

A Gestão Sustentável de Recursos Humanos: Estudo de caso no Grupo Razão

VERSÃO FINAL APÓS DEFESA

Marta Sofia Rosa Oliveira

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor António João Santos Nunes

Julho de 2025

Declaração de Integridade

Eu, Marta Sofia Rosa Oliveira Santos, que abaixo assino, estudante com o número de inscrição M2069 de Mestrado em Gestão da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o **Código de Integridades da Universidade da Beira Interior**.

Mais concretamente afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de Fraude Académica, e que aqui declaro conhecer, que em particular atendi à exigida referenciação de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, e assumindo assim na íntegra as responsabilidades da autoria.

Universidade da Beira Interior, Covilhã 15 /07/2025



(assinatura conforme Cartão de Cidadão ou preferencialmente assinatura digital no documento original se naquele mesmo formato)

Agradecimentos

A realização deste trabalho é o concluir de mais uma fase muito importante na minha vida académica e o concretizar de um objetivo pessoal que esteve suspenso durante alguns anos.

O meu mais sincero obrigado ao Professor Doutor António João Santos Nunes por ter sido meu orientador, por toda a disponibilidade, atenção, conselhos e tempo dedicado. As suas sugestões e críticas construtivas foram fundamentais para a realização deste trabalho.

À minha família por todo o incentivo, toda a motivação e toda a ajuda que me deram durante esta fase.

Ao meu marido e às minhas filhas por todo o amor e apoio, mas sobretudo por compreenderem todo o tempo que não pude dar a devida atenção.

Às minhas irmãs e aos meus pais que estão sempre lá quando preciso. À menina tia Sandra que tem sempre uma palavra de incentivo, motivação e que está sempre disponível.

Agradeço ao Engenheiro António Quelhas e ao Professor João Neves por me terem permitido realizar este estudo na Organização, contribuindo muito para o meu desenvolvimento pessoal, profissional e académico.

A todos os colegas que participaram neste estudo agradeço a vossa disponibilidade e honestidade, sem a vossa participação não teria sido possível a sua realização.

Quero agradecer em particular à Marta Neto por ser tido o ponto de motivação para regressar à vida académica e terminar este ciclo de estudos, e por todo o apoio e críticas construtivas.

Por fim, mas não menos importante, agradecer à minha colega Joana Dias por toda a ajuda, partilha e apoio nesta fase.

A todos o meu muito obrigada!

Resumo

As Práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos referem-se a estratégias e abordagens que visam integrar a sustentabilidade nas políticas e processos de gestão de pessoas nas organizações. Tendo como objetivo promover não apenas o bem-estar dos colaboradores, mas também contribuir para a sustentabilidade ambiental, social e económica das organizações.

A presente dissertação tem como principal objetivo perceber em que medida a Gestão de Recursos Humanos praticada no Grupo Razão pode ser considerada sustentável, se o mesmo é perceptível junto dos colaboradores e de que forma influenciam os seus níveis de satisfação.

Para concretizar este objetivo optou-se por um estudo qualitativo, na forma de estudo de caso, utilizando a entrevista como técnica de recolha de dados. As entrevistas foram dirigidas a 12 colaboradores, pertencentes aos vários setores de atividades.

Com a análise dos resultados foi possível constatar, com uma elevada concordância dos colaboradores, a existência de práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos. Destaca-se a criação de oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional bem como o desenvolvimento de competências dos colaboradores.

Verifica-se que existe uma relação positiva entre a gerência e os colaboradores, o que permite que os colaboradores tenham uma participação ativa nas decisões que afetam o ambiente de trabalho, fortalecendo assim a relação de confiança entre as partes.

A preocupação com o bem estar dos colaboradores é também um ponto presente no grupo, foram referenciadas diversas práticas que demonstram que a mesma está presente.

As práticas de gestão sustentável de recursos humanos são perceptíveis junto dos colaboradores e influenciam de forma positiva os seus níveis de satisfação.

Palavras-chave

Sustentabilidade; Gestão Sustentável de Recursos Humanos; Práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos.

Abstract

Sustainable Human Resource Management Practices refer to strategies and approaches that aim to integrate sustainability into people management policies and processes in organizations. Aiming to promote not only the well-being of employees, but also to contribute to the environmental, social and economic sustainability of organizations.

The main objective of this dissertation is to understand to what extent the Human Resources Management practiced in the Razão Group can be considered sustainable, if it is noticeable to employees and how it influences their levels of satisfaction.

To achieve this objective, a qualitative study was chosen, in the form of a case study, using the interview as a data collection technique. The interviews were addressed to 12 employees, belonging to the various sectors of activities.

With the analysis of the results, it was possible to verify, with a high agreement of the employees, the existence of Sustainable Human Resources Management practices. The creation of opportunities for professional development and growth as well as the development of employees' skills stands out.

It is verified that there is a positive relationship between management and employees, which allows employees to have an active participation in decisions that affect the work environment, thus strengthening the relationship of trust between the parties.

The concern for the well-being of employees is also a point present in the group, several practices were referenced that demonstrate that it is present.

Sustainable human resource management practices are perceptible to employees and positively influence their satisfaction levels.

Keywords

Sustainability; Sustainable Human Resources Management; Sustainable Human Resource Management Practices.

Índice

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 2 – REVISÃO LITERATURA	3
2.1 – Sustentabilidade	3
2.2 – Gestão Sustentável de Recursos Humanos	5
2.2.1 - Competência dos colaboradores	8
2.2.2 - Voz dos colaboradores.....	9
2.2.3 - Relação entre colaboradores e empregadores	9
2.2.4 - Preocupação dos colaboradores	9
2.2.5 - Preocupação ambiental.....	10
2.3 – Práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos	10
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA.....	15
3.1 – Procedimentos e Instrumentos de Recolha de Dados	15
3.2 – Seleção da Amostra e Guião da Entrevista.....	17
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	21
4.1 – O Grupo Razão	21
4.2 – Competência dos Colaboradores.....	24
4.3 – Relação entre colaboradores e empregadores / políticas e práticas sustentáveis adotadas pela empresa	27
4.4 – Preocupação com os Colaboradores	32
4.5 – Motivação dos Colaboradores	35
4.6 – Preocupação Ambiental.....	36
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO	39
5.1 – Conclusão	39
5.2 – Limitações e Futuras Linhas de Investigação	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
APÊNDICES	47

Lista de Figuras

FIGURA 1 – INTERSEÇÃO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	3
FIGURA 2 – PILARES DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	4
FIGURA 3 – PRINCÍPIOS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS.....	8
FIGURA 4 – DIMENSÕES DAS PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS	11

Lista de Tabelas

TABELA 1 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	18
TABELA 2 – GUIÃO DA ENTREVISTA	19
TABELA 3 – QUALIFICAÇÕES DOS COLABORADORES.....	23
TABELA 4 – GÊNERO DOS COLABORADORES	23
TABELA 5 – IDADE DOS COLABORADORES.....	24
TABELA 6 – SÍNTESE DE RESPOSTAS SOBRE O TEMA COMPETÊNCIA DOS COLABORADORES.....	27
TABELA 7 – SÍNTESE DE RESPOSTAS SOBRE O TEMA RELAÇÃO ENTRE COLABORADORES E EMPREGADORES	31
TABELA 8 – SÍNTESE DE RESPOSTAS SOBRE O TEMA PREOCUPAÇÃO COM OS COLABORADORES.....	35
TABELA 9 – SÍNTESE DE RESPOSTAS SOBRE O TEMA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES	36
TABELA 10 – SÍNTESE DE RESPOSTAS SOBRE O TEMA PREOCUPAÇÃO AMBIENTAL	38

Capítulo 1 – Introdução

As alterações que se têm sentido ao longo dos últimos anos junto das organizações no que respeita à preocupação com a sustentabilidade, seja esta a nível ambiental, económico ou social, tem levado ao crescente aparecimento de estratégias capazes de assegurar a sobrevivência a longo prazo das organizações, contribuindo ao mesmo tempo para o bem-estar dos profissionais que as integram.

Neste sentido, a importância da adoção de práticas sustentáveis pelo departamento de Recursos Humanos torna-se um desafio com retornos positivos tanto nas organizações como na sociedade.

Com este estudo, pretende-se explorar a crescente importância da transição para uma gestão mais sustentável, bem como, os resultados que daí podem advir para a gestão das organizações.

O presente estudo é elaborado de forma a perceber a existência de práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis no Grupo Razão, tendo como base o trabalho da área de Gestão de Recursos Humanos no desenvolvimento e na implementação de estratégias e de práticas mais sustentáveis.

O Grupo Razão encontra-se sediado em Castelo Branco, fornece serviços qualificados e ambientalmente sustentáveis em vários setores de atividades, do qual fazem parte as empresas: Índice da Razão Ambiente; Índice da Razão Investimentos e Índice da Razão Engenharia e Construção.

A Índice da Razão Ambiente, foca a sua atividade na aplicação de soluções de reciclagem eficientes, possibilitando a valorização de resíduos e a comercialização de produtos reciclados de qualidade, de forma a contribuir para a economia circular. A Índice da Razão Ambiente detém um Centro de Valorização de Resíduos, onde aplica práticas sustentáveis de gestão e valorização de resíduos de construção e demolição, através da produção de agregado reciclado com marcação CE, contribuindo diariamente para o desenvolvimento regional e para o bem-estar das populações locais.

A Índice da Razão Investimentos, garante um conjunto de serviços partilhados às restantes empresas do Grupo, para que estas possam focar todo o seu tempo e esforços nas suas atividades específicas. Detém ainda uma Central de Compostagem, sita no Monte dos Cagavaios, responsável pela gestão e compostagem de resíduos, direcionando-os para uma operação mais amiga do ambiente, obtendo como produto final um corretivo orgânico de qualidade (Fertagri IIA).

A Índice da Razão Engenharia e Construção, executa projetos de construção civil através da aplicação de soluções qualificadas que aliam a eficiência à sustentabilidade. A Índice da Razão Engenharia e Construção procura potenciar ao máximo a funcionalidade de todas as obras que realiza, aliando sempre a visão dos clientes com o alcance sustentável das metas e objetivos propostos.

Neste estudo pretende-se abordar o tema da Sustentabilidade e perceber se a Gestão de Recursos Humanos praticada no Grupo Razão pode ser considerada sustentável, neste sentido, colocam-se as seguintes questões de investigação:

1. O Grupo Razão pratica uma Gestão de Recursos Humanos Sustentável?
2. As práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentável são perceptíveis junto dos colaboradores?
3. As práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentável aumentam os níveis de satisfação e motivação dos colaboradores?

Por forma a elaborar a presente dissertação, optou-se por um estudo qualitativo, através de um estudo de caso, cujo público-alvo são os colaboradores do Grupo Razão, utilizando-se a entrevista como técnica de recolha de dados.

A presente dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos, sendo que o primeiro aborda uma breve introdução à temática com a indicação das questões que envolvem o presente estudo. O segundo capítulo, o enquadramento teórico, aborda os principais conceitos relativos à Gestão Sustentável de Recursos Humanos, bem como, a contextualização das práticas identificadas na literatura. O terceiro capítulo descreve a opção metodológica e foca o estudo empírico, procedimentos e mecanismos utilizados no trabalho. No quarto capítulo encontra-se a apresentação e discussão de resultados obtidos. Por último, o quinto capítulo apresenta as conclusões dos resultados verificados na discussão, bem como algumas sugestões futuras de desenvolvimento do tema e limitações encontradas na investigação.

Capítulo 2 – Revisão Literatura

2.1 – Sustentabilidade

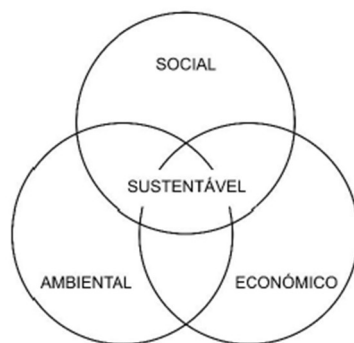
O termo sustentabilidade ganhou nas últimas décadas grande relevância junto da sociedade. Por força do Relatório de Brundtland, que surgiu na década de 80, que se encontra associado ao termo “desenvolvimento sustentável” que consiste em satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas necessidades (Purvis et al., 2019).

O desenvolvimento sustentável baseia-se em três pilares que estão interligados entre si:

- Ambiental;
- Social;
- Económico.

Este conceito é muitas vezes representado sob a forma de círculos cruzados, encontrando-se a sustentabilidade no centro da interseção (Figura 1).

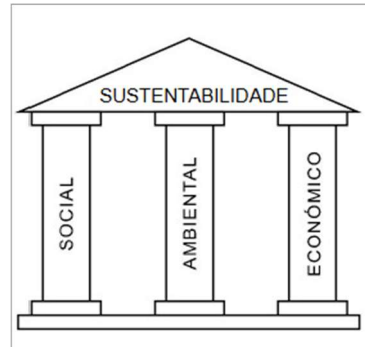
Figura 1 – Interseção do desenvolvimento sustentável



Fonte – Adaptado de Purvis et al. (2019)

O termo sustentabilidade encontra-se também representado sob a forma de pilares, onde a sustentabilidade se encontra no topo a partir do qual convergem as três colunas: ambiental, social e económico (Figura 2)

Figura 2 – Pilares do desenvolvimento sustentável



Fonte – Adaptado de Purvis et al. (2019)

Na mesma linha de pensamento, também os autores Khwaja & Janjua (2024) referem que o desenvolvimento sustentável vai além das preocupações ambientais, abrangendo três dimensões interligadas: económica, social e ambiental. A dimensão económica centra-se na promoção de um crescimento a longo prazo, assegurando uma distribuição equitativa dos recursos, a criação de emprego e a inovação sem esgotar os recursos naturais. A dimensão social foca o bem-estar das pessoas e das comunidades, promovendo a inclusão social, o acesso aos direitos básicos, a educação, os cuidados de saúde e a redução das desigualdades. A dimensão ambiental visa proteger os ecossistemas, reduzir a poluição e gerir os recursos de forma sustentável para salvaguardar o planeta para as gerações futuras.

Segundo Kramar (2014) a abordagem sobre o desenvolvimento sustentável pela Comissão Brundtland tinha uma visão a longo prazo e considerava todas as partes interessadas. Esta abordagem demonstrava preocupação tanto com a preservação ambiental, como com o impacto social e o desperdício de recursos humanos resultantes do crescimento económico e do desenvolvimento.

A sustentabilidade aplicada a nível organizacional impulsionou um processo de mudança junto das organizações. As suas atenções passaram a estar igualmente distribuídas no que respeita às preocupações económicas, sociais e ambientais. Esta mudança impulsionada pela sustentabilidade transformou as organizações em agentes ativos para o desenvolvimento sustentável (Mazur & Walczyna, 2020).

Considerando Ehnert e Harry (2012) a sustentabilidade levou a que se desse maior relevância aos conceitos relacionados com a responsabilidade social das empresas e o seu desempenho social. A noção de responsabilidade social das empresas implica que as organizações para além das responsabilidades económicas assumam também responsabilidades éticas e humanitárias.

A abordagem do termo sustentabilidade direcionada para a responsabilidade assenta num modelo de sistemas abertos, que sustenta a definição de desenvolvimento sustentável de Brundtland. O modelo de sistemas abertos presume que a noção de responsabilidade é tida em consideração por todas as partes interessadas, não promovendo por isso, interesses económicos de nenhuma parte em específico. A abordagem de Brundtland foi aplicada a nível organizacional, permitindo assim entender a sustentabilidade aplicada a nível empresarial. Esta abordagem assenta na ideia dos três pilares, recomendando que o desempenho financeiro, social e ambiental, sejam considerados como medidas de desempenho das organizações (Elkington 1997).

Este desempenho seria medido considerando diversos parâmetros, entre eles: bem-estar dos colaboradores, bem-estar da sociedade e a qualidade de vida.

2.2 – Gestão Sustentável de Recursos Humanos

A globalização, juntamente com o foco na concorrência e no desempenho, revolucionou a atividade das empresas com impacto na função de Gestão de Recursos Humanos. As crescentes pressões de vantagem competitiva têm influenciado significativamente as estratégias e práticas de Gestão de Recursos Humanos tornando a gestão de pessoas uma função complexa. A aplicação da sustentabilidade, que até então era tida em consideração apenas na área ambiental, passou a ser considerada na gestão de pessoas (Vanka et al. 2020).

A Gestão Sustentável de Recursos Humanos é uma área em crescimento, considerada por muitos autores como o novo paradigma da Gestão de Recursos Humanos (Mazur & Walczyna, 2020) e como uma extensão da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (Diaz-Carrion et al 2020; Vanka et al. 2020), que amplia a área da atuação da Gestão de Recursos Humanos além dos interesses económicos e financeiros da organização, dando maior ênfase

ao respeito pelos trabalhadores, maior preocupação com o seu bem-estar e qualidade de vida e maior consciência ambiental utilizando uma abordagem a longo prazo (Diaz-Carrion et al 2020; Vanka et al. 2020).

Ao longo das últimas décadas o conceito de Gestão Sustentável de Recursos Humanos tem sido alvo de diferentes interpretações por parte de diversos autores. Para Ehnert et al. (2016) a Gestão Sustentável de Recursos Humanos é explicada como a aplicação de práticas de Gestão de Recursos Humanos que permitem alcançar os objetivos económicos, ambientais e sociais, com impacto a longo prazo tanto dentro como fora das organizações, controlando os efeitos colaterais não intencionais e o feedback negativo. Este conceito envolve a tomada de medidas proactivas para desenvolver relações benéficas e regenerativas entre os provedores de recursos internos e externos.

