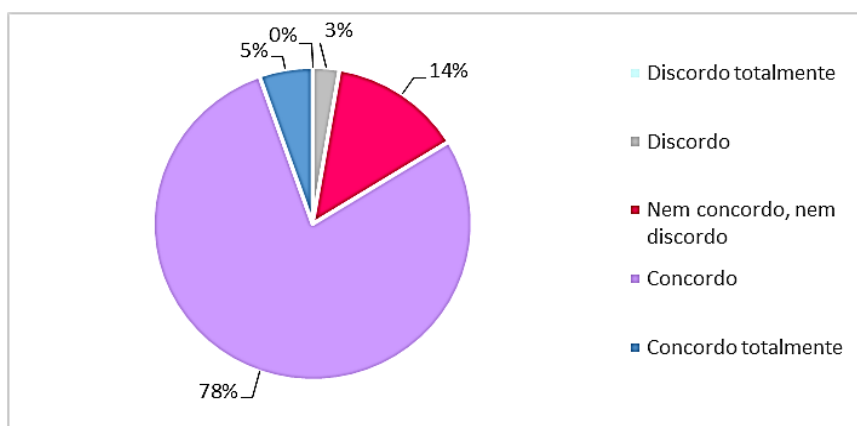
*



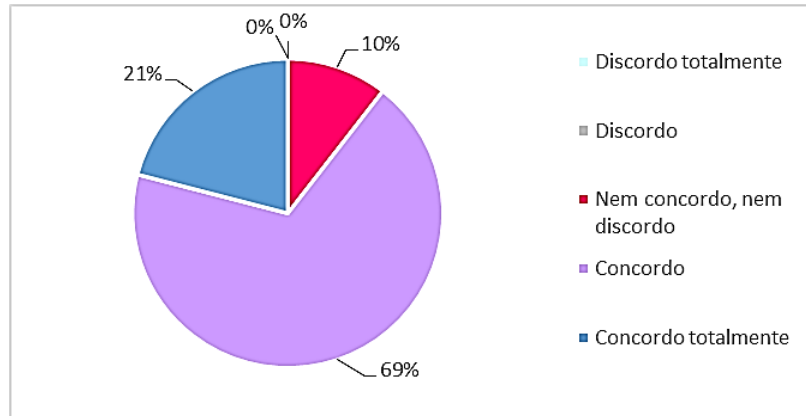
23. A organização tem políticas de remuneração e benefícios que incentivam práticas sustentáveis, como por exemplo a redução do consumo de recursos. *



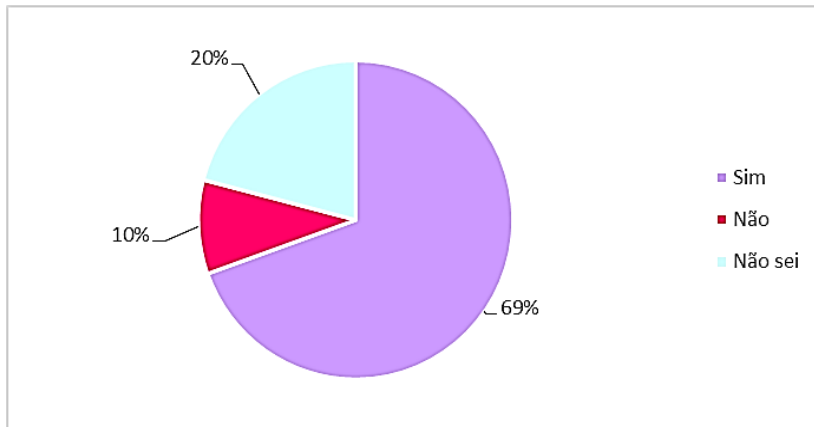
24. Sinto diretamente no meu posto de trabalho, políticas de remuneração e benefícios que incentivam práticas sustentáveis, como por exemplo a redução do consumo de recursos. *



