UNIVERSIDADE
LUSÓFONA
Centro Universitário do Porto
Faculdade de Ciências Económicas, Sociais e da Empresa
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Recursos Humanos Sustentáveis:

Estudo de Caso de uma Empresa do Setor Mobiliário

Trabalho de Projeto de Mestrado apresentado a provas públicas para a obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos, orientado pela Prof. Doutora Carla Marisa Rebelo de Magalhães e coorientado pela Prof. Doutora Gina Maria Marques de Carvalho Santos

Rúben Miguel Oliveira Moreira

2025

Universidade Lusófona
Centro Universitário do Porto
Faculdade de Ciências Económicas, Sociais e da Empresa
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Recursos Humanos Sustentáveis:

Estudo de Caso de uma Empresa do Setor Mobiliário

Rúben Miguel Oliveira Moreira

VERSÃO FINAL

Trabalho de Projeto defendida/o por Rúben Miguel Oliveira Moreira em provas públicas na Universidade Lusófona, Centro Universitário do Porto no dia 28/10/2025, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º 476 / 2025, de 08 de outubro de 2025, com a seguinte composição:

Presidente: Prof.ª Doutora Catarina Joana Vieira Gomes, Professora Associada da Universidade Lusófona
Arguente: Prof.º Doutor Marcos Ferasso, Professor Investigador, Intrepid Lab, Universidade Lusófona
Vogais: Prof.ª Doutora Maria Teresa Ribeiro Candeias, Professora Auxiliar da Universidade Lusófona

Orientador: Prof.ª Doutora Carla Marisa Rebelo de Magalhães, Professora Associada da Universidade Lusófona.
Este trabalho também foi orientado pela Prof.ª Doutora Gina Maria Marques de Carvalho Santos

"*A EDUCAÇÃO É A ARMA MAIS PODEROSA PARA MUDAR O MUNDO*"

NELSON MANDELA

DEDICATÓRIA

Este trabalho de projeto de mestrado representa um início de um caminho a ser percorrido. Este momento culmina o esforço direto e indireto de todas as pessoas com quem partilhei as minhas alegrias e dissabores ao longo deste percurso académico.

Quero agradecer à minha orientadora, a Exma. Professora Doutora Carla Marisa Rebelo de Magalhães bem como à minha coorientadora a Exma. Professora Doutora Gina Maria Marques de Carvalho Santos, pela disponibilidade, atenção, compreensão e paciência, por me terem orientado ao longo deste trabalho, que apenas graças a esse esforço me foi possível concluir com sucesso esta etapa.

Agradeço aos meus pais, pela educação que me transmitiram ao longo da minha vida.

Agradeço ao meu irmão, que sempre me apoiou, não me deixando cair em nenhum momento do meu percurso académico quando muitas vezes as dificuldades se elevavam e a sua palavra de conforto e coragem sempre me conquistaram.

Agradeço à minha namorada, pelo amor, compreensão e força motivadora para que eu fosse avançando dia após dia.

Aos meus amigos, pela amizade constante e compreensão da minha ausência quando o trabalho assim o exigia, bem como pela ajuda constante nos momentos difíceis, lembrando-me sempre que tudo era possível, coloco um obrigado especial ao grupo de trabalho que a Universidade de permitiu conhecer.

Resta-me agradecer à empresa COZZIM, na pessoa do Daniel Resende, pela disponibilidade, atenção e compromisso que fizeram com que este trabalho pudesse ser realizado.

A Deus, que só com a sua presença na minha vida é que me foi possível ter trilhado este caminho.

E termino os agradecimentos com um obrigado a todos que mesmo não tendo participação direta, fazem parte do meu dia.

RESUMO

Este estudo investiga a relação entre práticas de recursos humanos sustentáveis e o crescimento pessoal dos colaboradores na Cozzim, uma empresa portuguesa do setor de mobiliário. Com uma abordagem quantitativa, foram recolhidos dados através de um questionário dirigido a todos os colaboradores, permitindo analisar a perceção dos mesmos sobre as práticas sustentáveis implementadas. Os resultados indicam que os colaboradores valorizam essas iniciativas, que influenciam positivamente a sua satisfação e desenvolvimento profissional. Assim, a promoção de um ambiente organizacional sustentável emerge como essencial para o envolvimento e retenção de talentos.

Além de explorar as interações entre práticas sustentáveis e motivação dos colaboradores, este trabalho apresenta propostas para a implementação de políticas de recursos humanos que fortaleçam a cultura organizacional da Cozzim. O estudo salienta a importância da responsabilidade social nas estratégias empresariais, identificando limitações na investigação e sugerindo direções para futuras pesquisas. As conclusões contribuem para um entendimento mais abrangente da eficácia das práticas sustentáveis em diferentes contextos corporativos, promovendo um impacto positivo tanto a nível organizacional como social.

Palavras-chave: Recursos Humanos Sustentáveis; Crescimento Pessoal; Práticas Empresariais; Motivação; Gestão de Talentos.

ABSTRACT

This study investigates the relationship between sustainable human resources practices and the personal growth of employees at Cozzim, a Portuguese furniture company. Using a quantitative approach, data was collected through a questionnaire addressed to all employees, allowing us to analyze their perception of the sustainable practices implemented. The results indicate that employees value these initiatives, which positively influence their satisfaction and professional development. Thus, promoting a sustainable organizational environment emerges as essential for engaging and retaining talent.

In addition to exploring the interactions between sustainable practices and employee motivation, this paper presents proposals for implementing human resources policies that strengthen Cozzim's organizational culture. The study highlights the importance of social responsibility in corporate strategies, identifying limitations in the research and suggesting directions for future research. The conclusions contribute to a more comprehensive understanding of the effectiveness of sustainable practices in different corporate contexts, promoting a positive impact at both organizational and social levels.

Keywords: Sustainable Human Resources; Personal Growth; Business Practices; Motivation; Talent Management.

ÍNDICE

DEDICATÓRIA IV

RESUMO V

ABSTRACT VI

ÍNDICE VII

ÍNDICE DE GRÁFICOS IX

INTRODUÇÃO 1

CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA 3

1. RECURSOS HUMANOS: DEFINIÇÕES E EVOLUÇÃO 4
   1.1. Conceitos fundamentais de Recursos Humanos 4
   1.2. O papel dos Recursos Humanos na empresa moderna 6
2. RECURSOS HUMANOS SUSTENTÁVEIS 7
   2.1. Significado e importância de Recursos Humanos Sustentáveis 8
   2.2. Educação para Sustentabilidade 9
   2.3. Abordagens e estratégias para implementar práticas sustentáveis 10
   2.4. Benefícios económicos, sociais e ambientais dos Recursos Humanos Sustentáveis 11
   2.5. RH Sustentáveis em PME europeias 12
3. PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS SUSTENTÁVEIS: A RETENÇÃO DE TALENTO . 15
   3.1. Políticas de retenção de talentos 15
      3.1.1. Diversidade e Inclusão 16
      3.1.2. Desenvolvimento de uma Liderança Sustentável 17
4. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR MOBILIÁRIO 18

CAPÍTULO II – METODOLOGIA 21

1. NATUREZA DA PESQUISA 22
2. INSTRUMENTO E PROCEDIMENTOS NA RECOLHA DE DADOS 23
3. UNIVERSO DE ESTUDO – CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA COZZIM 24
4. AMOSTRA 24
5. TRATAMENTO DE DADOS 25

CAPÍTULO III – ANÁLISE DE DADOS 27

1. CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA 28
2. DADOS RELACIONADOS COM AS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS DA EMPRESA 31
   2.1. Práticas Sustentáveis nas Empresas 32
   2.2. Impacto das Práticas de Recursos Humanos Sustentáveis na Empresa 41
   2.3. Impacto da Empresa no seu Crescimento Pessoal 47

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DE RESULTADOS 54

1. PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NA EMPRESA 55
2. IMPACTO DAS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS DE RECURSOS HUMANOS NA SUA EMPRESA 58
3. IMPACTO DA EMPRESA NO SEU CRESCIMENTO PESSOAL (RETENÇÃO) 60
4. COERÊNCIA PERCEBIDA ENTRE OS VALORES ORGANIZACIONAIS E AS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS 62
5. SENTIDO DE PROPÓSITO E CONTRIBUIÇÃO PARA UM BEM MAIOR 63

CAPÍTULO V – PROPOSTAS DE IMPLEMENTAÇÃO 65

CONCLUSÃO 69

REFERÊNCIAS 73

ANEXO 76

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número de respostas de cada género 28

Gráfico 2 - Número de respostas por faixa etária 29

Gráfico 3 - Número de respostas por estado civil 29

Gráfico 4 - Número de respostas por Cargo/ Função 30

Gráfico 5 - Número de respostas por Nacionalidade 30

Gráfico 6 - Número de respostas por Habilitações Literárias 31

Gráfico 7 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: "Valorizo que uma empresa dispõe de práticas de saúde e segurança no trabalho para além do que é estipulado por lei." 32

Gráfico 8 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: “Valorizo uma empresa que, no âmbito do recrutamento e seleção, incentive os candidatos com valores relacionados com Responsabilidade Social e Sustentabilidade.” 33

Gráfico 9 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: "Valorizo uma empresaque possua políticas e procedimentos que incentivem os colaboradores a valorizar as práticas de Responsabilidade Social e Sustentabilidade (por exemplo no âmbito do sistema de avaliação de desempenho e/ou incentivos).” 34

Gráfico 10 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: ”Valorizo uma empresa que estabelece políticas de formação e desenvolvimento profissional dos seus colaboradores nos domínios da Responsabilidade Social e Sustentabilidade.” 35

Gráfico 11 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: "Valorizo uma empresa que implemente práticas que possibilitam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (por exemplo práticas de flexibilidade no horário, facilitação de alteração de férias"... 36

Gráfico 12 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: "Valorizo uma empresa que tenha iniciativas de Responsabilidade Social e Sustentabilidade (como por exemplo programas de reciclagem, voluntariado ou colaboração com a comunidade)." 37

Gráfico 13 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: " Valorizo uma empresa que possua políticas de remuneração e benefícios que incentivam práticas sustentáveis (por exemplo a redução do consumo de recursos). " 38

Gráfico 14 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: " Valorizo uma empresa que promova práticas de Diversidade, Equidade e Inclusão " 39

Gráfico 15 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: " Valorizo uma empresa que promova práticas de Recursos Humanos associadas à Sustentabilidade e Responsabilidade Social" 40

Gráfico 16 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: "As políticas e práticas de Recurso Humanos da empresa estão alinhadas com os valores de Responsabilidade Social e Sustentabilidade." 41

Gráfico 17 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: "A empresa tem uma preocupação genuína na implementação de práticas de Recursos Humanos associadas à Responsabilidade Social e Sustentabilidade." 42

Gráfico 18 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: "As práticas de Recursos Humanos associadas à Responsabilidade Social e Sustentabilidade influenciam positivamente a minha satisfação e motivação no trabalho." 43

Gráfico 19 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: " As práticas de Recursos Humanos contribuem para o desenvolvimento das minhas competências relacionadas com os valores da Responsabilidade Social e Sustentabilidade. " 44

Gráfico 20 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: " As práticas de Recursos Humanos associadas à Responsabilidade Social e Sustentabilidade levam a uma melhoria nas relações interpessoais entre os colaboradores." 45

Gráfico 21 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: "As iniciativas de Responsabilidade Social e Sustentabilidade permitem a participação ativa dos colaboradores." 46

Gráfico 22 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: "Nesta empresa, eu tenciono trabalhar o máximo de tempo possível."..... 47

Gráfico 23 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: " Nesta empresa, a minha função/cargo satisfaz-me plenamente." 48

Gráfico 24 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: "Nesta empresa, eu sinto-me apoiado (a) para o meu desenvolvimento profissional." 49

Gráfico 25 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: " Nesta empresa, eu acredito no incentivo ao meu crescimento pessoal." 50

Gráfico 26 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: "Nesta empresa, eu sinto que tenho uma boa relação com os meus superiores.” 51

Gráfico 27 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: "Nesta empresa, eu sinto que as minhas preocupações são ouvidas e levadas em consideração." 52

Gráfico 28 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: " Eu recomendaria esta empresa a amigos e colegas, pois considero um bom lugar para se trabalhar." 53

INTRODUÇÃO

A escolha do tema justifica-se pelo crescente reconhecimento da relevância da sustentabilidade no contexto organizacional. A sustentabilidade é atualmente entendida como uma dimensão estratégica essencial para a competitividade e para o sucesso das empresas. Neste sentido, considera-se que o setor da sustentabilidade assume um papel fulcral na promoção da inovação, da responsabilidade social e da evolução das práticas de gestão empresarial.

O setor do mobiliário tem um impacto acentuado em Portugal, representado por cerca 5000 empresas, sendo a grande maioria dessas empresas, de dimensão pequena e média (DGAE, 2017).

Considerou-se pertinente compreender de que forma uma pequena empresa, de cariz familiar, é impactada pelas transformações sociais associadas à sustentabilidade, estando potencialmente mais vulnerável às dinâmicas e exigências decorrentes das mudanças globais.

A gestão de Recursos Humanos é de suma importância para o êxito e a perseverança das empresas. Na indústria de móveis, onde a mão de obra é crucial para a produção, a abordagem sustentável dos Recursos Humanos torna-se ainda mais relevante. O objetivo deste estudo visa responder às necessidades encontradas pela empresa em estudo, examinando a forma como esta lida com questões que dizem respeito à sustentabilidade, entre as práticas de Recursos Humanos sustentáveis e o impacto das mesmas (Cachón-Rodríguez et al., 2022).

A análise dos dados permitirá identificar diversos fatores que poderão indicar orientações relevantes para a organização. Esses resultados poderão evidenciar a necessidade de fomentar práticas sustentáveis, caso se verifique que os colaboradores valorizam tais políticas, ou, em alternativa, revelar a inexistência de impactos significativos, sugerindo uma reavaliação das estratégias atualmente adotadas. Desta forma, será possível evidenciar medidas para melhorar as políticas atuais da empresa (Cachón-Rodríguez et al., 2022).

Este trabalho tentará dar resposta às questões seguintes:

I. Os colaboradores presentes na empresa valorizam uma empresa que tenha práticas sustentáveis de Recursos Humanos?
II. Quais impactos das práticas sustentáveis existentes atualmente na empresa?
III. Qual a visão global e grau de satisfação dos colaboradores no momento atual da empresa?

Este trabalho é dividido em cinco capítulos importantes, no capítulo I, revisão de literatura, estruturado em quatro grandes grupos essenciais para a análise. Começamos por explorar os Recursos Humanos e a sua evolução. Nesse contexto, examinaremos os princípios fundamentais subjacentes à gestão de pessoas, bem como o papel dos Recursos Humanos no cenário atual.

Em seguida, apresentamos uma contextualização ao tema central de estudo: Recursos Humanos Sustentáveis. Nesta fase, abordaremos a sustentabilidade, sua interligação com os objetivos de Recursos Humanos e como a educação para a sustentabilidade impulsiona práticas sustentáveis nas empresas. Discutiremos também possíveis abordagens, estratégias e os benefícios da aplicação dessas mesmas práticas.

Exploramos também a Sustentabilidade com destaque na Retenção de Talentos. Analisaremos a captação e retenção de mão de obra qualificada, incluindo políticas, diversidade, inclusão e o desenvolvimento de uma liderança sustentável. Para concluir, realizaremos uma caracterização do setor mobiliário, destacando as principais características e posição em Portugal bem como os seus principais desafios e vantagens.

O capítulo II, da metodologia adotada, baseia-se num estudo exploratório e quantitativo envolvendo um questionário junto dos colaboradores e a observação direta na empresa. O nosso objetivo é compreender as práticas de sustentabilidade da empresa, compreender os colaboradores e identificar possíveis melhorias. No Capítulo III, será apresentado a análise dos dados. No Capítulo IV, a discussão dos resultados, onde são analisadas as respostas obtidas e articuladas com as práticas sustentáveis, o seu impacto e os principais resultados integrados à revisão de literatura.

Por fim, no capítulo V, apresentamos propostas de implementação para a empresa, respondendo às necessidades evidenciadas.

É apresentado no fim do trabalho a bibliografia e os anexos.

CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA

1. Recursos Humanos: Definições e Evolução

O campo dos Recursos Humanos tem vindo a evoluir de forma significativa ao longo das últimas décadas, acompanhando as transformações sociais, económicas e tecnológicas que moldam o ambiente empresarial contemporâneo. A gestão de pessoas tornou-se um elemento crítico para o sucesso organizacional, uma vez que as empresas reconhecem cada vez mais que o seu capital humano é um dos ativos mais valiosos. Nesse sentido, a compreensão dos conceitos fundamentais de Recursos Humanos é essencial para o desenvolvimento de estratégias eficazes que promovam o bem-estar e o crescimento dos colaboradores, assim como a consecução dos objetivos organizacionais (Kooij & Zacher, 2022).

Neste contexto, o primeiro subtópico aborda os conceitos fundamentais de Recursos Humanos, elucidando as principais definições e abordagens que sustentam a disciplina. A seguir, o segundo subtópico examina o papel dos Recursos Humanos na empresa moderna, destacando a importância desta função na criação de um ambiente de trabalho que estimule a produtividade, a inovação e a retenção de talentos. À medida que as empresas enfrentam novos desafios, é imperativo que os profissionais de Recursos Humanos se adaptem e evoluam para garantir que as práticas de gestão de pessoas estejam alinhadas com as necessidades do negócio e as expectativas dos colaboradores (Kooij & Zacher, 2022).

1.1. Conceitos fundamentais de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos tem evoluído consideravelmente ao longo do tempo. O campo do estudo sobre a gestão de pessoas remonta a várias décadas e é moldado por fatores como a Revolução Industrial, o desenvolvimento do taylorismo e fordismo, além das mudanças sociais, tecnológicas, bem como da globalização.

Historicamente, a Gestão de Recursos Humanos era vista como uma função meramente administrativa, focada na administração de salários e no cumprimento das normas laborais (Legge, 2005). No entanto, com o tempo, este conceito transformou-se, e a Gestão de Recursos Humanos passou a ser reconhecida como uma função estratégica vital para que as organizações atinjam os seus objetivos (Ulrich, 1997). Assim, o que

antes era considerado apenas uma função administrativa básica é agora visto como uma estratégia essencial para o sucesso das empresas.

De acordo com Legge (2005), a Gestão de Recursos Humanos começou a emergir como uma disciplina no início do século XX, num contexto de industrialização que exigia uma gestão mais eficiente da força de trabalho, impulsionada pelo crescimento das empresas. Antes desse período, as organizações eram menores e a gestão de pessoas ocorria de maneira rudimentar, sem estrutura apoiada. O desenvolvimento da Gestão de Recursos Humanos foi, portanto, uma resposta à complexidade crescente das organizações e às suas hierarquias.

A evolução da Gestão de Recursos Humanos também foi influenciada por diferentes abordagens teóricas. A teoria clássica da gestão ajudou a estabelecer conceitos fundamentais, como a padronização do trabalho e a definição de funções. Por outro lado, a teoria das relações humanas trouxe uma nova perspetiva, sublinhando a importância da participação dos colaboradores nas decisões e promovendo o trabalho em equipa. Já a teoria do comportamento organizacional destacou a importância de analisar não apenas as relações interpessoais, mas também o comportamento e a interação dos colaboradores no ambiente de trabalho, resultando em práticas como a análise do comportamento e a definição de perfis de competências (Robbins, et al., 2021)

Nos tempos mais recentes, a Gestão de Recursos Humanos tem-se adaptado a novas realidades, como a popularização do trabalho remoto e a crescente importância da diversidade e inclusão. Autores como Brewster, Chung e Sparrow (2020) afirmam que a digitalização está a transformar as práticas de recrutamento e seleção, enquanto Kooij e Zacher (2022) sublinham o bem-estar emocional dos colaboradores como um elemento crucial para a produtividade e retenção de talentos. Além disso, Sparrow e Cooper (2020) apontam que a gestão por competências e o desenvolvimento contínuo de habilidades estão a tornar-se cada vez mais relevantes num mercado de trabalho em constante transformação.

Deste modo, a Gestão de Recursos Humanos não é apenas uma função administrativa, mas sim uma área estratégica que desempenha um papel fundamental na adaptação e sucesso das organizações frente aos desafios atuais (Robbins, et al., 2021).

1.2. O papel dos Recursos Humanos na empresa moderna

A Gestão de Recursos Humanos tem evoluído ao longo do tempo, adotando uma abordagem cada vez mais estratégica e abrangente. O que antes se limitava à gestão das relações humanas no local de trabalho passou a ser reconhecido como um componente fundamental para o sucesso das organizações (Ulrich, 1997). Esta transformação possibilitou o desenvolvimento de técnicas como a gestão por competências e a gestão do conhecimento. A gestão por competências consiste na identificação das habilidades necessárias para cada função, permitindo a criação de estratégias para recrutar, selecionar e desenvolver colaboradores com base nessas competências (Boyatzis, 2008).

Por sua vez, a gestão do conhecimento refere-se à criação e partilha de saberes dentro da empresa, visando melhorar o desempenho e promover a inovação (Chiavenato, 2014). Atualmente, essas técnicas são cruciais na Gestão de Recursos Humanos, sendo frequentemente utilizadas como estratégias para assegurar a competitividade e a sustentabilidade das empresas.

Neste momento, a Gestão de Recursos Humanos enfrenta novos desafios, como a globalização, a diversidade e a rápida evolução tecnológica (Brewster et al., 2020). A globalização, por exemplo, exige que as organizações ajustem as suas práticas de gestão de pessoas para lidar com equipas multiculturais e diferentes expectativas dos colaboradores. Nesse sentido, a inclusão e a diversidade tornam-se elementos essenciais para fomentar a inovação e a criatividade nas organizações (Brewster et al., 2020).