A Gestão Sustentável de Recursos Humanos foca-se no trabalhador e pressupõe a aplicação de práticas que promovam resultados financeiros positivos ao mesmo tempo que reduzem os impactos negativos nos trabalhadores, e incorporem preocupações de natureza ambiental (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2019). Desta forma, a Gestão Sustentável de Recursos Humanos não só cumpre a sua função para com a organização, como dá resposta a todo o contexto envolvente e intervenientes diretos e indiretos (Vanka et al. 2020).

De referir que as organizações que priorizam a sustentabilidade a nível de Gestão de Recursos Humanos conseguem obter desempenho positivo nos três níveis: económicos, sociais e ambientais. Ao mesmo tempo, a organização sai reforçada perante os seus colaboradores, promovendo assim a sua satisfação e motivação (Ehnert et al.,2016).

De acordo com Kramar (2014) o principal foco da Gestão Sustentável de Recursos Humanos tem sido a contribuição da Gestão de Recursos Humanos para o desenvolvimento organizacional, demonstrando que existe uma relação positiva entre as políticas de recursos humanos e os resultados financeiros. Este desenvolvimento organizacional é atingido através da utilização de indicadores positivos, como a melhoria da produtividade, redução da rotatividade e resultados sociais positivos.

A Gestão Sustentável de Recursos Humanos permite uma abordagem que engloba práticas que visam bons resultados financeiros para as organizações, ao mesmo tempo que influencia o bem-estar dos colaboradores de forma a reduzir os impactos negativos que estes podem ressentir (Mariappanadar, 2003). Com a mesma linha de pensamento Guerci et al. (2019) referem que a Gestão Sustentável de Recursos Humanos contribui para o

desenvolvimento organizacional, enquanto promove o bem-estar dos colaboradores.

No seguimento das pesquisas respeitantes ao tema Gestão Sustentável de Recursos Humanos e da dificuldade em identificar as suas principais características, Stankevičiūtė e Savanevičienė (2019) destacam três abordagens como base teórica para a definição da literatura: **teoria do paradoxo** (Ehnert, 2009), **externalidade negativa** (Mariappanadar, 2014) e **teoria dos stakeholders** (Guerci et al 2014).

A primeira abordagem, **teoria do paradoxo**, foi desenvolvida com o propósito de tornar os paradoxos e tensões intrínsecos à Gestão de Recursos Humanos Sustentável visíveis. O primeiro paradoxo o consumo-reprodução que aponta para a dificuldade de implementar práticas de Gestão de Recursos Humanos eficientes que não comprometam a base da Gestão de Recursos Humanos. O segundo paradoxo as tensões existentes entre a racionalidade económica (eficiência) e relacional (legitimidade social), e o terceiro paradoxo as tensões existentes entre os aspetos a longo e a curto prazo (Ehnert, 2009).

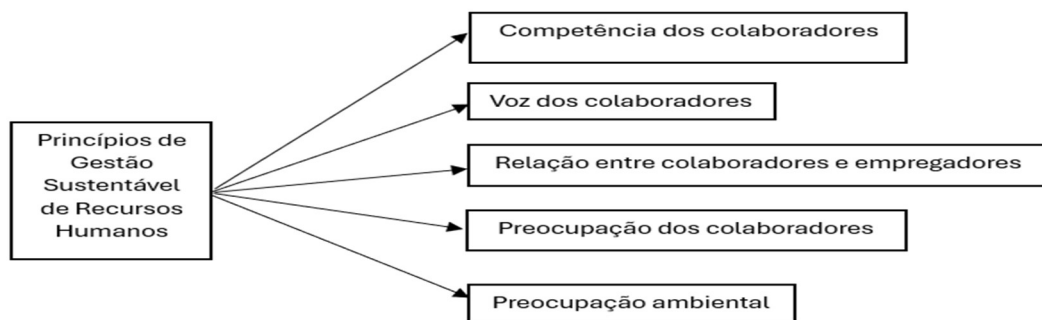
A segunda abordagem, **externalidade negativa**, realça as estratégias e práticas de Gestão de Recursos Humanos que visam a obtenção de um bom desempenho económico, através da preservação dos colaboradores, evitando práticas prejudiciais para os colaboradores e suas famílias, como a intensificação de trabalho e os despedimentos coletivos. Através da Gestão Sustentável de Recursos Humanos as organizações conseguem reduzir o impacto negativo que a Gestão de Recursos Humanos tem nos colaboradores (Mariappanadar, 2014).

Por fim, a última abordagem que relaciona a **teoria dos stakeholders** com a sustentabilidade na Gestão de Recursos Humanos, demonstrando a importância de atingir os objetivos organizacionais, tendo também em consideração o bom desempenho económico, social e ambiental. Estes dois conceitos, teoria dos stakeholders e a sustentabilidade na Gestão de Recursos Humanos, devem ser considerados como conceitos que se complementam e que têm como fim reforçar a posição da organização (Guerci et al 2014).

O desenvolvimento de recursos humanos é um dos princípios da Gestão Sustentável de Recursos Humanos e deve ser continuamente implementado e considerado numa perspetiva de longo prazo, visando equipar os trabalhadores com as competências que lhe permitam manter a empregabilidade hoje e no futuro (Piwowar-Selej, 2021).

Segundo o estudo de Stankevičiūtė e Savanevičienė (2019), existem alguns princípios que a Gestão de Recursos Humanos deve ter em consideração para que possa ser considerada sustentável, estes foram apresentados em cinco grupos: competências dos colaboradores; voz dos colaboradores; relação entre colaboradores e empregadores; preocupação dos colaboradores e preocupação ambiental, conforme esquematizado na imagem abaixo.

Figura 3 – Princípios de gestão sustentável de recursos humanos



Fonte – Adaptado de Stankevičiūtė e Savanevičienė (2019)

2.2.1 - Competência dos colaboradores

O grupo de competência dos colaboradores envolve dois princípios, o desenvolvimento do potencial dos colaboradores e a orientação a longo prazo. O desenvolvimento do potencial dos colaboradores dando cumprimento às necessidades de formação no presente, a orientação a longo prazo planeando as necessidades de desenvolvimento que os colaboradores terão no futuro e tomando medidas para que estas sejam executadas (Stankevičiūtė e Savanevičienė, 2019).

As empresas que priorizam o desenvolvimento dos seus colaboradores podem obter inúmeros benefícios como maior produtividade, rotatividade reduzida e maior inovação (Gunda & Mupa, 2024).

O investimento nas capacidades e competências dos colaboradores através de estratégias eficazes de gestão de recursos humanos é crucial para melhorar o desempenho dos recursos humanos e alcançar o desenvolvimento sustentável a longo prazo (Albaqami, 2024).

2.2.2 - Voz dos colaboradores

O grupo da voz dos colaboradores engloba o princípio da participação dos colaboradores. Na perspectiva de uma Gestão Sustentável de Recursos Humanos a participação dos colaboradores reflete-se nas condições que possuem para apresentar propostas de melhoria e participar na tomada de decisões relevantes para a organização (Stankevičiūtė e Savanevičienė, 2019).

2.2.3 - Relação entre colaboradores e empregadores

O grupo das relações entre colaboradores e empregadores engloba três princípios: o colaborador como parceiro igualitário; cooperação entre colaboradores e por último a justiça e igualdade de oportunidades.

O primeiro princípio está relacionado com a teoria dos *stakeholders*, onde os colaboradores são vistos como uma das principais partes interessadas.

O segundo princípio, a cooperação entre colaboradores, permite avaliar a natureza das relações entre colaboradores, e também entre colaboradores e empregadores.

Por fim, a justiça e igualdade de oportunidades na ótica de uma Gestão Sustentável de Recursos Humanos pressupõe a justiça nos processos de seleção, avaliação de desempenhos dos candidatos e de recompensas. O direito que os colaboradores têm de receber um vencimento justo face às funções que exercem e terem vencimentos estabelecidos para as mesmas funções, sendo estes pilares essenciais para a Gestão Sustentável de Recursos Humanos. Verifica-se a existência de igualdade de oportunidades quando as mudanças de cargos dos colaboradores não são baseadas em características sociodemográficas dos mesmos (Stankevičiūtė e Savanevičienė, 2019).

2.2.4 - Preocupação dos colaboradores

O grupo preocupação dos colaboradores engloba dois princípios: a preservação dos colaboradores e a flexibilidade.

No que respeita à preservação dos colaboradores na ótica de uma Gestão Sustentável de Recursos Humanos pressupõe que a organização tem de garantir que os colaboradores são saudáveis e produtivos. A preservação dos colaboradores está relacionada com a gestão de saúde profissional, conciliação entre a vida pessoal e profissional, redução do stress, pagamento de vencimentos mínimos razoáveis e equilíbrio da carga de trabalho.

Relativamente à flexibilidade na mesma ótica, está relacionada com a rotação dos colaboradores, a substituição e horário de trabalho flexível, permitindo assim conciliar os interesses das duas partes (Stankevičiūtė e Savanevičienė, 2019).

2.2.5 - Preocupação ambiental

No que concerne à preocupação ambiental esta engloba o princípio da proteção ambiental, que está relacionada com condições de trabalho que tenham em consideração a sustentabilidade ambiental (Stankevičiūtė e Savanevičienė, 2019).

Albaqami (2024) refere que as estratégias de recursos humanos devem integrar a responsabilidade social e ambiental, introduzindo práticas que visem a redução da pobreza e do desemprego, monitorizando o impacto ambiental, estabelecendo sistemas de segurança, detetando perigos e incorporando tecnologia e programas de formação.

2.3 – Práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos

A Gestão Sustentável de Recursos Humanos tem como objetivo implementar práticas que, por um lado, maximizem os lucros das organizações e, por outro lado, reduzam os danos que a Gestão de Recursos Humanos pode causar nos colaboradores (Mariappanadar, 2003).

A Gestão de Recursos Humanos inclui práticas específicas, políticas formais e filosofias que são projetadas para atrair, desenvolver, motivar e reter os colaboradores que garantam o funcionamento efetivo e a sobrevivência da organização (Tan & Nasurdin, 2011).

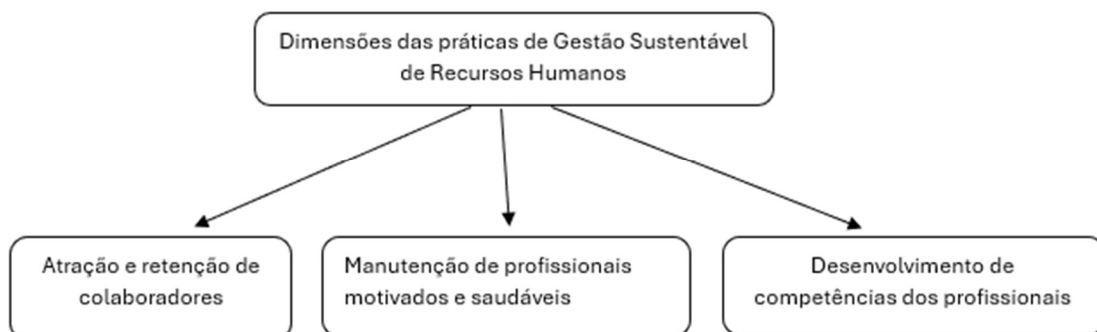
App. et al. (2012) referem que a Gestão de Recursos Humanos pode contribuir para uma vantagem competitiva sustentada ao estabelecer práticas adequadas de Gestão de Recursos Humanos para criar e desenvolver uma força de trabalho de alta qualidade. As práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos (por exemplo, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, empregabilidade, programas de cuidados de saúde no local de trabalho) devem ser visíveis para os possíveis colaboradores e influenciar as suas perceções do empregador.

A Gestão Sustentável de Recursos Humanos não é apenas relevante para atrair e reter talentos, mas também para manter uma força de trabalho saudável e produtiva (Ehnert, 2009). Neste sentido, as práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos devem concentrar-se em atrair e reter colaboradores motivados e talentosos de modo a proporcionar um ambiente de trabalho saudável e oportunidades de desenvolvimento.

A importância crescente da adoção de práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos tem vindo a ser reconhecida pelos benefícios que trazem tanto para as organizações como para os colaboradores. Ao adotar práticas sustentáveis de Recursos Humanos, as organizações demonstram que consideram os colaboradores como um investimento a longo prazo e não apenas um custo financeiro (Martini et al., 2023).

Considerando a teoria de que a sustentabilidade pode ser incorporada nas práticas de Gestão de Recursos Humanos, Genari et al. (2022) destacaram três dimensões que devem ser consideradas: atração e retenção de talentos; manutenção de profissionais motivados e saudáveis; desenvolvimento de competências dos profissionais, conforme esquematizado na figura 4 apresentada abaixo.

Figura 4 – Dimensões das práticas de gestão sustentável de recursos humanos



Fonte – Adaptado de Genari et al. (2022)

Atração e retenção de talentos

Na primeira dimensão, voltada para a atração e retenção de talentos, a empresa deve desenvolver práticas que contemplem os desafios do mercado de trabalho, como a escassez de profissionais, a crescente diversidade da força de trabalho e a mudança de valores da sociedade (Ehnert, 2009). Esta dimensão vem evidenciar os motivos pelos quais a Gestão de Recursos Humanos está relacionada com a Teoria dos Stakeholders.

A gestão de talentos, a formação de colaboradores com qualificações para interagir com stakeholders, a promoção de um desenvolvimento organizacional que ajude a mitigar possíveis conflitos entre a organização e os stakeholders, o estabelecimento de sistema de avaliação de desempenho e as relações da organização com os stakeholders são estabelecidas como diretrizes que favorecem a associação de práticas de Gestão de Recursos Humanos e gestão de stakeholders (Osland & Osland, 2007).

Nesta dimensão apresentam-se como práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos: desenvolvimento de um ambiente de trabalho atrativo, reconhecimento da organização como entidade confiável e socialmente responsável, igualdade de oportunidades, estabelecimento de recompensas e remunerações justas e disponibilização de benefícios aos colaboradores (Ehnert, 2009).

De acordo com Al Awadhi & Muslim (2023) as estratégias de atração e gestão de talentos refletem aquilo que a empresa oferece para criar uma força de trabalho motivada que permanecerá na empresa a longo prazo.

Manutenção de profissionais motivados e saudáveis

Na segunda dimensão consideram-se práticas que apresentam como foco a manutenção de profissionais motivados e saudáveis, tais como: possibilidade de equilibrar a vida profissional e pessoal, existência de condições ergonômicas no local de trabalho, adoção de práticas que previnem o stress e promovem a saúde e a segurança no local de trabalho (Ehnert, 2009).

Segundo Bhaker (2024) as práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos como a estabilidade no emprego, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e as relações ambientais, estão positivamente relacionadas com o aumento da motivação e satisfação dos colaboradores.

Desenvolvimento de competências dos profissionais

A terceira dimensão, o desenvolvimento de competências dos profissionais pressupõe a aplicação de práticas que favoreçam a aquisição de competências por parte dos colaboradores, tais como: programas de qualificação profissional, planos de carreira e estágios (Ehnert, 2009).

O desenvolvimento dos recursos humanos visa aumentar a produtividade e a eficácia do trabalho e melhorar a adaptabilidade dos colaboradores à mudança (Bahri & Salsati, 2024).

Segundo Gomes & Santos (2025) é essencial que as empresas façam a gestão de carreiras dos seus colaboradores, por forma a garantir a sua continuidade a longo prazo. Segundo os autores as empresas desempenham um papel importante na gestão de carreiras dos seus colaboradores, oferecendo oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira.

A aplicação de práticas que tenham em consideração as três dimensões apresentadas, levam a que as organizações possuam uma Gestão Sustentável de Recursos Humanos. Desta forma, as organizações reforçam o seu papel perante a sociedade, melhoram o seu desempenho económico, uma vez que reduzem as taxas de absentismo, e beneficiam as relações familiares dos seus colaboradores.

Algumas das práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos já estão a ser utilizadas pelas organizações, nomeadamente a utilização de métricas que avaliam o clima, bem-estar e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores, previsão de necessidades de competências futuras, estimativa da pegada de carbono que é causada pelas suas atividades, redução e utilização responsável dos recursos como água, papel, energia e práticas de reciclagem, no entanto, muitas destas práticas ainda não fazem parte da estratégia mais ampla da organização (Kramar, 2014). Trata-se de práticas implementadas de forma indiscriminada, que não foram definidas e integradas na estratégia global da organização

A incorporação de práticas de igualdade de género ou diversidade em processos como compensações ou gestão de carreiras ou implementação de sistemas de planeamento de recursos humanos que procuram evitar o despedimento de pessoas através do recurso à mobilidade interna, são alguns exemplos de que os princípios de sustentabilidade estão a

ser incorporados em processos de recursos humanos (Karman, 2020)

Os responsáveis pelas organizações começam a reconhecer a importância das práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos e do papel que desempenham no aumento do valor da empresa, mas o objetivo continua a ser tirar benefício das práticas sociais e ambientais para atingir as metas económicas da organização (Karman, 2020)

Cacho'n-Rodríguez et al. (2022) referem que a Gestão Sustentável de Recursos Humanos para além de procurar um impacto positivo nas atitudes e comportamentos dos colaboradores, permite aumentar a sua motivação e sentimento de pertença, permite também aos responsáveis das organizações avaliar e responder às necessidades dos colaboradores, contribuindo assim para a satisfação dos colaboradores e desenvolvimento organizacional sustentável.

Segundo Bahri & Salsiati (2024) a inclusão de programas de desenvolvimento de recursos humanos permite às organizações aumentar as competências dos seus colaboradores, aumentar a sua motivação e criar um ambiente de trabalho que favorece o crescimento e a inovação.

Noori & Wazir (2025) concluíram que fatores como proporcionar oportunidades de crescimento profissional, proporcionar bem-estar no trabalho, melhorar a cultura organizacional podem ter um efeito significativo no aumento da produtividade e motivação.