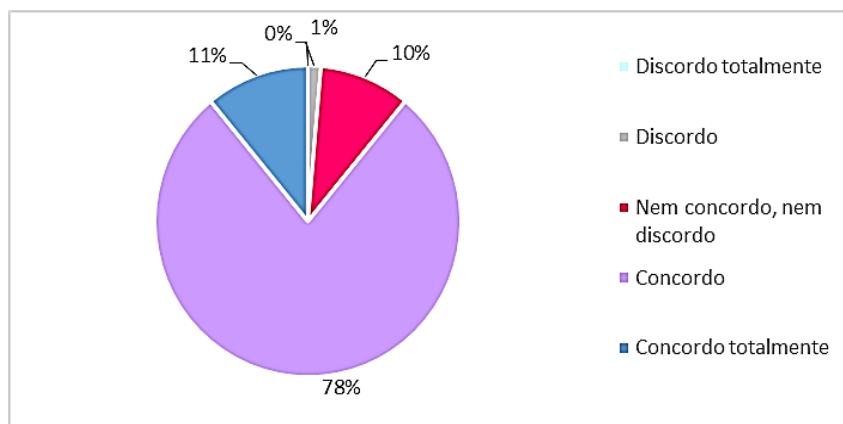
25. Valorizo que uma organização possua políticas de remuneração e benefícios que incentivam práticas sustentáveis, como por exemplo a redução do consumo de recursos. *



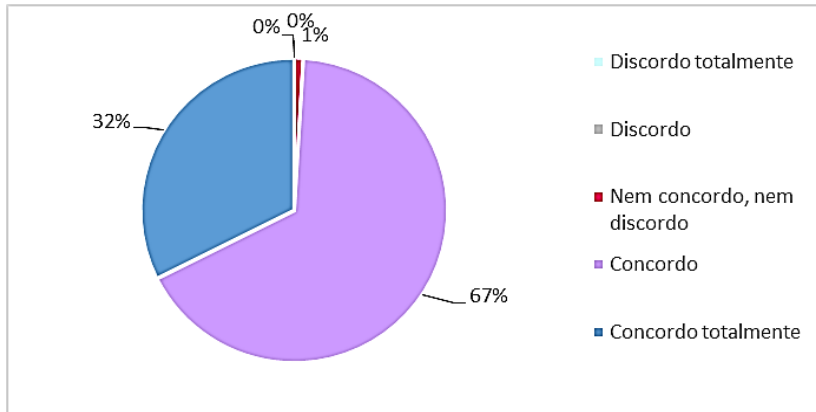
26. A organização promove práticas de Diversidade, Equidade e Inclusão. *



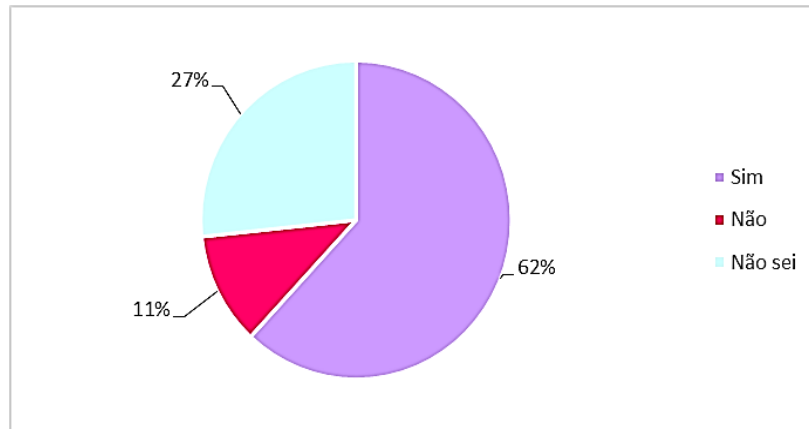
27. Sinto diretamente no meu posto de trabalho, que a organização promove práticas de Diversidade, Equidade e Inclusão. *