A pandemia de COVID-19 acelerou a adoção de modelos de trabalho remoto e híbrido, trazendo novas exigências em termos de comunicação, colaboração e bem-estar dos colaboradores (Brewster et al., 2020). Neste contexto, é crucial que a Gestão de Recursos Humanos integre práticas que promovam a cultura organizacional e o envolvimento em ambientes virtuais. Segundo Roberson (2019), é fundamental promover um ambiente inclusivo e fortalecer as relações interpessoais, mesmo à distância, para manter a motivação e o desempenho dos colaboradores.

Adicionalmente, a evolução tecnológica, incluindo a inteligência artificial e a análise de dados, está a transformar as práticas de Gestão de Recursos Humanos. Segundo

Brewster et al. (2020), a utilização de ferramentas digitais pode otimizar processos de recrutamento, formação e avaliação de desempenho, tornando a gestão de pessoas mais eficiente e adaptada às necessidades atuais.

Assim, a Gestão de Recursos Humanos moderna não se limita apenas à gestão de talentos, mas também se dedica a criar um ambiente inclusivo e inovador, que valorize a contribuição de todos os colaboradores e que se adapte às exigências de um mercado em constante transformação. O papel estratégico da Gestão de Recursos Humanos é, portanto, vital para a construção de organizações resilientes, capazes de enfrentar os desafios do presente e do futuro (Brewster et al., 2020).

2. Recursos Humanos Sustentáveis

Nos últimos anos, a sustentabilidade empresarial emergiu como um imperativo global, transcendendo as fronteiras tradicionais dos negócios para abraçar uma abordagem mais holística que reconhece as interconexões entre o meio ambiente, a sociedade e a economia. Neste contexto, os Recursos Humanos desempenham um papel fundamental na condução e implementação de práticas sustentáveis dentro das organizações (Jiang & Shen, 2020).

À medida que as empresas procuram integrar a sustentabilidade nas suas operações e estratégias de negócios, os profissionais de Recursos Humanos tornam-se agentes-chave na condução dessa transformação. As suas responsabilidades vão além da gestão tradicional de pessoal, abrangendo agora o desenvolvimento e a implementação de políticas e programas que promovem a sustentabilidade em toda a empresa (Jiang & Shen, 2020).

Esta pesquisa visa explorar o papel dos Recursos Humanos na promoção da sustentabilidade empresarial, examinando como as práticas de Recursos Humanos podem ser alinhadas com os objetivos e valores sustentáveis das organizações. Através de uma análise aprofundada, investigaremos as diversas formas pelas quais os profissionais de Recursos Humanos podem contribuir para uma cultura organizacional sustentável, desde a seleção e desenvolvimento de talentos até a promoção de ambientes de trabalho ecologicamente conscientes (Jiang & Shen, 2020).

Ao entender o impacto e a influência dos Recursos Humanos na sustentabilidade empresarial, podemos identificar oportunidades para melhorar e fortalecer a integração de práticas sustentáveis em todas as facetas das operações corporativas. Este trabalho não apenas destaca a importância estratégica dos Recursos Humanos nesse contexto, mas também destaca o seu potencial para impulsionar a inovação e a competitividade sustentável no mercado global (Jiang & Shen, 2020).

2.1. Significado e importância de Recursos Humanos Sustentáveis

No contexto atual, em que a sustentabilidade empresarial foi se tornando uma prioridade global, os Recursos Humanos desempenham um papel crucial na condução das organizações em direção a práticas mais responsáveis e sustentáveis. Os Recursos Humanos Sustentáveis referem-se à integração de preocupações ambientais, sociais e económicas nas práticas de gestão de pessoas (Fernández & Montoro, 2020).

O significado dos Recursos Humanos Sustentáveis vai além da simples implementação de políticas "verdes" ou programas de responsabilidade social corporativa. Envolve os princípios de sustentabilidade em todas as etapas do ciclo de vida dos colaboradores, desde a contratação e desenvolvimento até à gestão da saída. Isso inclui a promoção da diversidade e inclusão, a garantia de condições de trabalho seguras e saudáveis, o desenvolvimento de competências relacionadas à sustentabilidade e o apoio ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (Fernández & Montoro, 2020).

A importância dos Recursos Humanos Sustentáveis reside na sua capacidade de criar valor a longo prazo para as organizações. Ao adotar práticas que promovem o bem-estar dos colaboradores e o respeito pelo meio ambiente, as empresas podem melhorar a sua reputação, atrair e reter talentos qualificados, aumentar a motivação e a produtividade dos colaboradores e reduzir custos operacionais relacionados a questões como rotatividade de pessoal e absenteísmo (Pham et al., 2023)

Além disso, os Recursos Humanos Sustentáveis estão alinhados com as expectativas crescentes dos *stakeholders*, incluindo clientes, investidores, comunidades locais e reguladores, que estão cada vez mais atentos ao impacto socioambiental das organizações. Portanto, a integração da sustentabilidade nas práticas de Recursos

Humanos não é apenas uma escolha ética, mas também uma estratégia de negócios inteligente que pode impulsionar o sucesso a longo prazo e a resiliência organizacional, (Cachon-Rodríguez et al., 2022).

2.2. Educação para Sustentabilidade

A Educação para a Sustentabilidade desempenha um papel crucial na formação de Recursos Humanos Sustentáveis, fomenta conhecimentos, habilidades e os valores necessários para enfrentar os desafios socioambientais contemporâneos. Este tema envolve a integração dos princípios de sustentabilidade em todos os níveis de ensino e formação, desde o ensino básico até à formação profissional e ao desenvolvimento de competências ao longo da vida (Atay & Özden, 2021).

A educação para a sustentabilidade visa sensibilizar e capacitar os indivíduos a compreenderem os princípios da sustentabilidade e a adotarem práticas que promovam o bem-estar humano, a equidade social e a integridade ambiental. Isso inclui o desenvolvimento de competências como o pensamento crítico, a resolução de problemas complexos, a colaboração e a tomada de decisões éticas, que são essenciais para promover uma cultura organizacional sustentável (Atay & Özden, 2021).

No contexto dos Recursos Humanos Sustentáveis, a educação inclui a formação em práticas de recrutamento e seleção que valorizam a diversidade, a equidade e a inclusão, o desenvolvimento de programas de formação e desenvolvimento que promovam competências relacionadas à sustentabilidade e a promoção de uma cultura organizacional que valorize o bem-estar dos colaboradores e o respeito pelo meio ambiente (Atay & Özden, 2021).

A educação para a sustentabilidade pode influenciar as atitudes e comportamentos dos colaboradores em direção a práticas mais sustentáveis dentro da empresa, como a redução do consumo de recursos naturais, o aumento da eficiência energética e a adoção de práticas de trabalho mais responsáveis (Atay & Özden, 2021).

2.3. Abordagens e estratégias para implementar práticas sustentáveis

Implementar práticas sustentáveis requer uma abordagem holística e integrada, que permeia todas as áreas e processos de uma empresa. De seguida, apresento algumas abordagens e estratégias que as empresas podem adotar para promover a sustentabilidade nas empresas, entre elas destacamos (Sousa et al., 2021):

- **A Integração da Sustentabilidade na Estratégia Organizacional:**

Consiste numa estratégia global alinhada aos objetivos do negócio com os objetivos ambientais, sociais e económicos. Isso envolve a definição de um desempenho sustentável, que oriente as decisões e a alocação de recursos nesse sentido (Sousa et al., 2021).

- **O Envolvimento dos *Stakeholders*:**

Nesta situação, englobar o envolvimento dos diversos *stakeholders*, onde se destacam, colaboradores, clientes, fornecedores, comunidades locais e investidores, é fundamental existir um diálogo aberto e a colaboração com esses grupos pode gerar ideias inovadoras e garantir o apoio necessário para implementar práticas sustentáveis, (Sousa et al., 2021).

- **A Gestão Eficiente dos Recursos:**

Desta forma, quando se tem uma política de gestão eficiente consistindo em reduzir o consumo de recursos naturais, como energia, água e matéria-prima, o impacto ambiental é deveras reduzido. Isso pode ser alcançado através da adoção de tecnologias mais eficientes, da implementação de práticas de conservação e da gestão adequada dos resíduos e respetivas emissões (Sousa et al., 2021).

- **O Desenvolvimento de Produtos e Serviços Sustentáveis:**

As empresas podem inovar no desenvolvimento de produtos e serviços que atendam às necessidades dos clientes de forma sustentável. Isso pode envolver a utilização de materiais recicláveis, a redução do desperdício, o aumento da durabilidade

dos produtos e a incorporação de critérios ambientais e sociais ao longo de todo o ciclo de vida dos produtos (Sousa et al., 2021).

- **A Capacitação e Participação dos Colaboradores:**

Os colaboradores desempenham um papel fundamental na implementação das práticas sustentáveis. Por isso, é importante oferecer formação e conseguir sensibilizar sobre os temas relacionados à sustentabilidade, além de promover uma cultura organizacional que valorize a responsabilidade social e ambiental (Sousa et al., 2021).

- **A Monitorização e Avaliação do Desempenho:**

É essencial monitorizar e avaliar regularmente o desempenho das práticas sustentáveis, utilizando indicadores de desempenho específicos. Isso permitirá identificar áreas de melhoria, reconhecer boas práticas e comunicar de forma transparente os resultados alcançados aos *stakeholders* (Sousa et al., 2021).

Ao adotar estas abordagens e estratégias, as empresas podem não apenas reduzir o seu impacto ambiental e social, mas também criar valor a longo prazo, melhorar a sua reputação e fortalecer a sua posição competitiva no mercado. Implementar práticas sustentáveis não é apenas uma questão de responsabilidade, mas também uma oportunidade de inovação e crescimento sustentável (Sousa et al., 2021).

2.4. Benefícios económicos, sociais e ambientais dos Recursos Humanos Sustentáveis

Os Recursos Humanos Sustentáveis representam uma abordagem abrangente na gestão de pessoas, que vai além dos tradicionais processos de recrutamento, seleção e desenvolvimento, deve incorporar considerações ambientais, sociais e econômicas em todas as etapas da vida dos colaboradores. Ao adotar esta visão, as organizações podem colher uma série de benefícios nos âmbitos económico, social e ambiental, que contribuem para o seu sucesso a longo prazo e para o bem-estar da sociedade como um todo (Kramar & Liao, 2020).

No contexto económico, os Recursos Humanos Sustentáveis têm o potencial de impulsionar a eficiência operacional e a redução de custos. A adoção de práticas de gestão

de recursos, a redução do desperdício e a inovação sustentável pode de facto melhorar a produtividade e competitividade da empresa no mercado. Além disso, a atração e retenção de talentos qualificados são facilitadas pela promoção de um ambiente de trabalho ético, inclusivo e sustentável, o que pode resultar em menores custos com recrutamento, seleção e formação (Kramar & Liao, 2020).

No âmbito social, existe uma contribuição para a construção de um ambiente de trabalho mais justo, inclusivo e equitativo. Ao adotar políticas de diversidade e igualdade de oportunidades, as organizações promovem uma cultura organizacional que valoriza a contribuição de todos os colaboradores, independentemente de sua origem, género ou orientação sexual. Isso não só fortalece o compromisso e o compromisso dos colaboradores, mas também promove a coesão social e a coexistência pacífica dentro da empresa (Kramar & Liao, 2020).

Além disso, os Recursos Humanos Sustentáveis também oferecem benefícios ambientais significativos. Ao promover práticas de trabalho remoto, transporte sustentável e redução do consumo de recursos naturais, as organizações minimizam o seu impacto ambiental e contribuem para a preservação do meio ambiente. Investir em programas de sensibilização e formação sobre questões ambientais capacita os colaboradores a adotarem comportamentos mais sustentáveis tanto no local de trabalho quanto em suas vidas pessoais, criando uma cultura de responsabilidade ambiental e conscientização (Kramar & Liao, 2020).

2.5. RH Sustentáveis em PME europeias

A crescente relevância da sustentabilidade organizacional tem impulsionado um aprofundamento das práticas de gestão de recursos humanos, sobretudo no contexto das pequenas e médias empresas (PME) europeias. Considerando que as PME representam a espinha dorsal da economia europeia, tanto em termos de número de empresas como de emprego, compreender como estas organizações implementam políticas sustentáveis de recursos humanos torna-se fundamental para a promoção de um desenvolvimento económico, social e ambiental equilibrado (European Commission, 2023).

A literatura recente destaca que, apesar das limitações típicas das PME, como restrições financeiras e falta de estrutura especializada, existe uma tendência crescente de

adoção de práticas sustentáveis que valorizam o capital humano e contribuem para a competitividade e resiliência destas organizações (European Commission, 2023).

As pequenas e médias empresas (PME) desempenham um papel crucial no tecido económico europeu, constituindo cerca de 99,8% do total das empresas e empregando mais de dois terços da força de trabalho da União Europeia. Devido à sua representatividade e influência, a adoção de práticas de gestão sustentável dos recursos humanos neste segmento torna-se imprescindível para a promoção da sustentabilidade organizacional a nível continental (Franco & Rodrigues, 2022).

A Diretiva CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), formalmente aprovada em 2022, estipula um cronograma para a sua implementação gradual, cujos efeitos começarão a manifestar-se entre os anos de 2024 e 2025. Tal quadro normativo incentiva, ainda que inicialmente de forma voluntária para muitas PME, a incorporação de práticas sustentáveis que integrem aspetos ambientais, sociais e de governação corporativa, sublinhando a importância do alinhamento com tais padrões para assegurar a competitividade e a conformidade futura das organizações (Franco & Rodrigues, 2022).

A implementação de práticas sustentáveis no âmbito dos recursos humanos em PME, contudo, enfrenta desafios intrínsecos à natureza destas organizações. Restrições financeiras severas, falta de acesso a recursos especializados e escassez de pessoal dedicado exclusivamente à gestão estratégica de recursos humanos limitam significativamente a capacidade destas empresas para incorporar plenamente as exigências do contexto regulatório e social emergente (Purgał-Popiela, 2024).

Ademais, a cultura empresarial predominante, orientada para resultados de curto prazo e sobrevivência imediata, dificulta investimentos estratégicos e de longo prazo, como o desenvolvimento contínuo dos colaboradores em sintonia com práticas sustentáveis. Este cenário evidencia a necessidade de uma abordagem adaptada às realidades das PME, capaz de promover práticas sustentáveis sem comprometer a sua viabilidade operacional (Purgał-Popiela, 2024).

Estudos recentes têm demonstrado que, apesar das limitações, as PME europeias conseguem implementar estratégias eficazes de Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis (Green HRM). Entre essas estratégias destacam-se o recrutamento seletivo focado em competências e valores alinhados com a sustentabilidade, programas contínuos

de formação e capacitação ambiental, e políticas de incentivo que valorizem comportamentos sustentáveis (Papademetriou et al., 2023).

A cooperação interorganizacional, através de redes e parcerias com universidades, centros tecnológicos e outras PME, tem-se mostrado vital para a superação das barreiras de conhecimento e recursos, permitindo a partilha de boas práticas e a construção de capacidades dinâmicas. Tais capacidades representam a habilidade da organização para se adaptar, inovar e manter-se competitiva face às constantes mudanças ambientais, regulatórias e de mercado (Papademetriou et al., 2023).

Os benefícios da implementação de práticas sustentáveis em recursos humanos nas PME são amplamente evidenciados na literatura. Uma das principais vantagens refere-se ao aumento da satisfação dos colaboradores e ao fortalecimento do comprometimento organizacional, fatores que contribuem decisivamente para a redução das taxas de rotatividade e para a retenção do talento, sobretudo em contextos competitivos e de escassez de mão-de-obra qualificada (Purgał-Popiela, 2024).

A sustentabilidade nas práticas de gestão também potencializa a reputação institucional das PME, facilitando a atração de profissionais alinhados com valores sociais e ambientais. Além disso, a integração de práticas sustentáveis promove melhorias operacionais, tais como a otimização do consumo de recursos e a promoção do equilíbrio entre vida profissional e pessoal, o que, por sua vez, impacta positivamente a produtividade e o clima organizacional (Purgał-Popiela, 2024).

Para que as PME possam consolidar e ampliar os benefícios das práticas sustentáveis de recursos humanos, é fundamental que intervenham em três dimensões complementares. Primeiramente, a adequação às exigências legais, sobretudo com a implementação da Diretiva CSRD e dos compromissos assumidos no âmbito do Pacto Ecológico Europeu, que estabelecem um marco para a sustentabilidade corporativa (European Commission, 2023).

Em segundo lugar, a formação técnica e de gestão por meio da criação de redes colaborativas com entidades académicas, incubadoras e instituições de apoio, que facilitam o acesso a conhecimento especializado e promovem a inovação (European Commission, 2023).

Por fim, a incorporação da transformação digital como vetor de sustentabilidade, utilizando tecnologias digitais para otimizar processos de gestão de recursos humanos, supervisionar indicadores ESG e promover a eficiência energética. Esta convergência entre legislação, formação e digitalização configura-se como o caminho mais promissor para a sustentabilidade e resiliência das PME europeias no cenário atual (European Commission, 2023).

3. Práticas de Recursos Humanos Sustentáveis: A Retenção de Talento

Numa era em que a competitividade organizacional é cada vez mais determinada pelo capital humano, a retenção de talentos emerge como uma prioridade estratégica para as empresas. No entanto, a abordagem convencional à gestão de Recursos Humanos muitas vezes não é suficiente para garantir a fidelização dos colaboradores mais qualificados e comprometidos. É neste contexto que as práticas de Recursos Humanos Sustentáveis assumem um papel de destaque, ao integrarem preocupações ambientais, sociais e económicas na gestão do capital humano (Ehnert, et al., 2014).

Sobre esta secção, proponho-me a explorar como as práticas de Recursos Humanos Sustentáveis podem contribuir para a retenção eficaz de talentos nas organizações contemporâneas. O objetivo é analisar de que forma a implementação de políticas e programas que promovam a sustentabilidade pode influenciar a motivação, o compromisso e a lealdade dos colaboradores (Ehnert, et al., 2014).

3.1. Políticas de retenção de talentos

A retenção de talentos refere-se à capacidade das organizações de manter os colaboradores talentosos, qualificados e produtivos dentro da empresa. É um processo estratégico crucial para garantir a continuidade das operações e o sucesso a longo prazo da empresa. Ao investir na retenção de talentos, as empresas podem minimizar a

rotatividade de pessoal, preservar o conhecimento interno, promover um clima organizacional positivo e manter uma vantagem competitiva no mercado (Arruda, 2024).

Existem várias políticas e práticas que as organizações podem implementar para promover a retenção de talentos. Um exemplo comum é o desenvolvimento de planos de carreira claros e oportunidades de progressão para os colaboradores. Ao oferecer perspetivas de crescimento e desenvolvimento dentro da empresa, os colaboradores são incentivados a permanecer e se comprometer com a empresa a longo prazo (Arruda, 2024).

Além disso, as empresas podem implementar programas de reconhecimento e incentivos para destacar e valorizar o desempenho excecional dos colaboradores. Isso pode incluir bônus por desempenho, prémios, reconhecimento público e oportunidades de desenvolvimento adicional (Kyndt et al., 2009).

Outra política eficaz de retenção de talentos é a promoção de um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal. Oferecer horários flexíveis, programas de trabalho remoto, licenças parentais generosas e apoio ao bem-estar dos colaboradores pode ajudar a criar um ambiente de trabalho que valoriza o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, promovendo assim a satisfação e o compromisso dos colaboradores (Kyndt et al., 2009).

Investir em programas de formação e desenvolvimento contínuo é essencial para reter talentos. Os colaboradores valorizam as oportunidades de aprendizagem e crescimento profissional, e empresas que oferecem treinamento e desenvolvimento de alta qualidade têm maior probabilidade de manter seus melhores talentos (Arruda, 2024).

3.1.1. Diversidade e Inclusão

No contexto dos Recursos Humanos Sustentáveis, a diversidade e a inclusão assumem uma importância estratégica ainda maior. A diversidade refere-se à variedade de características e identidades entre os colaboradores de uma empresa, como género, etnia, idade, orientação sexual e experiências. Por outro lado, a inclusão diz respeito à criação de um ambiente de trabalho onde todos os colaboradores se sintam valorizados, respeitados e incluídos nos processos decisórios e culturais da empresa, independentemente de suas diferenças (Kramar, 2019).

Ao aplicar esses princípios ao tema das políticas de retenção de talentos em Recursos Humanos Sustentáveis, torna-se claro que uma abordagem inclusiva e diversificada é essencial para garantir o sucesso a longo prazo da empresa. As políticas de retenção de talentos sustentáveis devem promover ativamente a diversidade e a inclusão em todos os níveis da empresa (Kramar, 2019).

Por exemplo, uma política de retenção de talentos sustentáveis pode incluir iniciativas para recrutar e contratar pessoas de diferentes origens e experiências, alinhadas com os princípios de responsabilidade social e ambiental da empresa. Isso não apenas enriquece a cultura organizacional, mas também contribui para a criação de uma força de trabalho mais adaptada à diversidade global e às necessidades emergentes do mercado (Cachón-Rodríguez et al., 2023)

Além disso, uma política de inclusão em Recursos Humanos Sustentáveis pode envolver a implementação de programas e práticas que garantam oportunidades iguais de desenvolvimento e avanço na carreira para todos os colaboradores. Isso pode incluir programas de formação em sensibilidade cultural, a criação de espaços seguros para discussões sobre diversidade e de inclusão, e o estabelecimento de políticas anti discriminatórias claras e eficazes (Cachón-Rodríguez et al., 2023).

Ao promover a diversidade e a inclusão como parte integrante das políticas de retenção de talentos em Recursos Humanos Sustentáveis, as empresas não apenas fortalecem sua posição como empregadores responsáveis e éticos, mas também impulsionam a inovação, a criatividade e o desempenho organizacional. Uma força de trabalho diversificada e inclusiva não apenas reflete os valores sustentáveis da empresa, mas também contribui para a construção de um futuro mais equitativo e próspero para todos (Cachón-Rodríguez et al., 2023).

3.1.2. Desenvolvimento de uma Liderança Sustentável

Desenvolver uma liderança sustentável é uma componente vital dentro do contexto dos Recursos Humanos Sustentáveis. Essa abordagem não se limita apenas a alcançar resultados financeiros de curto prazo, mas visa criar um impacto duradouro, tanto dentro da empresa quanto na sociedade e no meio ambiente (Zhang & Lin, 2021).