Capítulo 3 – Metodologia

3.1 – Procedimentos e Instrumentos de Recolha de Dados

A metodologia aplicada para o desenvolvimento deste estudo é de cariz qualitativo e realizado através de entrevistas aos colaboradores do Grupo Razão.

A escolha de realização deste estudo junto do Grupo Razão surge da relação profissional mantida na organização e do conhecimento adquirido quanto ao seu funcionamento e práticas, em virtude de estar integrada na organização.

O Grupo Razão tem como missão potenciar o desenvolvimento do interior de Portugal nos vários setores de atividade em que está presente, baseando-se numa economia circular ambientalmente sustentável. Decorrente da sua atividade, o Grupo assume um compromisso com a sustentabilidade ambiental, fundamentada na conformidade com a taxonomia verde da União Europeia e no alcance de uma pegada de carbono neutra, criando a transparência necessária para determinar oportunidades de redução de emissões e identificar os riscos e oportunidades climáticos mais relevantes. Tendo o Grupo Razão um papel relevante na Sociedade no que respeita à sustentabilidade ambiental, torna-se pertinente analisar a sua sustentabilidade a nível social, através da observação das práticas implementadas pelo departamento de recursos humanos e da perceção destas pelos seus colaboradores.

O principal objetivo desta investigação é perceber se o Grupo Razão pratica uma Gestão de Recursos Humanos Sustentável, se o mesmo é perceptível junto dos colaboradores e de que forma influencia os seus níveis de satisfação e motivação.

Considerando os dados referenciados anteriormente, estamos perante um estudo de caso, uma investigação empírica que analisa um fenómeno contemporâneo no seu contexto de vida real. O estudo de caso é um método completo que inclui as dimensões qualitativas e/ou quantitativas (Yin, 2001).

De acordo com Rodríguez et al. (1999) a investigação qualitativa inclui todas as formas de investigação que se baseiam na utilização de dados qualitativos, abrangendo os estudos fenomenológicos, etnográficos e os estudos de caso. Boddy, (2016) menciona que a

investigação qualitativa diz respeito a uma profundidade de compreensão em vez de uma amplitude.

Segundo Yin (2001) os estudos de caso podem ser únicos ou múltiplos. Um estudo de caso único permite a investigação aprofundada num único contexto e é aconselhado em situações onde o fenómeno é difícil de estudar noutras condições. O estudo de caso múltiplo envolve a investigação de dois ou mais casos e é aconselhado quando se pretende replicar os resultados encontrados em diferentes contextos, permitindo a comparação e a análise de padrões em diferentes casos, aumentando a possibilidade de generalização.

Os estudos de caso podem ainda ser classificados como exploratórios, descritivos e explanatórios. Um estudo de caso exploratório pressupõe o estudo de fenómenos pouco conhecidos, e assenta na formulação de questões de pesquisa ou hipóteses, um estudo de caso descritivo pressupõe a descrição de um fenómeno detalhado dentro do seu contexto real, e por fim o estudo de caso explanatório quando se pretende investigar casualidades, explicando qual a causa-efeito de um determinado fenómeno (Yin, 2001).

Considerando os dados mencionados, nesta dissertação estamos perante um estudo de caso único, classificado como exploratório, onde a metodologia aplicada para o seu desenvolvimento é de cariz qualitativo.

No que respeita ao método de recolha de dados optou-se pela entrevista. Segundo Bogdan & Bilken (1994), as estratégias mais representativas da investigação qualitativa, são a observação participante e a entrevista em profundidade. A entrevista é utilizada para recolher dados descritivos usando as próprias palavras do entrevistado, permitindo ao investigador formar um entendimento sobre o modo como os indivíduos interpretam diferentes aspetos.

Nos estudos que utilizam os métodos qualitativos é frequente questionar sobre a duração de recolha de dados. A regra geral para a formação de uma teoria sugere que a recolha de dados deve ser feita até que todas as categorias estejam saturadas, ou seja, até ao momento em que não surgem novas informações ou dados significativos para uma categoria em específico, quando todas as categorias estão completamente desenvolvidas e quando existe coerência entre elas (Strauss & Corbin, 2008).

Por sua vez, Nascimento et al. (2018) referem que a recolha de dados considera-se saturada quando não são encontrados novos elementos e o acréscimo de novas informações

deixa de ser necessário, uma vez que não altera a compreensão do fenómeno que está a ser estudado. Referem ainda que em estudos qualitativos, que utilizam entrevistas como estratégias de recolha de dados, a saturação é atingida quando os dados após análise são consistentes em qualidade e densidade quantitativa.

Segundo Boddy, (2016) a saturação teórica é uma ferramenta utilizada na pesquisa qualitativa que auxilia na definição do tamanho da amostra final e na capacidade de os dados atingirem algum grau de generalização.

Guest et al. (2006), com base na investigação que realizaram, concluíram que a saturação teórica ocorre a partir das 12 entrevistas.

Por sua vez, para Gil (2002) a determinação do número de casos não pode ser feita a priori. O procedimento mais adequado para a sua determinação consiste em acrescentar progressivamente novos casos, até ao momento em que se alcança a saturação teórica. Segundo o autor, embora não se possa falar em um número ideal de casos, devem ser utilizados entre quatro a dez casos. Refere ainda que com menos de dez casos, é pouco provável que se gere uma teoria, com mais de dez casos, torna-se difícil lidar com a quantidade e complexidade das informações.

Neste sentido, por forma a ir de encontro aos dados referenciados, nesta investigação serão realizadas no máximo 12 entrevistas.

3.2 – Seleção da Amostra e Guião da Entrevista

A seleção da amostra traduziu-se numa amostragem por conveniência com uma seleção intencional de casos (Patton, 2015) de modo a garantir a obtenção de dados relevantes para a pesquisa. Foram selecionados 12 colaboradores, com categorias profissionais relacionadas tanto com a área administrativa, como de produção. Pretendeu-se também incluir na amostra colaboradores que representassem todos os níveis de qualificações existentes no quadro da empresa, conforme se pode verificar na tabela 1 que se segue.

Tabela 1 – Caracterização da amostra

Entrevistado	Categoria profissional	Qualificações	Sector
A	Contabilista	Licenciatura	Administrativo
B	Motorista	Ensino Básico	Produção
C	Administrativa	Ensino Secundário	Administrativo
D	Encarregado Geral	Ensino Secundário	Produção
E	Técnico de Compras	Licenciatura	Produção
F	Comercial	Licenciatura	Administrativo
G	Técnico Administrativo de Produção	Licenciatura	Produção
H	Técnica das Ciências Químicas	Mestrado	Administrativo
I	Eletromecânico	Ensino Secundário	Produção
J	Gestão de Produção e Apoio Comercial	Licenciatura	Administrativo
K	Coordenadora Ambiente	Mestrado	Administrativo
L	Manobrador de máquinas	Ensino Secundário	Produção

Fonte: Elaboração própria

Antes da realização das entrevistas, foi apresentado o guião das entrevistas a 2 colaboradores de forma a verificar se as questões eram interpretadas de forma correta e se respondiam às questões em estudo. Este foi posteriormente ajustado, dado que algumas questões poderiam levar a interpretações demasiado generalizadas.

O guião da entrevista é um instrumento essencial, uma vez que permite a comparação dos dados, visto que todos os entrevistados respondem ao mesmo género de questões (Bogdan & Bilken, 1994)

Antes da realização das entrevistas finais, foram realizadas 2 entrevistas em forma de teste, uma a um colaborador com maior nível de qualificação e outra a um colaborador com um nível de qualificação mais baixo. As entrevistas realizadas em forma de teste tinham o intuito de validar o guião anteriormente apresentado, constatar se o mesmo era facilmente entendido pelos entrevistados e verificar o tempo médio de duração das mesmas.

O guião da entrevista está organizado em concordância com os princípios de gestão sustentável de recursos humanos, tal como pode ser consultado na tabela 2, cada um com objetivos específicos e questões formuladas para alcançar esses objetivos, no apêndice B apresenta-se o suporte pormenorizado da literatura que esteve na base da construção deste instrumento de investigação.

Tabela 2 – Guião da Entrevista

Designação dos Temas	Formulações das Questões
Competência dos colaboradores	Considera que o Grupo Razão oferece oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional? Em que medida?
	As formações disponibilizadas vão ao encontro das suas necessidades?
	Em que medidas estas formações favorecem o seu desenvolvimento pessoal?
Relação entre colaboradores e empregadores / políticas e práticas sustentáveis adotadas pela empresa	Considera que existe um ambiente positivo entre os colaboradores e a administração? Especifique
	Considera que a administração ouve os seus colaboradores?
	Sente que existe uma relação que permite aos colaboradores apresentarem as suas propostas de melhoria? Estas são tidas em consideração pela
	Como é o ambiente de trabalho entre os colaboradores? Sente que existe entre ajuda e cooperação?
	Considera que existem práticas que promovem a igualdade de oportunidades? Identifique algumas práticas.
Preocupação com os colaboradores	Considera que o Grupo Razão se preocupa com o bem estar dos seus colaboradores, tanto física como psicologicamente?
	Quais as medidas postas em prática que demonstrem preocupação com os seus colaboradores.
	Existe um bom equilíbrio entre a vida pessoal e profissional? Dê exemplos concretos.
	De que forma o Grupo Razão promove a saúde e a segurança no trabalho?
Motivação	De que forma é que estas práticas (estabilidade profissional, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ...) influenciam na sua satisfação e motivação?
Preocupação ambiental	O Grupo Razão, no decorrer da sua atividade, tem em conta medidas que demonstrem preocupação ambiental? Exemplos.
	Considerando toda a entrevista, que aspectos considera relevantes e que não lhe foram questionados?

Fonte: Elaboração Própria

Após validação dos dados passou-se à realização das entrevistas finais, em modo presencial, com uma duração média de 15 minutos.

Sendo a entrevista a principal técnica de recolha de dados deste estudo, com o consentimento dos entrevistados, procedeu-se à sua gravação e transcrição para uma posterior análise de dados de forma organizada e minuciosa, conforme aconselhado por Bogdan & Bilken (1994)

Por forma a assegurar a validade e profundidade da investigação foi utilizada a triangulação de dados como estratégia complementar (Gil, 2002). Neste sentido, para além das entrevistas realizadas, foram utilizados os dados disponíveis nas redes sociais e site do Grupo Razão, bem como a observação das práticas implementadas junto do departamento de recursos humanos.

Capítulo 4 – Apresentação e Discussão de Resultados

No capítulo que se segue é realizada a apresentação e discussão dos resultados obtidos através das entrevistas realizadas e da observação das medidas implementadas junto do Grupo.

As entrevistas foram realizadas a 12 colaboradores, sendo que 6 estão inseridos no setor administrativo e 6 no sector de produção, todos com categorias profissionais distintas.

No que respeita ao nível de qualificação dos entrevistados temos 7 colaboradores altamente qualificados e 5 com qualificação inferior.

Por forma a se proceder à interpretação dos resultados, segundo Bogdan & Bilken, (1994) deverá existir uma ligação entre as informações reunidas na revisão de literatura e as questões de investigação. Uma das principais metodologias para interpretação de dados qualitativos é a análise de conteúdo, permitindo aos investigadores identificar padrões e categorizar temas que resultam dos dados recolhidos.

Segundo os mesmos autores, utilizar citações dos entrevistados para ilustrar os temas abordados é altamente recomendado para ilustrar os temas abordados.

4.1 – O Grupo Razão

As empresas alvo deste estudo, Índice da Razão Ambiente Lda, Índice da Razão Investimentos Lda e Índice da Razão - Engenharia e Construção Lda., fazem parte do grupo empresarial designado comercialmente como Grupo Razão, fundado em 2020.

A Índice da Razão Ambiente, Lda., foi fundada em 2013 pelos sócios-gerentes António Joaquim Maroco Quelhas e João Dias das Neves, sediada na Zona Industrial de Castelo Branco, Rua D, Lote 96, 6000-459 Castelo Branco. Detém um capital social de 126.000€ e tem como principal atividade a recolha de resíduos não perigosos (CAE 38112). Apresentou no último ano um volume de negócios de 1.6M€.

A sua constituição surgiu da oportunidade de aquisição do Centro de Valorização de Resíduos, localizado na atual sede da empresa, anteriormente detido pela empresa Ambilei - Valorização e Tratamento de Resíduos Sólidos, S.A.

O Centro de Valorização de Resíduos desenvolve soluções adequadas à gestão de diferentes tipos de resíduos. No Centro de Valorização de Resíduos são aplicadas práticas sustentáveis de gestão e valorização de resíduos de construção e demolição, através da produção de agregado reciclado 0/05, 0/11 e 0/32 com certificação CE.

A Índice da Razão Investimentos, Lda., foi fundada em 2016 pelos sócios-gerentes António Joaquim Maroco Quelhas e João Dias das Neves, sediada no Monte dos Cagavaios, Cagavais, São Martinho, 6000-434 Castelo Branco. Detém um capital social de 130.000€ e tem como principal atividade a recolha de resíduos não perigosos (CAE 38112). Para além desta atividade principal, dedica-se também à promoção imobiliária. Apresentou no último ano um volume de negócios de 1.7M€.

A sua constituição surgiu da oportunidade de negócio sentida na altura, por forma a colmatar a pouca oferta de centros de tratamento de lamas, bem como apoiar a atividade da Índice da Razão Ambiente.

A Índice da Razão Investimentos possui uma central de compostagem, localizada na sede da empresa, onde são recebidas lamas, cinzas e material estruturante de várias zonas do país, sendo posteriormente tratadas, dando origem ao composto orgânico – FERTAGRI IIA .

A Índice da Razão – Engenharia e Construção, Lda., foi adquirida em 2015 pelos sócios-gerentes António Joaquim Maroco Quelhas e João Dias das Neves, sediada no Monte dos Cagavaios, Cagavais, São Martinho, 6000-434 Castelo Branco. Detém um capital social de 240.000€ e tem como CAE principal (71120) atividades de engenharia técnicas e afins. Apresentou no último ano um volume de negócios de 2M€.

O Grupo Razão tem como missão potenciar o desenvolvimento do interior de Portugal e fornecer serviços qualificados e ambientalmente sustentáveis, respeitando todos os intervenientes no processo, otimizando recursos e minimizando os impactos ambientais.

Tendo como foco a sustentabilidade ambiental, os serviços das empresas contribuem diariamente para o desenvolvimento e valorização do interior, satisfazendo sempre da melhor forma as necessidades dos clientes.

O Grupo assume como valores a seriedade no negócio, a qualidade nos serviços e nos produtos prestados, o respeito e satisfação dos clientes, fornecedores e colaboradores, recursos humanos qualificados, credibilidade bancária. Estes valores e princípios das empresas estão na sua origem e são imutáveis, são aquilo que as define e que as guia em direção ao futuro.

O Grupo Razão acredita no futuro, aposta nas novas tecnologias e formação contínua dos seus colaboradores. O Grupo trabalha para ser uma entidade de referência, reconhecida pelas suas capacidades técnicas, respeito pelo ambiente e atitude proativa no investimento e criação de novos negócios em diferentes mercados. Ambiciona ser um forte potencializador do desenvolvimento regional, de forma a contribuir para a criação de um novo polo que faça frente aos grandes centros urbanos presentes no litoral do país.

O Grupo Razão, conta com 26 colaboradores nos seus quadros, sendo que 30,77% são altamente qualificados, conforme apresentado na tabela 3 que se segue.

Tabela 3 – Qualificações dos colaboradores

Qualificações	Nº de colaboradores	% Colaboradores/Qualificação
Ensino básico	11	42,31%
Ensino secundario	7	26,92%
Licenciatura	6	23,08%
Mestrado	2	7,69%
	26	100,00%

Fonte: Elaboração Própria

Conforme apresentado na tabela 4, dos 26 colaboradores 73,08% são do género masculino, pertencentes maioritariamente à área produtiva e 26,92% do género feminino, presentes na área administrativa.

Tabela 4 – Género dos colaboradores

Género	Nº Colaboradores	%
Masculino	19	73,08%
Feminino	7	26,92%
Total	26	100,00%

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à faixa etária, conforme pode ser verificado na tabela 5, com maior representatividade temos os colaboradores com mais de 55 anos (42%), seguidos dos colaboradores que têm entre 26 a 30 anos (19%).

Tabela 5 – Idade dos colaboradores

Faixa Etária	Nº Colaboradores	%
26 a 30 anos	5	19%
31 a 35 anos	3	12%
36 a 40 anos	3	12%
41 a 45 anos	1	4%
46 a 49 anos	1	4%
50 a 55 anos	2	8%
Mais de 55 anos	11	42%
Total	26	100%

Fonte: Elaboração Própria

4.2 – Competência dos Colaboradores

A Competência dos Colaboradores foi um dos princípios de Gestão Sustentável de Recursos Humanos identificados por Stankevičiūtė e Savanevičienė (2019). Este princípio pressupõe o desenvolvimento do potencial dos colaboradores e a sua orientação a longo prazo.

Ao observar os dados disponibilizados internamente constata-se que as formações efetuadas são maioritariamente no ramo da segurança e higiene no trabalho, como combate ao incêndio, primeiros socorros, suporte básico de vida e riscos profissionais.

Verifica-se também que de acordo com as necessidades individuais dos colaboradores, e no sentido de exercerem as funções que lhe estão atribuídas da melhor forma, é permitido o acesso a formações de carácter mais específico, sendo na maior parte das vezes o colaborador a demonstrar a sua necessidade.

Esta questão reflete um dos fatores apresentados por Albaqami (2024), quando indica que o investimento nas capacidades e competências dos colaboradores é crucial para melhorar o desempenho dos recursos humanos e alcançar o desenvolvimento sustentável.