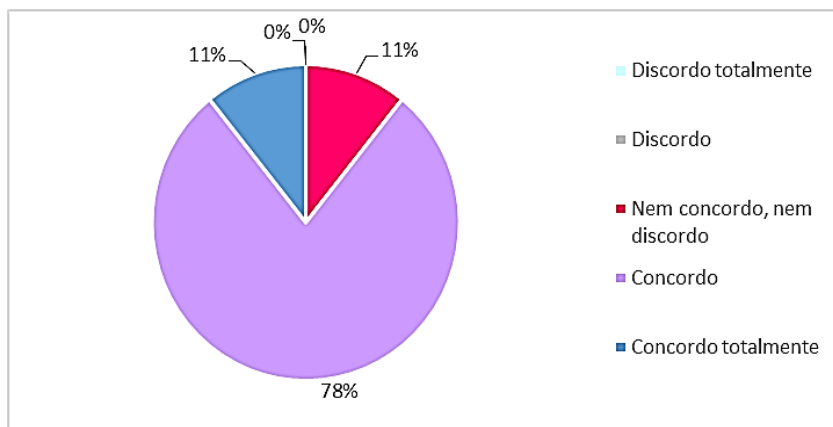
28. Valorizo que uma organização promova práticas de Diversidade, Equidade e Inclusão. *



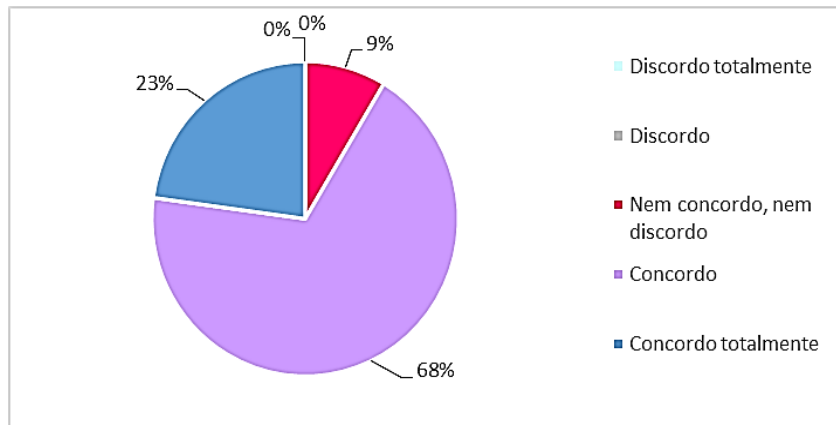
29. A organização divulga as práticas de RH associadas à responsabilidade social e da sustentabilidade de forma adequada. *



30. Sinto diretamente no meu posto de trabalho, que a organização divulga as práticas de RH associadas à responsabilidade social e da sustentabilidade de forma adequada. *



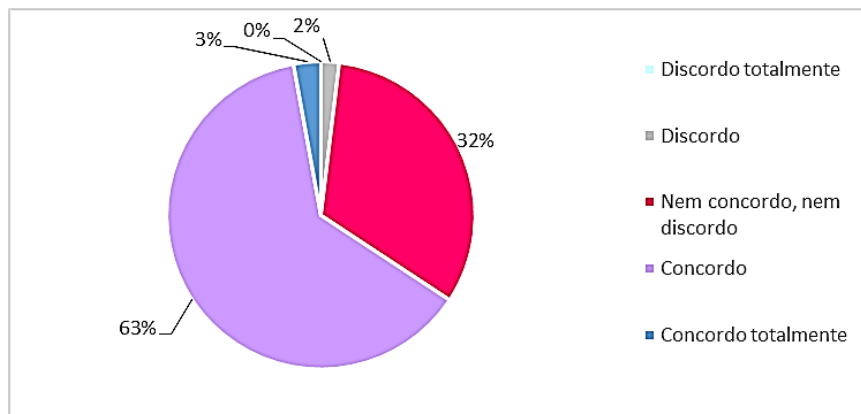
31. Valorizo que uma organização divulgue práticas de RH associadas à responsabilidade social e da sustentabilidade de forma adequada. *