Uma liderança sustentável é aquela que reconhece a interdependência entre o sucesso organizacional, a responsabilidade social e a preservação ambiental. Ela se concentra não apenas em maximizar os lucros, mas também em promover o bem-estar dos colaboradores, clientes, comunidades locais e do planeta como um todo (Zhang & Lin, 2021).

Para desenvolver uma liderança sustentável, as organizações devem investir na formação e capacitação dos seus líderes, promovendo habilidades como empatia, pensamento crítico, resolução de problemas complexos e tomada de decisão ética. Esses líderes são capazes de inspirar e motivar suas equipes, promovendo uma cultura de responsabilidade, transparência e inovação (Zhang & Lin, 2021).

Além disso, uma liderança sustentável também se baseia em princípios de diversidade e de inclusão, reconhecendo a importância de diferentes perspetivas e experiências na tomada de decisões e na resolução de problemas. Líderes inclusivos valorizam a contribuição de todos os membros da equipa e criam um ambiente onde todos se sintam seguros para expressar suas ideias e opiniões (Zhang & Lin, 2021).

Uma liderança sustentável também está alinhada com os valores e propósitos da empresa. Os líderes devem ser exemplos vivos dos valores da empresa, agindo com integridade, ética e responsabilidade em todas as suas interações e decisões (Zhang & Lin, 2021).

Ao desenvolver uma liderança sustentável, as organizações não apenas fortalecem sua capacidade de se adaptar e prosperar em um mundo em constante mudança, mas também contribuem para a construção de um futuro mais justo, equitativo e sustentável para todos (Zhang & Lin, 2021).

4. Caracterização do setor mobiliário

O Setor de Mobiliário representa uma indústria de grande relevância no cenário econômico português. A sua expressão é notável, contribuindo significativamente para o emprego e tem vindo a desempenhar um papel relevante no Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Portanto, é essencial realizar uma análise detalhada deste setor, considerando o seu comportamento tanto no contexto nacional, quanto no contexto global, tendo por base dados obtidos junto da Direção Geral das Atividades Económicas.

Com base em informação obtida junto da DGAE (2017), ao setor da indústria do mobiliário, é atribuído o Código de Classificação das Atividades Económicas, conhecido por CAE 310, onde está inserida a fabricação de mobiliário de escritório, cozinha, de madeira para outros fins, de metal para outros fins e a área de colchões.

Segundo os dados obtidos do estudo da DGAE (2017), é possível apurar que a indústria portuguesa do mobiliário é uma indústria que compreende cerca de 4.446 empresas. Essas empresas empregam cerca de 29.867 trabalhadores (4,5% do emprego na indústria transformadora) e geram um VAB (Produtividade aparente do trabalho = VAB/Pessoal ao serviço) de 491 milhões de euros e um volume de negócios de 1.586 milhões de euros, o que representa um aumento de 8% face ao ano de 2014 (1.463 milhões de euros).

No entanto, e apesar da produtividade aparente do trabalho no setor ter evoluído positivamente neste período (+28%), o seu valor, de 16,5 milhares de euros por trabalhador/ano, mantém-se abaixo da média nacional (22,6 milhares de euros) (DGAE 2017).

Através deste estudo, e realçando que verificamos dados de 2017, existe uma presença mais acentuada desta indústria na zona Norte do país, com 64% das empresas de mobiliário nacional, onde o maior destaque vai para o distrito do Porto, segue-se a região Centro com 20%, a grande área metropolitana de Lisboa com 11%. Com menor expressão vemos a zona Sul bem como as ilhas, onde temos a zona do Alentejo com 3% e tanto o Algarve, como os Açores e a Madeira com 1% (DGAE, 2017).

Quanto às exportações, no ano de 2016, as exportações de bens deste setor representaram 1,73% do total de exportações portuguesas de bens, atingindo um valor de cerca de 925 milhões de euros, contra 484 milhões de euros de importações, de onde resultou um saldo positivo de aproximadamente 441 milhões de euros (DGAE, 2017).

Ao observarmos o saldo da balança de bens verificamos que houve um aumento significativo. No ano de 2016, a França foi o principal destino das exportações da indústria do mobiliário nacional, com uma quota de 20,17%, seguida da Espanha (19,49%) e dos Estados Unidos (7,94%) (DGAE, 2017).

Como principais desafios deste setor verificamos vários aspetos a ter em consideração, primeiro, vemos o aumento da concorrência internacional, onde vemos que

este setor enfrenta uma forte concorrência de países com baixos custos de produção, entrando a China, em particular, que tem aumentado sua penetração no mercado da União Europeia (UE), sendo responsável por mais da metade das importações totais de móveis na UE (DGAE, 2017).

Segundo, encontramos a constante necessidade de inovação, fazendo com que este setor se torne um setor vulnerável. Com a globalização do comércio e a digitalização também impactam a competitividade (DGAE, 2017).

Terceiro e último, verificamos que o envelhecimento da força de trabalho e a dificuldade em atrair jovens trabalhadores podem resultar na escassez futura de profissionais qualificados e artesãos, por isso a capacidade das empresas de aplicar políticas que levam à retenção de talento é importante para o futuro do setor (DGAE, 2017).

CAPÍTULO II – METODOLOGIA

1. Natureza da Pesquisa

A natureza da pesquisa é de caráter quantitativo, fundamentada na aplicação de um inquérito por questionário dirigido aos colaboradores da Cozzim. O principal objetivo desta investigação é a recolha de informações sobre as práticas de Recursos Humanos sustentáveis, seu impacto nas operações da empresa e, especialmente, como essas práticas influenciam o crescimento pessoal de cada colaborador. O método escolhido garante o anonimato dos participantes, incentivando respostas sinceras e representativas (Creswell, 2017).

A pesquisa foi estruturada em cinco etapas distintas:

1. **Construção do Questionário:** Esta fase inicial envolveu o desenvolvimento e a delineação do questionário, assegurando que as questões fossem relevantes e claras.
2. **Ajuste do Questionário:** A dimensão do questionário foi ajustada conforme necessário para otimizar a clareza e a relevância das perguntas.
3. **Envio do Questionário:** O questionário revisto foi enviado aos colaboradores, assegurando que todos tivessem acesso e oportunidade de participação.
4. **Recolha e Análise de Dados:** Na última fase, foram recolhidos os dados e realizados os procedimentos analíticos para interpretar os resultados obtidos

O questionário foi dividido em quatro seções:

I. A caracterização da Amostra, para obtenção das informações sociodemográficas dos participantes (Capítulo III - 1);

II. As Práticas de Recursos Humanos Sustentáveis nas Empresas, para analisar o conhecimento e a importância dessas práticas para os colaboradores (Capítulo III – 2.1);

III. O Impacto das Práticas de Recursos Humanos Sustentáveis na Empresa, para avaliarmos se existem práticas sustentáveis atual na empresa e se essas práticas aumentam ou diminuem a satisfação geral (Capítulo III – 2.2);

IV. O Impacto da Empresa no Crescimento Pessoal, aqui exploramos o impacto da empresa no desenvolvimento pessoal de cada participante (Capítulo III – 2.3);

Cada uma das secções tem o objetivo de responder a questões específicas que orientam a investigação:

I. Os colaboradores presentes na empresa valorizam uma empresa que tenha práticas sustentáveis de Recursos Humanos?

II. Quais impactos das práticas sustentáveis existentes atualmente na empresa?

III. Qual a visão global e grau de satisfação dos colaboradores no momento atual da empresa?

Esta investigação assume um caráter exploratório, permitindo não apenas a recolha de dados, mas também uma compreensão aprofundada das perceções dos colaboradores relativamente às práticas de Recursos Humanos sustentáveis na empresa Cozzim. A análise destas dimensões revela-se fundamental, na medida em que possibilita a identificação de tendências, áreas de melhoria e potencialidades que, à partida, poderiam não estar evidenciadas (Dalmoro, 2014).

2. Instrumento e Procedimentos na recolha de dados

Para a realização deste estudo, foi utilizado um questionário como instrumento principal de recolha de dados. Este questionário consiste em perguntas fechadas e escalas de Likert, com o objetivo de recolher dados quantitativos sobre a motivação dos estagiários. A abordagem estatística aplicada aos dados obtidos incluiu o cálculo de médias e percentagens, permitindo uma análise aprofundada e uma compreensão quantitativa dos fatores que influenciam a motivação dos colaboradores (Dalmoro, 2014).

A estrutura do questionário foi baseada em duas modalidades distintas de escalas de Likert de cinco pontos, onde os participantes foram convidados a avaliar seu nível de motivação ou a importância atribuída a diferentes aspetos, utilizando uma escala que variava de "1 = Discordo Totalmente" a "5 = Concordo Totalmente". Esta abordagem facilitou a mensuração da perceção dos colaboradores em relação aos diversos fatores que afetam sua motivação.

Além disso, o questionário foi adaptado de uma escala previamente validada por Luana Carolina Sousa Guimarães em sua dissertação de mestrado, intitulada "*Impacto das Práticas de Recursos Humanos Sustentáveis nas Organizações*". Esta validação prévia conferiu maior credibilidade e rigor ao instrumento, assegurando que as questões abordadas eram pertinentes e adequadas para o público-alvo (Guimarães, 2023).

A recolha de dados foi conduzida de maneira ética e anónima, utilizando a plataforma Google Forms. Este método garantiu que as respostas dos participantes fossem

tratadas com a devida confidencialidade, promovendo um ambiente seguro para a expressão de suas opiniões.

3. Universo de Estudo – Contextualização da empresa COZZIM

A COZZIM é uma empresa portuguesa especializada na conceção, fabrico e montagem de mobiliário e equipamentos, com um foco particular em ambientes de cozinha e mobiliário à medida. Fundada em novembro de 2020, a empresa é uma subsidiária da Thunder Calculus, parte do Thunder Group, e já se destacou no mercado pela sua abordagem inovadora e pelos serviços de alta qualidade (COZZIM, 2020).

Situada em Vila Nova de Gaia, a COZZIM oferece uma vasta gama de produtos que incluem cozinhas personalizadas, roupeiros, móveis para casas de banho e eletrodomésticos. A empresa acredita que cada projeto deve ser único, adaptando-se às necessidades e desejos dos clientes, o que se reflete no seu lema: "A sua ideia é o nosso trabalho e a sua satisfação, o nosso orgulho" (COZZIM, 2020).

Além de um compromisso com a qualidade e a inovação, a COZZIM utiliza tecnologia avançada, como a modelação em 3D, para ajudar os clientes a visualizar os seus projetos antes da execução. A empresa valoriza a experiência do cliente desde o planeamento até à montagem final, garantindo que cada etapa do processo seja realizada com elevados padrões de excelência (COZZIM, 2020).

Com apenas três anos de atividade completa, a COZZIM já alcançou um reconhecimento significativo no setor e continua a expandir-se, sempre em busca de novos desafios e parcerias que reforcem a sua presença no mercado de mobiliário (COZZIM, 2020).

4. Amostra

O público-alvo desta investigação inclui todos os trabalhadores da Cozzim, garantindo uma representação diversificada de experiências e perspetivas. A amostragem não probabilística foi escolhida, pois é adequada quando o foco está em compreender as vivências e perceções de um grupo específico, como os colaboradores da empresa (Creswell, 2017). Esta abordagem possibilita a seleção de participantes com base na sua

disponibilidade e acessibilidade, enriquecendo assim a variedade de experiências capturadas.

O panorama sociográfico da amostra (tópico mais aprofundado no próximo capítulo) foi delineado através de um questionário, disponível entre 15 de março de 2024 e 1 de junho de 2024. Este questionário forneceu uma visão abrangente sobre a demografia e as características dos participantes. Ao todo, foram obtidas 14 respostas, revelando uma ligeira predominância masculina, dado que a empresa conta apenas com duas colaboradoras do género feminino. Quanto à faixa etária, os dados indicam uma concentração significativa de respondentes entre os 31 e 40 anos. Adicionalmente, os participantes desempenham diversas funções, sendo a totalidade dos membros da empresa atualmente de nacionalidade brasileira e portuguesa.

Essas características da amostra são fundamentais para a análise, pois proporcionam uma compreensão mais profunda das dinâmicas e desafios enfrentados pelos trabalhadores na Cozzim. Isso permitirá a identificação de tendências que podem ser abordadas em futuras estratégias de gestão e desenvolvimento organizacional.

5. Tratamento de dados

O tratamento dos dados coletados na pesquisa foi realizado utilizando a plataforma Google Forms, que facilitou a empresa e o armazenamento das respostas para análise posterior. Todas as respostas foram exportadas e registadas em uma folha de cálculo do Excel, mantendo a estrutura original do formulário, o que garantiu a integridade dos dados.

As etapas de limpeza e preparação dos dados foram mínimas, uma vez que todas as questões eram de resposta de seleção, o que simplificou o processo de análise. A padronização das perguntas, conforme aponta Gil (2002), assegurou que todos os participantes respondessem às mesmas questões, facilitando assim a comparação e a análise dos dados coletados.

Para a análise dos dados, efetuou-se a soma de todas as respostas, permitindo identificar padrões e tendências. Utilizou-se também gráficos e tabelas para visualizar os dados de maneira clara, tornando as informações mais acessíveis e compreensíveis. O questionário, como instrumento de recolha de dados, foi projetado com questões pré-

definidas, registando as impressões dos participantes e informações relevantes sobre o tema em estudo (Gil, 2002).

Os resultados obtidos são apresentados de forma clara e concisa no Capítulo III da investigação, utilizando tabelas e gráficos para ilustrar as principais descobertas. O uso de representações visuais não só facilita a interpretação dos dados, mas também permite identificar rapidamente as áreas que necessitam de atenção ou aprimoramento. Além disso, essa abordagem visual é especialmente útil para comunicar resultados a partes interessadas que podem não estar familiarizadas com os detalhes técnicos da análise de dados.

No Capítulo IV, os resultados são discutidos em profundidade, permitindo uma reflexão crítica sobre as implicações das descobertas e como elas se relacionam com as práticas de Recursos Humanos sustentáveis na Cozzim. Por último, o Capítulo V apresenta propostas de implementação baseadas nas conclusões da pesquisa, fornecendo recomendações práticas que visam não apenas a melhoria das práticas atuais, mas também o fortalecimento da cultura organizacional da empresa.

Dessa forma, o tratamento adequado dos dados não apenas apoia a validação das hipóteses da pesquisa, mas também oferece uma base sólida para futuras investigações e a implementação de melhorias nas práticas de gestão de Recursos Humanos.

CAPÍTULO III – Análise de Dados

1. Caracterização Sociodemográfica

A caracterização sociodemográfica dos participantes é fundamental para contextualizar a pesquisa e compreender as dinâmicas que a influenciam. Nesta secção, iremos analisar diversas variáveis, incluindo o género, a faixa etária, o estado civil, o cargo ou função desempenhada, a nacionalidade e as habilitações literárias. Esta abordagem permite não só uma melhor interpretação dos resultados obtidos, mas também uma reflexão sobre como essas características podem impactar as perceções e comportamentos dos participantes. A diversidade sociodemográfica é crucial para garantir que a análise seja abrangente e representativa, assegurando que as conclusões tiradas sejam válidas e relevantes para o contexto em estudo.

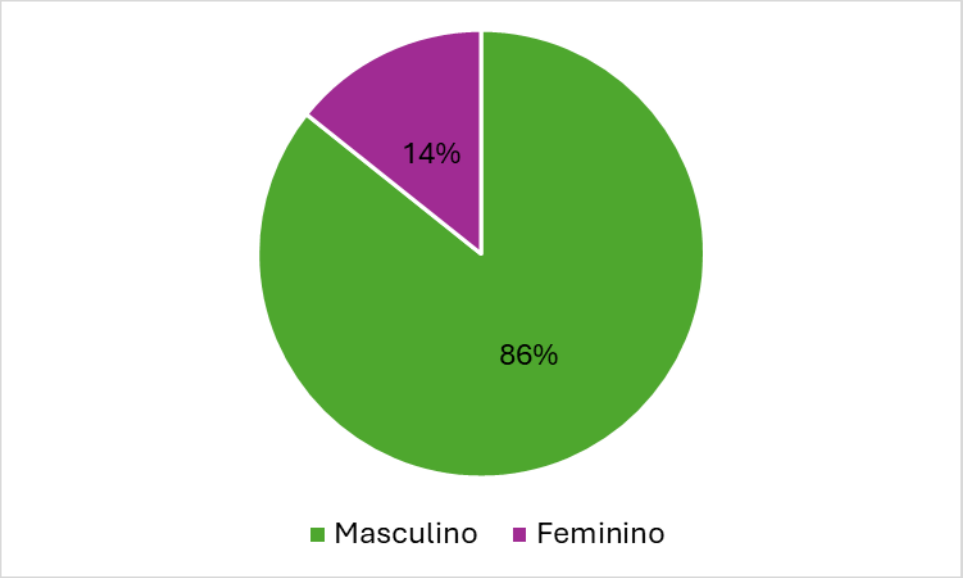


Gráfico 1 - Número de respostas de cada género

O Gráfico 1 apresenta a distribuição das respostas em função do género dos participantes da pesquisa. Das 14 respostas recolhidas, apenas 14% são de indivíduos do género feminino, enquanto 86% correspondem a participantes do género masculino. Este dado revela uma clara predominância de vozes masculinas na amostra, sugerindo que a perspetiva masculina tem um peso considerável na análise dos resultados.

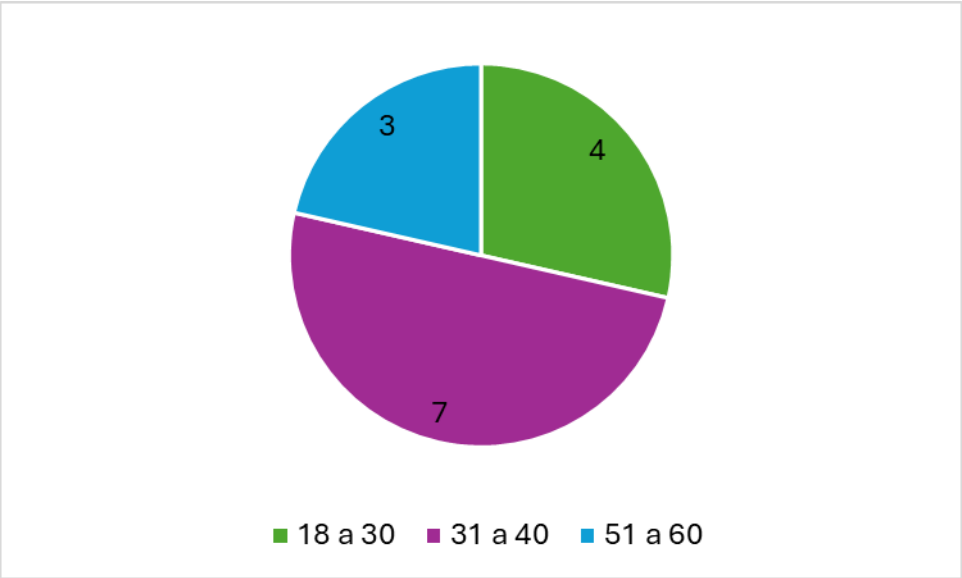


Gráfico 2 - Número de respostas por faixa etária

O Gráfico 2 ilustra a distribuição das respostas em função das diferentes faixas etárias dos participantes da pesquisa. Das 14 respostas recolhidas, 3 pessoas (21%) pertencem à faixa etária entre 51 a 60 anos, 4 pessoas (29%) estão na faixa dos 18 a 30 anos e 7 pessoas (50%) situam-se entre 31 a 40 anos.

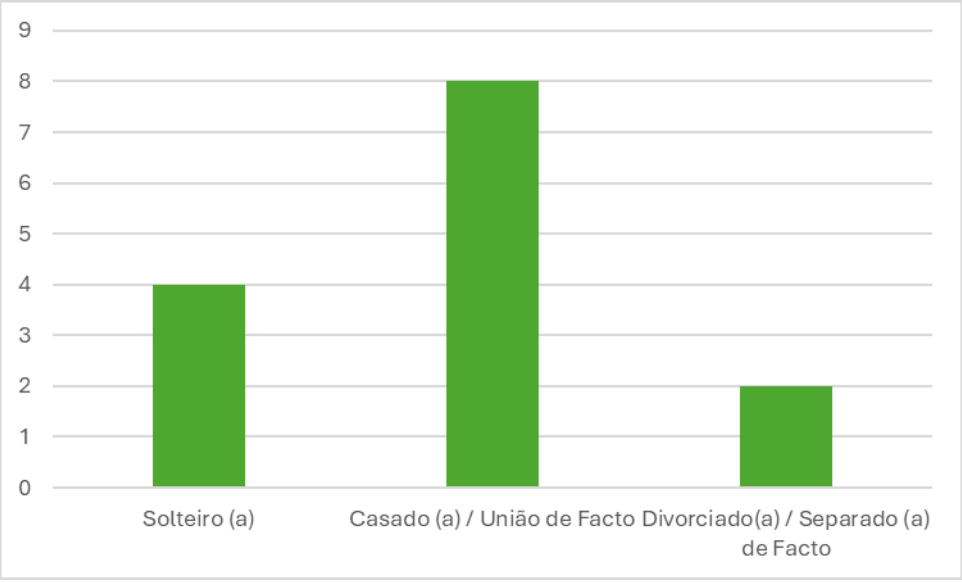


Gráfico 3 - Número de respostas por estado civil

O Gráfico 3 ilustra a distribuição das respostas de acordo com o estado civil dos participantes da pesquisa. Das respostas verifica-se que 4 participantes (29%) encontram-se como solteiros/as, 8 (57%) são casados/as ou encontram-se em união de facto, enquanto 2 (14%) estão divorciados/as ou separados/as de facto.