Verifica-se, no entanto, que o levantamento das necessidades de formação de todos os colaboradores não é prática regular no Grupo. As mesmas são pensadas de forma a abranger todos os colaboradores, e por esse motivo estão na sua maioria associadas à área de segurança e saúde no trabalho.

No sentido de verificar junto dos colaboradores se este princípio é tido em consideração no Grupo Razão foram colocadas algumas questões apresentadas no guião da entrevista. As respostas na íntegra estão disponíveis nos apêndices C, D e E.

Relativamente à primeira questão (Considera que o Grupo Razão oferece oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional? Em que medida?), dos 12 colaboradores entrevistados apenas dois consideram que o Grupo Razão não oferece oportunidades de desenvolvimento e crescimento, o entrevistado D refere que *“Eu não considero, não considero aqui por vários fatores ... A carreira profissional para mim, entrei para cá como encarregado geral, com responsabilidades, continuei como encarregado geral, foi-me dado cada vez mais serviço e menos oportunidade de crescimento dentro da empresa. Este crescimento eu considero a nível pessoal e valorização pessoal que nunca tive, nunca senti isso.”* por sua vez, o entrevistado G indica que *“Eu diria que não. Eu não sei se é a forma como a empresa está organizada, mas pelo menos aqui na parte dos resíduos, eu acredito que as tarefas que nós temos são bastante similares e únicas e vivemos isso diariamente e não conseguimos, pronto, transportar para um grande crescimento, já. São tarefas a executar e pronto. É basicamente isso.”* Quanto aos restantes colaboradores estão de acordo que a empresa oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, o entrevistado C refere que *“Considero. No meu caso, entrei como administrativa, já me foi proposta outra função, não é bem função, mas ajuda a uma colega na parte da logística, portanto está-me a permitir crescer. Estou em período experimental na parte da logística, mas já considero que isso seja uma possibilidade de crescimento.”*, o entrevistado H considera que *“Este é o meu primeiro emprego, e a abertura que a gerência demonstrou desde o início permitiu descobrir-me como profissional e crescer dentro da organização. O facto de estarem sempre à procura de aproveitar as nossas capacidades individuais, mesmo de formas pouco convencionais permitiu-me adquirir novas competências ou otimizar algumas qualidades para desenvolver outras tarefas. De uma formação na área química, em pouco mais de 2 anos tenho capacidade de fazer a gestão ambiental de duas instalações de operação de resíduos e coordenar o departamento de logística, tudo devido à confiança e apoio de toda a infraestrutura da empresa.”* Os entrevistados I e L, que pertencem ao setor produtivo

indicam que *“Sim. Eu, por exemplo, estava no crivo e passaram a máquina para as mãos. Deram-me formação de manobrador. Subi um bocadinho”* e *“sim. No meu caso entrei como motorista e manobrador de máquinas e foi-me dada a oportunidade de passar a responsável pelas instalações.”*

No que respeita à segunda questão (As formações disponibilizadas vão ao encontro das suas necessidades?) os colaboradores concordam que as mesmas são maioritariamente de carácter geral, havendo a possibilidade de individualmente, e de acordo com as necessidades de cada um, a realização de formações para o desenvolvimento de competências e o bom desempenho ao exercer as suas funções. Conforme refere o entrevistado E *“As formações que tive foi relacionada a segurança e vão de encontro com minhas necessidades”*, de acordo com o entrevistado H *“Algumas. Desde o primeiro dia que a gerência me pôs à vontade para me inscrever em qualquer tipo de formação que eu considerasse importante para desenvolver as minhas funções. E foi decorrente dessa necessidade que fiz, por exemplo, formação em sistemas de gestão ambiental e marcação CE de agregados. Mas, por outro lado, também realizámos algumas formações de carácter mais geral, principalmente as formações internas que não apresentavam muito interesse para as minha tarefas, abordando assuntos básicos que desenvolvo diariamente, como gestão de resíduos, emissão de egars e pegada de carbono... Entendo que sejam temáticas importantes para o Grupo, como um todo, mas para mim pessoalmente foram só para “picar o ponto”, o entrevistado G por sua vez *“Muitas sim. Relativamente às máquinas, à organização do espaço ou mesmo sobre os resíduos, sim.”* Quanto ao entrevistado I realça a importância da formação contra incêndios quando diz *“Sim. Tivemos as formações contra incêndios, que é bom ali na Central”*, por último o entrevistado K conclui referindo que *“É sempre mais difícil arranjar formação para quadros especializados na área ambiental, mas conseguem sim criar condições de formação nos vários níveis e nas várias áreas do grupo”*.*

Quanto à terceira questão (Em que medidas estas formações favorecem o seu desenvolvimento pessoal?) constata-se que os colaboradores reconhecem que as formações dadas são uma mais-valia e são úteis para questões que possam ocorrer no dia-a-dia, o entrevistado C refere que *“Pessoal favorecem sempre, precisamente porque as formações são sempre uma aprendizagem, seja em que área seja, é sempre uma aprendizagem.”*, quanto ao entrevistado F *“Para questões que se desenvolvem no dia-a-dia podem ser uteis, por exemplo, uma formação sobre o uso de extintores pode vir a ser útil no caso de um incêndio. Embora sejam coisas básicas podem ser usadas na vida quotidiana.”* O

entrevistado A considera que “É assim, algumas formações que têm sido feitas têm sido, no meu caso, as formações específicas da minha área e depois as formações específicas do grupo. Em nível pessoal, enquadro mais as do grupo, nomeadamente aquelas de prevenção de riscos, de prevenção da questão dos incêndios, este tipo de formações mais genéricas que são assuntos que não estou tão familiarizada, mas que acho que a nível pessoal enriquecemos sempre.” O entrevistado G refere que “O pessoal é mais a nível mesmo do conhecimento pessoal mesmo para te ajudar ou favorecer para a vida. São conhecimentos que eu vou adquirir, que eu não vou usar no meu dia-a-dia, mas pronto, eu sei como funciona.” Por fim o entrevistado K considera ainda que “A formação é sempre uma mais-valia porque vemos outros pontos de vista, outras formas de resolução de questões, portanto toda a formação permite beneficiar o nosso desenvolvimento pessoal”.

Considerandos as respostas dos colaboradores entrevistados às questões apresentadas, como é visível na tabela número 6, é possível verificar que o grupo transmite aos seus colaboradores a existência de uma preocupação em potenciar o desenvolvimento das suas competências, quer seja através de oportunidade de crescimento profissional internas, ou por meio das formações disponibilizadas.

Tabela 6 – Síntese de respostas sobre o tema competência dos colaboradores

Competência dos colaboradores	Concorda	Discorda	Concordo Parcialmente
Considera que o Grupo Razão oferece oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional? Em que medida?	A; B; C; E; F; H; I; J; K; L	D; G	
As formações disponibilizadas vão ao encontro das suas necessidades?	A; B; E; G; I; J; K; L		C; D; F; H
Em que medidas estas formações favorecem o seu desenvolvimento pessoal?	A; B; C; D; E; F; G; H; I; J; K; L		

Fonte: Elaboração Própria

4.3 – Relação entre colaboradores e empregadores / políticas e práticas sustentáveis adotadas pela empresa

A gestão sustentável de recursos humanos incentiva a participação dos colaboradores nas decisões que afetam o ambiente de trabalho, levando a que a relação de confiança entre os colaboradores e empregadores saia fortalecida.

De acordo com os dados observados no seio da empresa é visível que existe uma abertura da gerência que permite que os seus colaboradores possam discutir sobre todo o tipo de questões, sejam estas a nível pessoal ou profissional. Verifica-se também que os colaboradores podem apresentar propostas de melhoria à gerência, sendo que estão são muitas vezes tidas em consideração.

Todos os colaboradores têm a mesma facilidade de chegar à gerência, independentemente de categorias profissionais ou níveis hierárquicos.

No que diz respeito à igualdade de oportunidades está também visível que é prática da gerência permitir que os colaboradores que fazem parte dos quadros possam progredir nas suas carreiras. Os processos de recrutamento externos acontecem depois de verificadas as competências internas, e a vontade individual de cada colaborador em assumir novas funções.

No sentido de avaliar a perceção dos colaboradores relativamente ao tema da relação entre colaboradores e empregadores e a existência de políticas e práticas sustentáveis no seio da empresa foram colocadas as algumas questões. As respostas na integra estão disponíveis nos apêndices F, G, H, I e J.

No que respeita à primeira questão (Considera que existe um ambiente positivo entre os colaboradores e a administração? Especifique) alguns referem que não existe um ambiente positivo, como o entrevistado D *“Não, porque também não é criado pela própria administração e muitas vezes também pelos colaboradores.”* e o G *“Nem por isso”*, quanto aos restantes consideram que normalmente sim, no entanto, alguns colaboradores demonstram alguma hesitação na sua resposta, como o entrevistado A *“Normalmente sim, embora muitas vezes isto não transpareça e muitas vezes também não acontece. O ambiente positivo acontece sempre que, e normalmente quando as pessoas cumprem as suas funções corretamente e de forma empenhada. Quando isso não acontece, o ambiente fica um bocadinho pesado.”*, e o entrevistado H *“Em geral acho que sim, mas claro que existem momentos de frustração de ambas as partes, em que talvez o esforço não seja reconhecido, ou uma opinião não seja valorizada, que criam momentos de tensão. Sendo uma estrutura pequena também estamos muito mais dependentes do input direto da gerência, o que por vezes se torna um fator limitante. Por um lado, os colaboradores estão dependentes da opinião/autorização dos gerentes, mas ao mesmo tempo os gerentes querem mais autonomia da nossa parte, e torna-se uma linha fina de navegar.”* Quanto ao entrevistado F refere com clareza que *“Sim, os colaboradores podem expressar os seus*

problemas e o inverso e tentasse sempre chegar a uma solução que seja viável tanto para o colaborador como para a administração.”

Relativamente à segunda questão (Considera que a administração ouve os seus colaboradores?) os colaboradores concordam na sua maioria que sim, como o entrevistado J *“Sim, acho que a administração tem estado atenta às necessidades dos seus colaboradores e em solucionar os problemas que vão surgindo.”* e o entrevistado L *“Normalmente sim.”*, no entanto, existe aqui também alguma hesitação em concordar totalmente com esta questão, o entrevistado A refere que *“Ouvir ouve, embora às vezes aquilo que é pedido pelos colaboradores nem sempre seja colocado em prática. Depende sempre da situação em causa. Não é questão de não ouvir. Às vezes aquilo que é dito pelos colaboradores pode ou não fazer sentido para a administração.”*, o entrevistado C *“Ouve, mas para ouvir a gente também tem que saber falar, mas também ouve, considero que ouça, apesar de que tem que ser feito, tem que ser feito, mas também ouve.”* e o entrevistado H *“No que me diz respeito apenas a mim, sim, todas as minhas opiniões são ouvidas e sinto que são valorizadas. Em relação a outros colaboradores, noto que por vezes não, e é preciso pedir uma segunda e terceira opinião, quase para confirmar a veracidade da questão.”*

No que respeita à terceira questão (Sente que existe uma relação que permite aos colaboradores apresentarem as suas propostas de melhoria? E estas são tidas em consideração pela administração?) à exceção dos entrevistados D *“Falando por mim, não sinto isso. Consegues explicar melhor alguma situação em concreto? É, porque eu já tentei dar aqui algumas ideias, penso eu que seriam melhorias, e a questão que temos sempre é que nunca conseguimos o nosso objetivo de tentar ajudar a empresa em prol da empresa, há sempre qualquer coisa que fica uma barreira.”* e entrevistado G *“Não. Acho que não há essa abertura”* todos os restantes entrevistados concordam que a administração permite a apresentação de propostas de melhoria por parte dos colaboradores, tal como refere o entrevistado A *“Sim, isso acho que sim. Aliás, muitas vezes isso até acontece. Estamos perante uma situação, uma determinada situação em concreto, seja na central, seja na CVR, seja mesmo na construção, e muitas vezes já ouvi dizer à administração então o que é que sugeres para resolver essa situação? E acho que são pedidas as opiniões, muitas vezes técnicas, outras vezes menos técnicas, para as situações em concreto.”*, e o entrevistado L *“Sim. A administração muitas vezes pede opinião sobre algumas questões e até já foram feitas algumas melhorias com base nessas opiniões.”*. O entrevistado B também partilha da mesma opinião quando refere *“Sim. Achas que tens algum exemplo,*

alguma coisa que te lembres em concreto? Está já aqui ao lado o Nuno. O Nuno deu as ideias ao engenheiro e ele aceitou.”

Relativamente à quarta questão (Como é o ambiente de trabalho entre os colaboradores? Sente que existe entre ajuda e cooperação?) os colaboradores estão também divididos nas suas opiniões, para alguns entrevistados existe um bom ambiente de trabalho entre os colaboradores e entre ajuda, como o entrevistado F *“O ambiente de trabalho é bom, e existem sempre pessoas dispostas a ajudar.”* e o entrevistado J *“Sim, pelo menos tem sido isso que tenho observado.”* Quando aos restantes colaboradores consideram que em parte sim, no entanto, o mesmo é mais notório dentro de departamentos e equipas do que na generalidade dos colaboradores, o entrevistado A indica que *“Na maioria dos casos, sim. Regra geral, acho que existe um bom ambiente de trabalho. Em relação entreajuda, não se nota em todas as situações. Eu acho que dentro de cada departamento, na maior parte dos casos, parece-me que sim, que existe entreajuda. Mas entre departamentos, a entreajuda, não é tão visível. Aliás, eu acho que muitas vezes ela não existe mesmo.”* por sua vez o entrevistado H refere *“Nem sempre, principalmente quando falamos de relações entre a área produtiva e administrativa. Estando eu enquadrada na área administrativa, gerindo diariamente a parte produtiva da empresa, sinto muita dificuldade em chegar aos meus colegas. Existe o estigma de que estamos sentados no escritório, descansados, sem fazer nada, e que apenas “mandamos” trabalhar. Não sendo o nosso trabalho “visível”, somos facilmente descartados, pois na verdade quem faz o “trabalho” está nas instalações ou nos transportes. Toda a gestão e burocracia requerida para manter as instalações operacionais é invisível.”* por fim o entrevistado E considera que *“O ambiente de trabalho é bom, há pessoas que ajudam e outras que não.”*

Por fim, quanto à última questão deste tema (Considera que existem práticas que promovem a igualdade de oportunidades? Identifique algumas práticas.) à exceção do entrevistado E que refere que *“Não”* e do entrevistado D que considera que *“Isso é muito subjetivo. Essas questões são muito subjetivas. Em parte, sim, em parte não, é exatamente por isto. Há uma discrepância. Hoje está tudo bem, valorizamos as coisas, mas amanhã já está tudo mal. Ou seja, não há uma ideia equilibrada sobre estes ou quaisquer outros assuntos”*, todos os restantes colaboradores concordam que dentro do Grupo existem práticas que promovem a igualdade de oportunidade, o entrevistado J refere *“Sim, acho que a empresa tem recrutado e dado acesso às mesmas oportunidades de crescimento e promoção dentro da empresa, priorizando as competências e habilidades dos colaboradores, sem discriminação de género, raça, ou qualquer outra característica pessoal.”* na mesma linha de pensamento o entrevistado C refere *“Eu tenho conhecimento*

que já perguntaram, como fizeram a mim, se tinham interesse em fazer mais, perguntaram a outras pessoas se queriam fazer mais, e eu penso que isso seja a igualdade de oportunidades. “por fim o entrevistado H indica que “Eu penso que sim, um exemplo muito obvio é a coordenação da logística da empresa. Ao longo dos anos tem sido um trabalho desenvolvido por muitos colaboradores, maioritariamente homens. Neste momento é uma posição desenvolvida por três mulheres. Ao invés de ser um posto de trabalho limitado a determinadas funções, é um grupo de profissionais que se complementam e garantem uma coordenação entre as necessidades dos clientes, a gestão da carga laboral da área da produção e a capacidade das instalações darem resposta. A logística do Grupo transcendeu género ou background e reuniu qualidades de cada colaborador para garantir a sua sustentabilidade.

Ao analisar as respostas dos colaboradores, apresentadas na tabela 7, verifica-se que são perceptíveis a existência de alguns princípios apresentados por Stankevičiūtė e Savanevičienė (2019), entre eles o princípio da participação dos colaboradores. Embora não exista um total consenso no que respeita ao bom ambiente entre colaboradores e administração, o mesmo não se reflete à possibilidade de os colaboradores participarem nas decisões de melhorias.

No que respeita ao princípio da igualdade de oportunidades defendido tanto por Stankevičiūtė e Savanevičienė (2019), como por Karman (2020), segundo os colaboradores o mesmo está presente.

Tabela 7 – Síntese de respostas sobre o tema relação entre colaboradores e empregadores

Relação entre colaboradores e empregadores	Concorda	Discorda	Concordo Parcialmente
Considera que existe um ambiente positivo entre os colaboradores e a administração? Especifique	B;C;E;F;H;I;J;K;	D;G	A;L
Considera que a administração ouve os seus colaboradores?	C;F;H;J;K;L	D;G	A;B;E;I
Sente que existe uma relação que permite aos colaboradores apresentarem as suas propostas de melhoria? E estas são tidas em consideração pela administração?	A;B;C;F;H;I;J;K;L	D;G	E
Como é o ambiente de trabalho entre os colaboradores? Sente que existe entre ajuda e cooperação?	C;E;F;J;K		A;B;D;G;H;I;L
Considera que existem práticas que promovem a igualdade de oportunidades? Identifique algumas práticas.	A;B;C;F;G;H;I;J;K;L	E	D

Fonte: Elaboração Própria

4.4 – Preocupação com os Colaboradores

Stankevičiūtė e Savanevičienė (2019) referiram no seu estudo que para estarmos numa ótica de Gestão Sustentável de Recursos Humanos a organização deve assegurar um bom equilíbrio entre vida pessoal e profissional e ao mesmo tempo proporcionar condições para que os mesmos estejam saudáveis e produtivos.

Esta realidade proporciona o aumento de produtividade e motivação dos colaboradores, conforme defendido por Noori & Wazir (2025).

Ao analisar as práticas implementadas no grupo junto do departamento de Recursos Humanos, constata-se a existência de preocupação em oferecer estabilidade profissional, quase todos os colaboradores têm contratos de trabalho sem termo, é permitido teletrabalho nas funções que se podem adaptar a esta realidade, as viaturas da empresa estão disponíveis para os trajetos trabalho-casa, sendo que os colaboradores se organizam em grupos por forma a que este benefício atinja um maior número de colaboradores. As cozinhas estão totalmente equipadas para que os colaboradores possam usufruir nos seus momentos de pausa, tendo sempre à disposição café, chá e fruta. Os colaboradores usufruíram ainda de um seguro de saúde, sendo o seu custo totalmente a cargo da empresa.

No sentido de avaliar junto dos colaboradores se a preocupação com os colaboradores é um princípio presente nas práticas instituídas no Grupo Razão, foram colocadas quatro questões, sendo que as respostas na íntegra estão visíveis nos apêndices K, L, M e N.

Relativamente à primeira questão (Considera que o Grupo Razão se preocupa com o bem-estar dos seus colaboradores, tanto física como psicologicamente?) apenas o entrevistado D considera que a preocupação a nível psicológico não é notória *“Física talvez, psicologicamente nem tanto, porque existe muitas vezes um desequilíbrio mental linguístico que não se deveria aplicar aos colaboradores da empresa, que muitos deles, ou uma parte deles, trabalham em prol disto e ficam um bocadinho desgostosos com a situação, devido a que não têm valorização, vamos voltar sempre à parte inicial com que começamos a entrevista, e também não sentem grande ajuda para a continuidade dessa própria valorização.”* quando aos restantes colaboradores a opinião é distinta, consideram que esta preocupação está presente, o entrevistado F refere *“Sim, posso dizer que no meu caso por vezes foi-me dado a possibilidade de trabalhar a partir de casa quando o meu estado de saúde não é o melhor”* por sua vez o entrevistado J *“Sim, existe uma preocupação*

e acompanhamento dos seus colaboradores para perceber se precisam de ajuda ou apoio em alguma questão quer pessoal como profissional.” o entrevistado H refere *“Sim, sem dúvida. Por exemplo, no ano passado tive alguns problemas de cervical e pedi um monitor maior, com um pé alto, para que pudesse ter uma melhor postura ao computador. A encomenda foi feita imediatamente e ao fim de dois dias tinha o monitor operacional. Outro exemplo é a gerência desencorajar trabalhar fora do horário de expediente, como por exemplo atender chamadas depois das 17h ou antes das 8h. Em momentos de carga laboral elevada, nunca senti que não o pudesse dizer abertamente.”*, por fim o entrevistado E também refere que *“Considero que o grupo se preocupa com o bem-estar dos colaboradores, oferecendo vestuário, escritório equipado, roupas, frutas, Epi.”*

No que respeita à segunda questão (Quais as medidas postas em prática que demonstrem preocupação com os seus colaboradores) os colaboradores referem alguns cuidados que demonstram a preocupação com os colaboradores, o entrevistado I refere *“Por exemplo, no sítio onde trocávamos de roupa, no verão faz calor, mas no inverno fica sempre muito gelado. E houve ali umas melhorias para termos um conforto melhor”*, por sua vez o entrevistado L refere *“A atribuição do seguro de saúde, o vestuário que fornecem, a fruta e o café. Para além de que quando temos algum problema temos sempre a facilidade de poder sair do trabalho sem que sejamos prejudicados”*, o entrevistado B indica que *“ O seguro de saúde, a entrega, todos os equipamentos que são precisos”* também o entrevistado H refere que *“São pequenos gestos que demonstram que existem uma preocupação com o nosso bem estar: temos sempre fruta e café disponível nas instalações; cozinhas equipadas para fazermos refeições confortavelmente; viaturas disponíveis para usar não só durante o dia de trabalho, mas para podermos fazer os percursos casa-trabalho/trabalho-casa, com combustível suportado pela empresa; roupa da empresa oferecida a todos os colaboradores; quando estamos doentes ou precisamos de ir a consultas não são colocados entraves à nossa ausência; o teletrabalho é uma prática aceite, para que mesmo na incapacidade de ir ao escritório possamos continuar a trabalhar e não ter de tirar dias de férias ou meter baixa”* por fim, segundo o entrevistado F *“Na impossibilidade de não se reunirem as condições de trabalho ideias para o trabalhador haver a possibilidade de adaptar o local de trabalho, quando o trabalho assim o permite.”*

Quanto à terceira questão (Existe um bom equilíbrio entre a vida pessoal e profissional? Dê exemplos concretos.) os colaboradores quase na sua totalidade afirmam que sim, o entrevistado J refere *“Sim, por exemplo caso seja necessário alguém ausentar-se para resolver algum problema familiar, levar ou buscar os filhos à escola a e empresa é flexível*

nisso. A administração também colaboradores ajustem suas férias ou licenças para momentos que melhor atendam às suas necessidades pessoal”, quando ao entrevistado G “Sim, a meu ver eu digo que sim, porque o trabalho, para além de ser de segunda a sexta, há a opção de sábado e quem quiser pode vir trabalhar. Eu que não trabalho aos sábados por motivos religiosos, nunca fui obrigado nem colocado contra a parede. Então, eu digo que sim. E também quanto às ausências, uma necessidade de poder sair, há quase sempre algum colega para poder substituir. Então, aqui eu digo que sim.” quanto ao entrevistado A “Sim, claramente. Daí não há grande dúvida. Por exemplo, por norma, não somos chamados após o horário de trabalho. Tirando as exceções dos momentos em que é necessário fazer horas extras, que são devidamente acordadas com as pessoas e é sempre pedido se as pessoas estão disponíveis ou não. O normal é as pessoas não serem chamadas para o trabalho após o horário de trabalho. Aliás, não acontece. Normalmente, a administração não tem prática de contactar as pessoas fora do horário de trabalho. E é obrigatório, digamos assim, cumprir o horário de trabalho.” O entrevistado I refere que “Sim, existe. Ninguém nos chateia aos fins de semana, nem quando estamos de férias”, quanto ao entrevistado B considera que “Tem dias. Prontos... O horário de saída, às vezes. Não temos hora de saída. Temos um dia muito preenchido, corre um serviço mal e já saímos daqui às tantas. Mas não é uma coisa que acontece diariamente. Regra geral cinco, cinco e meia. Estamos despachados.”

Por último, quanto à quarta questão (De que forma o Grupo Razão promove a saúde e a segurança no trabalho?) todos os colaboradores referem que as formações disponibilizadas são um meio de sensibilização “Formação e sensibilização regular para a temática” como indicado pelo entrevistado K, também o entrevistado E refere “Em meio a formações e oferecendo os tais equipamentos” o entrevistado I indica que “Há sempre exames regulares, temos sempre também, quando precisamos de alguma coisa, medicamentos que temos lá sempre à mão.” quanto ao entrevistado H “Para além das formações nessas áreas, são fornecidos EPIs a todos os colaboradores, de acordo com as tarefas desempenhadas. No meu caso em particular, como trabalho no escritório, o conforto ergonómico e térmico são pontos fundamentais. Nos últimos 6 meses foram substituídas todas as cadeiras de escritório, para cadeiras ergonómicas, com apoio lombar. E quando os ACs avariaram no início do inverno foram comprados aquecedores, para garantir no nosso conforto durante o dia.”, por último o entrevistado D considera que “Sim, eles têm equilibrado bem isso, têm-se preocupado com as inspeções médicas, todos os EPIs são fornecidos, há sempre um alerta em obra para ter atenção como se funciona com as coisas, isso vai dar depois o ponto mais atrás que já falamos, que é as formações, eu penso que as coisas estão mais ou menos equilibradas.”

Ao analisar a tabela 8, a seguir apresentada, verifica-se que perante os colaboradores o princípio da preocupação com os colaboradores, defendido por diversos autores, está presente nas práticas implementadas.

Conforme referenciado por Kramar (2014) temos presentes medidas que permitem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a preocupação com o bem-estar dos colaboradores.

Tabela 8 – Síntese de respostas sobre o tema preocupação com os colaboradores

Preocupação com os colaboradores	Concorda	Discorda	Concordo Parcialmente
Considera que o Grupo Razão se preocupa com o bem estar dos seus colaboradores, tanto física como psicologicamente?	A;B;C;E;F;G;H;I;J;K;L		D
Quais as medidas postas em prática que demonstrem preocupação com os seus colaboradores.	A;B;C;E;F;G;H;I;J;K;L		D
Existe um bom equilíbrio entre a vida pessoal e profissional? Dê exemplos concretos.	A;C;E;F;G;H;I;J;K;L	D	B
De que forma o Grupo Razão promove a saúde e a segurança no trabalho?	A: B: C: D: E: F: G: H: I: J: K: L		

Fonte: Elaboração Própria

4.5 – Motivação dos Colaboradores

No sentido de avaliar de que forma as práticas implementadas influenciam a satisfação e motivação dos colaboradores foi colocada a seguinte questão: De que forma é que estas práticas (estabilidade profissional, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ...) influenciam na sua satisfação e motivação, todas as respostas estão visíveis no Apêndice O.

Nesta questão todos os entrevistados estiveram em concordância referindo que as práticas presentes permitem que estejam motivados e satisfeitos, exemplo disso foi o entrevistado F *“Quando se tem condições de trabalho que permitem ao trabalhador ter uma boa estabilidade profissional e pessoal ao mesmo tempo, o trabalhador dedica-se a 100% ao trabalho de forma mais motivada. “Trabalhe com o que você ama e nunca mais precisará de trabalhar na vida”*, também o entrevistado J refere que *“Quando o trabalho não corre bem ficamos menos motivados, mas a verdade é que nos é dado mais benefícios que em outros sítios, o que faz com que me sinta motivado”*, o entrevistado B refere *“Sim sim. Há dias piores que os outros uma pessoa vai psicologicamente abaixo. Mas*

normalmente andamos sempre sossegados. Ninguém te incomoda muito no teu dia de trabalho, consegues fazer o teu dia normal, desde que ao fim do dia apareça o trabalhinho pronto, ninguém me chateia” o entrevistado H complementa dizendo que *“Eu acho que são exatamente essas práticas que nos motivam a procurar dar sempre o nosso melhor. O facto de ser visível que existe uma preocupação real da gerência com o nosso bem-estar é a minha motivação para trabalhar o máximo possível para causar um impacto positivo e contribuir para o sucesso do Grupo.”*, quando ao entrevistado K considera que *“Normalmente quanto mais equilíbrio existe entre a vida pessoal e profissional maior deve ser a satisfação e motivação”*.

No que respeita ao princípio da motivação dos colaboradores está claramente visível que todos têm a mesma perceção, e que as práticas presentes influenciam a sua satisfação e motivação, conforme se pode confirmar na tabela 9 a seguir apresentada.

Esta análise vai de encontro ao defendido por Bhaker (2024), Cacho ´n-Rodríguez et al. (2022) e Al Awadhi & Muslim (2023) quando refere que as práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos estão positivamente relacionadas com o aumento da motivação e satisfação dos colaboradores.

Tabela 9 – Síntese de respostas sobre o tema motivação dos colaboradores

Motivação dos Colaboradores	Concorda	Discorda	Concordo Parcialmente
De que forma é que estas práticas (estabilidade profissional, equilíbrio entre vida pessoal e profissional,...) influenciam na sua satisfação e motivação?	A: B: C; D; E; F; G; H; I; J; K; L		

Fonte: Elaboração Própria

4.6 – Preocupação Ambiental

A preocupação ambiental é uma estratégia que está integrada na cultura do grupo, refletindo uma visão de longo prazo que beneficia tanto a empresa quanto a sociedade como um todo.

As atividades do Grupo Razão baseiam-me numa economia circular com foco em dar uma segunda vida a resíduos, evitando a sua deposição em aterro, bem como uma

construção civil baseada na eficiência. Tem ainda implementado um compromisso com a sustentabilidade ambiental, fundamentada na conformidade com a taxonomia verde da União Europeia e no alcance de uma pegada de carbono neutra.

Por forma a avaliar qual a perceção dos colaboradores relativamente às medidas implementadas que demonstrem preocupação ambiental, foi colocada a seguinte questão: O Grupo Razão, no decorrer da sua atividade, tem em conta medidas que demonstrem preocupação ambiental? Exemplos, as respostas estão visíveis no Apêndice P.

Quanto a esta questão todos os colaboradores compreendem que a preocupação ambiental está bem presente no grupo, fazendo esta parte da atividade da empresa. Conforme referenciado pelo entrevistado B *“Claro que sim. Basicamente é o nosso trabalho”*, o entrevistado C com a mesma opinião *“Oh, isso sim, então a empresa é de ambiente, claramente que sim, não é verdade, aí não há hipótese, não há hipótese”* entrevistado L *“Sim. O nosso trabalho faz com que tenhamos essa preocupação. Na minha função tenho de ter ainda mais esse cuidado, em manter as instalações limpas”*, os entrevistados A complementa frisando que *“Sim, aliás, como tenho conhecimento disso, foi aprovado o compromisso de sustentabilidade do grupo, e só por aí mostra-se realmente onde está a questão da preocupação ambiental. Portanto, é mesmo um ponto muito importante para todo o grupo, a administração, e já há cerca de um ano que o compromisso de sustentabilidade está aprovado. E aí estão lá, quer aquilo que já está a ser feito, que pode ser consultado por qualquer pessoa, quer aquilo que são as metas futuras. Portanto, acho que aí consegue-se ver, embora no dia-a-dia, ao comum cidadão pode não estar tão visível, mas ela existe e há preocupações que no dia-a-dia são feitas.”*, o entrevistado H indica que *“O foco central do Grupo é a economia circular, por isso é impossível que não seja demonstrada preocupação ambiental! Das três empresas duas trabalham na área de gestão de resíduos, sendo que ambas fazem a sua reciclagem para diminuir o depósito em aterro. Quer seja através da compostagem como da produção de agregados reciclados, dentro do Grupo trabalha-se ativamente para diminuir ao máximo a pegada ambiental, não só da própria empresa com os nossos clientes”* quanto ao entrevistado K *“Sim. Exemplos. Cumprimento da legislação ambiental em vigor tanto a nível de licenças como a preocupação em criar medidas para promover a economia circular, caso da produção de agregado reciclado numa das empresas do grupo e a produção de composto orgânico noutra das empresas do grupo e assim dar nova vida aos resíduos e permitir que estes tenham uma nova etapa de vida na economia.”*

No que respeita a este princípio, conforme se pode constatar na tabela 10, verifica-se também um consenso na perceção dos colaboradores, estando perceptível que o Grupo demonstra preocupação a nível ambiental.

Esta perceção vai de encontro aos estudos de Diaz-Carrion et al (2020), Vanka et al. (2020) e Albaqami (2024) quando referem que as estratégias de recursos humanos devem integrar a responsabilidade social e ambiental.

Tabela 10 – Síntese de respostas sobre o tema preocupação ambiental

Preocupação Ambiental	Concorda	Discorda	Concordo Parcialmente
O Grupo Razão, no decorrer da sua atividade, tem em conta medidas que demonstrem preocupação ambiental? Exemplos.	A: B: C; D; E; F; G; H; I; J; K; L		

Fonte: Elaboração Própria

Capítulo 5 – Conclusão, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

5.1 – Conclusão

O Grupo Razão encara a sustentabilidade como uma prioridade no seu negócio, para a qual trabalha diariamente no cumprimento da sua visão estratégica, de maneira a corresponder permanentemente, de forma sustentável, aos desafios internos e externos. O mercado de trabalho é cada vez mais competitivo e a sustentabilidade apresenta-se como uma condição essencial para que, tanto no curto como no médio e longo prazo, as organizações possam adquirir vantagem competitiva (Alvares & Souza, 2016). A sustentabilidade está permanentemente presente na atividade do Grupo Razão, sendo esta uma base para o cumprimento da sua Visão e Missão.

O presente estudo pretendeu abordar uma nova perspetiva da Gestão de Recursos Humanos no Grupo Razão, perceber até que ponto a mesma pode ser considerada sustentável, perceber se a existência destas práticas é perceptível junto dos colaboradores e de que forma influenciam os seus níveis de satisfação, dando resposta às três questões de investigação formuladas anteriormente:

- O Grupo Razão pratica uma Gestão de Recursos Humanos Sustentável?
- As práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentável são perceptíveis junto dos colaboradores?
- As práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentável aumentam os níveis de satisfação e motivação dos colaboradores?

Através da realização das entrevistas, com o guião da entrevista estruturado e fundamentado na literatura, e da observação das práticas implementadas na organização, foram avaliadas as componentes da Gestão Sustentável de Recursos Humanos identificadas na literatura, para as quais na sua maioria, se verificou a sua existência.

Tanto por meio da observação direta e dos dados disponibilizados, como pelas respostas obtidas junto dos colaboradores, foi possível confirmar a existência das práticas identificadas na literatura, levando a que a Gestão de Recursos Humanos praticada no Grupo Razão seja considerada sustentável.

Tendo por base a análise dos resultados apresentada torna-se importante apontar as principais conclusões alcançadas no decorrer desta dissertação.

No que respeita ao tema competência dos colaboradores, foi possível verificar que no Grupo Razão são criadas oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional. É prática corrente dar oportunidade aos colaboradores que já se encontram integrados na organização de assumirem novas funções, permitindo que haja uma evolução profissional.