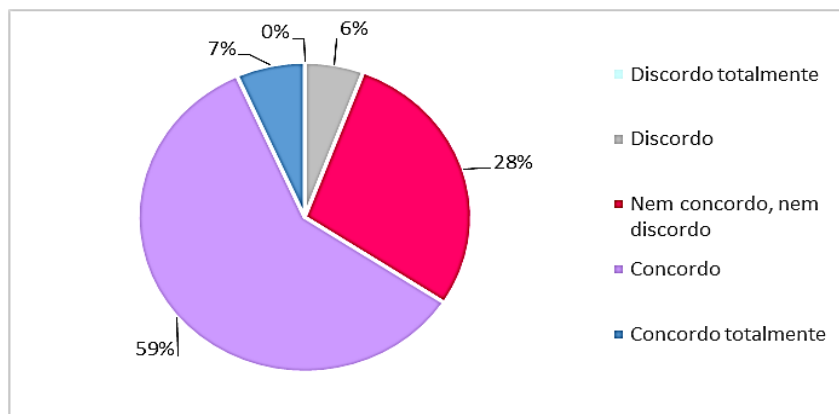
Impacto das Práticas de Recursos Humanos Sustentáveis

Secção 3

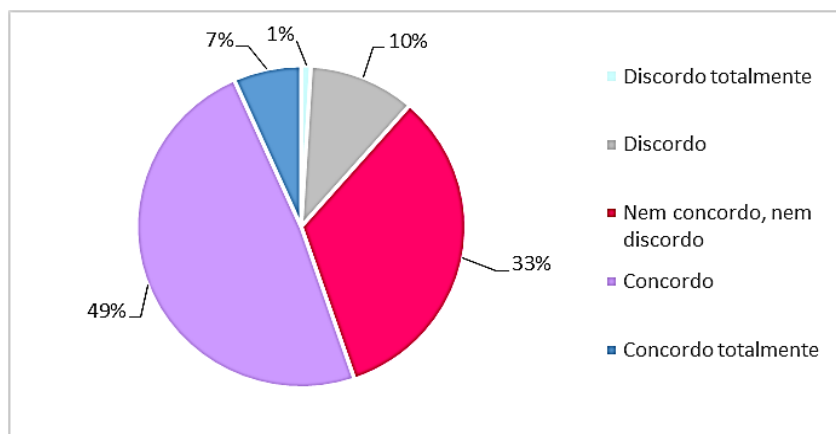
32. As políticas e práticas de RH da organização estão alinhadas com os valores de responsabilidade social e sustentabilidade. *



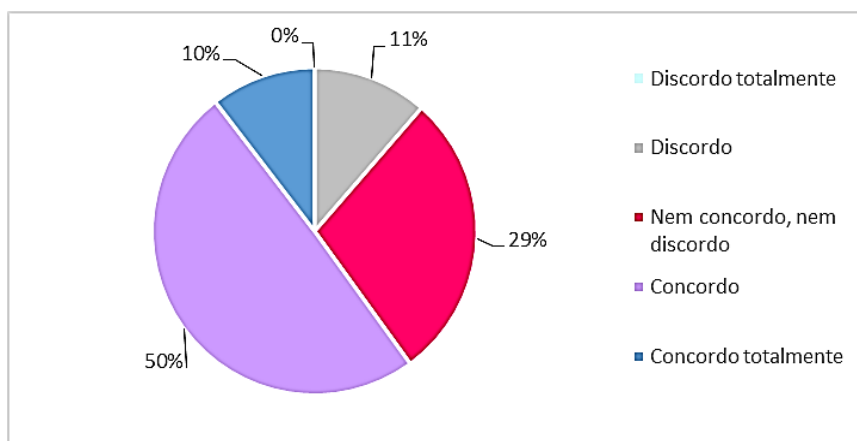
33. A organização tem uma preocupação genuína na implementação de práticas de RH associadas a responsabilidade social e sustentabilidade. *