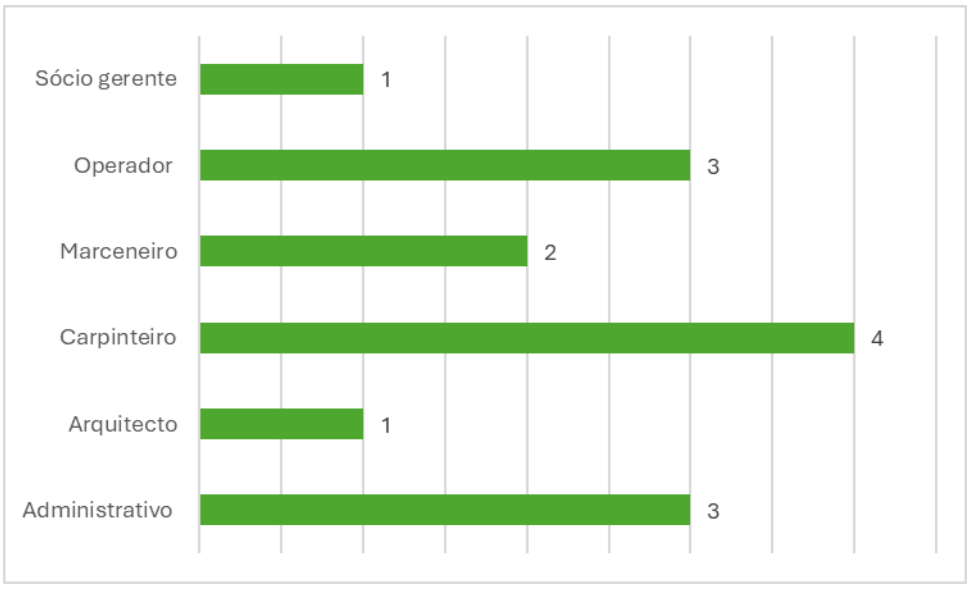


Gráfico 4 - Número de respostas por Cargo/ Função

O Gráfico 4 ilustra a distribuição das respostas de acordo com os cargos ou funções desempenhadas pelos participantes da pesquisa. Das respostas recolhidas, verifica-se a presença de 1 sócio-gerente, 1 arquiteto, 3 operadores, 4 carpinteiros e 3 administrativos.

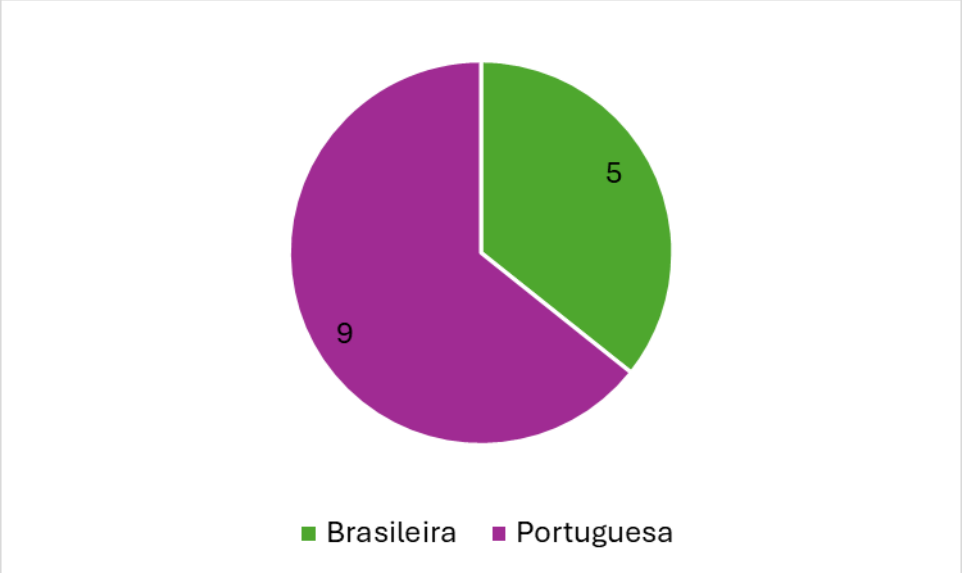


Gráfico 5 - Número de respostas por Nacionalidade

O Gráfico 5 ilustra a distribuição das respostas segundo a nacionalidade dos participantes da pesquisa. Das 14 respostas obtidas, 5 (36%) correspondem a cidadãos brasileiros, enquanto 9 (64%) são de cidadãos portugueses.

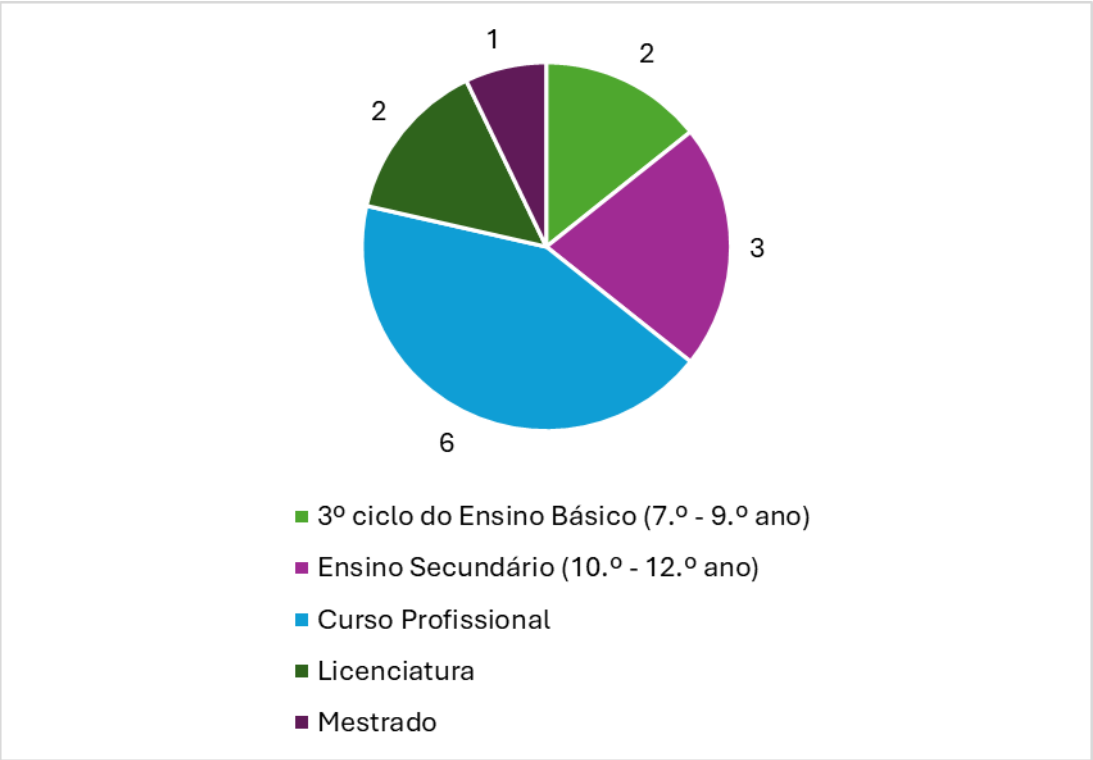


Gráfico 6 - Número de respostas por Habilitações Literárias

O Gráfico 6 ilustra a distribuição das respostas segundo as habilitações literárias dos participantes da pesquisa. Das 14 respostas obtidas, 6 participantes (43%) possuem um curso profissional, 1 (7%) completou o 3.º ciclo do ensino básico, 3 (21%) têm o ensino secundário completo, 2 (14%) detêm uma licenciatura e 1 (7%) possui um mestrado.

2. Dados relacionados com as práticas sustentáveis da empresa

As práticas de Recursos Humanos sustentáveis assumem um papel fundamental no ambiente empresarial contemporâneo, ao procurar harmonizar os objetivos estratégicos das empresas com o bem-estar dos colaboradores e a responsabilidade social. Neste estudo, propomo-nos a analisar o conhecimento e a importância atribuída pelos colaboradores a estas práticas, de modo a compreender como influenciam a sua satisfação, motivação e envolvimento na empresa.

Adicionalmente, será investigado o impacto dessas práticas no contexto organizacional, avaliando se as iniciativas sustentáveis atualmente em vigor contribuem

para a satisfação geral dos colaboradores e para a criação de um ambiente de rmais equilibrado e harmonioso. O foco estará em perceber de que forma estas práticas conciliam os objetivos económicos com o bem-estar social e ambiental, potenciando um espaço de trabalho mais saudável e sustentável.

Por último, iremos explorar o impacto da empresa no crescimento pessoal dos seus colaboradores, analisando como as políticas e ações internas fomentam o desenvolvimento individual, a melhoria de competências e a realização pessoal. Esta análise visa compreender de que maneira a empresa atua como motor do desenvolvimento dos seus colaboradores, criando um ciclo virtuoso que beneficia tanto os indivíduos quanto a empresa.

Este estudo terá, assim, como foco estas três questões essenciais, procurando fornecer uma visão aprofundada da relação entre práticas de Recursos Humanos sustentáveis, satisfação no trabalho e crescimento pessoal no contexto empresarial.

2.1. Práticas Sustentáveis nas Empresas

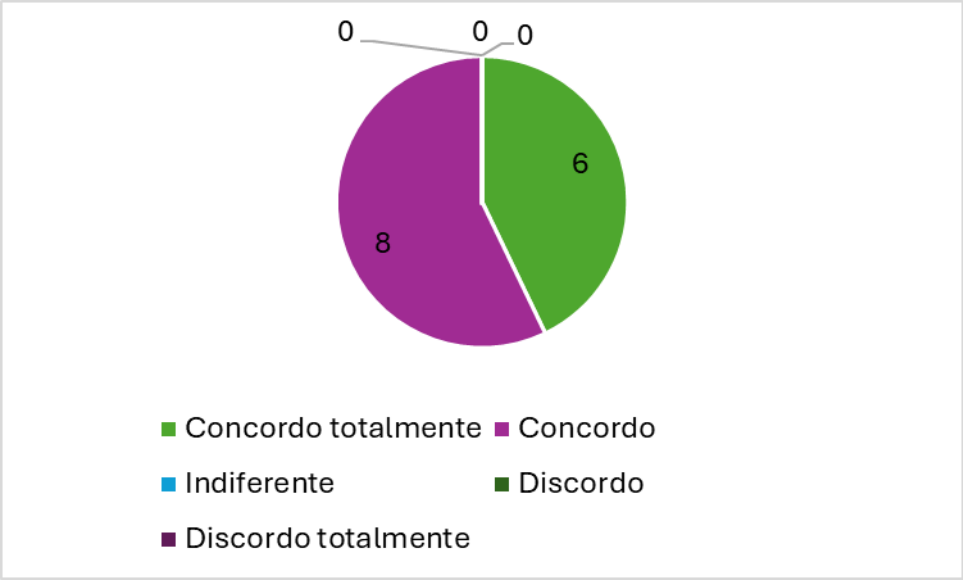


Gráfico 7 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: "Valorizo que uma empresa dispõe de práticas de saúde e segurança no trabalho para além do que é estipulado por lei."

O Gráfico 7 ilustra a perceção dos trabalhadores relativamente à afirmação "Valorizo que uma empresa dispõe de práticas de saúde e segurança no trabalho para além

do que é estipulado por lei". Dos participantes, 57,1% manifestaram a sua concordância com a afirmação, enquanto 42,9% concordaram totalmente.

Os resultados evidenciam uma forte valorização das práticas de saúde e segurança no trabalho por parte dos colaboradores. A elevada percentagem de trabalhadores que expressa concordância sugere que, para a maioria, a existência de medidas que ultrapassam as exigências legais é um fator significativo para um ambiente de trabalho positivo. Além disso, a concordância expressa indica que práticas proativas nesta área podem contribuir para a satisfação e motivação dos trabalhadores, sublinhando a importância de uma abordagem abrangente em matéria de saúde e segurança no trabalho.



Gráfico 8 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: "Valorizo uma empresa que, no âmbito do recrutamento e seleção, incentive os candidatos com valores relacionados com Responsabilidade Social e Sustentabilidade."

O Gráfico 8 ilustra a perceção dos trabalhadores em relação à afirmação "Valorizo uma empresa que, no âmbito do recrutamento e seleção, incentive os candidatos com valores relacionados com Responsabilidade Social e Sustentabilidade". Dos participantes, 71,4% manifestaram a sua concordância com a afirmação, 21,4% concordaram totalmente e 7,1% mostraram-se indiferentes.

Os resultados revelam uma forte valorização das práticas de recrutamento e seleção que priorizam candidatos alinhados com princípios de responsabilidade social e sustentabilidade. A elevada percentagem de trabalhadores que concorda com esta afirmação sugere que muitos colaboradores consideram estas dimensões fundamentais

para a cultura organizacional. Esta tendência pode refletir uma crescente consciência sobre a importância de promover a ética e a sustentabilidade no ambiente de trabalho.

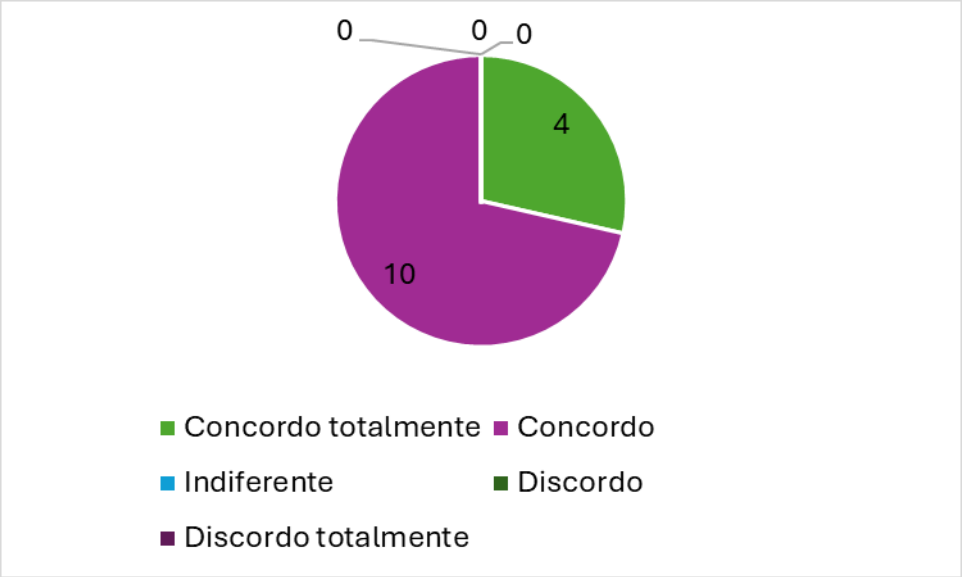


Gráfico 9 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: "Valorizo uma empresa que possua políticas e procedimentos que incentivem os colaboradores a valorizar as práticas de Responsabilidade Social e Sustentabilidade (por exemplo no âmbito do sistema de avaliação de desempenho e/ou incentivos)."

O Gráfico 9 ilustra a perceção dos trabalhadores em relação à afirmação "Valorizo uma empresa que possua políticas e procedimentos que incentivem os colaboradores a valorizar as práticas de Responsabilidade Social e Sustentabilidade (por exemplo, no âmbito do sistema de avaliação de desempenho e/ou incentivos)". Entre os 14 participantes, todos responderam de forma positiva: 71,4% manifestaram a sua concordância e 28,6% concordaram totalmente.

Os resultados evidenciam uma unanimidade notável entre os colaboradores quanto à importância de políticas e procedimentos que promovam a responsabilidade social e a sustentabilidade.

Ao reconhecer a relevância destas práticas, as empresas podem reforçar o seu compromisso com a sustentabilidade e contribuir para um impacto positivo nas suas comunidades.

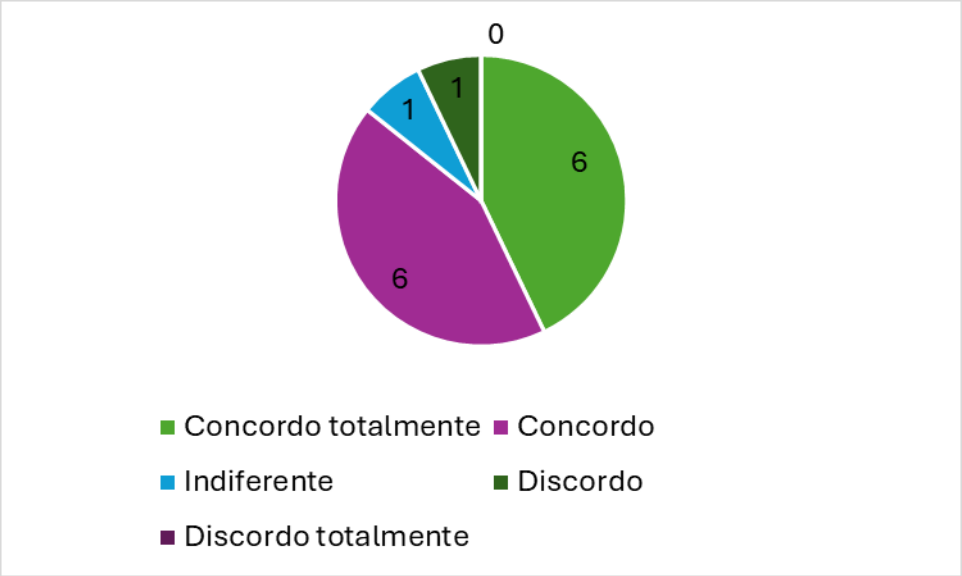


Gráfico 10 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: ”Valorizo uma empresa que estabelece políticas de formação e desenvolvimento profissional dos seus colaboradores nos domínios da Responsabilidade Social e Sustentabilidade.”

O Gráfico 10 ilustra a perceção dos trabalhadores em relação à afirmação "Valorizo uma empresa que estabelece políticas de formação e desenvolvimento profissional dos seus colaboradores nos domínios da Responsabilidade Social e Sustentabilidade". Das 14 respostas, 1 pessoa expressou discordância, 1 considerou-se indiferente, enquanto 6 concordaram e 6 concordaram totalmente.

A elevada percentagem de trabalhadores (85,7%) que demonstrou concordância — somando aqueles que concordam e os que concordam totalmente — sugere que a maioria considera estas práticas essenciais para o progresso da empresa. Contudo, este cenário destaca a importância de uma comunicação eficaz acerca dos benefícios das formações em responsabilidade social e sustentabilidade, com o objetivo de envolver todos os colaboradores e fomentar uma cultura organizacional mais inclusiva e consciente.

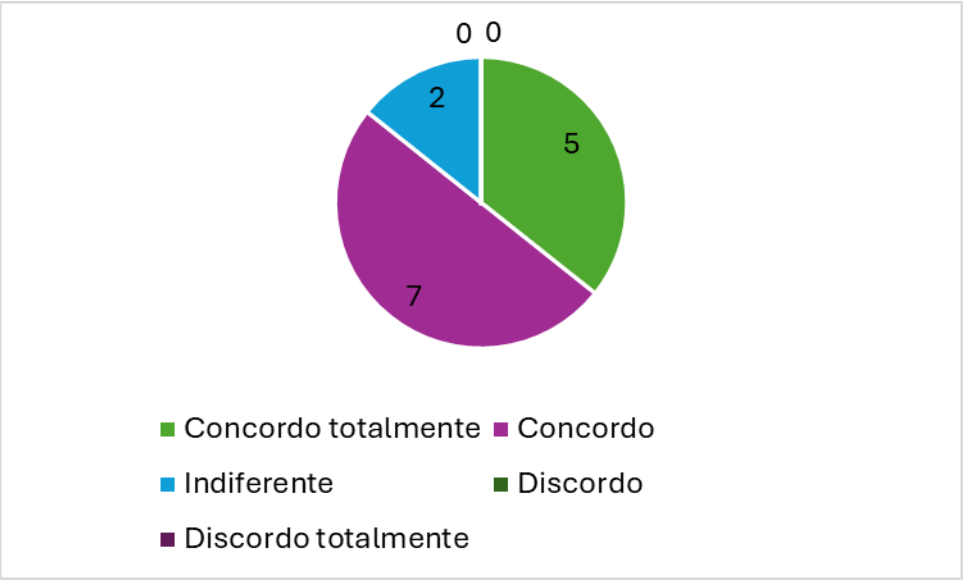


Gráfico 11 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: "Valorizo uma empresa que implemente práticas que possibilitam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (por exemplo práticas de flexibilidade no horário, facilitação de alteração de férias"

O Gráfico 11 ilustra a perceção dos trabalhadores relativamente à afirmação "Valorizo uma empresa que 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)". Das 14 respostas, 50% dos participantes manifestaram concordância, 14,3% consideraram-se indiferentes e 35,7% concordaram totalmente.

Com um total de 85,7% dos participantes a expressarem algum grau de concordância — somando aqueles que concordam e os que concordam totalmente — é claro que muitos trabalhadores valorizam ambientes que respeitem a sua vida fora do trabalho. A percentagem de 14,3% de colaboradores que se mostram indiferentes indica que, embora a maioria reconheça a relevância deste tema, ainda existe espaço para melhorar a sensibilização e a comunicação sobre as práticas existentes. Assim, a implementação de políticas que favoreçam este equilíbrio não só contribui para o bem-estar dos colaboradores, mas também para a melhoria da produtividade e do clima organizacional.