Quanto ao desenvolvimento de competências, na sua maioria as formações são de âmbito geral, de higiene e segurança no trabalho, no entanto existe abertura para que os colaboradores tenham acesso a formações mais específicas, de acordo com as necessidades individuais e por forma a exercer com maior rigor as suas funções. A Gestão Sustentável de Recursos Humanos realça a importância da aprendizagem contínua e do desenvolvimento de competências. Isso não apenas melhora a performance individual, mas também prepara a organização para enfrentar desafios futuros, criando um ambiente de crescimento mútuo.

Relativamente ao tema relação entre colaboradores e empregadores, foi possível verificar que os trabalhadores podem abordar a gerência com facilidade, existindo abertura para que os colaboradores possam apresentar propostas de melhoria. Estas são analisadas pela gerência e quando viáveis postas em prática. A Gestão Sustentável de Recursos Humanos incentiva a participação ativa dos colaboradores nas decisões que afetam o ambiente de trabalho, levando assim ao fortalecimento da relação de confiança entre empregadores e colaboradores.

Quanto ao tema preocupação com os colaboradores, foi possível verificar a existência de diversas práticas como estabilidade profissional, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, flexibilidade de horários, acesso a boas condições térmicas e ergonómicas, disponibilização de espaços totalmente equipados para que os colaboradores possam também estar confortáveis nos seus momentos de pausa. A Gestão Sustentável de Recursos Humanos promove a existência de práticas que demonstrem que a empresa se preocupa com o bem-estar dos colaboradores, o que pode aumentar a lealdade e a satisfação no trabalho.

No que respeita ao tema motivação, com base nas respostas obtidas nas entrevistas, existe uma total concordância de que a existência das práticas identificadas estão positivamente relacionadas com o aumento da motivação dos colaboradores. A motivação dos colaboradores no contexto de uma Gestão Sustentável de Recursos Humanos é

impulsionada por práticas que promovem o alinhamento de valores, o reconhecimento, o desenvolvimento contínuo e um ambiente de trabalho positivo. Ao implementar estas práticas as organizações não só aumentam os níveis de satisfação dos colaboradores como o seu nível de compromisso para com a organização.

Por fim, quanto ao tema da preocupação ambiental, existe uma total concordância por parte dos colaboradores quanto à sua existência. Embora esta preocupação esteja diretamente relacionada com a atividade do Grupo Razão, a gerência pretende assumir um papel cada vez mais ativo, tendo neste momento um compromisso de sustentabilidade em mãos, que visa o alcance de uma pegada de carbono neutra.

De uma forma resumida e considerando-se as questões de investigação podem enfatizar-se os aspetos seguintes.

No que respeita à primeira questão (O Grupo Razão pratica uma Gestão de Recursos Humanos Sustentável?), depois de observadas as práticas de Gestão de Recursos Humanos presentes na organização, nomeadamente junto do departamento de Recursos Humanos, foi possível constatar a existência de práticas que são caracterizadas na literatura como práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis.

Relativamente à segunda questão (As práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentável são perceptíveis junto dos colaboradores?), depois de realizadas as entrevistas aos colaboradores e analisadas as suas respostas, foi possível obter resultados bastante consistentes, com níveis elevados de concordância relativamente à existência de práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis. Deste modo, foi possível verificar que as práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis são perceptíveis junto dos colaboradores.

Quanto à última questão desta investigação (As práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentável aumentam os níveis de satisfação e motivação dos colaboradores?) foi possível concluir, com a concordância de todos os entrevistados, que as práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis aumentam os níveis de satisfação e a motivação dos colaboradores.

Com o presente estudo foi possível concluir que o Grupo Razão valoriza bastante a sustentabilidade, considerando-a essencial para manter vantagem competitiva no mercado. Através de entrevistas e observações, foi confirmado que o grupo adota práticas alinhadas com a literatura sobre recursos humanos sustentável.

No que diz respeito aos colaboradores, o grupo oferece oportunidades de crescimento, promove formação contínua, mantém uma relação aberta e participativa entre os colaboradores e gerência, e cuida do bem-estar dos colaboradores com condições de trabalho adequadas e equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Além disso, as práticas de recursos humanos sustentável contribuem para aumentar a motivação e satisfação dos colaboradores, fortalecendo seu compromisso com a organização. Também há um forte compromisso com a preocupação ambiental, com planos para alcançar uma pegada de carbono neutra.

Conclui-se assim que o Grupo Razão pratica uma gestão de recursos humanos sustentável, que é percebida pelos colaboradores e que, de fato, eleva seus níveis de satisfação e motivação.

5.2 – Limitações e Futuras Linhas de Investigação

Uma das principais limitações deste estudo prende-se com o tamanho da amostra, embora a dimensão da amostra resulte do sugerido na literatura para respeitar a saturação teórica.

Também se pode considerar uma limitação o facto de ter sido analisada apenas a visão dos colaboradores, não tendo sido aqui considerada a administração, bem como o facto do investigador fazer parte dos quadros da empresa.

Uma sugestão para estudos futuros seria o alargamento da dimensão da amostra e também a inclusão da gerência, de modo a ser feita uma análise com ambas as perspetivas (colaboradores e organização).

Seria ainda interessante em futuras investigações analisar outras entidades do mesmo setor de atividade, permitindo assim a obtenção de uma amostra mais abrangente, e a utilização de uma metodologia quantitativa, permitindo a introdução de hipóteses e variáveis identificadas durante este trabalho e que pudessem ser testadas num universo mais amplo.

Referências Bibliográficas

Alvares, K., & Souza, I. (2016). Sustentabilidade na gestão de pessoas: Práticas e contribuições às organizações. *Revista de Gestão Organizacional*, 9(2), 25–38

Al Awadhi, T. H., & Muslim, S. B. (2023). Reviewing the relation between human resources practices, talent management, and succession planning in UAE public sector. *Information Sciences Letters*, 12(4), 1271–1283. <https://doi.org/10.18576/isl/120442>

Albaqami, A. S. (2024). Making the link between HRM and sustainable development: A case for university sector in KSA. *Journal of Ecohumanism*, 3(8), 2045 – 2065

App, S., Merk, J., & Buttgen, M. (2012). Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management Revue*, 23(3), 262–278. https://doi.org/10.1688/1861-9908_mrev_2012_03_App

Bahri, E. S. & Salsiati (2024). Competency-based human resource development strategy.

Bhaker, S. K. (2024). How sustainable HRM affects organizational performance? : A review and research agenda. *International Journal of Creative Research Thoughts*. 12(4), ISSN: 2320-2882

Boddy, C. R. (2016). Sample size for qualitative research. *Qualitative market research: An International Journal*, 19(4), 426–432. <https://doi.org/10.1108/QMR-06-2016-0053>

Bogdan, R. e Bilken, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: *Porto Editora*.

Cachón-Rodríguez, G., Blanco-González, A., Prado-Román, C., Del-Castillo-Feito, C. (2022). How sustainable human resources management helps in the evaluation and planning of employee loyalty and retention: Can social capital make a difference? *Evaluation and Program Planning*, 95, <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102171>

Diaz-Carrion, R., López-Fernández, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2020). Constructing an index for comparing human resources management sustainability in Europe. *Human Resource Management Journal*, 1-23. doi: 10.1111/1748-8583.12286

Ehnert, I. (2009). Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective. Em *Contributions to Management Science*. https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2188-8_1

Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management Review*, 23(3), 221–238.

Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88–108. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford. <https://doi.org/10.1023/A:1006129603978>

Genari, D., & Macke, J. (2022). Sustainable human resource management practices and the impacts on organizational commitment. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 62(5), 1-23. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020220505>

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Atlas

Gomes, V.J.L., & Santos, M. J. (2025). Career prospects for human resources management professionals in Portugal. *Canadian Journal of Career Development*, 24(1)

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

Guerci, M., Decramer, A., Van Waeyenberg, T., & Aust, I. (2019). Moving beyond the link between HRM and economic performance: A study on the individual reactions of HR managers and professionals to sustainable HRM. *Journal of Business Ethics*, 160(4), 783–800. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3879-1>

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>

Gunda, V.N. & Mupa, M. N. (2024). A paradox in human resources: automation Vs human capital. *Iconic Research and Engineering Journals*, 8(6), ISSN: 2456 – 8880, *International Journal of Strategic Studies*, 1(2)

Karman, A. (2020). Understanding sustainable human resource management – organizational value linkages: The strength of the SHRM system. *Human Systems Management*, 39, 51-68. Doi 10.3233/HSM-190602

Khwaja, A. & Janjua, K. N. (2024). The effect of sustainable HRM practices on organizational sustainability in textile industry of Pakistan. *Bulletin of Business and Economics*, 13(3), 422-428. <https://doi.org/10.61506/01.00515>

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

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

Martini, M., Riva, E., & Marafioti, E. (2023). Sustainable HRM, training for employability and organizational outcomes: the moderating role of competitive intensity. *Employee Relations*, 45(7), 79-102. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2022-0072>

Mazur, B., & Walczyna, A. (2020). Bridging sustainable human resource management and corporate sustainability. *Sustainability*, 12(8987). doi:10.3390/su12218987

Nascimento, L. C. N., Souza, T. V., Oliveira, I. C. S., Moraes, J. R. M. M., Aguiar, R. C. B., & Silva, L. F. (2018). Theoretical saturation in qualitative research: an experience report in interview with schoolchildren. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 71(1), 228-233. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0616>

Osland, A., & Osland, J. S. (2007) Aracruz Celulose: Best practices icon but still at risk. *International Journal of Manpower*, 28(5), 435-450. doi: 10.1108/01437720710778411

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods* (4th ed). Sage

Piwowar-Sulej, K. (2021). Human resources development as an element of sustainable HRM with the focus on production engineers. *Journal of Cleaner Production*, 278. Publications.

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

Rodríguez, G. G., Flores, J. G. e Jiménez, E. G. (1999). Metodología dela investigación

Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. (2019). Can sustainable HRM reduce work-related stress, work-family conflict, and burnout? *International Studies of Management & Organization*, 49(1), 79–98. <https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1565095>

Strauss, A. L., & Corbin, J. (2008). Pesquisa qualitativa técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. *Artmed*.

Tan, C., & Nasurdin, A. (2011). Human resource management practices and organizational innovation: assessing the mediating role of knowledge management effectiveness. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 9 (2), 155-167.

Vanka, S., Singh, S., & Rao, M.B. (2020). Sustainability and sustainable HRM - some aspects. In: S. Vanka, M. B. Rao, S. Singh, & M. R. Pulaparathi (eds.), *Sustainable Human Resource Management*, 307-313. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-15-5656-2_19

Yin, R. K. (2001). Estudo de caso: planejamento e métodos, tradução Daniel Grassi. In *Centro de Tecnologia*, Bloco I - 2000, Sala I – 236, <https://doi.org/10.1088/1751-8113/44/8/085201>

Noori, N. J & Wazir, I. (2025). The importance and necessity of maintaining human resources. *Integrated Journal for Research in Arts and Humanities*. 5(1), 17-23

Apêndices

Apêndice A – Guião da Entrevista

Guião da Entrevista

Designação dos Temas	Formulação das Questões
Competência dos colaboradores	Considera que o Grupo Razão oferece oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional? Em que medida?
	As formações disponibilizadas vão ao encontro das suas necessidades?
	Em que medidas estas formações favorecem o seu desenvolvimento pessoal?
Relação entre colaboradores e empregadores / políticas e práticas sustentáveis adotadas pela empresa	Considera que existe um ambiente positivo entre os colaboradores e a administração? Especifique
	Considera que a administração ouve os seus colaboradores?
	Sente que existe uma relação que permite aos colaboradores apresentarem as suas propostas de melhoria? E estas são tidas em consideração pela administração?
	Como é o ambiente de trabalho entre os colaboradores? Sente que existe entre ajuda e cooperação?
	Considera que existem práticas que promovem a igualdade de oportunidades? Identifique algumas práticas.
Preocupação com os colaboradores	Considera que o Grupo Razão se preocupa com o bem-estar dos seus colaboradores, tanto física como psicologicamente?
	Quais as medidas postas em prática que demonstrem preocupação com os seus colaboradores.
	Existe um bom equilíbrio entre a vida pessoal e profissional? Dê exemplos concretos.
	De que forma o Grupo Razão promove a saúde e a segurança no trabalho?
Motivação	De que forma é que estas práticas (estabilidade profissional, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ...) influenciam na sua satisfação e motivação?
Preocupação ambiental	O Grupo Razão, no decorrer da sua atividade, tem em conta medidas que demonstrem preocupação ambiental? Exemplos.
	Considerando toda a entrevista, que aspetos considera relevantes e que não lhe foram questionados?

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice B – Fundamentação Teórica do Guião da Entrevista

Fundamentação Teórica do Guião da Entrevista

Designação dos Temas	Autores principais
Competência dos colaboradores	Osland, A., & Osland, J. S., (2007)
	Stankevičiūtė e Savanevičienė, (2019)
	Piwowar-Sulej, K., (2021)
	Gunda & Mupa, (2024)
	Albaqami, (2024)
	Gomes & Santos, (2025)
Relação entre colaboradores e empregadores / políticas e práticas sustentáveis adotadas pela empresa	Mariappanadar, S., (2003)
	Stankevičiūtė e Savanevičienė, (2019)
	Karman, A., (2020)
Preocupação com os colaboradores	Ehnert, I., (2009)
	Kramar, R., (2014)
	Stankevičiūtė e Savanevičienė, (2019)
	Noori & Wazir, (2025)
Motivação	Cacho ´n-Rodríguez et al., (2022)
	Al Awadhi & Muslim, (2023)
	Bhaker, (2024)
	Bahri, E. S. & Salsiati, (2024).
Preocupação ambiental	Stankevičiūtė e Savanevičienė, (2019)
	Diaz-Carrion et al., (2020)
	Vanka et al., (2020)
	Albaqamil, (2024)

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice C – Considera que o Grupo Razão oferece oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional? Em que medida?

Entrevistado	Resposta
A	Sim, em algumas circunstâncias sim. Nomeadamente no sentido de algumas pessoas assumirem determinadas funções e serem convidadas a assumir funções de liderança dentro do departamento, por exemplo
B	Sim. Acho que sim.
C	Considero. No meu caso, entrei como administrativa, já me foi proposta outra função, não é bem função, mas ajuda a uma colega na parte da logística, portanto está-me a permitir crescer. Estou em período experimental na parte da logística, mas já considero que isso seja uma possibilidade de crescimento.
D	Eu não considero, não considero aqui por vários fatores. Aconteceu comigo, que vou falar a experiência própria, que eu quando entrei para a empresa foi-me pedido para reestruturar a empresa a nível de funcionários, a nível de trabalho e produção. E isso eu fiz, ao fim de três meses as coisas estavam mais ou menos encarrilhadas, mais ou menos a produção com algum valor. Consegui ganhar alguns donos de obra, em termos da empresa. Isto pela questão de começar a produzir devidamente enquadrado nas ideias da própria empresa. Só que depois no tempo isto foi-se desfazendo. A carreira profissional para mim, entrei para cá como encarregado geral, com responsabilidades, continuei como encarregado geral, foi-me dado cada vez mais serviço e menos oportunidade de crescimento dentro da empresa. Este crescimento eu considero a nível pessoal e valorização pessoal que nunca tive, nunca senti isso.
E	Sim, no meu caso aprendo coisas novas diariamente, faço novos contactos e parcerias, acompanho o desenrolar de determinados serviços do início ao fim
F	Sim, o mercado está em constante mudança e no Grupo Razão temos sempre o privilégio de poder acompanhar as evoluções do mercado.
G	Eu diria que não. Eu não sei se é a forma como a empresa está organizada, mas pelo menos aqui na parte dos resíduos, eu acredito que as tarefas que nós temos são bastante similares e únicas e vivemos isso diariamente e não conseguimos, pronto, transportar para um grande crescimento, já. São tarefas a executar e pronto. É basicamente isso.
H	Este é o meu primeiro emprego, e a abertura que a gerência demonstrou desde o início permitiu descobrir-me como profissional e crescer dentro da organização. O facto de estarem sempre à procura de aproveitar as nossas capacidades individuais, mesmo de formas pouco convencionais permitiu-me adquirir novas competências ou otimizar algumas qualidades para desenvolver outras tarefas. De uma formação na área química, em pouco mais de 2 anos tenho capacidade de fazer a gestão ambiental de duas instalações de operação de resíduos e coordenar o departamento de logística, tudo devido à confiança e apoio de toda a infraestrutura da empresa.
I	Sim. Eu, por exemplo, estava no crivo e passaram a máquina para as mãos. Deram-me formação de manobrador. Subi um bocadinho.
J	Sim. O Grupo Razão disponibiliza formações importantes para o desenvolvimento da atividade, possibilitando também o aprofundamento de conhecimentos. Os feedbacks construtivos que vão dando e o reconhecimento de conquistas têm sido bons estimulantes e incentivos para o crescimento profissional. E ainda a possibilidade que dão de experimentar diferentes funções e cargos proporciona uma experiência rica e contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional.

A Gestão Sustentável de Recursos Humanos: Estudo de Caso no Grupo Razão

K	Acho que o Grupo Razão tenta proporcionar condições para crescimento e desenvolvimento das nossas capacidades e dá-nos um pouco de autonomia de "decisão" de como gerir o nosso posto de trabalho o que é bom.
L	Sim. No meu caso entrei como motorista e manobrador de máquinas e foi-me dada a oportunidade de passar a responsável pelas instalações.

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice D – As formações disponibilizadas vão ao encontro das suas necessidades?

Entrevistado	Resposta
A	Sim, normalmente sim.
B	Vão, sim.
C	As formações disponibilizadas, é assim, as que fiz até agora, eu também não entrei há muito tempo, há cerca de seis meses. As que fiz foram mais na parte ambiental. Se calhar para a parte administrativa faria falta outro tipo de formações, talvez a nível de aplicações, mais aprofundado, mas as que fiz até agora, também para me integrar no que a empresa faz, também são importantes, também foram importantes.
D	Vamos lá ver, as formações vão de encontro parcialmente, porque nem todas as formações, nem todas as empresas têm capacidade para formar tudo o que a gente necessita e precisa.
E	As formações que tive foi relacionada a segurança e vão de encontro com minhas necessidades
F	As formações nas empresas são sempre de carácter geral, de uma forma geral não cobre as necessidades individuais de cada colaborador.
G	Muitas sim. Relativamente às máquinas, à organização do espaço ou mesmo sobre os resíduos, sim.
H	Algumas. Desde o primeiro dia que a gerência me pôs à vontade para me inscrever em qualquer tipo de formação que eu considerasse importante para desenvolver as minhas funções. E foi decorrente dessa necessidade que fiz, por exemplo, formação em sistemas de gestão ambiental e marcação CE de agregados. Mas, por outro lado, também realizámos algumas formações de carácter mais geral, principalmente as formações internas que não apresentavam muito interesse para as minha tarefas, abordando assuntos básicos que desenvolvo diariamente, como gestão de resíduos, emissão de egars e pegada de carbono... Entendo que sejam temáticas importantes para o Grupo, como um todo, mas para mim pessoalmente foram só para “picar o ponto”.
I	Sim. Tivemos as formações contra incêndios, que é bom ali na Central.
J	Sim, têm sido essenciais para o desempenho e melhoramento da minha atividade na empresa.
K	É sempre mais difícil arranjar formação para quadros especializados na área ambiental, mas conseguem sim criar condições de formação nos vários níveis e nas várias áreas do grupo.
L	Sim. As formações têm sido uma mais-valia

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice E – Em que medidas estas formações favorecem o seu desenvolvimento pessoal?

Entrevistado	Resposta
A	É assim, algumas formações que têm sido feitas têm sido, no meu caso, as formações específicas da minha área e depois as formações específicas do grupo. Em nível pessoal, enquadro mais as do grupo, nomeadamente aquelas de prevenção de riscos, de prevenção da questão dos incêndios, este tipo de formações mais genéricas que são assuntos que não estou tão familiarizada, mas que acho que a nível pessoal enriquecemos sempre.
B	Exatamente, sim.
C	Pessoal favorecem sempre, precisamente porque as formações são sempre uma aprendizagem, seja em que área seja, é sempre uma aprendizagem.
D	Sim, porque a gente aprende sempre, por mais que a gente não queira e diga que não aprende sempre, nas formações aprende sempre.
E	A atenção ao manusear determinadas ferramentas, ao uso correto do EPI, alertas sobre determinadas zonas
F	Para questões que se desenvolvem no dia-a-dia podem ser uteis, por exemplo, uma formação sobre o uso de extintores pode vir a ser útil no caso de um incêndio. Embora sejam coisas básicas podem ser usadas na vida cotidiana.
G	O pessoal é mais a nível mesmo do conhecimento pessoal mesmo para te ajudar ou favorecer para a vida. São conhecimentos que eu vou adquirir, que eu não vou usar no meu dia-a-dia, mas pronto, eu sei como funciona.
H	No meu caso, as competências adquiridas em algumas destas formações apresentaram uma mais-valia, para além das minhas funções na empresa. Foram conhecimentos adquiridos que me completaram como profissional num enquadramento geral, que me serão úteis de futuro.
I	Também, sim. Algumas coisas que não sabia, aprendi nas formações.
J	Estas formações têm possibilitado a aquisição de novas competências e conhecimentos, aumentando o desempenho das minhas funções.
K	A formação é sempre uma mais-valia porque vemos outros pontos de vista, outras formas de resolução de questões, portanto toda a formação permite beneficiar o nosso desenvolvimento pessoal
L	Têm me permitido aprender novas coisas para a segurança pessoal, como 1os socorros.

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice F – Considera que existe um ambiente positivo entre os colaboradores e a administração? Especifique

Entrevistado	Resposta
A	Normalmente sim, embora muitas vezes isto não transpareça e muitas vezes também não acontece. O ambiente positivo acontece sempre que, e normalmente quando as pessoas cumprem as suas funções corretamente e de forma empenhada. Quando isso não acontece, o ambiente fica um bocadinho pesado.
B	Penso que sim, ao menos... sim.
C	Da parte da administração é como tudo, tem que saber levar, até agora também não tenho razão de queixa, mas tem que saber levar.
D	Não, porque também não é criado pela própria administração e muitas vezes também pelos colaboradores.
E	Sim, em meio a almoços por exemplo
F	Sim, os colaboradores podem expressar os seus problemas e o inverso e tentasse sempre chegar a uma solução que seja viável tanto para o colaborador como para a administração.
G	Nem por isso
H	Em geral acho que sim, mas claro que existem momentos de frustração de ambas as partes, em que talvez o esforço não seja reconhecido, ou uma opinião não seja valorizada, que criam momentos de tensão. Sendo uma estrutura pequena também estamos muito mais dependentes do input direto da gerência, o que por vezes se torna um fator limitante. Por um lado, os colaboradores estão dependentes da opinião/autorização dos gerentes, mas ao mesmo tempo os gerentes querem mais autonomia da nossa parte, e torna-se uma linha fina de navegar.
I	Sim. Normalmente, quando precisamos de alguma coisa, pedimos e é nos fornecemos.
J	Sim. Acho que a administração comunica de forma clara e transparente suas decisões, planos estratégicos, de forma direta ou através de reuniões e isso ajuda a criar um ambiente de confiança. A disponibilidade de canais que possibilita a comunicação livre com a administração, como o uso ao recurso do WhatsApp têm sido também importantes para criar uma relação positiva e de liberdade de expressão entre colaboradores e a administração.
K	Sim existe, tentam dar apoio mesmo a título de situações pessoais.
L	Tem dias.

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice G – Considera que a administração ouve os seus colaboradores?

Entrevistado	Resposta
A	Ouvir ouve, embora às vezes aquilo que é pedido pelos colaboradores nem sempre seja colocado em prática. Depende sempre da situação em causa. Não é questão de não ouvir. Às vezes aquilo que é dito pelos colaboradores pode ou não fazer sentido para a administração.
B	Tem dias... No meu caso, o caminhão. Desde que agarrei nele os problemas nunca foram resolvidos. E aí está o caso
C	Ouve, mas para ouvir a gente também tem que saber falar, mas também ouve, considero que ouça, apesar de que tem que ser feito, tem que ser feito, mas também ouve.
D	Nem sempre as coisas correm pelo melhor, devido se calhar ao não saber ouvir e saber aplicar, tanto de uma parte como da outra.
E	Por vezes
F	Sim.
G	Muito pouco
H	No que me diz respeito apenas a mim, sim, todas as minhas opiniões são ouvidas e sinto que são valorizadas. Em relação a outros colaboradores, noto que por vezes não, e é preciso pedir uma segunda e terceira opinião, quase para confirmar a veracidade da questão.
I	Em certas partes, sim.
J	Sim, acho que a administração tem estado atenta às necessidades dos seus colaboradores e em solucionar os problemas que vão surgindo.
K	Sim, acho que sim.
L	Normalmente sim.

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice H – Sente que existe uma relação que permite aos colaboradores apresentarem as suas propostas de melhoria? E estas são tidas em consideração pela administração?

Entrevistado	Resposta
A	Sim, isso acho que sim. Aliás, muitas vezes isso até acontece. Estamos perante uma situação, uma determinada situação em concreto, seja na central, seja na CVR, seja mesmo na construção, e muitas vezes já ouvi dizer à administração então o que é que sugeres para resolver essa situação? E acho que são pedidas as opiniões, muitas vezes técnicas, outras vezes menos técnicas, para as situações em concreto.
B	Sim. Achas que tens algum exemplo, alguma coisa que te lembres em concreto? Está já aqui ao lado o Nuno. O Nuno deu as ideias ao engenheiro e ele aceitou.
C	No meu caso em concreto eu ainda não tive a oportunidade de apresentar nenhuma proposta de melhoria, vou-me repetir um bocadinho, mas o que eu considero é isto, dependendo da maneira como a pessoa aborda as coisas, a apresentação, agora se é aceito ou não, como ainda não tive possibilidade de apresentar nenhuma proposta de melhoria, não sei se será aceito ou não, mas creio que também não será um não direto, creio.
D	Falando por mim, não sinto isso. Consegues explicar melhor alguma situação em concreto? É, porque eu já tentei dar aqui algumas ideias, penso eu que seriam melhorias, e a questão que temos sempre é que nunca conseguimos o nosso objetivo de tentar ajudar a empresa em prol da empresa, há sempre qualquer coisa que fica uma barreira.
E	Ocasionalmente
F	Sim, estas depois serão avaliadas e dependente da proposta são ou não aprovadas, mas na maioria a meu ver são aprovadas.
G	Não. Acho que não há essa abertura
H	Sim, acho que mesmo que acabem por não ser aplicadas, que todas as propostas de melhoria são ouvidas pela gerência e que em alguma medida são tidos em conta. Podem não ser visíveis alterações imediatas, mas ficam lá sempre a “moer”.
I	Sim, existem. Certas melhorias que já foram feitas lá em cima na Central foram propostas e foram feitas.
J	O ambiente de trabalho no local onde estou habitualmente é muito bom e existe cooperação e confiança entre nós. Por vezes surgem alguns conflitos, discussões, discórdias ou falhas na comunicação entre alguns dos colaboradores o que prejudica o ambiente de trabalho na empresa.
K	Normalmente existe e tentam analisar as propostas.
L	Sim. A administração muitas vezes pede opinião sobre algumas questões e até já foram feitas algumas melhorias com base nessas opiniões.

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice I – Como é o ambiente de trabalho entre os colaboradores? Sente que existe entre ajuda e cooperação?

Entrevistado	Resposta
A	Na maioria dos casos, sim. Regra geral, acho que existe um bom ambiente de trabalho. Em relação entreajuda, não se nota em todas as situações. Eu acho que dentro de cada departamento, na maior parte dos casos, parece-me que sim, que existe entreajuda. Mas entre departamentos, a entreajuda, não é tão visível. Aliás, eu acho que muitas vezes ela não existe mesmo.
B	Acho que sim. Há alguns que não se dão muito bem, mas prontos... Achas que se ajudam e que há uma cooperação entre o pessoal? Eu acho que sim. À exceção desses que não se dão. Mas dentro do trabalho ajuda.
C	Muito, volto a falar no meu caso, no meu caso sim, muita, muita, nunca me dizem que não, se eu pedir ajuda, até hoje não tenho razão nenhuma de queixa dessa parte.
D	Alguns sim, outros não. Há vários setores que colaboram muito bem, eu por mim falo, trabalho com setores, principalmente a parte administrativa, a parte em termos de obra, as hierarquias funcionam um bocadinho bem, não a parte da chefia, da entidade patronal, mas a parte de quem está responsável pela empresa, que é o coordenador.
E	O ambiente de trabalho é bom, há pessoas que ajudam e outras que não.
F	O ambiente de trabalho é bom, e existem sempre pessoas dispostas a ajudar.
G	Também é uma situação complicada porque às vezes sim, e às vezes não. Os colegas ajudam, os colegas facilitam o teu trabalho no sentido que, por exemplo, tens uma tarefa a fazer e fazes de uma forma que, pronto, conclui o teu trabalho e podes deixar um bocado de espaço para o meu também já ficar pronto. Mas a nível geral, há um bocado de ajuda.
H	Nem sempre, principalmente quando falamos de relações entre a área produtiva e administrativa. Estando eu enquadrada na área administrativa, gerindo diariamente a parte produtiva da empresa, sinto muita dificuldade em chegar aos meus colegas. Existe o estigma de que estamos sentados no escritório, descansados, sem fazer nada, e que apenas “mandamos” trabalhar. Não sendo o nosso trabalho “visível”, somos facilmente descartados, pois na verdade quem faz o “trabalho” está nas instalações ou nos transportes. Toda a gestão e burocracia requerida para manter as instalações operacionais é invisível.
I	Mais ou menos. Em alguns aspetos, sim, e em outros, não.
J	Sim, pelo menos tem sido isso que tenho observado.
K	Deveria ser transversal a todos, mas sim é bom mas poderíamos melhorar.
L	Não entre todos.

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice J – Considera que existem práticas que promovem a igualdade de oportunidades? Identifique algumas práticas.

Entrevistado	Resposta
A	Sim, a nível de recursos humanos, se formos a ver, existe igualdade, quer entre homens e mulheres, portanto, aí não há discriminação alguma, portanto, os cargos são ocupados quando são colocados nos anúncios, quando é procurado, quando é feito o recrutamento, não é feito discriminação entre homens e mulheres, não há dúvida disso, da mesma forma que também não é feito qualquer tipo de discriminação entre nacionalidades, e temos no nosso grupo colegas de várias nacionalidades, acho que nesse aspeto também há igualdade, portanto, acho que daí sim há igualdade, há igualdade em todas as circunstâncias, não é pela condição específica da pessoa que é tratado de forma diferente.
B	Penso que sim. Pelo menos. Penso que sim.
C	Eu tenho conhecimento que já perguntaram, como fizeram a mim, se tinham interesse em fazer mais, perguntaram a outras pessoas se queriam fazer mais, e eu penso que isso seja a igualdade de oportunidades.
D	Isso é muito subjetivo. Essas questões são muito subjetivas. Em parte, sim, em parte não, é exatamente por isto. Há uma discrepância. Hoje está tudo bem, valorizamos as coisas, mas amanhã já está tudo mal. Ou seja, não há uma ideia equilibrada sobre estes ou quaisquer outros assuntos.
E	Não
F	Apesar de cada colaborador ter as suas funções, todos nos, ou a maioria têm ao seu dispor um telemóvel da empresa e um carro para poder desenvolver o seu trabalho de forma autónoma.
G	Sim, isso sim. Relativamente a isso não há problema.
H	Eu penso que sim, um exemplo muito obvio é a coordenação da logística da empresa. Ao longo dos anos tem sido um trabalho desenvolvido por muitos colaboradores, maioritariamente homens. Neste momento é uma posição desenvolvida por três mulheres. Ao invés de ser um posto de trabalho limitado a determinadas funções, é um grupo de profissionais que se complementam e garantem uma coordenação entre as necessidades dos clientes, a gestão da carga laboral da área da produção e a capacidade das instalações darem resposta. A logística do Grupo transcendeu género ou background e reuniu qualidades de cada colaborador para garantir a sua sustentabilidade.
I	Sim, existem.
J	Sim, acho que a empresa tem recrutado e dado acesso às mesmas oportunidades de crescimento e promoção dentro da empresa, priorizando as competências e habilidades dos colaboradores, sem discriminação de género, raça, ou qualquer outra característica pessoal.
K	Sou sempre da opinião que para saber mandar é preciso saber fazer.
L	Sim. Não se sente nenhum tipo de discriminação.

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice K – Considera que o Grupo Razão se preocupa com o bem-estar dos seus colaboradores, tanto física como psicologicamente?

Entrevistado	Resposta
A	Sim, isso sim. Por exemplo, acho que há cuidado em as pessoas estarem, se não estão bem de saúde, não devem estar, ou se estão só um bocadinho mal, é-nos logo sugerido que não temos de estar aqui a fazer o esforço e devemos de ir para casa. Isso acontece. E acho que nesse sentido é a preocupação pessoal, o bem-estar pessoal. Se a pessoa não está em condições mesmo que às vezes não seja uma situação tão grave, mas não há problema. Por parte da administração ainda diziam, não estás a 100%, não precisas de estar aqui.
B	Sim. Consegues-me dar um exemplo? A questão do seguro que foi feito para nós. O fardamento que nos dão, as botas. O material de segurança.
C	Considero, considero que sim. Mas no calor do momento, às vezes a coisa pode correr mal, mas já vi e já passei por isso que depois já há uma preocupação em perceber se a pessoa está bem ou se até se a coisa correu menos bem, tentar de alguma forma, nem que seja muito direta, dar a entender que não estiveram da melhor maneira e tentar, entre aspas, pedir desculpa da melhor maneira possível.
D	Física talvez, psicologicamente nem tanto, porque existe muitas vezes um desequilíbrio mental linguístico que não se deveria aplicar aos colaboradores da empresa, que muitos deles, ou uma parte deles, trabalham em prol disto e ficam um bocadinho desgostosos com a situação, devido a que não têm valorização, vamos voltar sempre à parte inicial com que começamos a entrevista, e também não sentem grande ajuda para a continuidade dessa própria valorização.
E	Considero que o grupo se preocupa com o bem-estar dos colaboradores, oferecendo vestuário, escritório equipado, roupas, frutas, Epi.
F	Sim, posso dizer que no meu caso por vezes foi-me dado a possibilidade de trabalhar a partir de casa quando o meu estado de saúde não é o melhor.
G	Sim, tendo em conta que organizam atividades como almoços e convívios, formações e também temos as consultas de trabalho.
H	Sim, sem dúvida. Por exemplo, no ano passado tive alguns problemas de cervical e pedi um monitor maior, com um pé alto, para que pudesse ter uma melhor postura ao computador. A encomenda foi feita imediatamente e ao fim de dois dias tinha o monitor operacional. Outro exemplo é a gerência desencorajar trabalhar fora do horário de expediente, como por exemplo atender chamadas depois das 17h ou antes das 8h. Em momentos de carga laboral elevada, nunca senti que não o pudesse dizer abertamente.
I	Sim, em certos aspetos, sim. Por exemplo, em questões de comodidade, estarmos mais confortáveis no trabalho que estamos a fazer, oferece certas melhorias para que o trabalho seja feito de uma maneira mais confortável.
J	Sim, existe uma preocupação e acompanhamento dos seus colaboradores para perceber se precisam de ajuda ou apoio em alguma questão quer pessoal como profissional.
K	Acho que sim.
L	Sim. Existem algumas coisas que mostram o cuidado que têm connosco. Ofereceram seguro de saúde a todos, roupa para além dos equipamentos obrigatórios, temos sempre café e fruta à disposição.