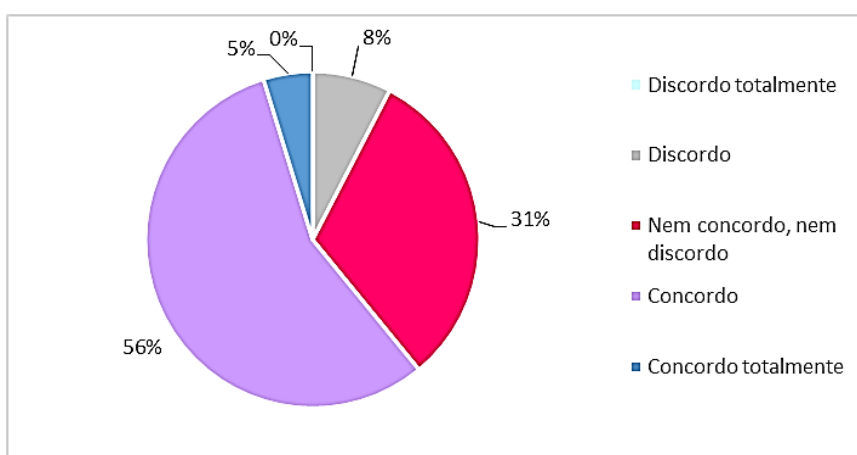
34. As práticas de RH associadas à responsabilidade social e sustentabilidade implementadas pela organização influenciam positivamente a minha produtividade ou desempenho profissional. *



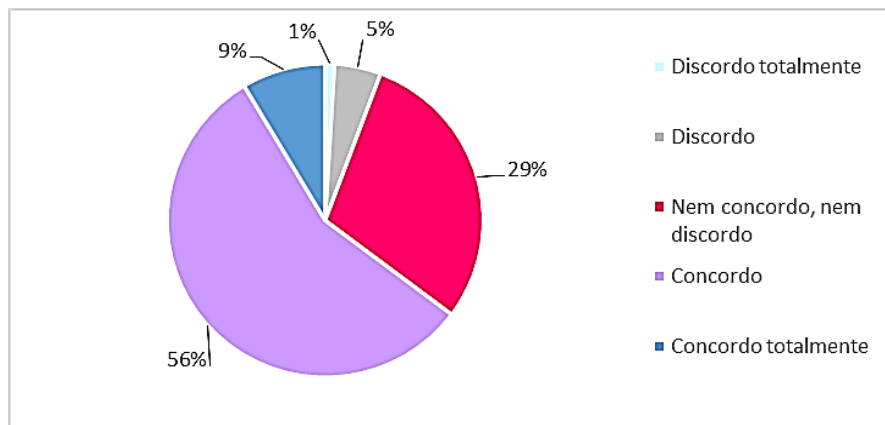
35. As práticas de RH associadas à responsabilidade social e sustentabilidade implementadas pela organização influenciam positivamente a minha satisfação e motivação no trabalho. *



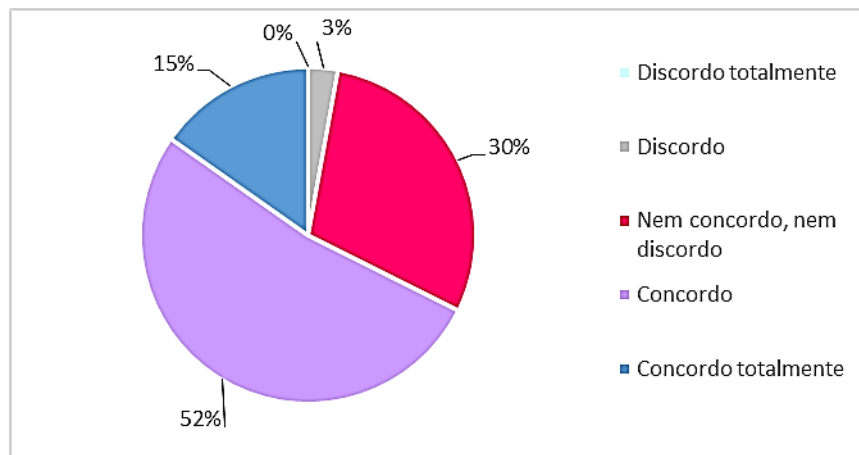
36. As práticas de RH implementadas pela organização contribuem para o desenvolvimento das minhas competências relacionadas com os valores da responsabilidade social e sustentabilidade. *



37. As práticas de RH implementadas pela organização associadas à responsabilidade social e sustentabilidade levam a uma melhoria nas relações interpessoais entre os colaboradores. *



38. As iniciativas de responsabilidade social e sustentabilidade dinamizadas pela organização permitem a participação ativa dos colaboradores. *



Anexo IV– Lista Europeia de Resíduos

Código Ler	Designação Resíduos
080111*	Resíduos de tintas e vernizes, contendo solventes orgânicos ou outras substâncias perigosas
080113*	Lamas de tintas e vernizes contendo solventes orgânicos ou outras substâncias perigosas
080317*	Resíduos de toner de impressão, contendo substâncias perigosas
130113*	Outros óleos hidráulicos
130205*	Óleos minerais não colorados de motores, transmissões e lubrificação
130208*	Outros óleos de motores, transmissões e lubrificação
130502*	Lamas provenientes dos separadores óleo/água
130507*	Água com óleo proveniente dos separadores óleo/água
130703*	Outros combustíveis (incluindo misturas)
140602*	Outros solventes e misturas de solventes halogenados
150101	Embalagens de papel e cartão
150102	Embalagens de plástico
150103	Embalagens de madeira
150104	Embalagens de metal
150106	Misturas de embalagens
150110*	Embalagens contendo ou contaminadas por resíduos de substâncias perigosas
150111*	Embalagens de metal, incluindo recipientes vazios sob pressão, contendo uma matriz porosa sólida perigosa (por exemplo, amianto)
150202*	Absorventes, materiais filtrantes (incluindo filtros de óleo sem outras especificações), panos de limpeza e vestuário de proteção, contaminados por substâncias perigosas
150203	Absorventes, materiais filtrantes, panos de limpeza e vestuário de proteção não abrangidos em 15 02 02
160103	Pneus usados
160104*	Veículo em fim de vida
160107*	Filtros de óleo
160110*	Componentes explosivos [por exemplo, almofadas de ar (air bags)]
160112	Pastilhas de travões não abrangidas em 16 01 11
160113*	Fluidos de travões
160114*	Fluidos anticongelantes contendo substâncias perigosas
160117	Metais ferrosos
160118	Metais não ferrosos
160119	Plástico
160120	Vidro
160121*	Componentes perigosos não abrangidos em 16 01 07 a 16 01 11, 16 01 13 e 16 01 14
160122	Componentes sem outras especificações
160199	Resíduos sem outras especificações
160213*	Equipamento fora de uso contendo componentes perigosos não abrangido em 16 02 09 a 16 02 12
160214	Equipamento fora de uso não abrangido em 16 02 09 a 16 02 13

160215	Componentes perigosos retirados de equipamento fora de uso
160216	Componentes retirados de equipamento fora de uso não abrangidos em 16 02 15
160303*	Resíduos inorgânicos contendo substâncias perigosas
160601*	Acumuladores de chumbo
170405	Ferro e aço
170605*	Materiais de construção contendo amiantos
170904	Misturas de resíduos de construção e demolição não abrangidos em 17 09 01, 17 09 02 e 17 09 03
200101	Papel e cartão
200121*	Lâmpadas fluorescentes e outros resíduos contendo mercúrio
200135*	Equipamento elétrico e eletrônico fora de uso não abrangido em 20 01 21 ou 20 01 23, contendo componentes perigoso
200136	Equipamento elétrico e eletrônico fora de uso não abrangido em 20 01 21, 20 01 23 ou 20 01 35
200139	Plástico
200140	Metais
200301	Misturas de resíduos urbanos equiparados
200306	Resíduos da limpeza de esgotos