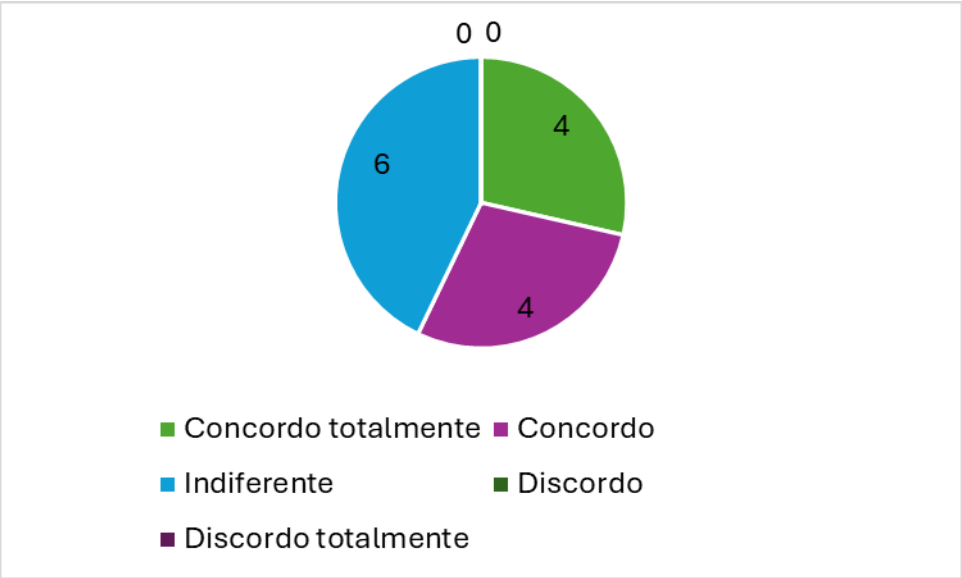


Gráfico 12 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: "Valorizo uma empresa que tenha iniciativas de Responsabilidade Social e Sustentabilidade (como por exemplo programas de reciclagem, voluntariado ou colaboração com a comunidade)."

O Gráfico 12 ilustra a perceção dos trabalhadores relativamente à afirmação "Valorizo uma empresa que tenha iniciativas de Responsabilidade Social e Sustentabilidade (como, por exemplo, programas de reciclagem, voluntariado ou colaboração com a comunidade)". Das 14 respostas obtidas, 6 colaboradores consideraram-se indiferentes, enquanto 4 concordaram e 4 concordaram totalmente.

Os resultados evidenciam uma divisão nas opiniões dos trabalhadores sobre a relevância das iniciativas de responsabilidade social e sustentabilidade. Embora 57,1% dos participantes tenham manifestado algum grau de a significativa percentagem de 42,9% que se declarou indiferente sugere uma falta de envolvimento ou consciência em relação a estas práticas.

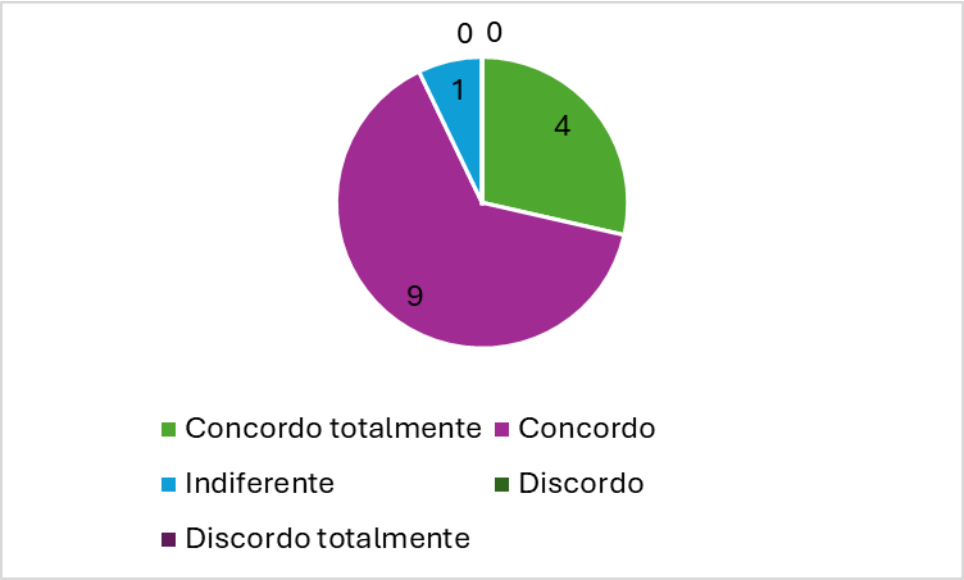


Gráfico 13 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: " Valorizo uma empresa que possua políticas de remuneração e benefícios que incentivam práticas sustentáveis (por exemplo a redução do consumo de recursos). "

Dos 14 inquiridos, 9 pessoas (64,3%) indicaram que concordam, e 4 pessoas (28,6%) concordam totalmente com a afirmação. No total, 13 dos 14 participantes (92,9%) expressam uma opinião positiva em relação à importância de uma empresa adotar políticas de remuneração e benefícios que promovam práticas sustentáveis.

Apenas 1 pessoa (7,1%) se mostrou indiferente e não houve qualquer discordância. Estes dados revelam que a esmagadora maioria dos colaboradores valoriza políticas que promovam a sustentabilidade, o que sugere que a implementação de tais práticas pode ser um fator crucial para aumentar a satisfação e retenção de talentos na empresa, bem como para reforçar a sua imagem enquanto empresa socialmente responsável.

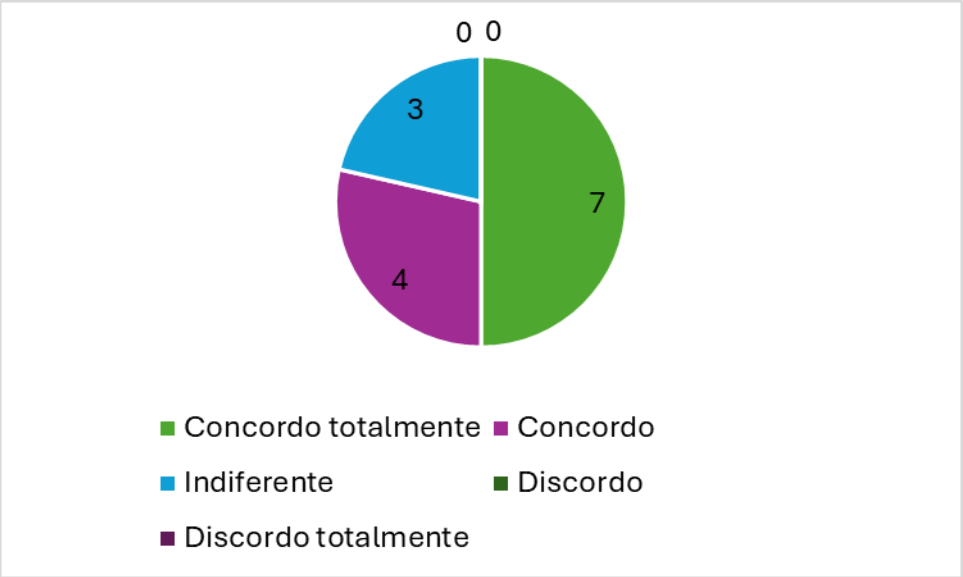


Gráfico 14 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: " Valorizo uma empresa que promova práticas de Diversidade, Equidade e Inclusão "

A análise revela que 50% dos inquiridos concordam totalmente e 28,6% concordam, totalizando 78,6% que valorizam estas práticas. Por outro lado, 21,4% mostraram-se indiferentes.

Estes resultados sugerem que a maioria valoriza a promoção da diversidade e de inclusão nas empresas, embora uma parte relevante dos inquiridos não as considere um fator determinante. As empresas que apostam nessas políticas podem beneficiar ao atrair talento e alinhar-se com as expectativas de grande parte dos profissionais.

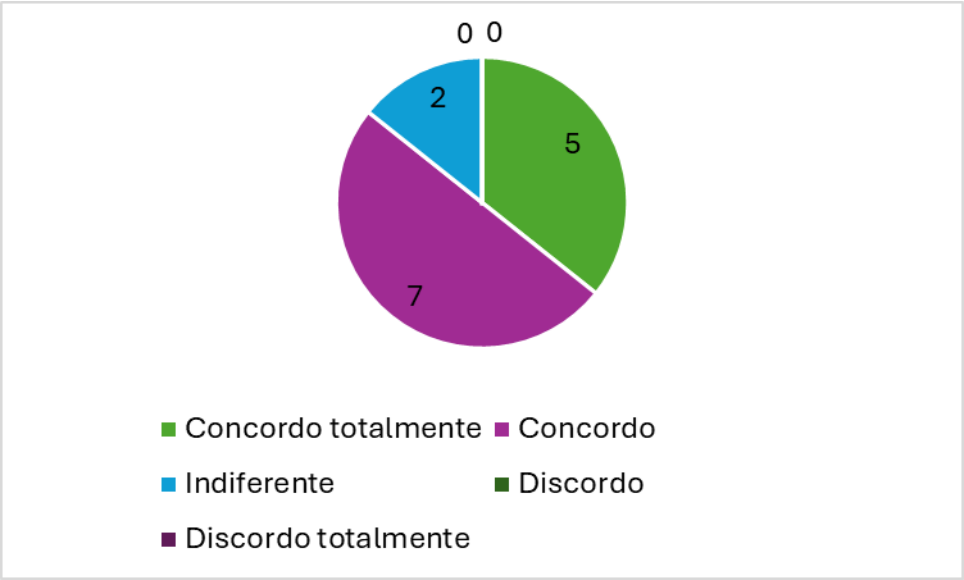


Gráfico 15 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: " Valorizo uma empresa que promova práticas de Recursos Humanos associadas à Sustentabilidade e Responsabilidade Social"

Dos 14 inquiridos, 5 pessoas (35,7%) concordam totalmente e 7 (50%) concordam, totalizando 12 pessoas (85,7%) que demonstram uma apreciação significativa por empresas que adotam práticas de Recursos Humanos ligadas à sustentabilidade e responsabilidade social. Este resultado sublinha a crescente importância destas questões no ambiente de trabalho e a sua valorização por parte dos colaboradores.

Por outro lado, 2 pessoas (14,3%) mostraram-se indiferentes, não havendo registos de discordância com a afirmação. Isso reforça a ideia de que a maioria dos inquiridos reconhece o valor de tais práticas, indicando que a promoção da sustentabilidade e da responsabilidade social pode ser um elemento relevante para a perceção de valor e satisfação com a empresa.

2.2. Impacto das Práticas de Recursos Humanos Sustentáveis na Empresa

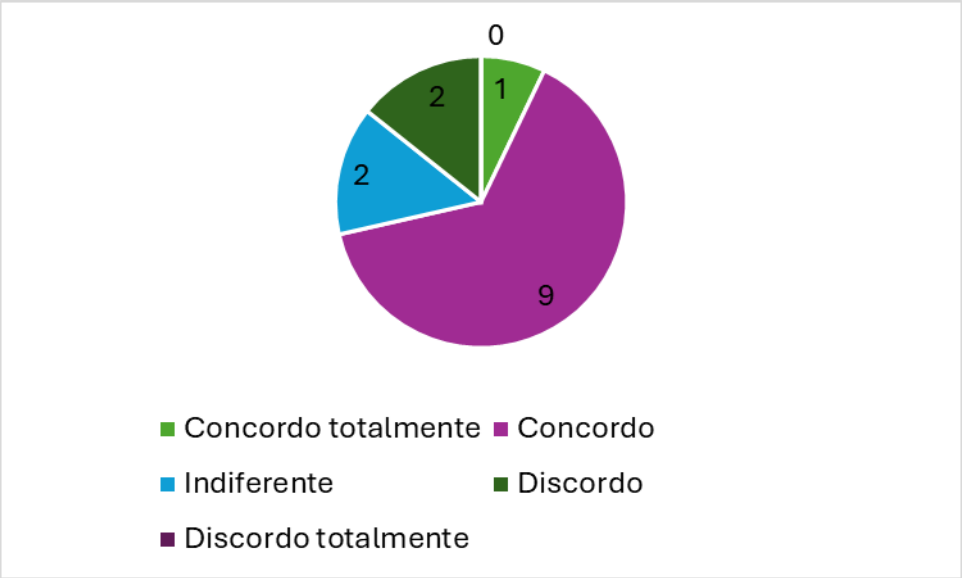


Gráfico 16 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: "As políticas e práticas de Recurso Humanos da empresa estão alinhadas com os valores de Responsabilidade Social e Sustentabilidade."

Dos 14 inquiridos, 9 pessoas (64,3%) concordam, enquanto 1 (7,1%) concorda totalmente, totalizando 10 respostas (71,4%) que indicam uma visão favorável sobre o alinhamento das políticas de Recursos Humanos com a responsabilidade social e a sustentabilidade. Este dado sugere que a maioria dos colaboradores acredita que a empresa está a integrar estas questões em suas práticas.

Por outro lado, 2 pessoas (14,3%) discordam da afirmação e 2 (14,3%) se mostraram indiferentes, o que indica que existe uma minoria que não vê esse alinhamento claramente. No geral, a análise sugere que, embora haja um forte reconhecimento das práticas de responsabilidade social e sustentabilidade, ainda existem áreas que podem ser melhoradas para garantir que todos os colaboradores se sintam alinhados com os valores da empresa.

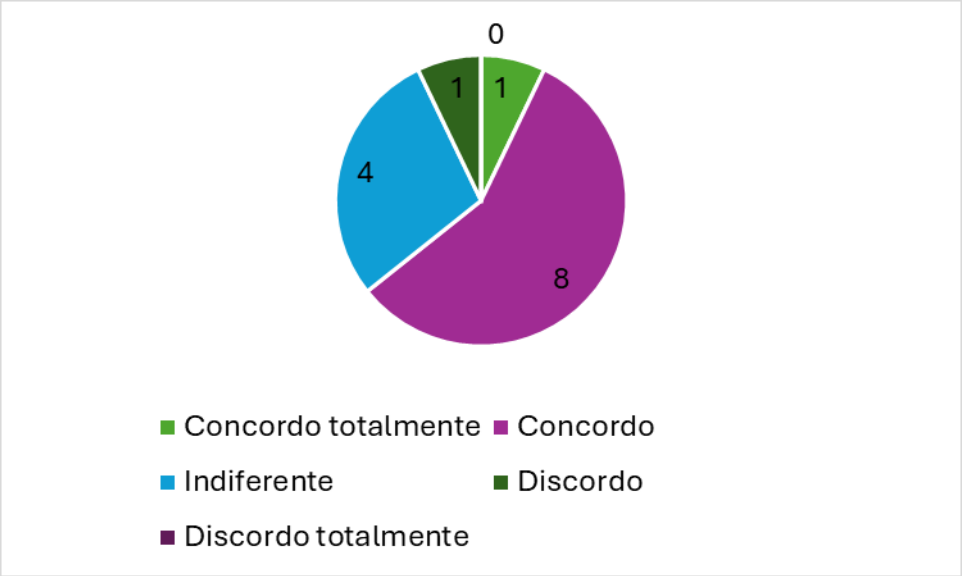


Gráfico 17 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: "A empresa tem uma preocupação genuína na implementação de práticas de Recursos Humanos associadas à Responsabilidade Social e Sustentabilidade."

Das 14 respostas, 8 pessoas (57,1%) concordam que a empresa demonstra essa preocupação, enquanto 1 pessoa (7,1%) concorda totalmente, totalizando 9 respostas (64,3%) que indicam uma visão favorável sobre o compromisso da empresa com práticas de responsabilidade social e sustentabilidade. Este resultado sugere que a maioria dos colaboradores acredita que a empresa atua de forma consciente e proactiva nestas áreas.

Por outro lado, 4 pessoas (28,6%) mostraram-se indiferentes em relação à afirmação, e 1 pessoa (7,1%) discordou. A presença de uma proporção significativa de colaboradores indiferentes pode indicar a necessidade de uma comunicação mais clara ou de um maior envolvimento nas iniciativas de responsabilidade social e sustentabilidade. No geral, a análise sugere que, embora a maioria reconheça a preocupação da empresa, existe espaço para melhorar a perceção e o envolvimento em relação a estas práticas.

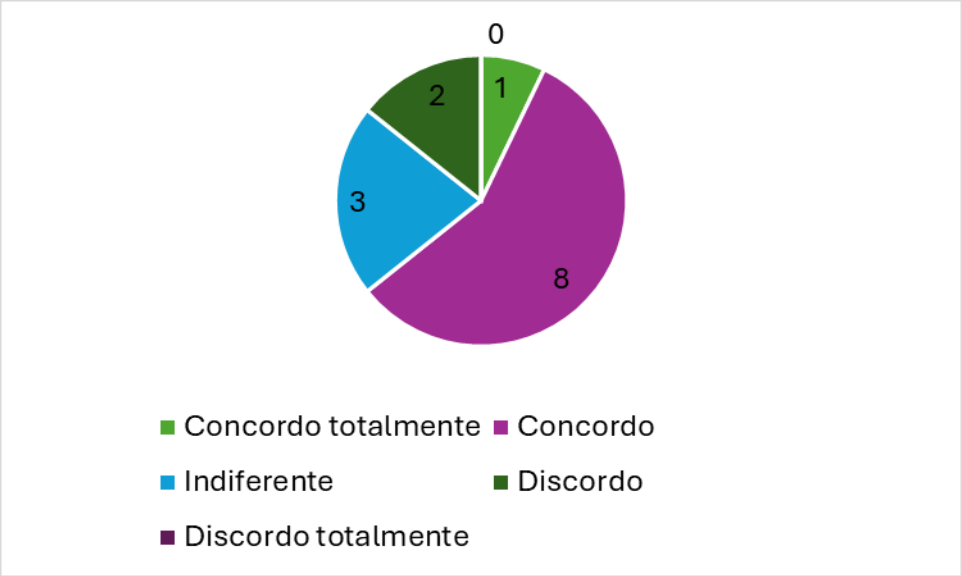


Gráfico 18 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: "As práticas de Recursos Humanos associadas à Responsabilidade Social e Sustentabilidade influenciam positivamente a minha satisfação e motivação no trabalho."

Das 14 respostas, 8 pessoas (57,1%) afirmaram que estas práticas têm um impacto positivo na sua satisfação e motivação, enquanto 1 pessoa (7,1%) concordou totalmente. Assim, um total de 9 respostas (64,3%) demonstra uma clara valorização das iniciativas de responsabilidade social e sustentabilidade.

Por outro lado, 3 pessoas (21,4%) mostraram-se indiferentes em relação à afirmação, e 2 pessoas (14,3%) discordaram. A presença de uma proporção considerável de colaboradores que se mostram indiferentes ou que discordam sugere que, apesar do reconhecimento positivo, existe ainda um grupo que não sente essa influência ou que não está totalmente comprometido.

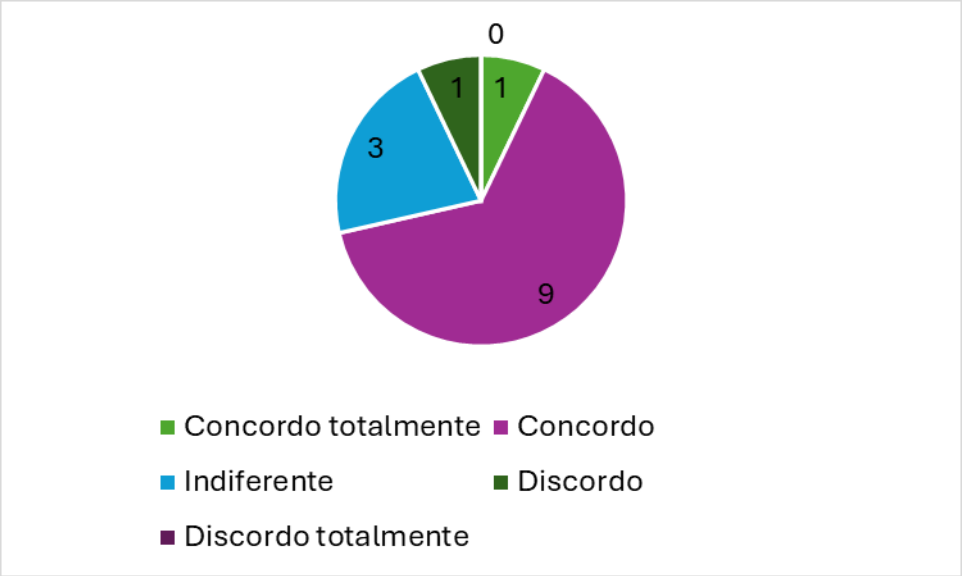


Gráfico 19 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: " As práticas de Recursos Humanos contribuem para o desenvolvimento das minhas competências relacionadas com os valores da Responsabilidade Social e Sustentabilidade. "

Das 14 respostas, 9 pessoas (64,3%) afirmaram que as práticas de Recursos Humanos desempenham um papel significativo no desenvolvimento das suas competências ligadas à responsabilidade social e à sustentabilidade. Adicionalmente, 1 pessoa (7,1%) concorda totalmente, totalizando assim 10 respostas (71,4%) que refletem uma valorização clara destas iniciativas.

Por outro lado, 3 pessoas (21,4%) mostraram-se indiferentes em relação à afirmação, e 1 pessoa (7,1%) discordou. A presença de um número considerável de colaboradores que se mostram indiferentes pode indicar que, embora a maioria reconheça o impacto positivo, existe ainda margem para melhorar o envolvimento e a eficácia das iniciativas de desenvolvimento de competências.

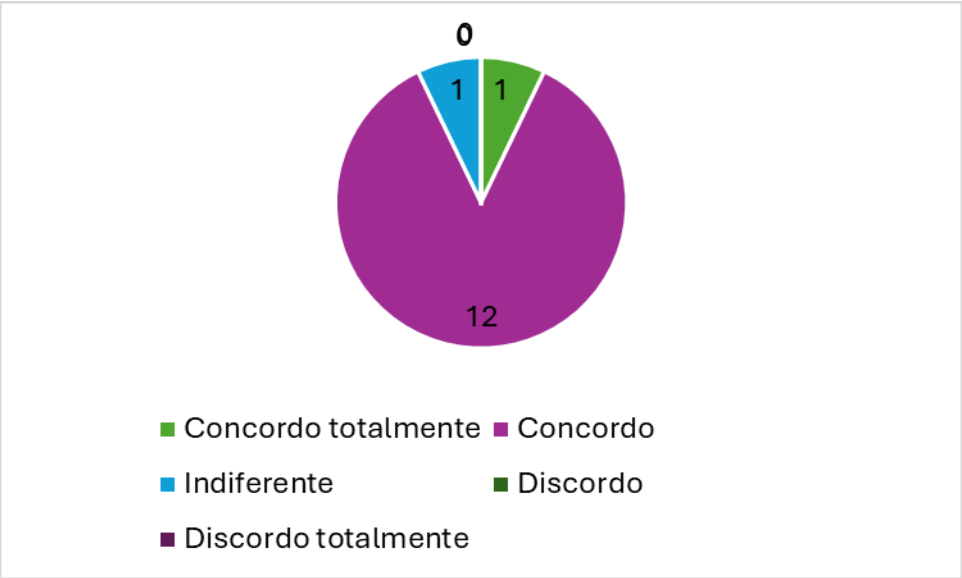


Gráfico 20 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: " As práticas de Recursos Humanos associadas à Responsabilidade Social e Sustentabilidade levam a uma melhoria nas relações interpessoais entre os colaboradores."