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice L – Quais as medidas postas em prática que demonstrem preocupação com os seus colaboradores.

Entrevistado	Resposta
A	Assim, essencialmente aqui, a questão do seguro de saúde que nos foi oferecido pela empresa, apesar de agora já não estar em vigor porque os colaboradores utilizaram muito pouco e não se justificava, mas é uma das preocupações, portanto, a empresa assumiu esse encargo tendo em conta o benefício para os trabalhadores, não me estou agora a lembrar assim muito mais, mas acho que este é um ponto importante.
B	Isto que já estava a dizer. O seguro de saúde, a entrega, todos os equipamentos que são precisos.
C	Estou a falar aqui um bocadinho mais de físico, não é? Assim, medida, medida, não sei, não sei, não consigo, assim, no momento não consigo.
D	Para mim, sinto que não há uma linha, uma diretriz, e não há, digamos assim, uma colaboração estreita entre os cobradores e a parte da administração. Haver o maior entrosamento, uma maior linguagem assertiva, não destrutiva, mas assertiva, para que todos os setores possam melhorar. Todos os setores podem melhorar, mas tem que haver de acordo com todos.
E	Já questionaram sobre o uso do Epi, para se atentar antes de fazer algo, pedir ajuda para não fazer tanto esforço...
F	Na impossibilidade de não se reunirem as condições de trabalho ideias para o trabalhador haver a possibilidade de adaptar o local de trabalho, quando o trabalho assim o permite.
G	Seriam mais ou menos essas. As consultas também são obrigatórias. Temos as consultas, temos os EPIs que não faltam e também quando temos algum problema aqui relativamente às máquinas, há sempre alguém para ver resolver. E assim
H	São pequenos gestos que demonstram que existem uma preocupação com o nosso bem estar: temos sempre fruta e café disponível nas instalações; cozinhas equipadas para fazermos refeições confortavelmente; viaturas disponíveis para usar não só durante o dia de trabalho, mas para podermos fazer os percursos casa-trabalho/trabalho-casa, com combustível suportado pela empresa; roupa da empresa oferecida a todos os colaboradores; quando estamos doentes ou precisamos de ir a consultas não são colocados entraves à nossa ausência; o teletrabalho é uma prática aceite, para que mesmo na incapacidade de ir ao escritório possamos continuar a trabalhar e não ter de tirar dias de férias ou meter baixa.
I	Por exemplo, no sítio onde trocávamos de roupa, no verão faz calor, mas no inverno fica sempre muito gelado. E houve ali umas melhorias para termos um conforto melhor.
J	Existe por exemplo uma preocupação em garantir que o local ou posto de trabalho seja seguros, com condições físicas que promovam o conforto, segurança e a saúde dos colaboradores e também a realização de formações que permitem oportunidades de desenvolvimento contínuo pessoal e profissional.
K	Por exemplo o seguro de saúde para todos os colaboradores.
L	A atribuição do seguro de saúde, o vestuário que fornecem, a fruta e o café. Para além de que quando temos algum problema temos sempre a facilidade de poder sair do trabalho sem que sejamos prejudicados.

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice M – Existe um bom equilíbrio entre a vida pessoal e profissional? Dê exemplos concretos.

Entrevistado	Resposta
A	<p>Sim, claramente. Daí não há grande dúvida. Por exemplo, por norma, não somos chamados após o horário de trabalho. Tirando as exceções dos momentos em que é necessário fazer horas extras, que são devidamente acordadas com as pessoas e é sempre pedido se as pessoas estão disponíveis ou não.</p> <p>O normal é as pessoas não serem chamadas para o trabalho após o horário de trabalho. Aliás, não acontece. Normalmente, a administração não tem prática de contactar as pessoas fora do horário de trabalho.</p> <p>E é obrigatório, digamos assim, cumprir o horário de trabalho.</p>
B	<p>Tem dias. Prontos...</p> <p>Como assim? O horário de saída, às vezes. Não temos hora de saída.</p> <p>Temos um dia muito preenchido, corre um serviço mal e já saímos daqui às tantas. Mas não é uma coisa que acontece diariamente. Regra geral cinco, cinco e meia. Estamos despachados.</p>
C	<p>Sim, no meu caso, sim. O horário é muito bom, havendo alguma necessidade de sair, do que seja, nunca ninguém levantou problema, portanto, considero que sim.</p>
D	<p>Da minha pessoa, não existe muito bem. Isto, aliás, não tem funcionado muito bem entre uma coisa e a outra, porque as coisas, quando não estão confortáveis no próprio emprego, vão-se refletir, quer a gente queira ou não, ao nível pessoal, e acaba por acontecer, muitas vezes, o inverso também, porque as coisas estão juntas, estão misturadas, embora eu fale por mim, tenho uma caixinha onde ponho as coisas quando chego a casa, mas muitas vezes não é fácil libertar, porque as coisas são demasiado graves.</p>
E	<p>Existe, algumas brincadeiras têm de se relevar, outras vezes responder a altura...</p>
F	<p>Sim, por exemplo no meu caso como não tenho ao certo um horário fixo consigo adequar a minha vida pessoal a profissional. Por exemplo, tenho uma consulta às 9h da manhã, posso começar o meu dia de trabalho às 10h e fazer as 8h de trabalho a mesma.</p>
G	<p>Sim, a meu ver eu digo que sim, porque o trabalho, para além de ser de segunda a sexta, há a opção de sábado e quem quiser pode vir trabalhar.</p> <p>Eu que não trabalho aos sábados por motivos religiosos, nunca fui obrigado nem colocado contra a parede. Então, eu digo que sim. E também quanto às ausências, uma necessidade de poder sair, há quase sempre algum colega para poder substituir.</p> <p>Então, aqui eu digo que sim.</p>
H	<p>Mais do que uma vez a gerência demonstrou que é importante para eles os colaboradores conseguirem diferenciar a vida profissional com a vida pessoal, e o melhor exemplo que posso dar é o facto de ser desencorajado atender chamadas ou responder a mensagens/emails de trabalho fora do horário de expediente. Sempre que um dos gerentes liga fora de horas é porque o assunto é de carácter urgente e pede desculpa por o fazer, pelo menos na minha experiência.</p>
I	<p>Sim, existe.</p> <p>Ninguém nos chateia aos fins de semana, nem quando estamos de férias.</p>
J	<p>Sim, por exemplo caso seja necessário alguém ausentar-se para resolver algum problema familiar, levar ou buscar os filhos à escola a e empresa é flexível nisso. A administração também colaboradores ajustem suas férias ou licenças para momentos que melhor atendam às suas necessidades pessoal</p>
K	<p>Não sou a melhor pessoa para responder a essa pergunta. Mas tenta-se cumprir horário laboral.</p>
L	<p>Sim, tenho um bom horário de trabalho e nunca me incomodam fora de horas.</p>

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice N – De que forma o Grupo Razão promove a saúde e a segurança no trabalho?

Entrevistado	Resposta
A	Sim, eu acho que sim. Há cuidados em ter, a questão de cumprir sem falhas, a questão das consultas, a questão dos exames previstos, quer sejam de admissão, quer sejam periódicos, a questão do EPI, também há sempre essa preocupação. Eu acho que sim.
B	No meu trabalho, eu acho que sim. Há segurança. Os caminhões estão...se não estiverem avariados estão em condições. Sim. supostamente.
C	Com as ações, não é, de saúde, com as formações, com as consultas de interprev, ao fim ao cabo, repetindo, as formações também servem, não é, para promover a segurança, para saber o que é que tens de fazer para estar em segurança, considero que sim.
D	Sim, eles têm equilibrado bem isso, têm-se preocupado com as inspeções médicas, todos os EPIs são fornecidos, há sempre um alerta em obra para ter atenção como se funciona com as coisas, isso vai dar depois o ponto mais atrás que já falamos, que é as formações, eu penso que as coisas estão mais ou menos equilibradas.
E	Em meio a formações e oferecendo os tais equipamentos
F	As condições e ambiente de trabalho cumpre sempre as normas de segurança e saúde no trabalho garantindo assim que o colaborador não corre riscos.
G	Então, seriam mais relativamente aos EPIs e algumas formações também de higiene e segurança e como proceder aqui nas instalações de forma a garantir a segurança e a saúde.
H	Para além das formações nessas áreas, são fornecidos EPIs a todos os colaboradores, de acordo com as tarefas desempenhadas. No meu caso em particular, como trabalho no escritório, o conforto ergonómico e térmico são pontos fundamentais. Nos últimos 6 meses foram substituídas todas as cadeiras de escritório, para cadeiras ergonómicas, com apoio lombar. E quando os ACs avariaram no início do inverno foram comprados aquecedores, para garantir no nosso conforto durante o dia.
I	Há sempre exames regulares, temos sempre também, quando precisamos de alguma coisa, medicamentos que temos lá sempre à mão.
J	Através da realização de formações e com a realização de consultas e exames médicos admissionais, periódicos e de retorno ao trabalho, conforme exigido por lei.
K	Formação e sensibilização regular para a temática.
L	Com as formações e com o cumprimento das regras de segurança.

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice O – De que forma é que estas práticas (estabilidade profissional, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ...) influenciam na sua satisfação e motivação?

Entrevistado	Resposta
A	<p>Eu acho que influenciam bastante, porque é assim, se algum desses pontos não estiver de acordo com aquilo que eu me identifico, automaticamente eu vou ficar menos motivada.</p> <p>Portanto, qualquer um dos pontos, queremos ou não, tem um peso. Embora diferentes de pessoa para pessoa, mas todos esses pontos têm um peso. E sim, se eu tiver boas condições, se houver conciliação entre a vida profissional e pessoal, se não me exigirem que eu esteja cá depois do meu horário ou que tenha que estar constantemente preocupada com o trabalho, mesmo fora do horário, se houver a preocupação em cumprir as regras de segurança, na questão das medicinas no trabalho, esse tipo de coisas, eu acho que sim, te cria mais motivação.</p>
B	<p>Sim, sim.</p> <p>Há dias piores que os outros uma pessoa vai psicologicamente abaixo. Mas normalmente andamos sempre sossegados.</p> <p>Ninguém te incomoda muito no teu dia de trabalho, consegues fazer o teu dia normal, desde que ao fim do dia apareça o trabalhinho pronto, ninguém me chateia.</p>
C	<p>Eu não tenho razão para não estar motivada, não tenho razão para não me sentir motivada no meu trabalho, só que é um bocadinho, às vezes, o tudo ou nada, e depois aí uma pessoa, quando sente mais pressão, acaba por ficar um pouco menos confortável, mas não vejo porque não me sentir motivada, até porque é uma constante aprendizagem.</p>
D	<p>Isso é muito complicado de falar, porque os pontos negativos são sempre superiores, infelizmente, aos pontos positivos, e acaba por ofuscar um bocadinho essa expectativa. Portanto, neste momento, a tua motivação? Zero, não há motivação de trabalho, porque preciso, como toda a gente, já tive cargos com algum valor dentro da empresa, em que me foram tirados, e não foram tirados da melhor forma, foram tirados um bocadinho a desvalorizar pessoalmente e animicamente, quer dizer, por isso, não há motivação nenhuma. Mas também não é por aí que deixo de cumprir a minha missão, porque há uma coisa que eu gosto, é de cumprir a minha missão, sempre até ao fim.</p>
E	<p>Estou satisfeito em fazer parte do grupo, e me motiva ver que os processos estão sendo tratados e finalizados, acompanhando o início ao fim de diversas situações.</p>
F	<p>Quando se tem condições de trabalho que permitem ao trabalhador ter uma boa estabilidade profissional e pessoal ao mesmo tempo o trabalhador dedica-se a 100% ao trabalho de forma mais motivada. “Trabalhe com o que você ama e nunca mais precisará de trabalhar na vida”</p>
G	<p>Pronto, nós temos atividades a desenvolver diariamente, para além de ser uma forma de ganhar a vida, temos de trabalhar para nos sustentar, mas também os materiais que são colocados à disposição, as máquinas, os equipamentos, tudo isso influencia também para que possamos fazer um bom trabalho.</p> <p>Eu saio de casa animado, mas depois eu chego cá, se não há máquina em condições, se isto ou aquilo está variado, então há uma quebra. Mas, pronto, aqui seria mediano, tem quase sempre tudo à mão. Normalmente estou motivado, mas há um dia ou outro que as coisas estão mais complicadas e cai um bocado.</p>
H	<p>Eu acho que são exatamente essas práticas que nos motivam a procurar dar sempre o nosso melhor. O facto de ser visível que existe uma preocupação real da gerência com o nosso bem-estar é a minha motivação para trabalhar o máximo possível para causar um impacto positivo e contribuir para o sucesso do Grupo.</p>
I	<p>Estão sempre com o cuidado de ver se está tudo bem com a gente, e se houver alguma situação estão dispostos logo a ajudar.</p>
J	<p>Estas práticas deixam-me mais motivada o que promove a uma maior produtividade e a entregar resultados de maior qualidade.</p>

A Gestão Sustentável de Recursos Humanos: Estudo de Caso no Grupo Razão

K	Normalmente quanto mais equilíbrio existe entre a vida pessoal e profissional maior deve ser a satisfação e motivação.
L	Quando o trabalho não corre bem ficamos menos motivados, mas a verdade é que nos é dado mais benefícios que em outros sítios, o que faz com que me sinta motivado.

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice P – O Grupo Razão, no decorrer da sua atividade, tem em conta medidas que demonstrem preocupação ambiental? Exemplos.

Entrevistado	Resposta
A	Sim, aliás, como tenho conhecimento disso, foi aprovado o compromisso de sustentabilidade do grupo, e só por aí mostra-se realmente onde está a questão da preocupação ambiental. Portanto, é mesmo um ponto muito importante para todo o grupo, a administração, e já há cerca de um ano que o compromisso de sustentabilidade está aprovado. E aí estão lá, quer aquilo que já está a ser feito, que pode ser consultado por qualquer pessoa, quer aquilo que são as metas futuras. Portanto, acho que aí consegue-se ver, embora no dia-a-dia, ao comum cidadão pode não estar tão visível, mas ela existe e há preocupações que no dia-a-dia são feitas.
B	Claro que sim. Basicamente é o nosso trabalho.
C	Oh, isso sim, então a empresa é de ambiente, claramente que sim, não é verdade, aí não há hipótese, não há hipótese.
D	Sim, há sempre a questão, porque é empresa tem várias empresas ligadas, e uma delas é a valorização de resíduos. Sim, há sempre a preocupação de não haver as contaminações a nível ambiental e tentar procurar soluções mais agradáveis para o ambiente.
E	Certamente, com tratamento de lamas e reciclagem de resíduos
F	Sim, o grupo trabalha em prol do meio ambiente. A reciclagem das lamas nas quais produzimos o FERTAGRI e a reciclagem dos resíduos das obras que produzimos o agregado.
G	Sim, de acordo com as normas do espaço, com os procedimentos gerais, fazemos.
H	O foco central do Grupo é a economia circular, por isso é impossível que não seja demonstrada preocupação ambiental! Das três empresas duas trabalham na área de gestão de resíduos, sendo que ambas fazem a sua reciclagem para diminuir o depósito em aterro. Quer seja através da compostagem como da produção de agregados reciclados, dentro do Grupo trabalha-se ativamente para diminuir ao máximo a pegada ambiental, não só da própria empresa com dos nossos clientes.
I	Sim, tem. Temos a central de compostagem, estamos sempre a ver se não há derrames das lamas, as fossas são sempre verificadas regularmente.
J	Sim, por exemplo através da gestão de Resíduos, com a reciclagem e reutilização de materiais, além do encaminhamento adequado de resíduos inclusive perigosos, ajudando a minimizar o impacto ambiental, outra medida é a monitorização e redução das emissões de gases de efeito estufa e outros poluentes, contribuindo para a melhoria da qualidade do ar e combate às mudanças climáticas.
K	Sim Exemplos. Cumprimento da legislação ambiental em vigor tanto a nível de licenças como a preocupação em criar medidas para promover a economia circular, caso da produção de agregado reciclado numa das empresas do grupo e a produção de composto orgânico noutra das empresas do grupo e assim dar nova vida aos resíduos e permitir que estes tenham uma nova etapa de vida na economia.
L	Sim. O nosso trabalho faz com que tenhamos essa preocupação. Na minha função tenho de ter ainda mais esse cuidado, em manter as instalações limpas.

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice Q – Considerando toda a entrevista, que aspetos considera relevantes e que não lhe foram questionados?

Entrevistado	Resposta
A	Agora, de repente, não me lembro de nada que seja importante. Não me lembro, está tudo.
B	Não
C	Não, a entrevista está bem estruturada, acho que, para aquilo que é, tem as perguntas que são necessárias.
D	Não, a entrevista está bem equilibrada, tem pontos estratégicos para a empresa, acho que foi muito bem pensada, e mexe muito a nível pessoal e a nível de trabalho, porque é importante, parece que não, mas são dois fatores muito importantes na vida de cada colaborador.
E	Acredito que todos os pontos foram levantados
F	Não
G	Eu acho que está tudo. As perguntas são completas, e depois uma vai complementar a outra naquilo que falhar ou que parecer contraditório, acho que está.
H	Não
I	Não, acredito que não.
J	Acho que a entrevista estava muito bem estruturada e com questões bem interessantes e pertinentes e não tenho mais nada a acrescentar.
K	Acho que tudo foi questionado.
L	Não

Fonte: Elaboração Própria