Das 14 respostas, 12 pessoas (85,7%) concordam que essas práticas contribuem para a melhoria das relações interpessoais, enquanto 1 pessoa (7,1%) concorda totalmente. Apenas 1 pessoa (7,1%) se mostrou indiferente em relação à afirmação. Este resultado indica que a grande maioria dos colaboradores reconhece a importância das iniciativas de responsabilidade social e sustentabilidade na promoção de um ambiente de trabalho mais colaborativo e harmonioso.

A quase totalidade de respostas favoráveis sugere que os colaboradores percebem claramente um impacto positivo destas práticas nas suas interações diárias. Em suma, a análise indica que as práticas de Recursos Humanos relacionadas com a responsabilidade social e sustentabilidade são valorizadas pelos colaboradores como fatores que favorecem a melhoria das relações interpessoais dentro da empresa.

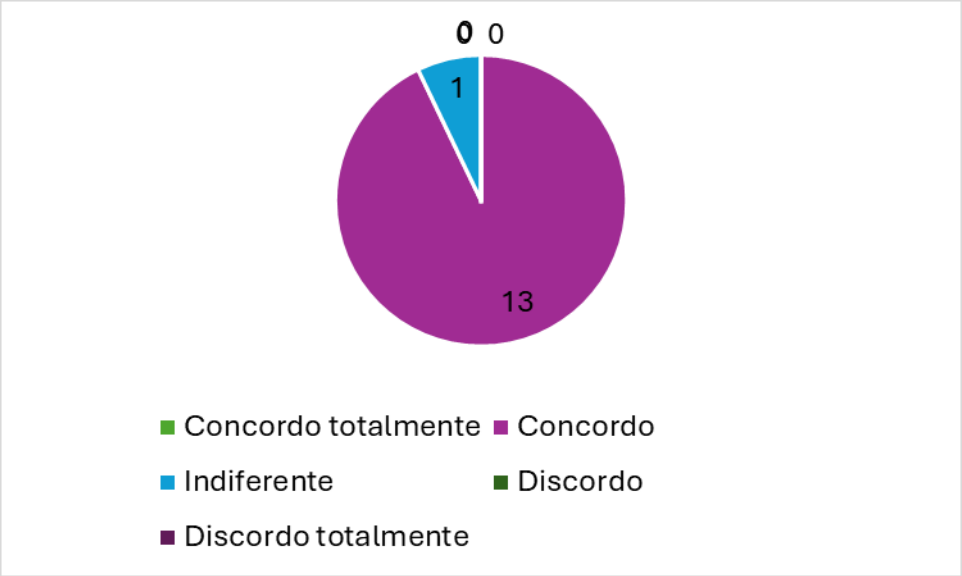


Gráfico 21 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: "As iniciativas de Responsabilidade Social e Sustentabilidade permitem a participação ativa dos colaboradores."

Das 14 respostas, 13 pessoas (92,9%) concordam que estas iniciativas promovem a participação ativa dos colaboradores, enquanto apenas 1 pessoa (7,1%) se mostrou indiferente. Este resultado indica que a esmagadora maioria dos colaboradores reconhece que as práticas de responsabilidade social e sustentabilidade incentivam o envolvimento e a colaboração.

A quase totalidade das respostas favoráveis sugere que os colaboradores valorizam a oportunidade de participar nestas iniciativas, o que pode fortalecer o seu compromisso e motivação em relação à empresa. Em suma, a análise indica que as iniciativas de responsabilidade social e sustentabilidade são percebidas como uma via eficaz para fomentar a participação ativa dos colaboradores, contribuindo assim para um ambiente de trabalho mais engajado e colaborativo.

2.3. Impacto da Empresa no seu Crescimento Pessoal

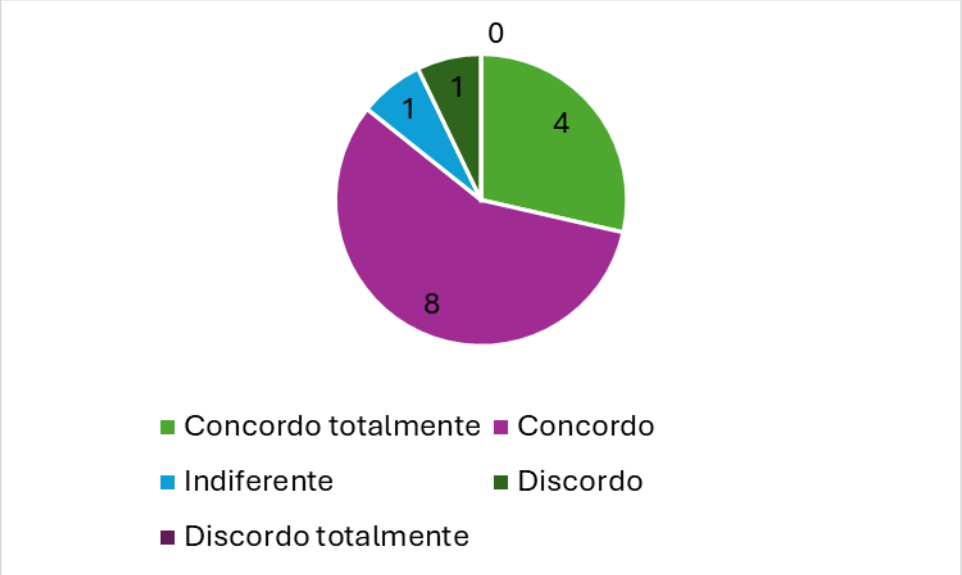


Gráfico 22 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: "Nesta empresa, eu tenciono trabalhar o máximo de tempo possível."

Das 14 respostas, 8 colaboradores (cerca de 57%) expressaram concordância, indicando uma disposição positiva em relação à permanência na empresa. Destes, 4 colaboradores (aproximadamente 29%) concordaram totalmente, o que sugere um forte compromisso e uma motivação intrínseca para continuar a sua trajetória profissional na empresa.

Por outro lado, 1 colaborador mostrou-se indiferente, o que pode indicar uma falta de entusiasmo ou de ligação emocional à empresa. Esta posição é importante, pois pode refletir uma necessidade de melhor envolvimento ou comunicação com o colaborador.

Finalmente, 1 resposta (cerca de 7%) manifestou desacordo, o que sugere que nem todos os colaboradores se sentem motivados ou satisfeitos no seu ambiente de trabalho. Este dado, embora isolado, pode ser um indicador de insatisfação que a empresa deve considerar, pois pode impactar a produtividade e a rotatividade de colaboradores.

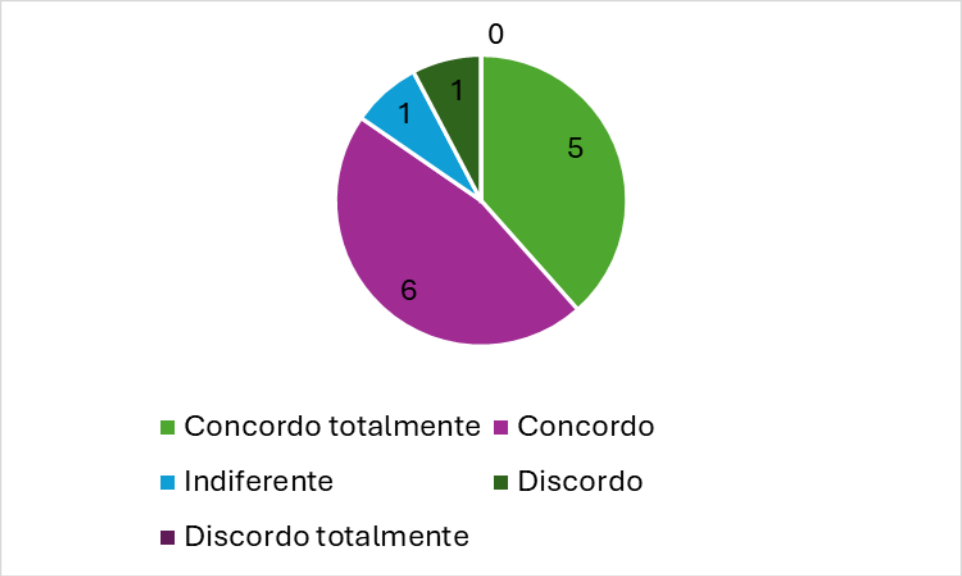


Gráfico 23 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: " Nesta empresa, a minha função/cargo satisfaz-me plenamente."

No total, foram registadas 14 respostas, revelando um equilíbrio notável nas perceções dos colaboradores sobre a sua satisfação em relação às funções que desempenham.

Das 14 respostas, 6 colaboradores (aproximadamente 43%) concordaram com a afirmação, enquanto 6 colaboradores (também cerca de 43%) concordaram totalmente. Esta igualdade sugere que, para uma parte significativa dos colaboradores, a função que exercem está em consonância com as suas expectativas e necessidades profissionais. A satisfação plena nas funções pode estar diretamente relacionada com o nível de motivação e produtividade dos colaboradores, contribuindo para um ambiente de trabalho mais positivo.

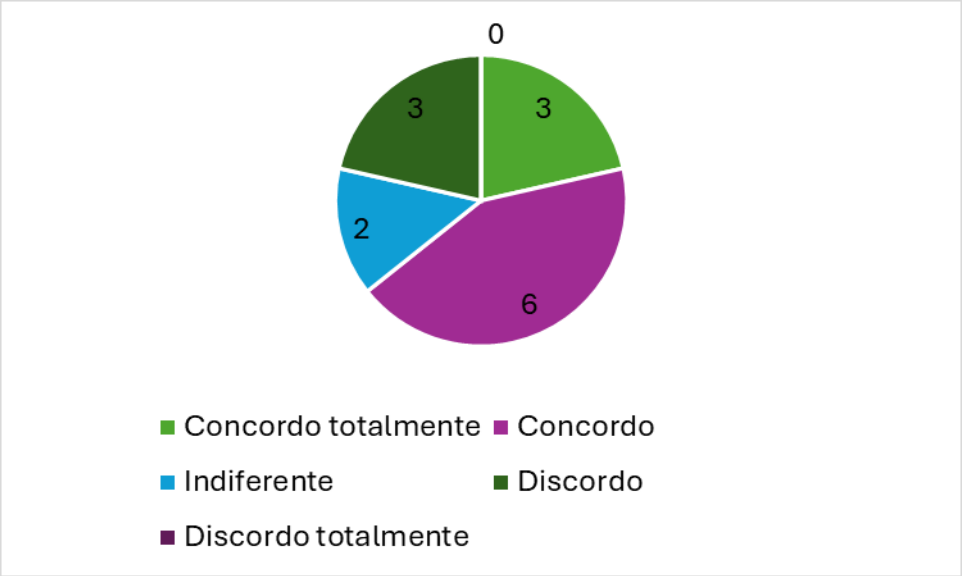


Gráfico 24 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: "Nesta empresa, eu sinto-me apoiado (a) para o meu desenvolvimento profissional."

Das 14 respostas, 6 colaboradores (aproximadamente 43%) expressaram concordância, enquanto 3 colaboradores (cerca de 21%) concordaram totalmente com a afirmação. Esta distribuição indica que uma parte significativa dos colaboradores sente algum nível de apoio para o seu desenvolvimento profissional, o que é encorajador e sugere que a empresa possui algumas iniciativas de formação ou desenvolvimento que estão a ser reconhecidas pelos colaboradores.

No entanto, é importante notar que 3 colaboradores (aproximadamente 21%) discordaram da afirmação, o que representa uma preocupação considerável. Este grupo pode estar a experienciar uma falta de oportunidades de crescimento ou uma carência de apoio por parte da gestão, o que pode afetar não apenas a satisfação profissional, mas também a retenção de talentos a longo prazo.

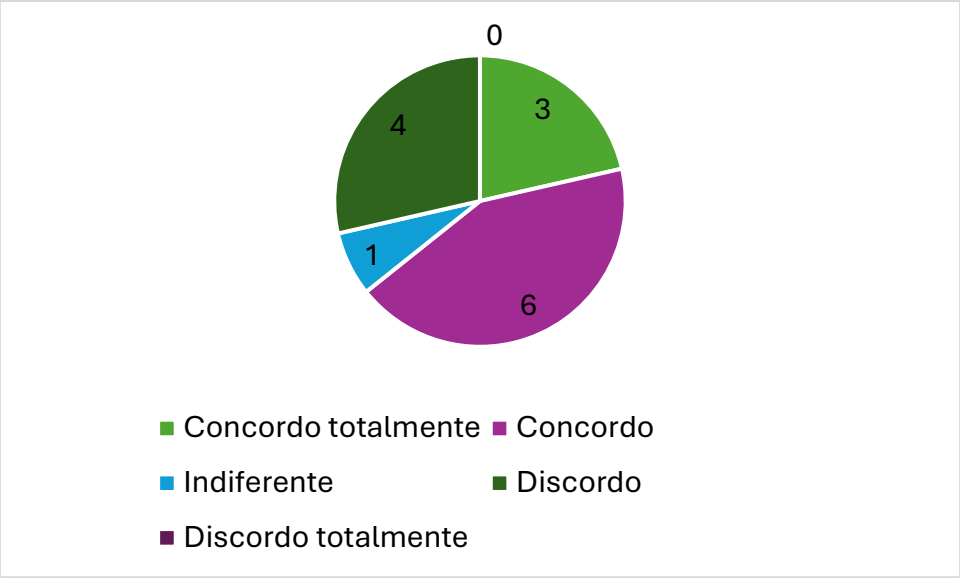


Gráfico 25 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: " Nesta empresa, eu acredito no incentivo ao meu crescimento pessoal."

Dentre as 14 respostas, 6 colaboradores (aproximadamente 43%) indicaram que concordam com a afirmação, e 3 colaboradores (cerca de 21%) expressaram uma concordância total. Este resultado sugere que uma parcela significativa dos colaboradores reconhece e valoriza os esforços da empresa em promover o seu crescimento pessoal, o que é um indicativo positivo do ambiente de trabalho e da cultura organizacional.

No entanto, a presença de 4 colaboradores (cerca de 29%) que discordaram da afirmação levanta preocupações relevantes. Essa discordância sugere que uma parte considerável da equipa pode não estar a sentir o incentivo ou o apoio necessário para o seu desenvolvimento pessoal, o que pode resultar em desmotivação e, potencialmente, na rotatividade de colaboradores. A falta de percepção sobre o incentivo ao crescimento pessoal pode indicar que as iniciativas existentes não estão a ser comunicadas de forma eficaz ou que não atendem às necessidades e expectativas dos colaboradores.

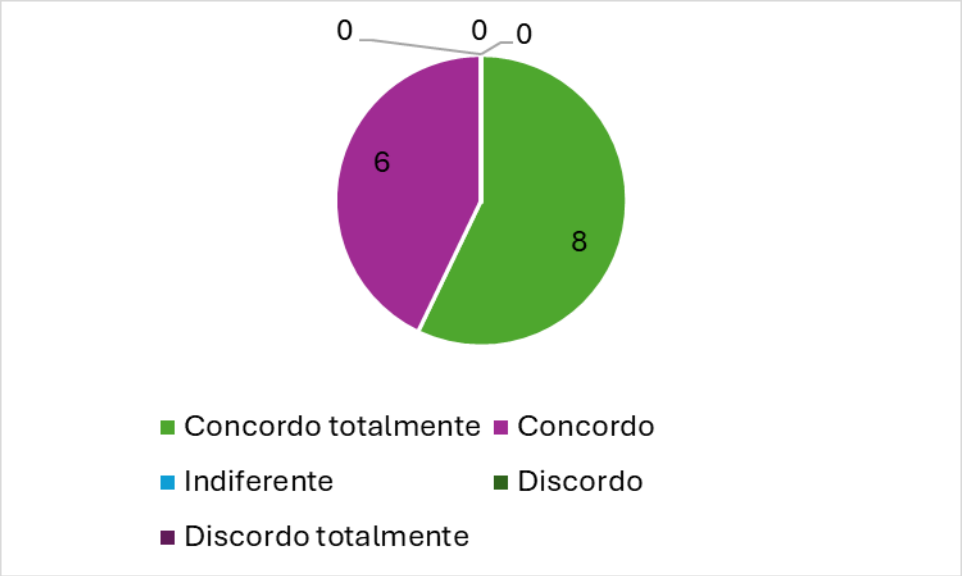


Gráfico 26 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: "Nesta empresa, eu sinto que tenho uma boa relação com os meus superiores."

Dentre as 14 respostas, 8 colaboradores (aproximadamente 57%) concordaram totalmente com a afirmação, enquanto 6 colaboradores (cerca de 43%) também expressaram concordância. Este elevado nível de satisfação sugere que a maioria dos colaboradores sente uma conexão forte e positiva com os seus superiores, o que é um indicativo de um ambiente de trabalho saudável. Relações sólidas entre colaboradores e gestores podem promover uma cultura de comunicação aberta, confiança e colaboração, fatores essenciais para o bom desempenho e a motivação da equipa.

A predominância de respostas favoráveis pode ser atribuída a práticas de liderança eficazes e a um ambiente organizacional que valoriza o feedback e o suporte mútuo. Essa dinâmica positiva é fundamental, pois uma boa relação com os superiores pode resultar em maior envolvimento e comprometimento por parte dos colaboradores, além de facilitar a gestão de conflitos e a resolução de problemas.

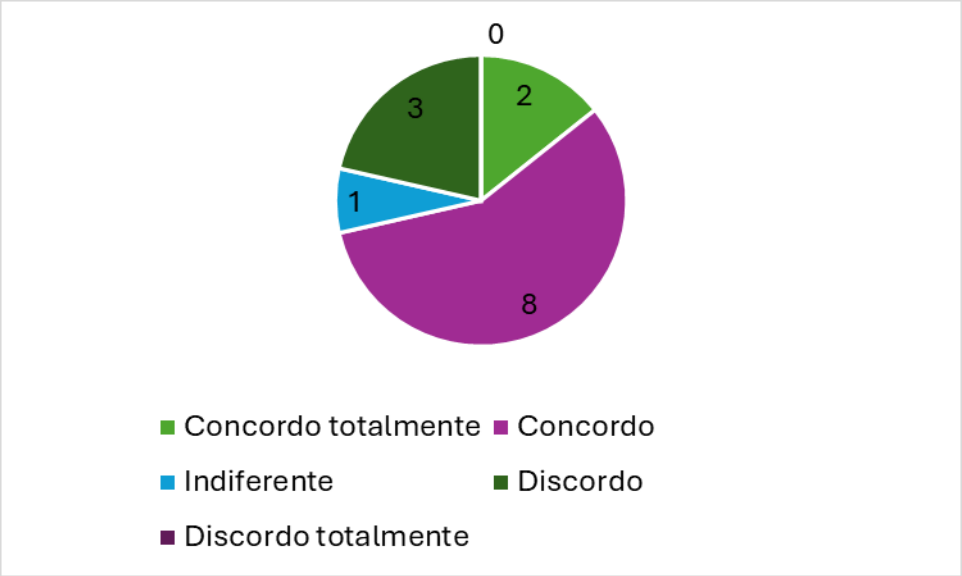


Gráfico 27 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: "Nesta empresa, eu sinto que as minhas preocupações são ouvidas e levadas em consideração."

Dentre as 14 respostas, 8 colaboradores (aproximadamente 57%) indicaram que concordam com a afirmação, enquanto 2 colaboradores (cerca de 14%) expressaram concordância total. Estes resultados sugerem que, para uma parte significativa dos colaboradores, há uma sensação de que as suas preocupações são reconhecidas e, em certa medida, valorizadas. Este reconhecimento é crucial para a construção de um ambiente de trabalho saudável, onde os colaboradores se sintam seguros para expressar as suas inquietações e sugestões.

Contudo, é preocupante que 3 colaboradores (aproximadamente 21%) tenham discordado da afirmação, indicando que uma fração relevante da equipa pode sentir que as suas preocupações não são suficientemente ouvidas ou levadas em conta pela gestão. Esta situação pode resultar em desmotivação, insatisfação e, eventualmente, numa diminuição do compromisso dos colaboradores em relação à empresa.

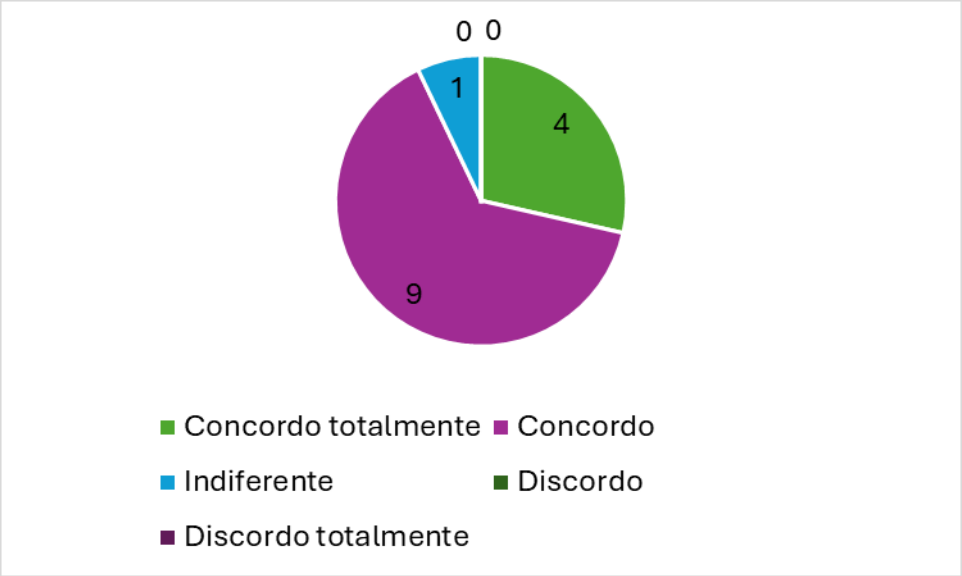


Gráfico 28 - Respostas dadas relativamente à seguinte afirmação: " Eu recomendaria esta empresa a amigos e colegas, pois considero um bom lugar para se trabalhar."

Dentre as 14 respostas, 9 colaboradores (aproximadamente 64%) manifestaram a sua concordância com a afirmação, enquanto 4 colaboradores (cerca de 29%) concordaram totalmente. Esta elevada taxa de apoio indica que uma grande parte dos colaboradores se sente satisfeita com a sua experiência na empresa, a ponto de estarem dispostos a recomendá-la a amigos e colegas. Esta disposição para recomendar a empresa é um forte indicador de satisfação e pode refletir uma cultura organizacional saudável, condições de trabalho favoráveis e um bom relacionamento entre colegas e superiores.

A presença de 1 colaborador (cerca de 7%) que se mostrou indiferente sugere que, embora a maioria esteja satisfeita, ainda existe uma pequena fração que não se sente suficientemente envolvida ou entusiasmada para recomendar a empresa. Esta neutralidade pode ser um sinal de que a empresa deve investigar mais a fundo as razões por trás da falta de entusiasmo deste colaborador, uma vez que a perceção de uma empresa como um bom lugar para trabalhar pode variar bastante entre os indivíduos.

CAPÍTULO IV – Discussão de resultados

Neste capítulo, iremos explorar as principais conclusões extraídas da revisão de literatura apresentada no capítulo anterior, contextualizando-as com os dados obtidos a partir do questionário aplicado. A análise dos resultados permitirá uma compreensão aprofundada das práticas sustentáveis implementadas nas empresas, destacando como estas impactam não apenas a empresa, mas também o desenvolvimento individual dos colaboradores.

Os resultados estão organizados em três seções principais:

- **Práticas Sustentáveis na Empresa –** Aqui, analisaremos as iniciativas sustentáveis que as empresas estão a adotar, tendo em consideração as tendências identificadas na literatura. Este ponto fornecerá um panorama das estratégias que estão a ser implementadas e a sua eficácia.
- **Impacto das Práticas Sustentáveis de Recursos Humanos na Sua Empresa –** Neste segmento, examinaremos como as práticas sustentáveis nos Recursos Humanos influenciam a cultura organizacional e o envolvimento dos colaboradores. A literatura sugere que a integração de políticas sustentáveis pode fortalecer a motivação e a lealdade dos colaboradores, o que será corroborado pelos dados do questionário.
- **Impacto da Empresa no Seu Crescimento Pessoal (Retenção) –** Por fim, discutiremos a relação entre as práticas sustentáveis da empresa e o crescimento pessoal dos colaboradores, com um foco especial na retenção de talentos. A literatura revela que ambientes de trabalho sustentáveis podem promover o desenvolvimento profissional e a satisfação no trabalho, aspetos que serão explorados à luz dos resultados obtidos.

Ao longo desta discussão, procuraremos correlacionar os dados recolhidos com as teorias e práticas apresentadas anteriormente, criando uma visão holística que não só destaca a importância das práticas sustentáveis, mas também releva o seu papel no crescimento e retenção de talentos dentro das organizações.

1. Práticas Sustentáveis na Empresa

A análise dos resultados obtidos no questionário relativamente às práticas sustentáveis na empresa permite identificar tendências que corroboram, em termos gerais, a literatura sobre Recursos Humanos Sustentáveis (Ehnert et al., 2014). Contudo, a exploração destes dados revela-se insuficiente se não forem estabelecidas ligações

profundas entre as perceções dos colaboradores e os fundamentos estratégicos da empresa em estudo, bem como com os desafios estruturais que afetam a implementação plena de uma cultura organizacional sustentável (Ehnert et al., 2014).

No Gráfico 7, a maioria dos afirmam valorizarem práticas de saúde e segurança que excedem as obrigações legais. Esta informação é consistente com a abordagem de RHS defendida por Fernández-Muñoz e Montoro-Sánchez, que salientam o impacto destas práticas na motivação e produtividade (Fernández-Muñoz & Montoro-Sánchez, 2020). No entanto, é pertinente questionar se esta valorização se traduz efetivamente em ações concretas no contexto da empresa analisada. A ausência de indicadores qualitativos complementares, como entrevistas ou observações, limita a verificação da consistência entre discurso e prática. Assim, a perceção dos colaboradores pode refletir uma expectativa mais do que uma experiência efetiva (Fernández-Muñoz & Montoro-Sánchez, 2020).

No Gráfico 8, 71,4% dos respondentes valorizam empresas que consideram a responsabilidade social e a sustentabilidade no recrutamento. Esta tendência é amplamente discutida por Atay e Özden, que defendem a necessidade de uma abordagem transformadora na seleção de talentos (Atay & Özden, 2021). O desafio para a empresa reside em traduzir esta expectativa numa política de recrutamento formalizada e comunicada, integrando os valores de sustentabilidade no processo de atração e retenção de talento. A ausência de institucionalização destas práticas pode contribuir para uma perceção de desalinhamento entre discurso organizacional e prática quotidiana (Atay & Özden, 2021).

O Gráfico 9 demonstra consenso quanto à importância de políticas que promovam a responsabilidade social. No entanto, a literatura alerta para a necessidade de uma gestão sistémica destas iniciativas, que deve ser articulada com objetivos de desempenho e reconhecida como um vetor de criação de valor (Ehnert et al., 2014). Sem esta articulação, corre-se o risco de esvaziamento do seu potencial transformador (Ehnert et al., 2014).

No Gráfico 10, 85,7% dos colaboradores reconhecem a relevância da formação em responsabilidade social e sustentabilidade. Esta perceção é congruente com a proposta de Kramar e Liao, que destacam a formação como ferramenta para consolidar uma cultura de sustentabilidade organizacional (Kramar & Liao, 2020). A empresa estudada tem aqui uma oportunidade estratégica de desenvolver programas estruturados que promovam

competências técnicas e comportamentais orientadas para a sustentabilidade, indo para além da sensibilização pontual e promovendo um alinhamento entre prática e cultura organizacional (Kramar & Liao, 2020).

O Gráfico 11 aponta para uma forte valorização do equilíbrio entre vida profissional e pessoal, com 85,7% de concordância. Esta é uma temática central na discussão sobre o bem-estar no local de trabalho e encontra fundamento em estudos que apontam para a sua correlação positiva com a retenção de talento e produtividade (Kramar & Liao, 2019). Contudo, é essencial analisar em que medida a empresa dispõe de instrumentos efetivos para garantir este equilíbrio, nomeadamente através de políticas de flexibilidade horária, trabalho remoto ou apoio à parentalidade (Kramar & Liao, 2019).

Os Gráficos 12 e 13 demonstram que a maioria dos colaboradores valoriza políticas de remuneração que promovem a sustentabilidade, com 92,9% de concordância. Esta tendência está alinhada com Sousa et al., que argumentam que os sistemas de incentivos devem integrar indicadores de desempenho sustentável para garantir coerência entre objetivos organizacionais e comportamentos esperados (Sousa et al., 2021). A empresa pode explorar este alinhamento através da criação de um sistema de avaliação e incentivos que reconheça a contribuição dos colaboradores para metas ambientais e sociais, promovendo a sustentabilidade como critério de excelência profissional (Sousa et al., 2021).

Por fim, os Gráficos 14 e 15 revelam uma elevada valorização da diversidade e de inclusão, o que reflete uma evolução significativa no discurso empresarial contemporâneo. Contudo, como salientado por Roberson, muitas organizações falham na tradução desses valores em práticas consistentes e mensuráveis (Roberson, 2019). Para evitar o risco do chamado "greenwashing social", é imperativo que a empresa implemente mecanismos de gestão e avaliação da inclusão, garantindo a representação equitativa e a promoção de uma cultura verdadeiramente diversa (Roberson, 2019).

Neste traduzir estas expectativas em políticas integradas, mensuráveis e sentido, a discussão dos resultados evidencia que, apesar da clara perceção positiva dos colaboradores relativamente às práticas sustentáveis, subsiste uma lacuna entre perceção e institucionalização efetiva das mesmas. Para que a empresa possa posicionar-se como referência em Recursos Humanos Sustentáveis, é essencial serem sustentadas numa visão de longo prazo (Cachón-Rodríguez et al., 2022).

2. Impacto das Práticas Sustentáveis de Recursos Humanos na Sua Empresa

A análise dos dados relativos ao impacto das práticas sustentáveis de Recursos Humanos na empresa revela uma perceção globalmente positiva por parte dos colaboradores, embora persistam oportunidades para fortalecer a integração e a eficácia dessas práticas. Este ponto da discussão aprofunda as principais descobertas à luz da literatura, realçando a relevância estratégica dos Recursos Humanos Sustentáveis (RHS) na consolidação de uma cultura organizacional orientada para a sustentabilidade (Ehnert et al., 2014).

No que diz respeito ao alinhamento das políticas de Recursos Humanos com os valores da sustentabilidade (Gráfico 16), 71,4% dos colaboradores reconhecem esse alinhamento, o que indica um esforço bem-sucedido na comunicação institucional dos princípios de responsabilidade social. Este resultado está em consonância com as propostas de Barbieri e Cajazeira (2009), que defendem que a sustentabilidade deve estar inscrita nas políticas formais da empresa para gerar efeitos duradouros. Ainda assim, a discordância de 14,3% dos colaboradores alerta para a necessidade de reforçar mecanismos de escuta ativa e transparência, a fim de assegurar que os valores institucionais sejam experienciados por todos (Barbieri & Cajazeira, 2009).

Relativamente à perceção de uma preocupação genuína com a implementação de práticas sustentáveis (Gráfico 17), 64,3% dos colaboradores sentem que a empresa adota efetivamente tais práticas. No entanto, a indiferença manifestada por 28,6% aponta para uma possível desconexão entre as ações estratégicas e o quotidiano dos colaboradores. Para reduzir essa lacuna, é essencial aumentar a visibilidade e a participação nos projetos sustentáveis, como preconizado por Pham et al. (2023), que sublinham a importância do envolvimento direto dos colaboradores na construção de valor sustentável (Pham et al., 2023).

Quanto ao impacto das práticas sustentáveis de RH na satisfação e motivação no trabalho (Gráfico 18), 64,3% dos inquiridos reconhecem uma influência positiva, em linha com os estudos de Kramar e Liao (2020), que identificam uma correlação entre práticas verdes de RH e bem-estar organizacional. No entanto, os 35,7% de respostas indiferentes ou negativas sugerem que estas práticas não são uniformemente eficazes,

exigindo uma abordagem mais personalizada e adaptada às necessidades específicas de cada grupo de colaboradores (Kramar & Liao, 2020).

Os dados do Gráfico 19 indicam que 71,4% dos colaboradores veem as práticas de RH como um instrumento eficaz para o desenvolvimento de competências em sustentabilidade. Esta perceção encontra suporte na literatura, nomeadamente em Atay e Özden (2021), que sublinham o papel da educação para o desenvolvimento sustentável na promoção de comportamentos organizacionais responsáveis. No entanto, para garantir que este impacto seja transversal, é necessário investir em programas contínuos e estruturados de formação, evitando iniciativas pontuais e de baixo alcance (Atay & Özden, 2021).

Um resultado particularmente expressivo foi registado no Gráfico 20, onde 92,9% dos colaboradores afirmam que as práticas sustentáveis de RH contribuem para o fortalecimento das relações interpessoais. Tal resultado confirma a visão de Roberson (2019), que defende que ambientes organizacionais diversos e inclusivos geram maior coesão e produtividade. Este dado destaca o potencial das práticas sustentáveis enquanto catalisadoras de um ambiente colaborativo e saudável, essencial à retenção e desenvolvimento de talento (Roberson, 2019).

O mesmo nível de concordância (92,9%) verifica-se no Gráfico 21, relativamente ao incentivo à participação ativa dos colaboradores nas iniciativas sustentáveis da empresa. Esta elevada taxa de envolvimento demonstra que os trabalhadores sentem-se parte integrante das transformações organizacionais, o que, segundo Sousa et al. (2021), constitui um dos pilares fundamentais da eficácia dos Recursos Humanos Sustentáveis. Para manter e aprofundar este envolvimento, a empresa deve continuar a promover canais participativos e reconhecer formalmente o contributo dos colaboradores para as metas de sustentabilidade (Sousa et al., 2021).

Em síntese, os resultados revelam um reconhecimento significativo do impacto positivo das práticas sustentáveis de Recursos Humanos, reforçando o papel estratégico do setor na promoção de uma cultura organizacional alinhada com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Contudo, a presença de respostas indiferentes ou discordantes em alguns indicadores indica que a eficácia destas práticas ainda não é plena. Assim, recomenda-se uma abordagem mais crítica e personalizada, que combine formação contínua, participação ativa e uma comunicação interna transparente, em linha

com os princípios de RHS estabelecidos na literatura contemporânea (Cachón-Rodríguez et al., 2022; Purgał Popiela, 2024).

3. Impacto da Empresa no Seu Crescimento Pessoal (Retenção)

A análise dos dados referentes ao impacto da empresa no crescimento pessoal dos colaboradores — em particular na ótica da retenção — revela uma série de perceções que refletem o grau de profundidade das práticas de Recursos Humanos Sustentáveis (RHS) na cultura organizacional. Este tópico ganha relevância no atual contexto em que a retenção de talentos é vista não apenas como um imperativo operacional, mas como um reflexo da maturidade ética e estratégica das organizações sustentáveis (Ehnert et al., 2016; Kramar & Liao, 2020).

O Gráfico 22 indica que 57% dos colaboradores demonstram uma atitude positiva quanto à permanência na empresa, dos quais 29% afirmam com convicção que gostariam de permanecer o máximo de tempo possível. Este dado revela um potencial compromisso organizacional intrínseco, cuja valorização se alinha com a literatura que aponta para a importância da identidade organizacional e da consistência ética nas práticas de gestão de pessoas como fatores de retenção (Cachón-Rodríguez et al., 2022). No entanto, a presença de 14% entre discordância e indiferença não pode ser negligenciada. Tal resultado evidencia uma fragilidade nas dinâmicas de envolvimento organizacional que, se não for estrategicamente abordada, pode resultar em vulnerabilidade à rotatividade — um desafio frequentemente ignorado pelas abordagens tradicionais de RH (Pham et al., 2023).

No que diz respeito à satisfação com as funções desempenhadas (Gráfico 23), observa-se um equilíbrio expressivo entre os que concordam (43%) e os que concordam totalmente (43%). Esta satisfação funcional aponta para uma adequação entre competências, funções e expectativas, a qual é fundamental para a motivação e o desempenho. De acordo com o modelo de compatibilidade pessoa-organização (Kristof-Brown, 1996), a consonância entre os valores individuais e os organizacionais é um dos pilares da retenção eficaz e da realização pessoal no trabalho.

Quanto ao apoio ao desenvolvimento profissional (Gráfico 24), embora 64% dos colaboradores afirmem sentir-se apoiados, o dado mais preocupante reside nos 21% que expressaram discordância. Esta lacuna sublinha um desafio persistente no que diz respeito

à democratização das oportunidades de crescimento dentro da organização. A literatura sobre RHS defende que o desenvolvimento contínuo deve ser entendido não apenas como um benefício individual, mas como um compromisso institucional com a valorização das competências e com a empregabilidade sustentável (Atay & Özden, 2021). Assim, a ausência de perceção de apoio entre parte dos colaboradores levanta questões sobre a equidade no acesso às oportunidades de formação e progressão na carreira.

No que se refere ao crescimento pessoal (Gráfico 25), 64% dos colaboradores reconhecem que a empresa promove esse tipo de desenvolvimento, mas 29% manifestaram discordância — um sinal de que as práticas relacionadas à realização pessoal no trabalho carecem de intencionalidade estratégica. A promoção do crescimento pessoal transcende os limites da formação técnica e abrange dimensões como o bem-estar, a realização pessoal e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, aspetos essenciais para a sustentabilidade social no ambiente de trabalho (Sousa et al., 2021).

O Gráfico 26 revela que 100% dos colaboradores se sentem satisfeitos com a relação com os seus superiores (com 57% a concordarem e 43% a concordarem totalmente). Esta é uma evidência de uma liderança humanizada e próxima, característica valorizada em modelos de gestão sustentáveis. Segundo Kramar e Liao (2020), relações de confiança com a liderança são determinantes para o compromisso organizacional e a retenção de talentos. No entanto, é imperativo que esta relação não se limite à dimensão relacional, mas que também se traduza em práticas consistentes de reconhecimento, escuta ativa e desenvolvimento conjunto.

Relativamente à atenção às preocupações dos colaboradores (Gráfico 27), apesar de 57% afirmarem que se sentem ouvidos, a discordância de 21% é um dado alarmante, sobretudo quando se considera que a escuta ativa é um dos pilares centrais de uma cultura organizacional inclusiva e resiliente. Um ambiente onde os colaboradores não se sentem escutados pode minar a confiança e a coesão interna, comprometendo a legitimidade das práticas de RHS e corroendo o sentimento de pertença (Fernández-Muñoz & Montoro-Sánchez, 2020).

Por fim, o Gráfico 28 revela que 64% dos colaboradores recomendariam a empresa a amigos ou colegas. Embora esse dado denote uma imagem institucional positiva, a presença de colaboradores indiferentes ou silenciosamente descontentes não deve ser ignorada. A literatura sugere que a recomendação da empresa (ou *employee*

advocacy) é um dos indicadores mais fiáveis de satisfação organizacional genuína, e que a sua ausência pode revelar tensões não explícitas na experiência de trabalho (Kramar & Liao, 2020; Pham et al., 2023).

Em suma, os resultados apontam para um nível razoável de satisfação e compromisso com a empresa, mas também revelam áreas críticas que exigem uma abordagem mais sistémica e estratégica. A retenção sustentável não depende apenas da presença de boas práticas de RH, mas da sua perceção, acessibilidade e coerência ao longo do tempo. Neste sentido, é fundamental investir em políticas que promovam o crescimento pessoal e profissional, assegurem uma escuta ativa contínua e fortaleçam os vínculos afetivos e identitários entre os colaboradores e a organização. Só assim será possível construir uma cultura organizacional genuinamente sustentável e resiliente.

4. Coerência Percebida entre os Valores Organizacionais e as Práticas de Recursos Humanos

A análise dos dados obtidos neste estudo revela que, embora uma maioria significativa dos colaboradores reconheça práticas organizacionais que promovem a responsabilidade social e a sustentabilidade, subsiste uma fração da força de trabalho que manifesta perceções de incongruência entre os valores declarados pela organização e as práticas concretamente observadas. A título de exemplo, embora 71,4% dos inquiridos tenham indicado que as práticas de RH estão alinhadas com princípios de sustentabilidade, 14,3% revelaram discordância ou indiferença, o que sugere a existência de dissonâncias entre o discurso institucional e a experiência quotidiana dos colaboradores (Ehnert, Harry & Zink, 2016).

Este desalinhamento parcial é particularmente relevante no contexto da sustentabilidade organizacional, onde se exige que os valores organizacionais estejam enraizados de forma transversal nas políticas e nas práticas de gestão de pessoas. A ausência dessa coerência percebida compromete não apenas a eficácia das iniciativas sustentáveis, mas também a credibilidade institucional e o envolvimento dos colaboradores (Kramar & Liao, 2020). De facto, a perceção de autenticidade organizacional — ou seja, a perceção de que o que a empresa diz é efetivamente o que

faz — constitui um dos principais determinantes do compromisso e da confiança dos colaboradores.

A partir da experiência profissional do investigador em contextos organizacionais e da formação académica em Gestão de Recursos Humanos, é possível afirmar que a consistência entre os valores comunicados e as ações implementadas representa uma variável crítica para a construção de uma cultura organizacional sólida e sustentável. Esta consistência não só reforça o capital reputacional da organização como também se revela um fator decisivo na retenção e motivação dos talentos (Fernández & Montoro, 2020).

Consequentemente, torna-se imperativo que as organizações desenvolvam mecanismos de comunicação interna transparentes e reforcem práticas de gestão que sejam não apenas alinhadas com os valores institucionais, mas também visivelmente coerentes para os seus colaboradores. A sustentabilidade em RH exige, neste sentido, uma abordagem sistémica e integrada, na qual os valores e as práticas se validem mutuamente no quotidiano organizacional (G. Cachon-Rodríguez et al., 2022).

5. Sentido de Propósito e Contribuição para um Bem Maior

Um dos objetivos centrais do presente estudo consistiu em compreender os impactos das práticas sustentáveis de Recursos Humanos no bem-estar e na perceção global dos colaboradores sobre a empresa. Neste sentido, os dados analisados permitem inferir que os colaboradores valorizam não apenas a implementação de políticas sustentáveis, mas também o impacto dessas políticas na perceção de utilidade, pertença e sentido de propósito no trabalho. A elevada percentagem de respostas positivas relativamente ao envolvimento em iniciativas sustentáveis (Gráfico 21), bem como à satisfação com as relações interpessoais e à predisposição para recomendar a empresa (Gráfico 28), sugere que os trabalhadores reconhecem na organização um compromisso autêntico com valores que transcendem o lucro imediato (Pham et al., 2023).

De acordo com a literatura especializada, a perceção de propósito e a ligação a um bem maior constituem elementos essenciais para fomentar a motivação intrínseca e o compromisso a longo prazo com a organização. Quando os colaboradores sentem que o seu trabalho contribui para objetivos éticos e socialmente relevantes, o seu envolvimento emocional tende a intensificar-se, promovendo não apenas a produtividade, mas também

o bem-estar organizacional (Atay & Özden, 2021). Este é um aspeto que adquire particular relevância na implementação de práticas sustentáveis, pois demonstra que a sustentabilidade não se esgota em ações ambientais ou sociais pontuais, mas constitui um pilar estratégico da identidade organizacional.

Não obstante, a análise crítica dos resultados referentes ao crescimento pessoal revela que 29% dos colaboradores não percecionam um incentivo claro ao seu desenvolvimento individual. Esta perceção limitada do impacto positivo das práticas sustentáveis poderá indiciar a necessidade de reforçar a articulação entre os objetivos estratégicos da empresa e os percursos de carreira dos seus colaboradores, demonstrando-lhes, de forma clara e concreta, o valor e a utilidade social do seu contributo (Sousa et al., 2021).

Assim, para além da implementação de práticas sustentáveis, é essencial que a organização promova uma cultura de sentido partilhado, na qual cada colaborador compreenda o seu papel na criação de valor social e ambiental. Esta consciência coletiva reforça a coesão interna, potencia a retenção de talento e contribui para uma cultura organizacional genuinamente sustentável (Fernández & Montoro, 2020). A clareza quanto ao impacto do trabalho quotidiano, aliada a oportunidades efetivas de crescimento e participação, permite não só alinhar os valores individuais com os da organização, como também fortalecer o compromisso organizacional.

Com base na experiência profissional e formativa do investigador, centrada na valorização do capital humano e na gestão de práticas responsáveis, torna-se evidente que o reforço do sentido de propósito deve ser encarado como um vetor estratégico da gestão de pessoas. A construção de narrativas organizacionais coerentes, o investimento no desenvolvimento individual e a valorização de contributos significativos constituem práticas recomendadas para potenciar um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sintam verdadeiros agentes de transformação (Kramar & Liao, 2020).

CAPÍTULO V – Propostas de implementação

Neste capítulo, apresentaremos propostas concretas para a implementação de práticas sustentáveis nesta empresa, com base nas conclusões obtidas nas seções anteriores. O objetivo é criar um ambiente de trabalho que não apenas atenda às expectativas dos colaboradores, mas também se alinhe com as exigências sociais e ambientais contemporâneas. A integração de práticas sustentáveis deve ser um processo contínuo e adaptativo (Ehnert et al., 2014).

1. Criação de um Programa de Formação em Sustentabilidade:

Para promover uma cultura organizacional que valorize a sustentabilidade, é fundamental implementar um programa de formação que aborde temas relacionados à responsabilidade social, saúde e segurança no trabalho. Segundo Kramar e Liao (2020), a formação contínua dos colaboradores em questões de sustentabilidade não apenas capacita os indivíduos, mas também fortalece a cultura organizacional. Este programa deve incluir workshops, palestras e atividades práticas que incentivem a participação ativa dos colaboradores, alinhando-se com as necessidades e expectativas identificadas no questionário.

2. Alinhamento das Políticas de Recursos Humanos com a Sustentabilidade

É imprescindível que as políticas de Recursos Humanos sejam reformuladas para incluir princípios de responsabilidade social e sustentabilidade. A revisão das práticas de recrutamento, seleção e avaliação de desempenho deve incorporar critérios que valorizem o compromisso dos candidatos com a sustentabilidade. Esta abordagem não só atrai talentos que compartilham esses valores, mas também fortalece a identidade organizacional, promovendo um ambiente mais coeso e comprometido (Atay & Özden, 2021).

3. Desenvolvimento de Políticas de Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal

As empresas devem estabelecer políticas que promovam um equilíbrio saudável entre a vida profissional e pessoal, uma vez que 85,7% dos colaboradores indicaram a sua importância para o bem-estar geral. A implementação de horários flexíveis, a promoção de trabalho remoto e a criação de espaços de descontração são algumas das iniciativas que podem ser adotadas. Estas práticas não apenas aumentam a satisfação dos

colaboradores, mas também contribuem para a produtividade e retenção de talentos, conforme evidenciado pelos dados obtidos (Fernández & Montoro, 2020).

4. Implementação de um Sistema de Feedback Contínuo

A criação de um sistema de feedback contínuo permitirá que os colaboradores expressem as suas preocupações e sugestões de forma regular. Ehnert et al. (2014) sugerem que a comunicação eficaz é crucial para o sucesso das práticas sustentáveis. Através de reuniões regulares, plataformas digitais ou pesquisas anónimas, a empresa poderá identificar áreas de melhoria e responder rapidamente às expectativas dos colaboradores. Este processo não só aumenta o envolvimento, mas também reforça a lealdade e o compromisso dos colaboradores.

5. Fomento à Participação Ativa dos Colaboradores

A participação ativa dos colaboradores em iniciativas de responsabilidade social e sustentabilidade deve ser incentivada. Sousa et al. (2021) afirmam que a inclusão dos colaboradores nas decisões relacionadas às práticas sustentáveis fortalece o seu compromisso e motivação. A formação de grupos de trabalho ou comités focados em sustentabilidade pode ser uma abordagem eficaz para promover o envolvimento. Esses grupos podem ser encarregues de desenvolver e implementar projetos que abordem questões ambientais e sociais, criando um sentido de pertença e responsabilidade.

6. Comunicação Eficaz sobre as Práticas Sustentáveis

Por fim, a comunicação eficaz das práticas sustentáveis é fundamental para garantir que todos os colaboradores estejam cientes das iniciativas da empresa. A transparência e a clareza na comunicação podem aumentar o envolvimento e a perceção de comprometimento por parte da empresa. A utilização de newsletters, intranet e reuniões regulares pode ajudar a disseminar informações sobre as práticas e resultados das iniciativas de sustentabilidade, criando uma cultura de transparência e responsabilidade (Pham et al., 2023).

7. Monitoração e Avaliação de Resultados

Para assegurar a eficácia das práticas implementadas, é essencial estabelecer um sistema de monitoramento e avaliação que permita acompanhar o progresso e os resultados das iniciativas. Kramar e Liao (2020) realçam que a avaliação contínua é crucial para identificar áreas de melhoria e ajustar estratégias conforme necessário. O uso

de métricas quantitativas e qualitativas pode fornecer uma visão clara do impacto das práticas sustentáveis na satisfação dos colaboradores, na cultura organizacional e na performance da empresa.

As propostas apresentadas neste capítulo visam criar um ambiente de trabalho que não apenas atenda às expectativas dos colaboradores, mas também reflita um compromisso genuíno com a sustentabilidade e a responsabilidade social. À medida que as empresas se adaptam às exigências do mercado contemporâneo, a implementação de práticas sustentáveis torna-se não apenas uma vantagem competitiva, mas também uma responsabilidade ética e social. A adoção destas propostas, fundamentadas nas evidências obtidas, pode contribuir para a construção de uma cultura organizacional sólida, sustentável e inclusiva (Ehnert et al., 2014).

CONCLUSÃO

A presente investigação teve como objetivo central analisar as práticas de Recursos Humanos sustentáveis implementadas na empresa Cozzim, com especial enfoque no modo como estas influenciam o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, bem como o seu grau de satisfação, envolvimento e compromisso organizacional. Este objetivo foi delineado em consonância com três questões fundamentais que orientaram o estudo: i) em que medida os colaboradores valorizam estas práticas; (ii) quais os seus impactos na realidade organizacional; e (iii) qual a perceção global que os colaboradores mantêm da empresa na atualidade.

Para dar resposta a estas questões, recorreu-se a uma abordagem metodológica de natureza quantitativa, baseada na aplicação de um questionário anónimo e estruturado. Este instrumento permitiu a recolha de dados fiáveis e representativos, em conformidade com os padrões metodológicos da investigação em ciências sociais (Creswell, 2017) (Creswell, 2017).

Os resultados obtidos evidenciam, de forma inequívoca, que os colaboradores valorizam práticas sustentáveis de Recursos Humanos e reconhecem o impacto positivo na motivação, no bem-estar e na intenção de permanência na organização. A maioria dos inquiridos manifestou concordância com as afirmações relativas ao apoio ao desenvolvimento profissional, à promoção de um ambiente de trabalho saudável, à qualidade da liderança e à escuta ativa das suas preocupações. Estes indicadores refletem uma cultura organizacional alinhada com os princípios da responsabilidade social interna e com práticas de gestão centradas nas pessoas (Fernández & Montoro, 2020).

Adicionalmente, verificou-se que as práticas sustentáveis em vigor na empresa produzem impactos positivos na satisfação e no desempenho dos colaboradores. A promoção de relações interpessoais positivas, a escuta ativa das necessidades dos trabalhadores, o incentivo ao crescimento pessoal e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional constituem elementos fundamentais identificados no estudo como determinantes para o comprometimento organizacional. Estes resultados vão ao encontro de investigações recentes que demonstram como práticas de Recursos Humanos sustentáveis podem fortalecer o vínculo entre trabalhador e organização, promovendo uma cultura de pertença e identificação institucional (Pham et al., 2023).

A análise do grau de satisfação geral dos colaboradores da Cozzim evidencia ainda uma perceção positiva e consolidada relativamente ao ambiente organizacional. O facto de 64% dos participantes afirmarem que recomendariam a empresa a colegas e amigos constitui um forte indicador de *employer branding* positivo, sinalizando uma cultura corporativa saudável e assente no respeito mútuo. Este tipo de reconhecimento informal entre pares é essencial para reforçar a reputação interna da organização e consolidar a retenção de talento, como defendem diversos autores na área da gestão estratégica de pessoas (Kramar & Liao, 2020).

No plano teórico, esta investigação oferece um contributo relevante para o corpo de conhecimento existente sobre Recursos Humanos sustentáveis, ao demonstrar que a integração de práticas socialmente responsáveis não deve ser entendida como um elemento acessório da gestão tradicional de pessoas, mas antes um pilar estratégico essencial para a sustentabilidade organizacional a longo prazo. O estudo reforça a visão dos colaboradores como *stakeholders* internos e evidencia que o investimento no capital humano constitui um eixo estruturante na construção de organizações resilientes e éticas (Cachon-Rodríguez et al., 2022).

Do ponto de vista prático, as recomendações apresentadas no Capítulo V desta dissertação oferecem orientações concretas passíveis de serem implementadas de forma gradual e eficaz. A criação de programas internos de formação contínua e de sensibilização para a sustentabilidade, o reforço de políticas que promovam a conciliação entre a vida pessoal e profissional, bem como a sistematização de mecanismos de *feedback* contínuo, representam algumas das medidas suscetíveis de aplicação imediata na empresa Cozzim. Tais propostas permitem não só consolidar a cultura organizacional, como também alinhar a gestão de pessoas com os princípios da responsabilidade social corporativa, favorecendo uma visão mais humanizada e sustentável da organização (Atay & Özden, 2021).

Contudo, não podem ser ignoradas as limitações desta investigação. Apesar das limitações identificadas, importa destacar a relevância deste estudo enquanto contributo exploratório de primeira linha, fundamental para a compreensão inicial das dinâmicas internas da Cozzim e para a definição de estratégias mais alinhadas com os valores da sustentabilidade organizacional. A amostra, embora válida para efeitos de diagnóstico

interno, é reduzida — composta por apenas 14 colaboradores —, o que limita a generalização dos resultados e impede a formulação de inferências mais robustas para outras realidades organizacionais. Adicionalmente, a natureza exclusivamente quantitativa do estudo não permitiu captar em profundidade a complexidade das perceções individuais, que poderiam ter sido melhor compreendidas através da utilização de métodos qualitativos complementares, como entrevistas semiestruturadas ou grupos focais (Sousa et al., 2021). Ainda assim, os dados obtidos oferecem um retrato fiel das perceções atuais dos colaboradores e constituem uma base sólida para a tomada de decisão estratégica por parte da gestão, revelando áreas prioritárias de intervenção e oportunidades concretas de melhoria. O seu valor reside, portanto, não na extrapolação generalista, mas no impulso que fornece para o desenvolvimento contínuo de práticas sustentáveis e centradas no capital humano.

Face a estas limitações, recomenda-se que futuras investigações explorem metodologias mistas, combinando a análise estatística com abordagens qualitativas. A inclusão de estudos longitudinais revela-se igualmente pertinente, de forma a acompanhar a evolução das perceções dos colaboradores ao longo do tempo, especialmente após a implementação de novas práticas sustentáveis. A comparação com outras organizações do mesmo setor, ou mesmo de setores distintos, poderá ainda proporcionar uma visão mais abrangente e comparativa da eficácia das práticas de Recursos Humanos sustentáveis (Fernández & Montoro, 2020).

O presente trabalho oferece, assim, um duplo contributo: por um lado, aprofunda o conhecimento empírico sobre a realidade interna da Cozzim no que respeita à sustentabilidade dos seus processos de gestão de pessoas; por outro, propõe um conjunto de recomendações práticas e replicáveis que podem servir de referência para outras organizações que pretendam adotar uma abordagem mais estratégica, ética e inclusiva na sua atuação. A consolidação de práticas de Recursos Humanos sustentáveis não deve ser encarada como um custo adicional, mas sim como um investimento estrutural no ativo mais valioso das organizações — as pessoas (Kramar & Liao, 2020).

Assim, o futuro das organizações modernas depende, cada vez mais, da sua capacidade de integrar princípios de sustentabilidade e responsabilidade social nas suas práticas quotidianas. A Cozzim, ao reforçar o seu compromisso com a gestão sustentável de pessoas, posiciona-se como uma empresa de vanguarda, capaz de gerar valor não apenas económico, mas também social e humano. A construção de um ambiente

organizacional ético, justo e colaborativo constitui, atualmente, um dos maiores diferenciais competitivos e um fator-chave para o sucesso a longo prazo (Fernández & Montoro, 2020).

REFERÊNCIAS

Arruda, W. (2024). *A retenção de talentos e sua importância para o sucesso organizacional*.

Atay, L., & Özden, M. Y. (2021). *A study on the effects of education for sustainable development on organizational citizenship behavior: A research in the tourism industry*. Journal of Human Resources Management and Development, 2(2), 19-29.

BARBIERI, J. C., & CAJAZEIRA, J. E. R. (2009). *Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: Da teoria à prática*. São Paulo: Saraiva.

Boyatzis, R. (2008). *Competencies in the 21st century*.

Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12. https://doi.org/10.1108/02621710810840730

Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. (2020). *Globalizing human resource management*.

Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. (2020). *The Oxford handbook of human resource management*.

Cachón-Rodríguez, G., Del-Castillo-Feito, C., Blanco-Gonzalez, A., & Prado-Roman, C. (2022). *How sustainable human resources management helps in the evaluation and planning of employee loyalty and retention: Can social capital make a difference?* Rey Juan Carlos University, Department of Business Economics, Paseo de los Artilleros s/n, 28032 Madrid, Spain.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas*.

COZZIM. (2020). *Sobre nós*.

Creswell, J. W. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*.

Dalmoro, M. (2014). Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? *Revista de Gestão Organizacional*, 6, 161-174.

DGAE. (2017). *Sinopse da Indústria do mobiliário* (pp. 1-17).

DGAE. (2019). *Indústria de Mobiliário e de Colchões: Divisão 31 da CAE Rev. 3, excluindo Classe 3103*.

Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2014). *Sustainability and HRM: A model and suggestions for future research*. Management of Environmental Quality: An International Journal.

European Commission. (2023). *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

Fernández-Muñoz, J., & Montoro-Sánchez, Á. (2020). *The impact of green human resource management practices on firm performance: The role of environmental performance as mediator*. Journal of Cleaner Production, 257.

Franco, M., & Rodrigues, M. (2022). *Papel dos recursos humanos para a sustentabilidade das PME: o que a literatura diz e o que podemos esperar para o futuro.* Revista de Administração de Empresas, 62(5), e0000-0027. https://doi.org/10.1590/S0034-759020220505

Gil, A. C. (2002). *Recursos humanos: Uma abordagem crítica*. São Paulo: Atlas.

Guimarães, L. C. S. (2023, outubro). *Impacto das práticas de recursos humanos sustentáveis nas organizações*.

Jiang, K., & Shen, J. (2020). *Green human resource management practices: Scale development and validity*. Journal of Cleaner Production.

Kooij, D., & Zacher, H. (2022). *Aging and work: Implications for human resource management*.

Kramar, R., & Liao, M. N. (2019). *The influence of diversity climate and inclusion climate on organizational outcomes: A meta-analysis*. Journal of Management, 45(6), 2410-2445.

Kramar, R., & Liao, M. N. (2020). *How does green HRM influence organisational performance? The mediating role of organisational culture and human capital*. Human Resource Management Journal, 30(4), 487-504.

Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). *Employee retention: Organizational and personal perspectives*. DOI 10.1007/s12186-009-9024-7.

Legge, K. (2005). *Human resource management: Rhetorics and realities*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Papademetriou, P., et al. (2023). *Green Human Resource Management in SMEs: A systematic review and future research agenda. Sustainability,* 15(5), 3850. https://doi.org/10.3390/su15053850

Pham, N. T., Usman, M., Dinh Le, T. H., T., T., & Ferreira, G. T. C. (2023). *Socially responsible human resources management and employee retention: The roles of shared value, relationship satisfaction, and servant leadership*. Journal of Cleaner Production, Volume 414.

Purgał-Popiela, A. (2024). *Sustainable HRM in SMEs: Challenges and implementation strategies. Journal of Small Business and Enterprise Development*, 31(2), 245-267. https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2023-0264

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.

Roberson, Q. M. (2019). Diversity and inclusion in organizations: A review and future directions for organization science. *Organization Science*, 30(1), 1-25. https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1272

Sousa, L. B., Lopes, I. L., Oliveira, A. P., de Oliveira, C. C., & Ferreira, J. S. (2021). *Sustainable management practices: A systematic literature review*. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(7), 3375.

Sparrow, P., & Cooper, C. L. (2020). *The human resource management handbook*.

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*.

Zhang, S., Wei, Y., & Lin, J. (2021). *Leadership for sustainability and employees' pro-environmental behavior: A moderated mediation model*. Frontiers in Psychology, 12, 700158.

ANEXO

Questionário - Recursos Humanos Sustentáveis - Empresa do Setor Mobiliário

O presente inquérito encontra-se integrado na dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Lusófona do Porto.

Este projeto de pesquisa procura explorar e compreender o 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, 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 5 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 Recursos Humanos Sustentáveis.

Se tiver alguma dúvida, não hesite em entrar em contacto: rubenmoreira1@gmail.com
Agradecidos pela sua colaboração!

Dados Sociodemográficos

Género:

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não responder

Idade:

- 18 a 30
- 31 a 40
- 41 a 50

- 51 a 60
- 61 a 70
- Mais de 70

Estado Civil

- Solteiro (a)
- Casado (a) / União de Facto
- Divorciado(a) / Separado (a) / Viúvo (a)

Cargo/Função: _____

Nacionalidade: _____

Habilitações Literárias:

- Ensino Primário
- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Bacharelato
- Pós-Graduação
- Curso Profissional

Práticas Sustentáveis nas Organizações

Classifique, para cada um dos indicadores, o seu conhecimento sobre Práticas Sustentáveis nas Empresas. Indique a sua concordância (de discordo totalmente a concordo totalmente) relativamente às afirmações que se seguem, apelando à sua sinceridade.

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

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo

- Concordo totalmente

Valorizo uma empresa que, no âmbito do recrutamento e seleção, incentive candidatos com valores relacionados com Responsabilidade Social e Sustentabilidade.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

Valorizo uma empresa que possua políticas e procedimentos que incentivem os colaboradores a valorizar as práticas de Responsabilidade Social e Sustentabilidade, por exemplo no âmbito do sistema de avaliação de desempenho e/ou incentivos.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

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

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

Valorizo que uma empresa 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

- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

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

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

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

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

Valorizo que uma empresa promova práticas de Diversidade, Equidade e Inclusão

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

Valorizo que uma empresa promova práticas de Recursos Humanos associadas à responsabilidade social e da sustentabilidade.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente

- Concordo
- Concordo totalmente

Impacto das Práticas de Recursos Humanos Sustentáveis na sua Empresa

Classifique, para cada um dos indicadores, o seu conhecimento sobre o Impacto das Práticas Sustentáveis de Recursos Humanos na sua empresa. Indique a sua concordância (de discordo totalmente a concordo totalmente) relativamente às afirmações que se seguem, apelando à sua sinceridade.

As políticas e práticas de Recursos Humanos da empresa estão alinhadas com os valores de responsabilidade social e sustentabilidade.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

A empresa tem uma preocupação genuína na implementação de práticas de Recursos Humanos associadas responsabilidade social e sustentabilidade.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

As práticas de Recursos Humanos associadas à responsabilidade social e sustentabilidade implementadas pela empresa influenciam positivamente a minha produtividade ou desempenho profissional.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

As práticas de Recursos Humanos associadas à responsabilidade social e sustentabilidade implementadas pela empresa influenciam positivamente a minha satisfação e motivação no trabalho.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

As práticas de Recursos Humanos contribuem para o desenvolvimento das minhas competências relacionadas com os valores da responsabilidade social e sustentabilidade.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

As práticas de Recursos Humanos associadas à responsabilidade social e sustentabilidade levam a uma melhoria nas relações interpessoais entre os colaboradores.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

As iniciativas de responsabilidade social e sustentabilidade permitem a participação ativa dos colaboradores.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

Impacto da Empresa no Seu Crescimento Pessoal (Retenção)

Classifique, para cada um dos indicadores, a sua perceção em relação à Empresa. Indique a sua concordância (de discordo totalmente a concordo totalmente) relativamente às afirmações que se seguem, apelando à sua sinceridade.

Nesta empresa, eu tenciono trabalhar o máximo de tempo possível.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

Nesta empresa, a minha função/cargo satisfaz-me plenamente.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

Nesta empresa, eu sinto-me apoiado (a) para o meu desenvolvimento profissional.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

Nesta empresa, eu acredito no incentivo ao meu crescimento pessoal.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

Nesta empresa, eu sinto que tenho uma boa relação com os meus superiores.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

Nesta empresa, eu sinto que as minhas preocupações são ouvidas e levadas em consideração.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

Eu recomendaria esta empresa a amigos e colegas, pois considero um bom lugar para se trabalhar.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente