

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

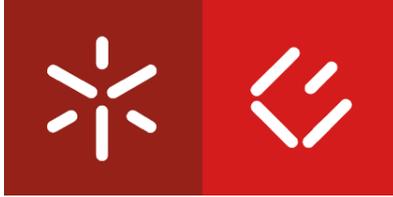
Ana Rita Barbosa Oliveira

**A avaliação da Sustentabilidade dos sistemas
de GRH: dois estudos de caso**

Ana Rita Barbosa Oliveira **A avaliação da Sustentabilidade dos sistemas de GRH: dois estudos de caso**

Uminho | 2019

outubro de 2019



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Rita Barbosa Oliveira

**A avaliação da Sustentabilidade dos sistemas
de GRH: dois estudos de caso**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação da
Professora Doutora Ana Carvalho

Despacho RT - 31 /2019 - Anexo 3

Declaração a incluir na Tese de Doutoramento (ou equivalente) ou no trabalho de Mestrado

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença [abaixo](#) indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



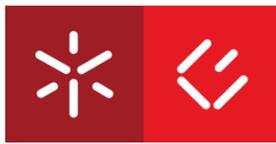
Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

Agradecimentos

Agradeço a todos os que me apoiaram e auxiliaram neste percurso.

À Professora Doutora Ana Carvalho, que foi incansável como orientadora.

À minha família, que nunca me deixou desistir.



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Universidade do Minho, 11 de dezembro de 2019

Nome completo: Ana Rita Barbosa Oliveira

Assinatura: Ana Rita Barbosa Oliveira

A avaliação da Sustentabilidade dos sistemas de GRH: dois estudos de caso

Resumo:

A sustentabilidade organizacional ganha cada vez mais adeptos, que procuram desenvolver o desempenho multidimensional de forma a afetar positivamente os objetivos organizacionais. O dinamismo do mercado, o envelhecimento da força de trabalho e a necessidade de diminuir os problemas derivados da exploração dos recursos humanos tornaram a Gestão de Recursos Humanos (GRH) mais permeável na busca de estratégias que fossem capazes, não só de cumprir os objetivos da empresa, mas também de afetá-los positivamente enquanto desenvolvia a sua força de trabalho. A sustentabilidade dos sistemas de GRH surge como resposta, defendendo que os RH não podem ser explorados nem esgotados, pelo contrário devem ser preservados e desenvolvidos de forma a não se esgotarem e contribuir para o sucesso organizacional. Este trabalho propôs-se a criar um modelo que fosse capaz de medir a sustentabilidade dos sistemas e GRH e identificar as práticas insustentáveis e nefastas para as empresas e trabalhadores. A aplicação do modelo procurou perceber se, por um lado as empresas tomam medidas sustentáveis e, por outro, o modelo está ajustado à realidade das organizações. O estudo mostrou que a sustentabilidade da gestão de RH passa por assegurar atividades destinadas a criar, desenvolver e reter os recursos humanos e pela GRH ter uma posição de relevo na empresa. Cada uma destas dimensões ramifica-se num conjunto de critérios e exemplos de práticas associadas para a sua satisfação. Contrariamente, as práticas insustentáveis são prescritivas. Foram estudadas duas empresas e ambas mostraram adequação das suas práticas à sustentabilidade da GRH. Os demais ensinamentos recolhidos nestes casos auxiliam a que, no futuro, novos estudos sejam efetuados para melhorar o modelo. Em geral, o modelo criado é um bom ponto de partida para uma organização que pretenda avaliar a sustentabilidade do seu sistema de GRH.

Palavras – Chave: GRH; GRH Sustentável; Sustentabilidade

The Sustainability Assessment of HRM Systems: Two Case Studies

Abstract:

Organizational sustainability is increasingly gaining supporters who seek to develop performance in a multidimensional way to positively affect organizational goals. The dynamic market, the aging workforce and the need to reduce the problems caused by human resource exploitation has made Human Resource Management (HRM) more permeable to the search for strategies that are capable, not only of accomplishing its objectives, but also to affect them positively while developing the workforce. The sustainability of HRM systems emerges as a response, by arguing that HR cannot be exploited or exhausted, but rather must be preserved and developed in such a way that they are not depleted but contribute to organizational success. This dissertation proposes to create a model that can measure the sustainability of HRM systems and identify sustainable practices for companies and workers. The application of the model sought to understand, on the one hand, how companies take sustainable measures and, on the other, if the model is adjusted to the reality of organizations. The study showed that the sustainability of HR management is about ensuring activities intended for creating, developing and retaining human resources and also for HRM to have a prominent position in the company. Each of these dimensions branches out into a set of examples and associated practices necessary for its satisfaction. In contrast, unsustainable practices are prescriptive. Two companies were studied and have shown the adequacy of their practices to HRM sustainability. The additional insights raised from these cases allow that, in the future, new studies are conducted to improve the model. In general, the model created is a good starting point for an organization seeking to assess the sustainability of its HRM system.

Key – words: HRM; Sustainable HRM; Sustainability

Índice

ii. Índice de abreviaturas	viii
iii Índice de figuras	ix
1. Introdução	1
2. Gestão de Recursos Humanos Sustentável	2
3. A sustentabilidade dos sistemas de GRH	5
3.1. Os recursos da GRH	6
3.2. Diferentes abordagens de GRH Sustentável	7
3.3. Um modelo para avaliar a sustentabilidade dos sistemas de GRH	9
3.3.1. Critérios para a avaliação da sustentabilidade dos sistemas de GRH	9
4. Metodologia	38
4.1. Recolha de dados e amostra	38
5. Apresentação e análise dos resultados	40
5.1. Avaliação do sistema de GRH A	40
5.1.1. Papel da GRH na organização	42
5.1.2. Criação	42
5.1.3. Desenvolvimento	43
5.1.4. Retenção	44
5.2. Avaliação do sistema de GRH B	46
5.2.1. Papel da GRH na organização	48
5.2.2. Criação	48
5.2.3. Desenvolvimento	49
5.2.4. Retenção	50
5.3. Discussão das implicações práticas de ambos os estudos de caso	53
6. Conclusões e recomendações	54
Bibliografia	57
Apêndice I	60
Apêndice II	63

ii. Índice de abreviaturas

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GRHS – Gestão de Recursos Humanos Sustentável

RBV – Resource Based View

RH – Recursos Humanos

RSE - Responsabilidade Social Empresarial

iii Índice de figuras

Figura 3.1 – Critérios macro que avaliam a sustentabilidade de um sistema de GRH	9
Figura 3.2 – Níveis meso/micro da avaliação da sustentabilidade do sistema de RH	10
Figura 3.3 – Critérios de sustentabilidade para a criação de RH.....	12
Figura 3.4 – Critérios de sustentabilidade para o desenvolvimento de RH.....	15
Figura 3.5 – Critérios de sustentabilidade para a retenção de RH.....	21
Figura 3.6 – Critérios de sustentabilidade para a retenção de RH – Empresa vê RH como valioso.....	23
Figura 3.7 – Critérios de sustentabilidade para a retenção de RH – Compromisso entre colaborador e empresa & modelo de incentivos.....	24
Figura 3.8 – Critérios de sustentabilidade para a retenção de RH – Satisfação no trabalho.....	25
Figura 3.9 – Critérios de sustentabilidade para a retenção de RH – Harmonia entre vida pessoal e profissional.....	26
Figura 3.10 - Critérios de sustentabilidade para a retenção de RH – Responsabilidade individual.....	27
Figura 3.11 - Critérios de sustentabilidade para a retenção de RH – Gestão da diversidade.....	28
Figura 3.12 - Critérios de sustentabilidade para a retenção de RH - Gestão do relacionamento entre colaboradores e colaboradores e liderança.....	30
Figura 3.13 - Critérios de sustentabilidade para a retenção de RH - Gestão do relacionamento entre colaboradores & colaboradores e liderança, Ex. de práticas..	31
Figura 3.14 - Critérios de sustentabilidade para a retenção de RH -Gestão do relacionamento entre colaboradores e colaboradores e liderança - Ex. de práticas..	31
Figura 3.15 -Critérios de sustentabilidade para a retenção de RH–Alocação de pessoal.....	32
Figura 3.16 - Critérios de sustentabilidade para a retenção de RH – Gestão do stress relacionado com trabalho.....	33
Figura 3.17 - Critérios de sustentabilidade para a retenção de RH – Despedimento..	34

iv. Índice de tabelas

Tabela 4.1 -Caracterização da amostra por género e idade.....	40
Tabela 5.1 -Médias dos resultados dos inquéritos aos colaboradores da empresa A.....	41
Tabela 5.2 - Médias dos resultados dos inquéritos aos colaboradores da empresa B	46

1. Introdução

O interesse pela sustentabilidade parece surgir no topo das preocupações das gerações emergentes. Do ambiente à ciência, passando também pela educação, a sustentabilidade tem despertado os interesses das mais diversas áreas onde esses jovens se têm inserido. As organizações não são exceção. Nos anos noventa, John Elkington foi o impulsionador da ideia dos ganhos de sustentabilidade ambiental serem conjugados com os ganhos organizacionais. O tripé da sustentabilidade, ou “triple bottom line”, é um modelo que mede o desempenho organizacional tendo em consideração três dimensões: social (capital humano/ pessoas), ambiental (capital ambiental/planeta) e financeira (capital financeiro/lucro) (Elkington, 2004). A sustentabilidade organizacional ganha cada vez mais adeptos, que procuram desenvolver o desempenho multidimensional de forma a afetar positivamente os objetivos organizacionais.

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) também foi contagiada por este movimento, fazendo o ponteiro deslocar-se da dimensão ambiental da gestão para a relação entre GRH e sustentabilidade. A GRH Sustentável é um tema cada vez mais atrativo devido à ambição das organizações em diminuir substancialmente as graves perdas de competitividade, capacidade de inovação, capacidade estratégica e viabilidade provenientes da seminal concepção de escassez de recursos e competências (Ehnert I., 2009a). Na economia atual, orientada para o conhecimento, os desafios da GRH prendem-se, por um lado com a necessidade de criar, desenvolver e reter o potencial humano orientado para o futuro, capaz de fazer face à crescente guerra pela inovação e, por outro, construir um sistema de GRH que satisfaça os objetivos organizacionais económicos, sociais e ambientais através de ações com uma abordagem a longo prazo (Jabbour & Santos, 2008; Zaugg, Blum, & Thom, 2001). Assim, aumenta o interesse em ter uma GRH capaz de criar na empresa recursos humanos (RH) qualificados, cujas competências devem ser desenvolvidas como consequência de políticas e práticas de RH que os estimule a tal, e de forma a favorecer o desempenho multidimensional da empresa a longo prazo (Jabbour & Santos, 2008). No reverso da moeda, se os RH forem explorados, consumidos, e não desenvolvidos, as empresas sofrem de efeitos nefastos

como o aumento de doenças relacionadas com o trabalho, stress, *burnout*, conflito entre vida familiar e laboral, entre outros. A GRH Sustentável surge como defesa estratégica a todos esses focos de perda de valor, transmitindo às empresas que devem preocupar-se em adquirir e desenvolver sistemas de GRH capazes de influenciar positivamente os RH (Docherty, Forslin, & Shani, 2002; Ehnert I., 2009a). Assim, a sustentabilidade torna-se uma questão essencial e crítica, quer para o mundo, quer para as empresas (Wirttemberg, Harmon, Russell, & Fairfield, 2007).

O propósito deste estudo é providenciar mais conhecimento relativamente às práticas e fatores que podem influenciar positiva e negativamente a sustentabilidade da GRH de forma a possibilitar a avaliação da sustentabilidade dos sistemas de GRH. Para analisar este tema, procedi à revisão da literatura relativa ao tema, à criação de uma tabela modelo que integra 3 dimensões principais de sustentabilidade de GRH: criar, desenvolver e reter, indicando práticas e critérios. Seguidamente, recorri à recolha de dados qualitativos e quantitativos junto de duas empresas relevante para o tema.

As questões principais a que este estudo pretende responder são:

- a) Que práticas e fatores podem tornar sustentáveis os sistemas de GRH?
- b) Que práticas e fatores podem dificultar a sustentabilidade do sistema de GRH (insustentáveis)?

A organização deste trabalho passa primeiramente pela revisão da evolução do construto de sustentabilidade na GRH, onde serão explanadas a extensão e diferentes abordagens ao tema da GRH sustentável. Seguidamente, foca as variáveis que permitem a avaliação da sustentabilidade do sistema de GRH através da proposta de um modelo e da recolha de dados junto a duas empresas, de modo a perceber a real utilização por parte das organizações das práticas de GRH sustentável. Procede-se, depois, à discussão dos resultados e, por fim, são apresentadas conclusões e aplicações práticas do estudo.

2. Gestão de Recursos Humanos Sustentável

A GRH foi, durante muito tempo, vista como instrumento de apoio a metas organizacionais através de serviços, políticas e práticas focadas na redução de custos e no cumprimento das normas legais (Boudreau & Ramstad, 2005). As organizações têm

vindo a aperceber-se que esta forma de utilizar a GRH não estava a criar valor nos seus RH, surgindo a necessidade de aproveitar este recurso de tal forma que fosse fonte de valor acrescido para o seu produto/serviço. Sobretudo devido à situação dinâmica do mercado e ao envelhecimento da força de trabalho, a compreensão desta oportunidade fez florescer inúmeros trabalhos e gerou estratégias que, fossem capazes, não só de cumprir os objetivos da empresa, mas também de afetá-los positivamente enquanto desenvolvia a sua força de trabalho.

Acompanhemos, então, a evolução da noção de sustentabilidade até ao aparecimento do conceito de GRH Sustentável utilizado neste trabalho.

A ideia de desenvolvimento sustentável partiu da World Commission on Environment and Development que, em 1987, o definiu como um desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades (WCED, 1987). O foco na dimensão temporal e a ideia de interação entre a dimensão económica, social e ambiental fez com que vários autores importassem este conceito para o nível organizacional. As definições iniciais de sustentabilidade focam o nível empresarial e social. Posteriormente, a literatura referente à GRH Sustentável expandiu o nível de análise para o indivíduo e reconhece interdependência entre sociedade, empresa, indivíduo e GRH (Ehnert I., 2009a). No nível empresarial, a sustentabilidade define-se como a capacidade da empresa atingir os seus objetivos e aumentar o valor dos *stakeholders* a longo prazo, enquanto integra metas económicas, ambientais e sociais na sua estratégia de negócios (Wirtenberg, Harmon, Russell, & Fairfield, 2007).

O conceito de GRH Sustentável apresenta-se ambíguo devido à múltiplas dimensões, níveis de análise e a variedade de correntes de investigação (Jarlstrom, Saru, & Vanhala, 2018) que incluem, entre si, uma variedade de valores como transparência, governação, ética, responsabilidade social, defesa e apoio dos direitos humanos, proteção do meio ambiente e da comunidade, o desempenho a curto e longo prazo e define que o sucesso não se prende apenas com resultados financeiros mas também com o equilíbrio entre fatores sociais, ambientais e económicos (Boudreau & Ramstad, 2005; Wirtenberg, Harmon, Russell, & Fairfield, 2007). A evolução destes estudos faz divergir e convergir

alguns conceitos que nuns autores aparecem como sinónimos e noutros são termos complementares. Os mais comuns são os termos “GRH Sustentável” e “Responsabilidade Social Empresarial (RSE)”, devido ao foco que ambos dão ao impacto das ações da empresa a nível ambiental, social e económico. A RSE corresponde às ações que a empresa toma tendo em consideração o indivíduo a nível social, seja o indivíduo interno ou a comunidade onde se insere. Este torna-se um ponto de interesse para a GRH Sustentável pois as práticas de RSE podem afetar o colaborador.

De forma a organizar estas dimensões, Ehnert e Harry (2012) propuseram-se a identificar dois grandes níveis de análise: macro e meso/micro. O nível macro diz respeito à relação da organização com o ambiente social e económico e está principalmente ligada ao debate sobre sustentabilidade social e ecológica. O nível micro/meso está vinculado à relação entre a organização e os indivíduos, em que a GRH é particularmente relevante.

O nível macro foca as importantes contribuições da GRH para o desenvolvimento sustentável da organização. Esta lente insiste na capacidade de as organizações serem economicamente sustentáveis sem comprometerem necessidades ambientais e sociais, numa interação a longo prazo de “win-win-win” entre aquelas três dimensões (Ehnert & Harry, 2012; Ehnert I., 2009a). Nesta abordagem, a GRH Sustentável pode ser definida como “a adoção de estratégias e práticas de GRH que permitam atingir objetivos financeiros, sociais e ecológicos, com impacto dentro e fora da organização e ao longo de um horizonte temporal de longo prazo, controlando os efeitos colaterais não intencionais e feedback negativo.” (Ehnert, Parsa, Roper, Wagner, & Muller-Carmen, 2016, p. 90). Contudo, apesar de esta situação de ganho triplo ser possível, para algumas organizações e em alguns contextos pode ser difícil atingir este equilíbrio entre eficiência económica, sustentabilidade ecológica, social e humana simultaneamente sem uma mudança fundamental na sua estratégia de negócios e cultura organizacional (Ehnert & Harry, 2012). No seio desta corrente, surge uma nova área de pesquisa que se propõe a fazer uma ligação entre sustentabilidade empresarial com práticas de GRH que conecta a ideia de que a GRH Sustentável procura ser uma estratégia de desenvolvimento de práticas e comportamentos verdes dentro das organizações

(Ehnert, Parsa, Roper, Wagner, & Muller-Camen, 2016; Ehnert I., 2009; Chamsa & García-Blandónb, 2019) começando, então, a emergir o conceito de GRH Verde.

O segundo nível de análise enquadra-se nos níveis meso e micro. Aborda os elementos internos e os relacionamentos de um sistema de GRH. Ligado à concepção de que os RH são escassos, esta linha aborda a consciência do envelhecimento da força de trabalho, o aumento dos problemas de saúde relacionados com o trabalho e a ideia de que fomentar a sustentabilidade do próprio sistema de gestão de RH se torna uma “estratégia de sobrevivência” para organizações dependentes de funcionários de alta qualidade (Ehnert I. , 2009a; Ehnert & Harry, 2012; Zaugg, Blum, & Thom, 2001). Os RH e a sua gestão são entendidos como importantes fontes de vantagem competitiva e torna-se crucial identificar maneiras de atrair, desenvolver e reter funcionários de alta qualidade (App, Merk, & Büttgen, 2012). É neste nível que este estudo se enquadra.

Para uma estratégia da GRH Sustentável, a GRH deve atender às necessidades da empresa e da comunidade (interna) do presente, sem comprometer a capacidade de atender às necessidades do futuro (Mariappanadar, 2003). Outros autores chamam a atenção o desenvolvimento sustentável ser possível se a sua GRH promover a satisfação das necessidades e objetivos da empresa ao mesmo tempo que satisfaz os objetivos dos colaboradores (Jabbour & Santos, 2008; Zaugg, Blum, & Thom, 2001), apoiando algumas atividades como o equilíbrio entre a vida pessoal e familiar, promover uma gestão de carreiras sustentável, o bem-estar, preocupar-se com a saúde física, mental e económica do trabalhador, assegurar a vitalidade, energia e desenvolver as suas capacidades de forma a que se tornem recursos positivos para atender às necessidades do desempenho organizacional (Kossek, Valcour, & Lirio, 2014).

3. A sustentabilidade dos sistemas de GRH

A GRH será, então, sustentável se desenvolver recursos de forma a satisfazer as necessidades do presente sem comprometer os recursos necessários para o futuro. Assim, vale a pena precisar quais são os recursos da GRH e porque é importante tê-los em consideração.

3.1. Os recursos da GRH

Recursos designam todos os processos, ativos, capacidades, atributos, conhecimento e informação controlados por uma empresa que lhe permite conceber e implementar estratégias que melhoram a eficácia e eficiência da empresa (Barney, 1991). Vários autores apoiam a ideia de que a GRH é de importância estrategicamente crítica se desenvolver recursos estratégicos (Ehnert I., 2009a; Wright, Dunford, & Snell, 2001). A "resource based view" (RBV) indica, claramente, que as empresas possuem recursos que lhes conferem vantagens competitivas sustentáveis se estes forem raros, de valor e difíceis de duplicar ou imitar/reproduzir (Barney, 1991; Mariappanadar, 2003). Os RH de uma organização são um fator-chave na construção de vantagens competitivas sustentáveis, portanto a GRH deverá ter um papel fundamental no seu desenvolvimento (Wirttemberg, Harmon, Russell, & Fairfield, 2007). São os autores que seguem a perspectiva da RBV que se dedicam mais a identificar quais os recursos estratégicos da GRH e cabe à GRH influenciar recursos internos, mais especificamente o "human capital pool" e os comportamentos e relações dos colaboradores, pois estes serão fonte de vantagem competitiva sustentável (Wright, Dunford, & Snell, 2001; Wirttemberg, Harmon, Russell, & Fairfield, 2007). A piscina de capital humano é o *stock* de competências, capacidades e habilidades que os candidatos e os funcionários da empresa têm. A GRH deve ser capaz de desenvolver as competências da sua piscina interna, alinhá-las com os objetivos estratégicos da empresa de forma a promover vantagem competitiva, criar, transferir e integrar conhecimentos, capacidades e habilidades. Do mesmo modo, a empresa também tem de procurar ter uma piscina de candidatos com grande dimensão. A variedade de indivíduos, capacidades, conhecimentos e habilidades permite a seleção dos candidatos com as características que mais se adequam à estratégia da empresa. Assim, a capacidade de atrair e renovar as competências e habilidade dos indivíduos dessa piscina é também um recurso. Em suma, independentemente da dimensão da empresa, esta conseguirá criar um leque de RH sustentáveis se afetar positivamente e desenvolver as características dos seus colaboradores enquanto atrai os melhores candidatos.

O indivíduo é um ser emocional e cognitivo, cujo livre arbítrio lhe permite tomar decisões sobre os seus comportamentos (Wright, Dunford, & Snell, 2001). Visto que a

empresa não possui os seus colaboradores nem o seu livre-arbítrio, pode apenas influenciar o indivíduo para que ele queira comportar-se de forma a beneficiar a empresa. Assim, os comportamentos e relações dos colaboradores podem ser fonte de vantagem competitiva se a GRH incluir no seu sistema práticas de comunicação, desenho do trabalho, valores, cultura, liderança, entre outras, que geram impacto no indivíduo e moldam as suas atitudes, comportamentos, competências e perceções (Wright, Dunford, & Snell, 2001). Outras características particulares dos RH é serem móveis, terem os seus próprios objetivos de carreira e privados/pessoais e o tempo que necessitam para recuperar e regenerar varia individualmente (Ehnert I., 2009a).

A GRH Sustentável terá de procurar criar sistemas que sejam capazes de desenvolver e preservar todos os recursos acima expostos, de forma positiva e contínua. Porém, existem muitas abordagens com diferentes lentes para tal.

3.2. Diferentes abordagens de GRH Sustentável

A primeira abordagem sistemática a relacionar GRH e Sustentabilidade foi o “Sistema de Trabalho Sustentável”. Esta abordagem defende que sistemas de trabalho intensivo consomem os trabalhadores e aumentam os problemas de saúde relacionados com o trabalho, como o *burnout* e stress (Docherty, Forslin, & Shani, 2002; Ehnert I., 2009a). Esta abordagem tem como objetivo perceber quais os mecanismos e processos que podem desenvolver os RH de forma positiva, considerando que isso trará vantagens para a empresa.

Influenciados por esta abordagem, Zaugg, Blum e Thom (2001) criaram um dos primeiros estudos exploratórios sobre práticas sustentáveis de GRH baseado nas dificuldades que as empresas suíças tinham em encontrar colaboradores capazes e motivados e no facto de muitos colaboradores faltavam ao trabalho por problemas relacionados com stress laboral (Ehnert I., 2009a; Zaugg, Blum & Thom, 2001). O modelo destes autores foca o aumento da empregabilidade e o uso de modelos de gestão participativa para melhorar a responsabilidade individual dos colaboradores e assegurar o equilíbrio harmonioso entre vida profissional e pessoal. Os autores identificaram que as práticas de RH são sustentáveis se se centrarem particularmente no desenvolvimento dos RH, nos sistemas de recompensas, marketing de RH e na criação de situações win-

win tanto para empregados como para empregadores. Ou seja, que por um lado promovam a satisfação das necessidades individuais e, por outro, promovam a manutenção da competitividade da empresa assegurada por práticas de GRH sustentável. Efetivamente, os objetivos da organização e do colaborador devem ser tidos em consideração aquando do desenho e aplicação destas práticas, pois a empresa precisa de reconhecer o colaborador como ator individual de GRH para que o indivíduo se preocupe em ativamente assumir responsabilidade pelo seu desenvolvimento individual e pela sua motivação (Zaugg, Blum, & Thom, 2001; Ehnert I., 2009a).

Ehnert abordou a GRH Sustentável de um ponto de vista estratégico organizacional, contribuindo para o tema estendendo modelos de GRH estratégica com conceitos de GRH sustentável. Ehnert (2009a) define GRH Sustentável como o padrão de estratégias e práticas de RH planeadas ou emergentes destinadas a permitir o alcance de objetivos organizacionais, enquanto criam uma base de RH ao longo do tempo. Usando a metáfora de Ehnert e Harry (2012), a sustentabilidade não é aprender a pescar, mas sim perceber o que o peixe precisa para crescer, reproduzir-se e certificar que essas condições são continuadas. O modelo aponta a importância da origem dos recursos como consequência do contexto socioeconómico, indica que as políticas e práticas da estratégia de GRH Sustentável terão potencialmente efeitos sociais, individuais e organizacionais e foca as tensões entre as diferentes interpretações de sustentabilidade. Estas tensões entre a orientação da sustentabilidade para eficiência (negócio), para a responsabilidade social (ética) e para a substância (origem dos recursos), criam paradoxos pois podem não ser maximizáveis simultaneamente, mas devem coexistir para permitir o acesso a longo prazo da empresa a RH e para controlar efeitos de feedback e egoísmo empresarial.

A abordagem de Mariappanadar (2003) é um modelo cíclico que tenta explicar os efeitos sustentáveis e insustentáveis, percebendo de que forma afetam a organização, a comunidade e o governo. Esta abordagem distingue-se pela implicação do governo como agente e consequente da sustentabilidade. O autor explica de que forma os objetivos da empresa influenciam o uso dos RH e a sua conservação, o impacto da redução de pessoal na comunidade e os custos governamentais que surgem do desemprego (Mariappanadar, 2003). Ou seja, as ações de GRH afetam o valor,

transformação, a conservação e podem promover o mau emprego, igualmente afetando a comunidade e o governo com os custos pós-organizacionais (Mariappanadar, 2003).

3.3. Um modelo para avaliar a sustentabilidade dos sistemas de GRH

Com a interpretação das diferentes abordagens, é possível criar um modelo que enquadre os critérios mais relevantes. Dividi-los pelas três dimensões principais de sustentabilidade de GRH - criar, desenvolver e reter – de forma a criar um modelo operacional para avaliação da sustentabilidade dos sistemas de GRH.

3.3.1. Critérios para a avaliação da sustentabilidade dos sistemas de GRH

As empresas percebem cada vez mais a importância de atrair, reter e desenvolver os talentos, principalmente em ambientes dinâmicos e em constante mudança (Jr., Stumpf, & Doh, 2010). Ter a capacidade de criar uma boa *talent pool* é fundamental para a empresa, porque este capital humano pode fazer toda a diferença no seu sucesso estratégico, por isso os líderes investem cada vez mais buscas destas capacidades para a na GRH, (Boudreau & Ramstad, 2005). Reter a pessoa correta, no local correto, no tempo correto, com as competências desenvolvidas e motivação necessárias para desempenhar o seu máximo potencial na empresa é igualmente um aspeto que promove o sucesso estratégico da empresa (Schuler, Jackson, & Tarique, 2011). Para tal, a GRH deve ser uma peça influente e com autonomia na organização, de forma a ter acesso a meios que lhe permitam criar, desenvolver e reter.

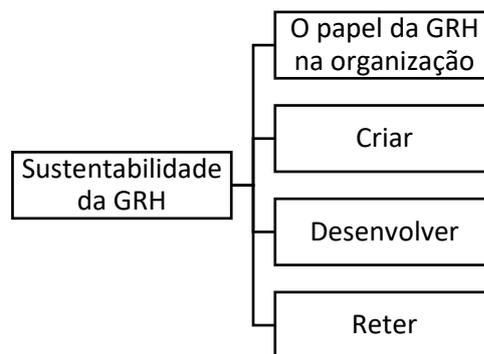


Figura 3.1 – Critérios macro que avaliam a sustentabilidade de um sistema de GRH

A sustentabilidade do sistema de GRH depende da capacidade de assegurar a criação, retenção e desenvolvimento de RH qualificados ao longo do tempo (Ehnert I., 2009a). Com base na literatura revista acima, é possível desenvolver um conjunto de critérios que a permitam avaliar.

De acordo com os autores estudados, a sustentabilidade da GRH promove o engajamento, a produtividade e o bem-estar no local de trabalho (Cooperrider & Fry, 2012), aumenta a coesão entre os elementos da organização, o seu comprometimento e a sua capacidade de colaborar, inspira para o sucesso e a resiliência (Kossek, Valcour, & Lirio, 2014). Kossek, Valcour e Lirio (2014) reforçam que a força de trabalho não pode ser explorada, mas será sustentável se as suas competências, talentos e energia forem tidos em consideração, se o ambiente de trabalho for atencioso, apoiar o bem-estar dos funcionários e se a carga de trabalho não for excessiva nem o seu ritmo alucinante. As práticas de GRH devem desenvolver o respeito pelos direitos, equilíbrio entre vida familiar e profissional, promover o envolvimento com a comunidade, saúde e segurança dos funcionários (Boudreau & Ramstad, 2005).

As práticas de GRH terão, inevitavelmente, mais do que um objetivo de aplicação (Savaneviciene & Stankeviciute, 2017) desde que influenciem corretamente o sistema de GRH e todos os seus intervenientes.

3.3.1.1. O papel da GRH na organização

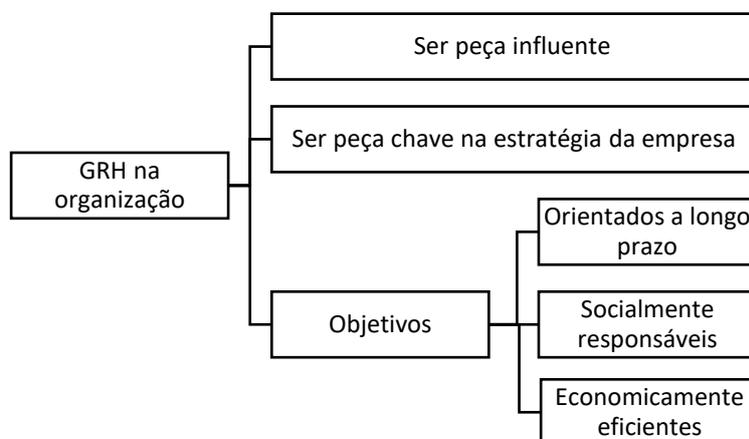


Figura 3.2 – Níveis meso/micro da avaliação da sustentabilidade do sistema de RH

A GRH só poderá ser sustentável se for vista como peça influente no funcionamento da empresa, e na sua estratégia (Zaugg, Blum, & Thom, 2001). Os seus objetivos têm de estar orientados para o longo prazo (Savaneviciene & Stankeviciute, 2017), têm de ser socialmente responsáveis e economicamente eficientes (Zaugg, Blum, & Thom, 2001). Apesar de o *triple bottom-line* indicar a responsabilidade ambiental como critério, o ambiente não é um recurso da GRH, pelo que não será objeto de estudo neste modelo. Este critério apenas será abordado se surgir como uma preocupação de ambos atores, nomeadamente, empresa e colaboradores, ou se pertencer às políticas de Responsabilidade Social da empresa. O planeamento a longo prazo é necessário para prever o futuro da GRH e antecipar formas de desenvolver os RH de modo a irem ao encontro dos objetivos estratégicos da empresa e não deixar que as mudanças emergentes interfiram no valor acrescentado que os colaboradores podem oferecer. A GRH ter um estatuto importante e com autonomia confere-lhe liberdade para se focar nas suas necessidades, enquanto é o elo de ligação entre as expectativas dos RH e dos objetivos da organização (Zaugg, Blum, & Thom, 2001). Esta atuação beneficiará a motivação intrínseca dos colaboradores.

Sendo que as empresas recrutam colaboradores da comunidade onde se inserem (Mariappanadar, 2003), deverá ser sua preocupação desenvolver um plano de RSE. Este é um fator positivo para a sustentabilidade, não apenas da comunidade, mas também para a empresa.

A preocupação económica não pode ser esquecida. Apesar de tudo, é inevitável que a GRH seja regida por um orçamento que deverá ser cumprido de forma eficiente e para não ser um fardo para as outras áreas da organização. Tem, igualmente, de se garantir que a GRH contribui de forma positiva para o sucesso económico e financeiro da empresa.

Estes critérios são tidos como uma mais-valia para a empresa dado o dinamismo do mercado. Aumentam a preocupação da GRH com a retenção, a empregabilidade, a harmonia entre vida pessoal e profissional e a responsabilidade individual e promovem

a diminuição das linhas de comunicação e tomada de decisão de forma a cumprir com as exigências do mercado.

3.3.1.2. Criação

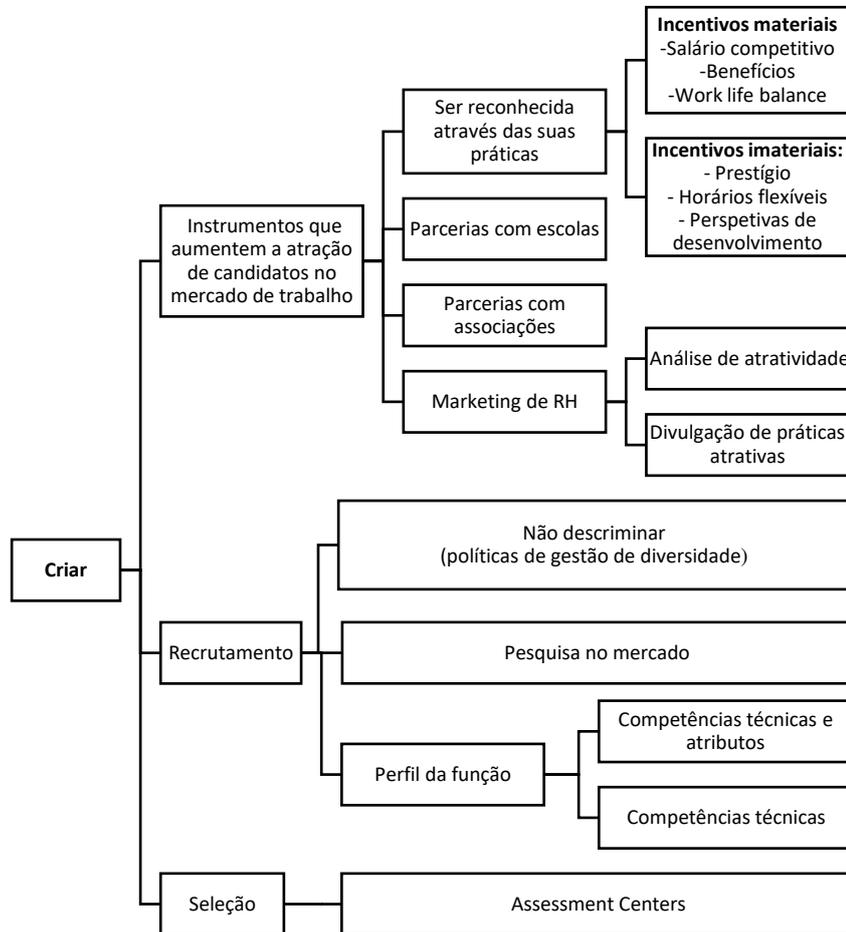


Figura 3.3 – Critérios de sustentabilidade para a criação de RH

A fase da "criação" está diretamente relacionada com a necessidade de garantir a origem dos recursos (Ehnert & Harry, 2012) e tem como objetivo garantir que a empresa tem acesso ao capital humano de que necessita. Isso passa por atrair indivíduos talentosos e por investir nos conhecimentos e habilidades dos empregados atuais.

A capacidade da organização atrair e renovar a sua força de trabalho, as suas competências e capacidades, é um recurso estratégico. Portanto, a criação de RH prende-se com a capacidade de a organização criar a sua própria *pool* de capital humano.

A “criação” de RH tem duas dimensões: interna e externa. A dimensão interna passa pela criação de valor dentro da própria organização pelo desenvolvimento dos seus colaboradores, investindo nos conhecimentos e habilidades dos colaboradores atuais. A criação de valor interno está intimamente ligada com o critério macro “desenvolvimento”, que será tratado mais à frente neste trabalho, e consiste na ideia de “criar mais valor”. Sem dúvida que qualquer ativo humano com competência, capacidade e comprometimento com a organização tem o potencial de aumentar o valor dos RH da empresa (Mariappanadar, 2003).

A dimensão externa prende-se com a criação de uma *pool* de candidatos com uma variedade de capacidades, conhecimentos e habilidades que permita à empresa selecionar aqueles com as características que mais se adequam à estratégia da empresa a longo prazo. Para ter disponíveis estes recursos, a organização tem de trabalhar a sua "criação", que passa por ter um plano de atração, recrutamento e seleção sustentáveis.

A capacidade de atração depende da capacidade da empresa projetar no exterior uma imagem positiva, da boa implementação de quase todas as outras práticas de GRH e da forma como se cria o plano de marketing da empresa. Sem dúvida que o colaborador é o principal embaixador da sua empresa, portanto ao afetar positivamente o colaborador com as suas práticas, a empresa estará a definir a sua marca de bom empregador no mercado de trabalho (*employer branding*) que a diferenciará dos concorrentes e é fonte de vantagem na atração de talento. Nesta linha, podemos concluir que a empresa aumenta a sua capacidade de atração se as suas políticas forem reconhecidas positivamente, ou seja, se possuírem incentivos materiais e/ou imateriais que vão ao encontro do que o colaborador procura numa empresa. Esses incentivos podem passar por salários, benefícios, prestígio, políticas de harmonia entre vida pessoal e profissional, perspectivas de desenvolvimento, entre outras. Para aumentar a atratividade da empresa e criar uma *pool* de candidatos mais qualificados, o marketing de RH é uma peça chave através da utilização de instrumentos de análise e exposição da imagem da empresa no mercado de trabalho e da cooperação com instituições de ensino e associações em projetos (Zaugg, Blum, & Thom, 2001).

Na visão Zaugg, Blum e Thom (2001), o recrutamento é sustentável quando a empresa consegue recrutar candidatos que melhor se adequam às características da

vaga. O levantamento de requisitos da função é seminal, seguido de uma “pesquisa eficiente de candidatos nos mercados de trabalho relevantes” (Zaugg, Blum, & Thom, 2001, p. 13). A realização do perfil da função nas suas competências técnicas e atributos, a pesquisa no mercado de trabalho, o investimento em instrumentos que aumentem a atração de candidatos no mercado de trabalho pretendido é prática percebida como sustentável para o recrutamento. Horários de trabalho razoáveis reduzem o *turnover*, ou seja, aumentam a poupança em recrutamento e formação, aumentam a atratividade para mulheres e para aqueles que não querem sacrificar a sua vida familiar pela sua profissão (Pfeffer, 2009).

A gestão da diversidade é uma ferramenta e ideologia importante aquando do recrutamento. Na hora de recrutar, a empresa não deve discriminar por género, idade, nacionalidade ou qualquer tipo de estereótipo. A atração e contratação de pessoas com diferentes backgrounds culturais e demográficos pode ser uma mais-valia pois, terá impacto no desempenho da empresa ao tornar possível ter contributos distintos e promove a atratividade da empresa perante a comunidade. Mais à frente estes contributos da gestão da diversidade serão explicados com mais detalhe.

Na seleção, a aplicação de *assessment centres* (ou centros de seleção) é reconhecida como prática sustentável (Zaugg, Blum, & Thom, 2001). Consiste na atribuição de uma série de exercícios em grupo e individuais que pretendem avaliar a personalidade e habilidade dos candidatos para a vaga, ou seja, o seu *fit* com a função e a cultura. É essa polivalência que torna esta prática mais sustentável visto que diminui o *turnover* por desadequação. Em termos de tempo, os exercícios em grupo poupam tempo aos recrutadores pois permitem avaliar múltiplos candidatos numa mesma situação.

3.3.1.3. *Desenvolvimento*

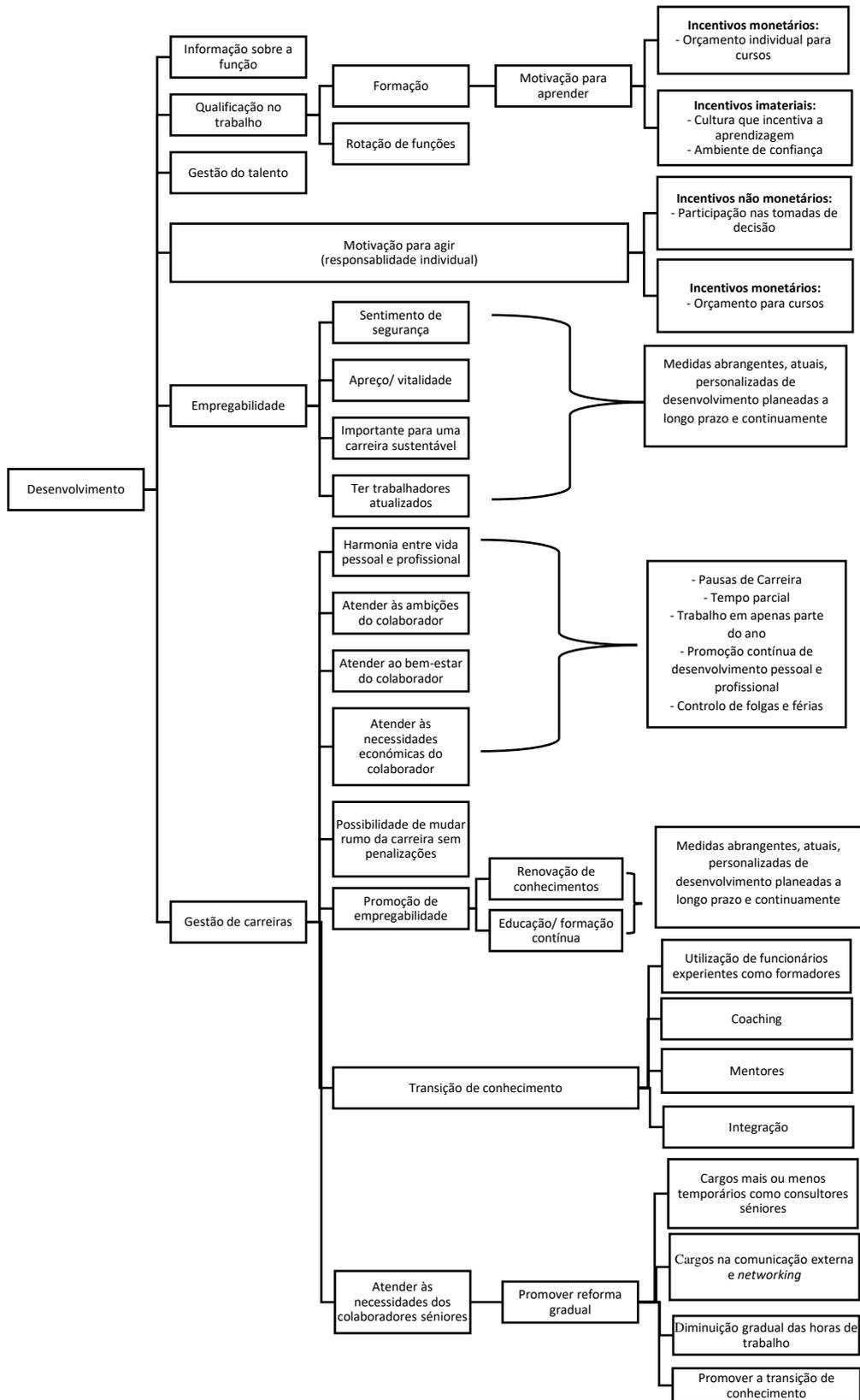


Figura 3.4 – Critérios de sustentabilidade para o desenvolvimento de RH

“O desenvolvimento de RH abarca toda a informação, educação e medidas relacionadas com o trabalho que suportam a qualificação e aumentam a empregabilidade dos funcionários” (Zaugg, Blum & Thom, 2001, p.18). O desenvolvimento está relacionado tanto com a necessidade de preservar os recursos como de os desenvolver, o que implica garantir a origem de recursos para o futuro (Ehnert & Harry, 2012). Se uma organização pretende assegurar a sua sustentabilidade, terá de possibilitar que os seus funcionários desenvolvam o seu potencial presente e a longo-prazo, numa variedade de funções e usando diferentes estratégias (Savaneviciene & Stankeviciute, 2017). Voltando à ideia do capital humano acima referida, o desenvolvimento das capacidades e habilidades do indivíduo, alinhadas ao planeamento e estratégia da empresa torna o colaborador capaz de desempenhar tarefas, alcançar metas, ser criativo e apto a inovar, atingir as exigências da função e progredir com um comportamento que afete positivamente a empresa e os seus objetivos pessoais/profissionais (Kossek, Valcour, & Lirio, 2014).

A qualificação no trabalho pode ser fomentada pela formação para desenvolvimento de competências. Para que o colaborador sinta motivação em aprender, a empresa pode oferecer incentivos monetários e não monetários (Zaugg, Blum, & Thom, 2001). A rotação de funções também permite ao colaborador perceber todas as engrenagens que precisam de ser alinhadas para que o seu trabalho impacte de forma positiva as restantes funções.

O desenvolvimento dos RH é realizado não só através de desenvolvimento de competências, mas também de práticas como a gestão de carreira, a gestão de talento (que será explorado abaixo), mentoria, programas de aprendizagem a longo prazo que procurem o desenvolvimento de capacidades (Savaneviciene & Stankeviciute, 2017), instrumentos que aumentem a motivação para aprender, aumento da participação na tomada de decisão (pois são um incentivo não monetário à motivação para o desempenho e ajudam à motivação para assumir responsabilidade individual), bem como métodos que desenvolvam a responsabilidade individual para aprender como, por exemplo, fornecer aos funcionários um orçamento individual para cursos que eles próprios gerem (Zaugg, Blum, & Thom, 2001).

De seguida, detalha-se algumas das práticas mais importantes no desenvolvimento de RH. De referir que estas práticas e os seus objetivos são muito interrelacionados, de tal forma que num determinado critério aparecem como causa e, noutro, como efeito.

Informação sobre a função, qualificação no trabalho e formação

Existir e dispor de informação sobre a função provoca no colaborador conhecimento sobre o que lhe é pedido para a função (Zaugg, Blum, & Thom, 2001) e a GRH pode criar um plano de desenvolvimento para preparar o caminho desse desenvolvimento e avaliar o que está a ser feito. A informação sobre a função é fundamental para que o colaborador saiba o que é esperado do seu comportamento. Apenas é possível qualificar verdadeiramente um colaborador se ele perceber como esse desenvolvimento irá ser aplicado. A formação é um instrumento essencial, tal como a rotação de funções que permita a partilha de conhecimento e o desenvolvimento de capacidades e competências. Possuir um bom processo de recolha de necessidades e um plano de formação atualizado e individual são medidas sustentáveis.

Gestão de talento

Meyers, Woerkom e Dries (2013) indicam que a literatura tem diferentes definições de “talento” e que a GRH terá diferentes focos de acordo com a sua percepção de talento: inato ou adquirido. O talento inato está determinado geneticamente e é avaliado principalmente nos processos de recrutamento, identificação e retenção de talentos. O talento adquirido é fornecido por práticas de RH fortemente focadas no desenvolvimento dos funcionários identificados como talentos. A noção de talento de cada organização irá moldar e direcionar as práticas de RH (Meyers, Woerkom, & Dries, 2013). As empresas que se debruçam sobre a gestão de talento tendem a estabelecer vantagem competitiva sustentável sobre os seus concorrentes, e tornam-se capazes de adaptar às mudanças que o futuro exige (Schuler, Jackson, & Tarique, 2011). O sucesso na gestão de talento pode se dever, não apenas ao aumento de remuneração ou benefícios, mas ao uso de ferramentas que podem ser usadas para melhorar as recompensas intrínsecas dos funcionários (Jr., Stumpf, & Doh, 2010). Essas recompensas intrínsecas passam por: RSE e adoção de um ambiente

organizacional que promova um sentimento de orgulho na pertença à empresa (Jr, Stumpf e Doh, 2010).

Motivação para agir (responsabilidade individual)

Este aspeto será tratado com maior detalhe posteriormente na fase da Retenção. Porém é igualmente importante no desenvolvimento dos RH. A motivação para agir deve ser desenvolvida de forma a que os colaboradores se sintam responsáveis por todas as decisões tomadas e sejam capazes de adequar as suas decisões à estratégia da empresa. Isto pode acontecer por via de incentivos monetários ou não-monetários como a participação na tomada de decisão, que os enquadra no comportamento desejado e promove um sentimento de pertença e responsabilidade pelos resultados atingidos (Zaugg, Blum, & Thom, 2001).

Empregabilidade

A aquisição de competências, capacidades e conhecimentos atualizados torna os colaboradores mais empregáveis (Vos & Heijden, 2017). Isto significa que serão uma mais valia para o mercado de trabalho no caso de desemprego. A empregabilidade é consequência do desenvolvimento de habilidades, competências e do planeamento da carreira. Esta ideia é sedutora pois confere um sentimento de segurança aos colaboradores, aumentando a sua vitalidade. Para a empresa, é essencial ter trabalhadores atualizados pois isso resulta em melhorias no desempenho e na capacidade de inovação. Medidas abrangentes, atuais e personalizadas de desenvolvimento de RH planeadas a longo prazo são a chave para ter uma empregabilidade sustentável (Zaugg, Blum, & Thom, 2001; Vos & Heijden, 2017).

Um aproveitamento sustentável dos RH promove neles a capacidade de execução, criatividade e inovação (Kossek, Valcour, & Lirio, 2014).

A gestão de carreiras

A sustentabilidade de uma carreira é o resultado dinâmico de ambições profissionais, preferências, afinidades, habilidades, empregabilidade e decisões tanto do empregador como do colaborador. A gestão de carreira dos funcionários contribui para a sustentabilidade da GRH pois cresce a consciência geral da importância do

engajamento e bem-estar profissional do colaborador, desenvolvendo programas de recursos humanos projetados para promovê-lo.

Contudo, deve permitir que o trabalhador esteja envolvido com a comunidade e com a sua família, ao mesmo tempo que promove um envolvimento positivo com o seu trabalho (Kossek, Valcour, & Lirio, 2014). Vos & Heijden (2017) indicam que, para uma carreira ser considerada sustentável deve estar integrada com a vida pessoal e familiar do trabalhador (valores da carreira, da vida, as preferências e afinidades), fornecer sensação de segurança, empregabilidade, atender às necessidades económicas e ao bem-estar do colaborador, incluir flexibilidade e possibilidades de escolhas de carreira de forma a atender à constante modificação nas necessidades e interesses ao longo do tempo, ter capacidade de renovação fornecendo oportunidades regulares de renovação de conhecimentos e habilidades, a fim de combater a obsolescência e proteger a empregabilidade (Vos & Heijden, 2017; Heijden & Ans, 2015). A gestão de carreiras volta a ser contemplada infra, onde está mais claro como é que contribui para a sustentabilidade do sistema de GRH.

Olhar para a gestão da carreira a longo prazo proporciona uma oportunidade para melhorar o desempenho do trabalhador, a satisfação, o engajamento (Truxillo, Cadiz, Rineer, Zaniboni, & Fraccaroli, 2012) e o seu desenvolvimento. Algumas das práticas de gestão de carreiras incluem, portanto, pausas de carreira, trabalho a tempo parcial, licenças sabáticas, trabalho em apenas parte do ano, controlo de folgas e férias, promoção contínua de desenvolvimento pessoal e profissional, possibilitar ao funcionário mudar o rumo da sua carreira sem penalizações (Kossek, Valcour, & Lirio, 2014). A gestão da carreira contínua e a longo prazo permite preparar trabalhadores para funções de transição, por exemplo, para substituir um colaborador em idade de reforma (Truxillo, Cadiz, Rineer, Zaniboni, & Fraccaroli, 2012). Esta medida é sustentável para a empresa porque permite a transição de conhecimento valioso e a sua permanência no seio da empresa (este tema será esmiuçado mais abaixo).

A necessidade de acomodar as especificidades dos trabalhadores mais velhos e utilizar a sua experiência e competências através da transferência dos seus conhecimentos para seus colegas mais jovens é vista como uma vantagem competitiva sustentável para a empresa (Truxillo, Cadiz, Rineer, Zaniboni, & Fraccaroli, 2012) e uma

forma sustentável de planejar a carreira dos colaboradores mais jovens tendo em consideração a harmonia entre a vida pessoal e profissional, bem como a preparação para a reforma dos colaboradores seniores.

A crescente diversidade etária da força de trabalho sugere que a idade do colaborador deve ser considerada um fator que pode ter impacto nas estratégias de planeamento e gestão da carreira, mais concretamente na gestão da reforma (Truxillo, Cadiz, Rineer, Zaniboni, & Fraccaroli, 2012). Esta deve seguir práticas sustentáveis para uma transição gradual para a reforma e um modo de utilizar os conhecimentos desses trabalhadores que, inevitavelmente, terão um conhecimento amplo e único da organização. Algumas dessas práticas são a alocação dos funcionários mais antigos para cargos de carácter mais ou menos temporários de Consultores Seniores em projetos e tarefas de gestão, atribuição de cargos no setor dos serviços e papel na comunicação externa e representação (*networking*), diminuição gradual das horas de trabalho (*part-time*) e essas horas de trabalho podem ser aproveitadas para que as empresas beneficiem do know-how destes funcionários, integrando-os como *coaches*, mentores, formadores internos, entre outras (Zaugg, Blum, & Thom, 2001; Truxillo, Cadiz, Rineer, Zaniboni, & Fraccaroli, 2012).

3.3.1.4 Retenção/Manutenção

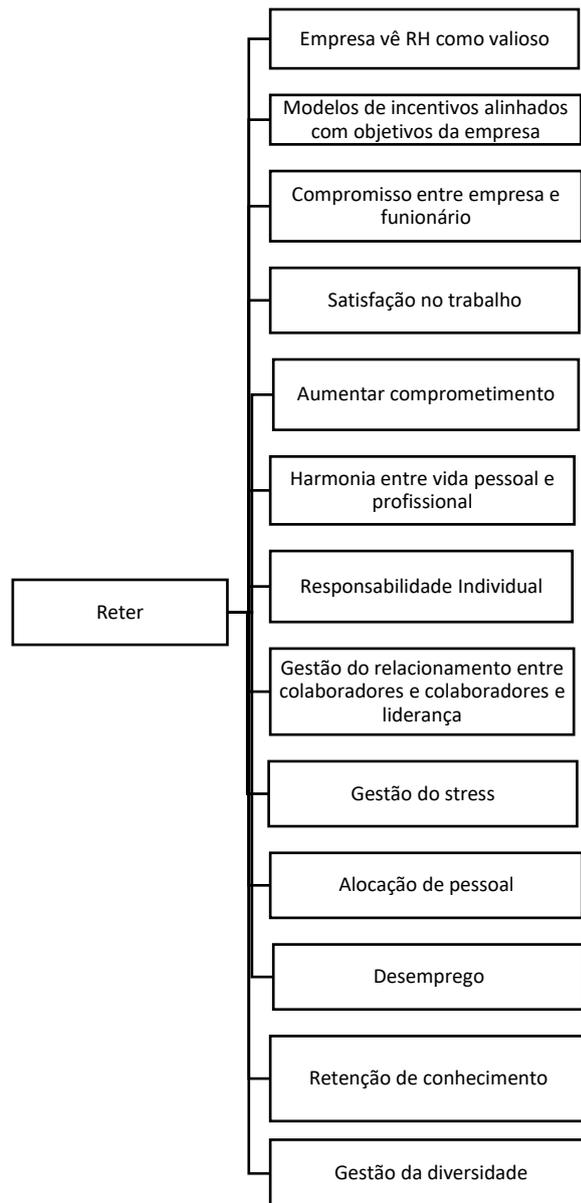


Figura 3.5 – Critérios de sustentabilidade para a retenção de RH.

A retenção ou manutenção de RH consiste em garantir que os empregados em cujo desenvolvimento a empresa investiu permanecem na empresa, em linha com a lógica da preservação dos recursos proposta por Ehnert and Harry (2012). A conservação do capital humano e intelectual da organização cria vantagens competitivas sustentáveis, pois conserva na própria organização capacidades, comportamentos e conhecimento que não podem ser replicados por outras organizações (Mariappanadar, 2003). Mesmo adquirir pessoas de uma determinada cultura organizacional desejada, não significa que se consiga adquirir o clima ou cultura organizacional de onde a pessoa

veio. Assim que um trabalhador ganha ou melhora as suas competências e tem compromisso com a empresa, esse indivíduo é fonte de vantagem para a própria empresa se, e apenas se, a empresa utiliza esse valor, o trata como um recurso valioso e não permita que se escape (Mariappanadar, 2003).

Retenção de conhecimento

Como visto acima, os recursos com vantagem competitiva sustentável são raros, de valor e difíceis de duplicar ou imitar/reproduzir. O conhecimento de uma organização é um desses recursos. Mariappanadar (2003) explica que a conservação de conhecimento permite a aquisição de competências específicas ou transferíveis provenientes da participação na organização que a aquisição formal de competências não é capaz de transmitir, como por exemplo, habilidades interpessoais, capacidades específicas da função e do seu funcionamento na própria organização. O autor reconhece que esta conservação pode ser realizada através de rotação, ampliação e enriquecimento de tarefas (Mariappanadar, 2003).

O conhecimento pode ser pessoal, codificado ou explícito. O conhecimento explícito não é apenas o epistemológico, porém não é capaz de transmitir as capacidades, competências nem o “*know how*” pois está, normalmente, inserido em programas educacionais e de formação (Eraut, 2000). Conhecimento pessoal é o conhecimento codificado aplicado de forma personalizada a uma situação e existe maioritariamente de forma tácita (Eraut, 2000). A natureza única deste tipo de conhecimento deve-se ao facto de ser generalizado sobre perceções, normas e valores próprios da organização que facilita a compreensão rápida e intuitiva das situações que promove a transferência de conhecimento entre situações/ episódios. O próprio ambiente organizacional contém conhecimento singular, seja pelas interações - entre colegas, amigos, clientes, network (Eraut, 2000), valores próprios, comportamentos desejados, entre outros. Para promover este tipo de conhecimento, a empresa pode procurar codificar o conhecimento e passá-lo aos funcionários. Outra forma será procurar criar contextos de socialização e aprendizagem não formal pois este tipo de conhecimento é difícil de expressar por ser intuitivo, a não ser que seja uma parte específica da função e, mesmo assim, o trabalhador pode ter dificuldade em expressá-lo (Eraut, 2000). A convivência com funcionários que conhecem o funcionamento

interno da organização é essencial para que os novos reconheçam o que lhes é pedido da organização, por exemplo, se a organização é orientada para a inovação, os valores que se devem reger durante o seu trabalho, entre outras especificidades que a organização pode influenciar, mas não controlar, pois, trata-se de conhecimento tácito. Há quem advogue a não explicitação de conhecimento tácito, que deve antes ser transmitido através de processos de socialização, para que o conhecimento não possa ser copiável por concorrentes. A existência de discussões entre pares pode auxiliar à sua transmissão, a utilização de formadores internos, formação informal, *coaching* e *mentoring* podem ser ferramentas importantes.

Empresa vê RH como valioso

Cada vez mais, as empresas procuram o bem-estar dos funcionários através da criação de práticas que o incentivem, promovam o engajamento e o bem-estar da sua força de trabalho (Kossek, Valcour, & Lirio, 2014). Várias práticas podem ser usadas para reter os colaboradores: práticas que permitam a harmonia entre a vida pessoal e profissional, gestão da relação entre colaboradores, gestão de stress relacionado com o trabalho, gestão de carga de trabalho, gestão de diversidade, entre outros (Savaneviciene & Stankeviciute, 2017).



Figura 3.6 – Critérios de sustentabilidade para a retenção de RH – Empresa vê RH como valioso.

Zaugg, Blum e Thom (2001) afirmam que a retenção de funcionários deve ser baseada em modelos de incentivos alinhados com objetivos estratégicos da empresa,

incluindo instrumentos que assegurem a retenção a longo prazo e aumentem a motivação individual para o desempenho e que sejam capazes de aumentar a motivação para assumir responsabilidade individual. Os incentivos podem ser materiais, tais como a compensação adequada ao desempenho, bônus e benefícios generosos (por exemplo, posto médico, creche e infantário no local de trabalho, apoio em cuidados para idosos), e apoios que permitam os funcionários não se preocuparem com assuntos externos ao trabalho (Pfeffer, 2009; Zaugg, Blum, & Thom, 2001). Os incentivos imateriais são entendidos como fundamentais no aumento da empregabilidade, responsabilidade individual e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

A segurança no emprego é um elemento igualmente importante para a sustentabilidade da GRH, pois outras práticas como o investimento na formação,

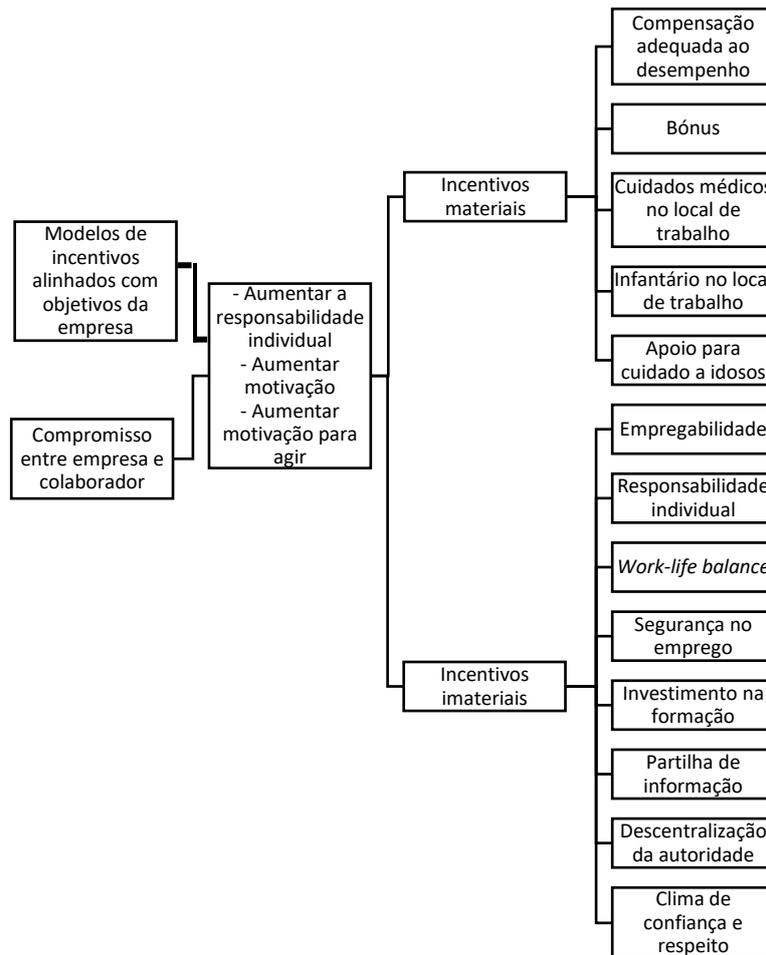


Figura 3.7– Critérios de sustentabilidade para a retenção de RH – Compromisso entre colaborador e empresa & modelo de incentivos.

partilha de informação, descentralização de autoridade e *construção de um* clima de confiança e respeito mútuo são mais facilmente alcançáveis quando a força de trabalho é estável e se sente segura no seu emprego (Pfeffer, 2009). Quando essa segurança não existe, não há compromisso mútuo entre empresa e funcionário (Pfeffer, 2009).

Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho é definida como uma reação afetiva que o colaborador tem sobre o seu trabalho em geral ou em aspetos particulares, como por exemplo as condições de trabalho, salário, relacionamento com os colegas e com os seus superiores (Truxillo, Cadiz, Rineer, Zaniboni, & Fraccaroli, 2012).

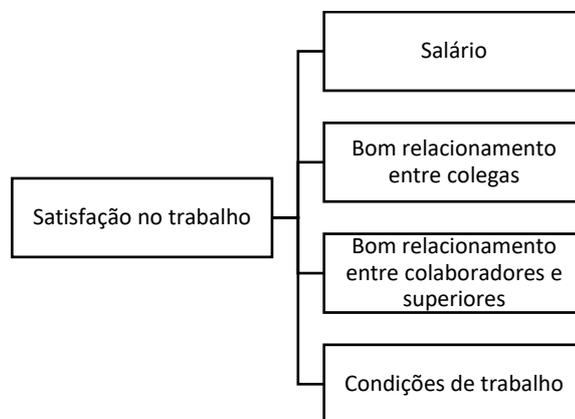


Figura 3.8 – Critérios de sustentabilidade para a retenção de RH – Satisfação no trabalho

Kossek, Valcour, & Lirio (2014) definem equilíbrio entre trabalho e vida profissional como a atenção à satisfação das exigências de ambas as esferas. A interação equilibrada entre estas esferas diminuem os níveis de conflito e podem melhorar o desempenho e a satisfação em ambas (Kossek, Valcour, & Lirio, 2014)

De facto, os autores argumentam que a “facilitação organizacional do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e bem-estar são os pilares necessários para apoiar carreiras sustentáveis, famílias sustentáveis e uma força de trabalho sustentável” (Kossek, Valcour, & Lirio, 2014, p. 300), assegurando que este equilíbrio é altamente valorizado pelos funcionários. Contudo depende dos valores, prioridades e exigências de cada trabalhador nas diferentes áreas da sua vida e dos recursos a que têm acesso para se realizarem. De forma mais prática, Zaugg, Blum e Thom (2001) indicam que a existência de modelos atualizados de horário de trabalho pode contribuir para a

harmonia entre a vida pessoal e profissional dos seus colaboradores. No topo da tabela está o horário de trabalho flexível. As sabáticas, *job-sharing* e formas de teletrabalho são também modelos apresentados. Finalmente, surge o modelo de *life-time-work*, ou seja, modelo que integra o início da carreira profissional, formas de interrupção (educação contínua, sabáticas, família, entre outras) e formas de sair da empresa (através da reforma gradual ou flexível). Savaneviciene e Stankeviciute (2017) apontam que o regulamento interno da empresa pode conter algumas medidas, por exemplo, desligar a eletricidade a determinada hora para que os funcionários cumpram o seu horário de trabalho. A adoção de uma cultura que fomente o trabalho durante o horário expediente e não o realizado em casa, criação de política de “não enviar emails cinco minutos antes do horário de saída” são práticas de GRH que moldam o comportamento dos colaboradores para que estes não compitam pelo título de trabalhador que mais e-mails envia durante a noite.

O desafio para o empregador prende-se com o facto de as prioridades dos colaboradores estarem em constante mudança por dependerem do plano de vida de cada um e dos diferentes pontos em que cada indivíduo se encontra a nível pessoal e profissional. Porém, a possibilidade de equilíbrio traz importantes resultados no

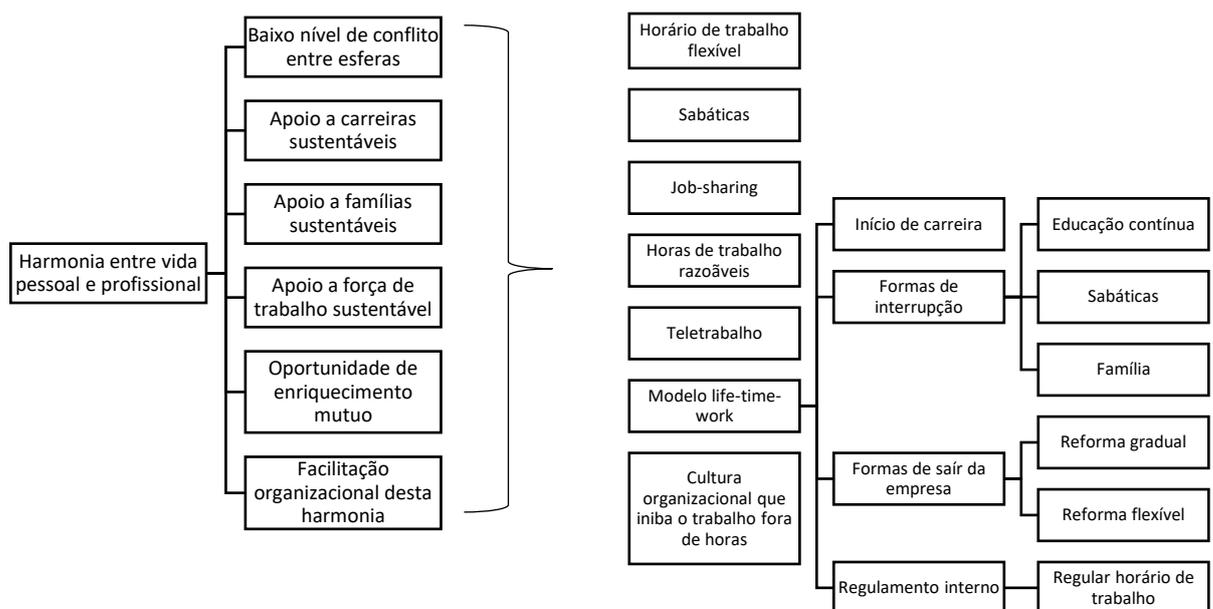


Figura 3.9 – Critérios de sustentabilidade para a retenção de RH – Harmonia entre vida pessoal e profissional.

desempenho do colaborador que se sente mais realizado (Kossek, Valcour, & Lirio, 2014).

Responsabilidade individual

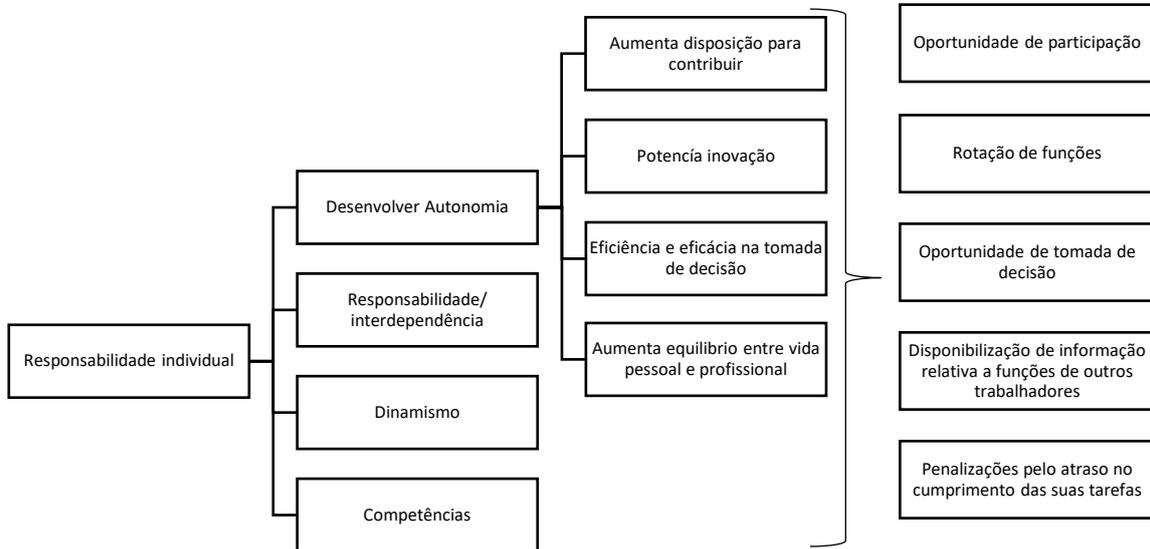


Figura 3.10 - Critérios de sustentabilidade para a retenção de RH – Responsabilidade individual.

As empresas têm a ganhar com o desenvolvimento da autonomia e responsabilidade individual dos funcionários. Por um lado, a crescente exigência do mercado impõe maior dinamismo, mais competências, maior capacidade de delegação de tarefas, diminuição de linhas de decisão para tornar as ações tão rápidas como as exigências dos consumidores e maior capacidade de comunicação (Zaugg, Blum, & Thom, 2001). O aumento da autonomia dos funcionários torna-os mais dispostos a contribuir para os objetivos da empresa, são potenciadores de inovação, eficiência e eficácia na tomada de decisões rápidas e tendem a ter maior capacidade de encontrar um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional mais ajustado a si (Zaugg, Blum, & Thom, 2001). A percepção de interdependência entre o trabalhador e o seu trabalho pode ser promovida através de rotação de funções, disponibilização de informação relativa a funções de outros trabalhadores ou penalizações pelo atraso no cumprimento das suas tarefas, oportunidades de tomada de decisão e participação (Savaneviciene & Stankeviciute, 2017; Zaugg, Blum, & Thom, 2001).

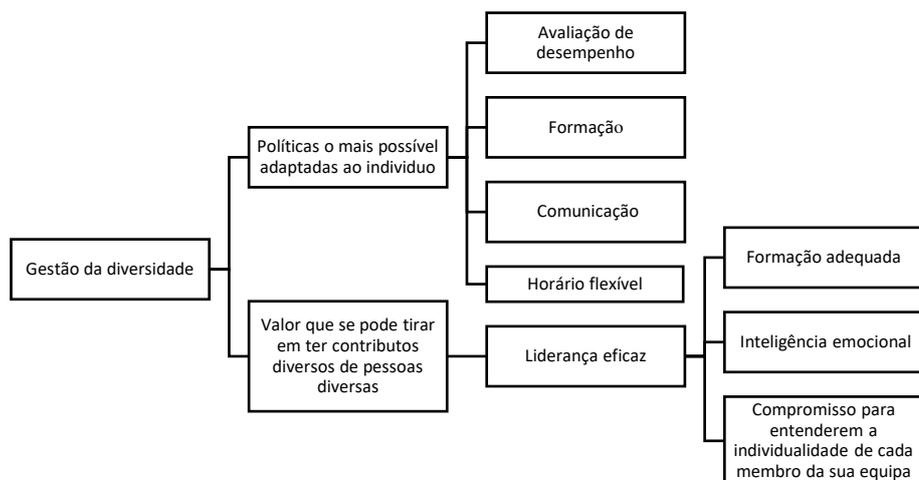


Figura 3.11 - Critérios de sustentabilidade para a retenção de RH – Gestão da diversidade

Gestão de diversidade

A importância da aplicação de políticas para a gestão da diversidade deve-se à diversificação da força de trabalho, escassez de competências e competição por trabalhadores qualificados a que a globalização nos habituou (D'Netto, Shen, Chelliah, & Monga, 2014). A globalização e a internacionalização fazem com que as empresas se sintam, ora socialmente ora internamente, forçadas a promover políticas para a gestão da diversidade, ou seja, políticas o mais possível adaptadas ao indivíduo. “Uma força de trabalho diversificada compreende uma multiplicidade de crenças, entendimentos, valores, formas de ver o mundo e informações exclusivas” (Shena, Chanda, D'Netto, & Monga, 2009, p. 235). Existe, sem dúvida, valor que se pode tirar em ter contributos diversos de pessoas diversas que pode ter impacto positivo no desempenho da organização. Esta diversidade deve-se a uma multitude de traços mais ou menos visíveis como a idade, género, deficiência, religião, cultura, origem, porém é na diversidade funcional, ou seja, de competências e experiência de cada um, que se verifica maior impacto positivo para a organização. Capitalizar e gerir a diversidade pode ser uma importante fonte de vantagem competitiva organizacional (D'Netto, Shen, Chelliah, & Monga, 2014) pois diferentes formas de compreender o mundo promovem a inovação e melhoria contínua (D'Netto, Shen, Chelliah, & Monga, 2014). As políticas de gestão da

diversidade podem ser aplicadas às diversas práticas de GRH, incluindo recrutamento, seleção, benefícios, avaliação de desempenho, desenvolvimento e gestão de comportamentos (Bassett-Jones, 2005; D'Netto, Shen, Chelliah, & Monga, 2014). Aquando da atração de candidatos, de forma a atrair uma *pool* maior e mais diversificada, as vagas de emprego poderão, por exemplo, ser anunciadas em plataformas de média étnicas ou por meio de grupos comunitários. Na seleção, ter um painel com funcionários de diversas origens pode facilitar a compreensão das diferenças culturais na avaliação dos candidatos. A gestão da diversidade poderá ser incentivada se constar na avaliação de desempenho, através da existência de políticas de intolerância à discriminação, se a organização formar para a sensibilidade cultural e inclusão social através de formação, criação de atividades que possam derrubar barreiras culturais dentro da empresa e aumentar a inclusão (D'Netto, Shen, Chelliah, & Monga, 2014). A gestão ineficaz da diversidade poderá resultar em conflito, desmotivação, diminuição no desempenho e aumento do *turnover* (Shena, Chanda, D'Netto, & Monga, 2009). Para a empresa, é essencial ter uma cultura organizacional que reconheça a diversidade e se proponha a perceber as individualidades e implementar políticas de diversidade, seja através de formação, comunicação, práticas de RH como horário flexível, entre outras (Shena, Chanda, D'Netto, & Monga, 2009), que equalizem e minimizem a discriminação, promovam a confiança e a inclusão através de uma liderança eficaz (Bassett-Jones, 2005). Os gestores de topo, gestores de RH e gestores de linha são os agentes que mais envolvidos devem estar no entendimento da gestão da diversidade (Shena, Chanda, D'Netto, & Monga, 2009; D'Netto, Shen, Chelliah, & Monga, 2014), devem ter a formação adequada, inteligência emocional e compromisso para entenderem a individualidade de cada membro da sua equipa e tratar de procurar a igualdade (Bassett-Jones, 2005).

Gestão do relacionamento entre colaboradores e entre colaboradores e liderança

Segundo Zaugg, Blum e Thom (2001), a gestão pessoal e a liderança contribuem bastante para garantir a participação e a responsabilidade individual. Portanto, a revisão de desempenho é uma forma de fornecer feedback aos empregados. A utilização de instrumentos de avaliação que englobem avaliação de superiores, autoavaliação e heteroavaliação (entre pares, clientes e subordinados) ajuda a identificar forças,

fraquezas e oportunidades de desenvolvimento para a empresa e para os colaboradores. Os autores indicam que o estilo de liderança cooperativo é a base para a implementação de GRH sustentável. Este estilo de gestão é caracterizado pela gestão por objetivos que capacita os funcionários a acordarem com os superiores objetivos que são e podem ser regularmente verificados (Zaugg, Blum, & Thom, 2001). A cooperação entre funcionários é uma premissa da sustentabilidade da GRH devido ao valor que adiciona ao desempenho e ao balanço positivo que transfere à relação entre colaboradores e entre estes e os gestores (Savaneviciene & Stankeviciute, 2017). A cooperação pode ser estimulada através de práticas como o incentivo ao trabalho de grupo, criação de sistema de recompensa e introdução desse valor na cultura da organização (Savaneviciene & Stankeviciute, 2017). A GRH sustentável desenvolve práticas que promovam relações sociais positivas no trabalho, e conseqüentemente melhoram o desempenho empresarial, maior coesão entre as ações dos membros da organização, compromisso com um objetivo comum, esperança de sucesso, resiliência, partilha de conhecimento e capacidade de colaboração (Kossek, Valcour, & Lirio, 2014).

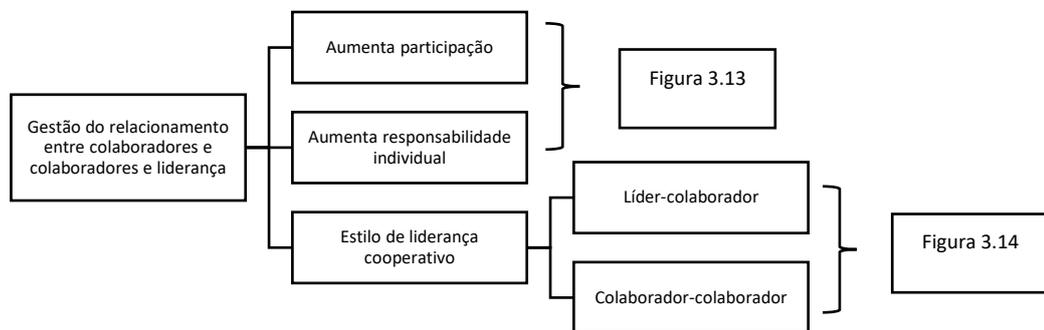


Figura 3.12 - Critérios de sustentabilidade para a retenção de RH - Gestão do relacionamento entre colaboradores e colaboradores e liderança

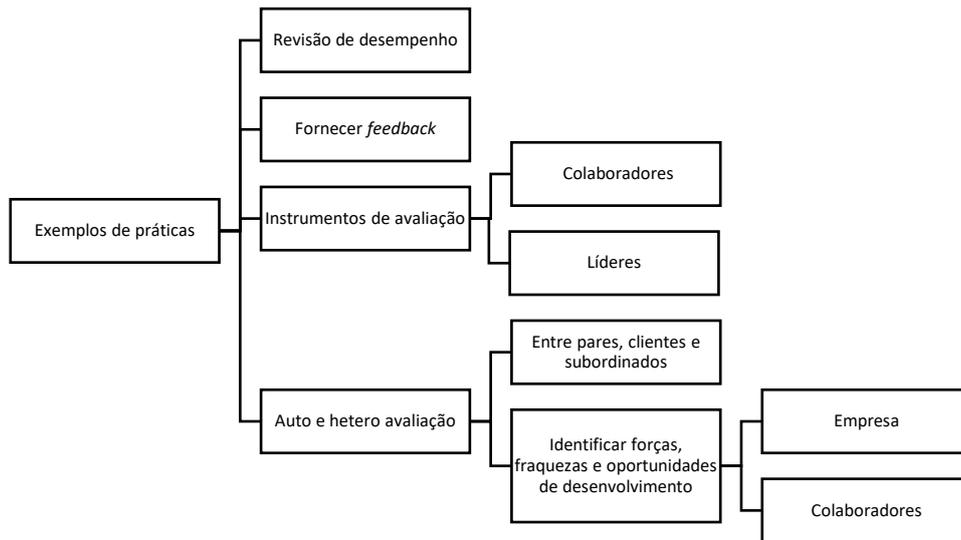


Figura 3.13 - Critérios de sustentabilidade para a retenção de RH - Gestão do relacionamento entre colaboradores e colaboradores e liderança - Ex. de práticas.

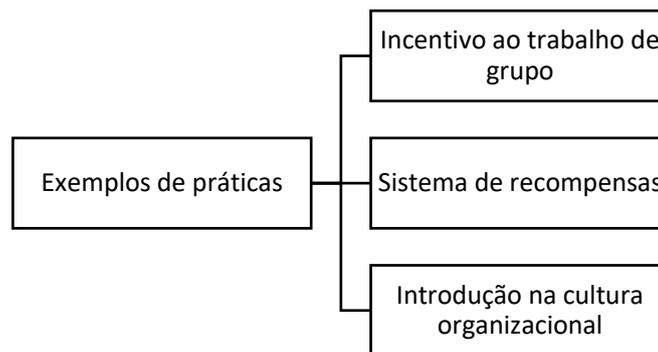


Figura 3.14 - Critérios de sustentabilidade para a retenção de RH - Gestão do relacionamento entre colaboradores e colaboradores e liderança - Ex. de práticas

Alocação do pessoal (personnel deployment)

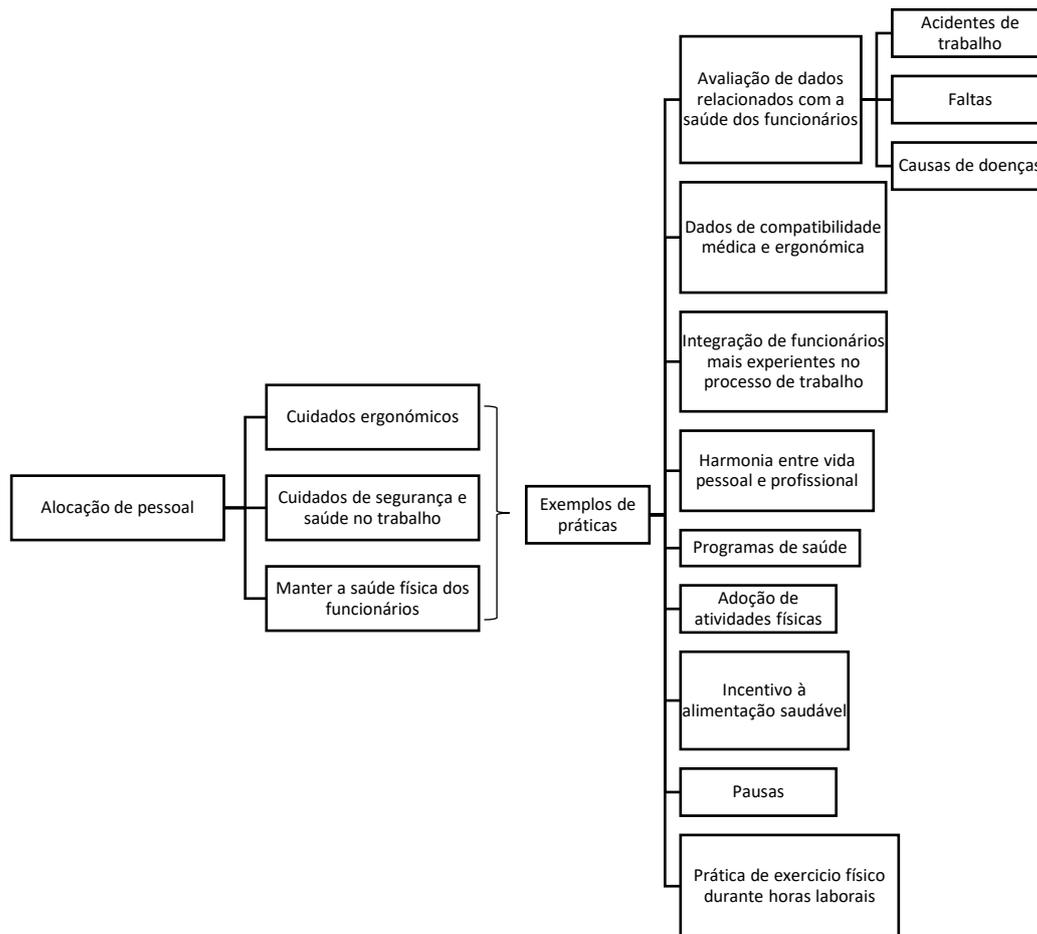


Figura 3.15 - Critérios de sustentabilidade para a retenção de RH – Alocação de pessoal

Tal como qualquer outro recurso, os RH são passíveis de serem sobre explorados e a sustentabilidade nos RH passa por práticas que promovam cuidados na sua integração no trabalho como, por exemplo, cuidados ergonómicos, segurança e saúde no trabalho, manter a saúde física e mental dos funcionários, entre outras (Savaneviciene & Stankeviciute, 2017). Nesta linha, é essencial utilizar instrumentos de saúde como avaliação de dados relacionados com a saúde dos funcionários, por exemplo, acidentes de trabalho, faltas, causas de doenças, dados de compatibilidade médica e ergonómica entre a função e o trabalhador, métodos que integrem funcionários mais experientes e antigos no processo de trabalho e suporte da harmonia entre vida profissional de pessoal, programas de saúde, adoção de atividades físicas, incentivos à alimentação saudável, pausas, prática de exercício físico durante horas laborais, entre outras (Savaneviciene & Stankeviciute, 2017; Zaugg, Blum, & Thom,

2001). Cuidados ergonómicos e de segurança e saúde no trabalho estão regulados legalmente e é esperado que as empresas cumpram os mínimos legalmente exigidos. Este ponto refere cuidados extra para a preocupação com a ergonomia, segurança e saúde do colaborador.

Gestão do stress relacionado com trabalho

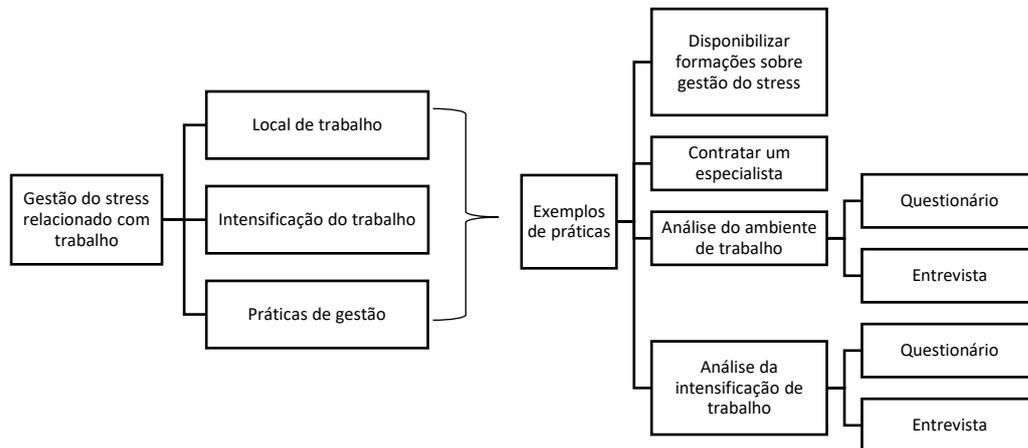


Figura 3.16 - Critérios de sustentabilidade para a retenção de RH – Gestão do stress relacionado com trabalho

O stress laboral é considerado um problema estrutural que afeta os colaboradores (Savaneviciene & Stankeviciute, 2017) e, conseqüentemente, afeta o seu desempenho e o desempenho da organização.

Conforme acima explicitado, os sistemas de trabalho intensivo tendem a prejudicar os trabalhadores e aumentam os problemas de saúde relacionados com o trabalho, como o *burnout* e stress (Docherty, Forslin, & Shani, 2002; Ehnert I., 2009a).

O local de trabalho e as práticas de gestão e intensificação do trabalho podem causar stress nos colaboradores (Pfeffer, 2009). Para combater este problema, a organização pode contratar um especialista que ajude os colaboradores a lidar com o stress ou disponibilizar formações sobre gestão do stress (Savaneviciene & Stankeviciute, 2017), analisar o ambiente de trabalho, a gestão e intensificação do que é pedido aos colaboradores através de, por exemplo, questionários e entrevistas.

A Organização Mundial de Saúde incluiu o *burnout* na sua lista de doenças. Este reconhecimento reforça o poder que o stress crónico no local de trabalho que não é nem foi bem gerido pode ter no indivíduo. Este stress crónico é caracterizado por três

dimensões: “sentimentos de esgotamento ou esgotamento de energia, aumento da distância mental do trabalho de alguém, ou sentimentos de negativismo ou cinismo relacionados ao trabalho do próprio e redução da eficácia profissional.” (WHO, 2019, p. QD85).

Despedimento

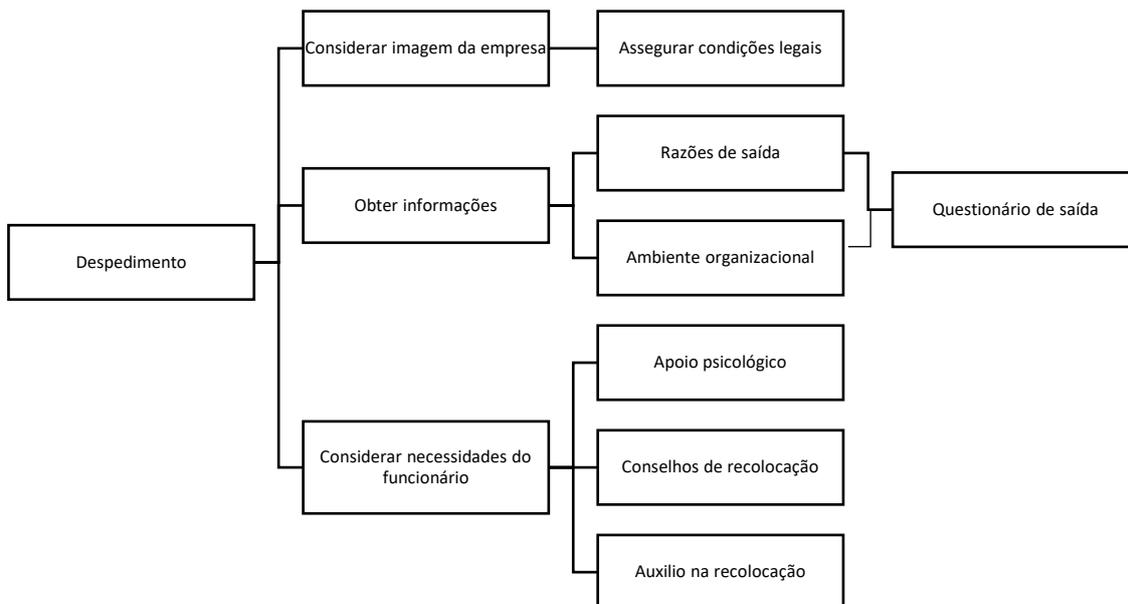


Figura 3.17 - Critérios de sustentabilidade para a retenção de RH – Despedimento

“O despedimento é sustentável se tiver em consideração as necessidades dos empregados e as da empresa e se se focar em não danificar a imagem da empresa” (Zaugg, Blum & Thom, 2001, p.23). Infelizmente, as organizações, por vezes, sentem a necessidade do despedimento para assegurar a sustentabilidade da dimensão económica. Noutras ocasiões, o colaborador despede-se sem que a organização o antecipe. De forma a ter acesso a informações sobre as razões de saída e sobre o ambiente organizacional, muitas empresas utilizam a entrevista de saída, apoio psicológico aos funcionários, principalmente aos gestores que procuram uma posição comparável à que tinham, oferecem conselhos de recolocação e ajudam até nessa recolocação (Zaugg, Blum, & Thom, 2001). A imagem da empresa pode ser mantida se esta assegurar todas as condições legais do despedimento, mantendo a sua postura na sociedade e mostrando preocupação com a responsabilidade social e de forma a não

obter feedback negativo por parte da comunidade. Este feedback negativo poderá afetar a atratividade da empresa e a sua *employer branding*.

3.3.1.5. *Práticas insustentáveis*

Tal como o despedimento, existem outras práticas de RH que, quando aplicadas, podem ter impacto negativo na saúde física, psicológica e no bem-estar dos funcionários (Pfeffer, 2009). Em geral, são práticas que consomem, exploram e diminuem o valor dos RH. Essas práticas são insustentáveis. As organizações têm diferentes níveis de capacidade de criar, desenvolver e reter de forma sustentável o seu capital humano, essencialmente porque a GRH pode não interligar a estratégia e o desempenho organizacional da empresa com o suporte do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do funcionário, nem o seu bem-estar (Kossek, Valcour, & Lirio, 2014).

As práticas exploradas seguidamente são o *downsizing*, reestruturação e *layoffs*, emprego desajustado, condições precárias de trabalho, intensificação do trabalho, ausência de benefícios e falta de independência para agir.

Downsizing, reestruturação e layoffs

Estas medidas são postas em prática, essencialmente, com a promessa de aumentar a produtividade, lucros e desempenho da organização. De facto, muitas empresas não teriam sobrevivido se não tivessem despedido e reestruturado. Porém é insustentável quando a empresa percebe a força de trabalho como um custo que pode ser cortado (Mariappanadar, 2003). Enveredar por qualquer uma destas práticas põem em causa o bem-estar psicológico do trabalhador, aumentam o stress derivado do desemprego ou subemprego, dificulta a inovação e outras atividades que dependem da colaboração entre trabalhadores por cortar redes de relacionamento e o conhecimento tácito, aumenta a desconfiança e o medo no local de trabalho, diminui a atratividade da empresa por ser uma prática que chama à atenção dos média e fere a empregabilidade da comunidade originária dos colaboradores (Pfeffer, 2009). A retenção de funcionários é afetada pela insustentabilidade destas práticas.

Mis-employment (emprego desajustado)

Um colaborador encontra-se desajustado ao seu emprego quando as suas competências são redundantes, porém a empresa não o desenvolve, de forma voluntária ou forçada (Mariappanadar, 2003). Esta situação faz com que os colaboradores estejam desmotivados e torna-os vulneráveis aquando da necessidade de *downsizing* e reestruturações.

Quando o colaborador está numa situação de emprego desajustado, torna-se menos engajado e motivado, diminui o seu bem-estar e a sua saúde psicológica e irá inevitavelmente diminuir o seu nível de desempenho. Cabe à GRH identificar os funcionários para reciclagem de conhecimentos, incentivando-os a adquirir novas habilidades que permitam a transformação do valor desses recursos (Mariappanadar, 2003). Os colaboradores ganham com esta intervenção pois mantêm o seu trabalho e aumentam a sua empregabilidade, engajamento e motivação. A organização ganha ao reter colaboradores com qualidades e competências que melhor se adequem à sua estratégia.

Em situações de emprego desajustado por subemprego, ou seja, emprego abaixo das qualificações do colaborador, a empresa não está a tirar o maior valor possível do trabalho desse colaborador. Igualmente insustentável, a GRH terá de procurar formas de desenvolver esse colaborador alocando-o de acordo com as suas capacidades, promovendo a responsabilidade individual, dando espaço à criação de valor que ele pode positivamente afetar.

Condições precárias de trabalho

Kossek, Valcour e Lirio (2014) referem Lambert (2008) ao definir condições precárias de trabalho como “enfraquecimento da vinculação entre empregadores e empregados, horários de trabalho fora do padrão e/ou imprevisíveis, pouca ou nenhuma segurança no emprego e sistemas de remuneração e benefícios que transferem riscos e mudanças nas demandas do cliente e do mercado da organização para o trabalhador” (Lambert, citado por Kossek, Valcour, & Lirio, 2014, p. 298) e afirmam que estas práticas estão associadas ao aumento do stress laboral, degradação das condições de trabalho e desgaste físico e psicológico dos trabalhadores (*burnout*). Estas práticas terão especial

impacto na retenção do funcionário e no seu desenvolvimento. Práticas de *downsizing*, reestruturação e *layoffs* são também práticas que causam insegurança e precariedade no trabalho. As estratégias sustentáveis de GRH relativas à redução de pessoal são aquelas que causam menos efeitos nocivos e prejudiciais enquanto mantêm a produtividade e a rentabilidade para a empresa (Mariappanadar, 2003), conforme explorado acima.

Intensificação do trabalho

A sobrecarga de trabalho, a pressão de tempo exigida aos funcionários e o aumento do ritmo de trabalho são fatores que desgastam o colaborador física e mentalmente, diminuindo o seu bem-estar e, a longo prazo, o seu envolvimento e desempenho (Kossek, Valcour, & Lirio, 2014). Isto terá reflexo na retenção dos funcionários.

Longos turnos ou uma cultura organizacional que promova longas horas de trabalho têm impacto negativo na sustentabilidade dos RH, especialmente na sua atração/criação e retenção, aumentam o stress nas famílias, diminuem o bem-estar físico e psicológico do colaborador. Segundo Pfeffer (2009), longas horas de trabalho aumentam o número de faltas por doença e o stress entre as famílias, levam a erros, promovem o *burnout*, aumentam os custos de recrutamento ao aumentar o *turnover* e repelem pessoas que não querem sacrificar a sua vida pessoal pela sua vida profissional.

Kossek, Valcour e Lirio (2014) propõem, de forma a evitar a exploração dos RH, que sejam definidos prazos realistas que permitam que o desempenho do funcionário seja sustentável e atingível, a promoção de sinergias no processo de trabalho, o estabelecimento de um padrão de desempenho que permita engajamento e esforço razoáveis, a valorização da qualidade do trabalho e não da quantidade/velocidade, dar autonomia ao colaborador sobre as suas metas e adotar uma cultura organizacional que fomente o trabalho sustentável e não a sobrecarga.

Ausência de benefícios

Pfeffer (2009) afirma que a ausência de benefícios tem impacto na sustentabilidade da força de trabalho. O autor indica a ausência benefícios médicos, de licenças médicas e não pagamento de férias são as medidas que mais impacto têm nos trabalhadores. A maior consequência destas práticas prende-se com o stress sobre a harmonia entre vida

peçoal e familiar que, inevitavelmente irá afetar a retenção dos funcionários. Em Portugal, tal como no resto da Europa, estes benefícios estão salvaguardados por exigências legais, presumindo-se que as empresas estão em cumprimento.

Falta de independência para agir

Quando o colaborador tem pouco controlo sobre o seu trabalho e limitada autonomia para tomar decisões (Pfeffer, 2009) alheia-se do seu trabalho, acabando por diminuir a sua motivação para agir e, por consequência, a sua responsabilidade individual e autonomia. Esta situação torna insustentável o desenvolvimento e retenção do funcionário.

4. Metodologia

A metodologia seguida é a de estudo de caso. Procurei uma amostra intencional de empresas com maior potencial de proporcionarem informação relevante sobre a questão em estudo.

4.1. Recolha de dados e amostra

Os critérios distância e financeiro tiveram impacto na escolha das empresas contactadas. Foram contactadas onze empresas compreendidas no distrito do Porto e Braga que possuíssem uma expressão internacional relevante e/ou multinacionais e/ou indicação de utilização práticas de RH sustentáveis, seja pelo seu website ou outros meios de comunicação. Assim, pode definir-se esta amostra como não aleatória intencional. Apenas duas possibilitaram a recolha de dados na sua totalidade. Os dados foram recolhidos entre janeiro de 2019 e junho de 2019.

Como respondentes-chave foram escolhidos Diretores de RH pois é entendido que estes têm um papel fundamental na GRH porque são as figuras que legitimam as práticas de RH, alocam e influenciam diretamente os recursos através da estratégia que assumem (Jarlstrom, Saru, & Vanhala, 2018). Devido à extensão e precisão dos temas a abordar, a entrevista estruturada revelou-se o melhor método. Realizaram-se entrevistas (ver em apêndice) com o Diretor de RH de uma empresa e com o Responsável de Qualidade e RH de outra empresa (que estava a substituir o gestor de

RH que se encontrava em licença à altura da entrevista). As entrevistas centraram-se em verificar a existência dos critérios de sustentabilidade elencados em cima nas empresas estudadas.

Por motivos de confidencialidade, as empresas serão referidas como “empresa A” e “empresa B”. A empresa A é especializada em têxteis técnicos, com 187 colaboradores. A empresa B produz soluções tecnológicas e tem 58 colaboradores.

De forma a validar as afirmações recolhidas e a melhor entender a perceção dos colaboradores relativamente às políticas de RH, surgiu a necessidade de os inquirir através de um questionário anónimo. No questionário foram avaliadas a valorização das práticas sustentáveis de RH acima referidas e a perceção da existência dessas práticas nas empresas que integram. Foram também recolhidos dados biográficos dos colaboradores (idade, género, estado civil, número de dependentes) de forma a avaliar que impacto têm na valorização das diferentes práticas, por exemplo, harmonia entre vida pessoal e profissional. A função do colaborador, mais administrativa ou operacional, surgiu nas entrevistas como um fator que afeta a aplicação das políticas de GRH, o que tornou esse aspeto necessário de avaliar junto dos colaboradores.

O inquérito (apêndice II) estava estruturado em três partes: dados biográficos, valorização das práticas apresentadas e perceção sobre a existência dessas práticas na sua empresa. O objetivo fundamental do questionário era perceber quais as práticas que os colaboradores mais valorizam e se verificavam a aplicação dessas práticas por parte da sua empresa. Os dados biográficos recolhidos visavam à possibilidade de as práticas de GRH serem especialmente desejadas por determinado grupo, em função da sua situação pessoal e demografia. Infelizmente, devido à fraca adesão, não foi possível fazer uma avaliação desta última parte.

Num universo de 245 funcionários, 24 colaboradores responderam ao inquérito. A idade média dos inquiridos é de 35 anos. Quase todos são colaboradores de longa data as empresas onde laboram e apenas um inquirido não pretende permanecer na empresa.

	Empresa A	Empresa B	Total
Género			
Masculino	3	8	11
Feminino	4	9	13
Total	7	17	24
Idade média	35	35	35

Tabela 4.1 - Caracterização da amostra por género e idade

5. Apresentação e análise dos resultados

Nesta análise estarão em confronto os pressupostos do modelo criado, baseado na literatura e aquilo que os representantes das empresas (diretores de RH e colaboradores) referem. Pretende-se comparar se aquilo que o modelo recomenda é, efetivamente, feito pela empresa, e dessa forma avaliar a sustentabilidade do seu sistema de GRH. De notar que o resultado dos inquéritos é um complemento importante porque mostra até que ponto a empresa consegue implementar práticas sustentáveis aos olhos dos trabalhadores, porém não é o critério de avaliação final.

5.1. Avaliação do sistema de GRH A

Na tabela infra encontram-se a média dos resultados quantitativos aos inquéritos realizados pelos colaboradores da empresa A. A dimensão em que os colaboradores percecionam maior alinhamento entre o que é feito e o que valorizam é a Criação. Em geral, os resultados são positivos, o que mostra que aquilo que a empresa faz vai, maioritariamente, ao encontro daquilo que os empregados valorizam.

Empresa A				
Parâmetros	Como valoriza (média)	Até que ponto se verificam na empresa (média)	Diferença entre médias	Etapa
Prestígio por trabalhar na empresa.	7,43	7,86	0,43	Criação
Cooperação da empresa com instituições de ensino.	7,14	9,00	1,86	Criação
A empresa ser reconhecida pelas suas práticas de RH.	7,71	7,57	-0,14	Criação
Salário competitivo e benefícios monetários.	9,29	7,14	-2,15	Criação
				Retenção

Equilíbrio entre a minha vida profissional e familiar.	10,00	8,14	-1,86	Retenção
Cultura organizacional iniba o trabalho fora de horas.	7,86	5,14	-2,72	Retenção
Boas condições de trabalho, cuidados ergonómicos, de saúde e segurança no trabalho.	9,14	7,14	-2,00	Retenção
Incentivo a práticas de alimentação saudável e exercício físico.	7,86	5,14	-2,72	Retenção
Poder trabalhar em regime de teletrabalho.	7,71	6,00	-1,71	Retenção
Avaliação de desempenho com feedback de pontos a melhorar.	9,14	9,00	-0,14	Retenção
Auxílio na gestão do stress.	8,57	5,86	-2,71	Retenção
Cultura organizacional que promove bom relacionamento entre funcionários e cooperação entre funcionários e líderes.	9,14	7,29	-1,85	Retenção
Poder tomar decisões, ter autonomia e ter responsabilidade sobre o trabalho.	9,00	6,71	-2,29	Retenção
				Desenvolvimento
Possibilidade trabalhar em regime part-time, fazer sabáticas e/ou ter um horário de trabalho flexível.	8,86	6,71	-2,15	Retenção
				Desenvolvimento
Perspetivas de desenvolvimento.	9,57	8,00	-1,57	Desenvolvimento
Incentivos monetários oferecidos como motivação para a frequência de formações.	5,43	3,57	-1,86	Desenvolvimento
Ambiente de aprendizagem, confiança e desenvolvimento contínuo da empresa que motiva a aprender e a frequentar as formações.	9,29	8,00	-1,29	Desenvolvimento
A gestão da minha carreira atender às minhas ambições e necessidades.	9,57	7,57	-2,00	Desenvolvimento
Acesso a planos de progressão de carreira e reforma gradual.	9,71	7,57	-2,14	Desenvolvimento
Os conhecimentos adquiridos na empresa serem contínuos e me tornem mais empregável no caso de desemprego (empregabilidade).	7,86	8,00	0,14	Desenvolvimento

Tabela 5.1 - Médias dos resultados dos inquéritos aos colaboradores da empresa A

5.1.1. Papel da GRH na organização

Nesta dimensão, o diretor de RH da empresa A indicou vários dos critérios que permitem avaliar positivamente a sustentabilidade do papel da GRH. Efetivamente, referiu que o sistema de GRH procura estar alinhado com os objetivos da empresa por perceber as pessoas como fator diferenciador do sucesso, reforçou a preocupação com a eficiência económica, a adequação das práticas de GRH aos colaboradores nunca esquecendo a importância da coerência orçamental e a congruência operacional, finalmente referiu que a responsabilidade social é estimulada pela proximidade e preocupação com a comunidade através do apoio a associações e à escola profissional local e de forma a cuidar da imagem da empresa. Segundo a análise de literatura, a redução do reporte hierárquico é tido como uma consequência da posição influente da GRH na organização.

Por referência ao modelo, as respostas mostram que as políticas de GRH do sistema A não são orientadas para o longo prazo, mas sim que o longo prazo é considerado no plano estratégico onde as políticas de GRH vão bebendo, sendo as políticas que mais afetam os colaboradores no seu dia-a-dia são orientadas a curto e médio prazo.

5.1.2. Criação

O diretor de RH refere uma constante pesquisa salarial no mercado para se manterem competitivos, os colaboradores têm uma perceção favorável dessa prática. Segundo o diretor de RH, as práticas salariais são o principal fator atrativo, bem como o prestígio que advém do *employer branding* da sua marca multinacional. Por isso, a pesquisa do mercado de trabalho passa apenas pelos estudos salariais.

O entrevistado refere que o ambiente de trabalho é importante para a imagem da empresa, tal como o espírito de colaboração, responsabilidade individual e autonomia, bem como pelos seus valores. Têm descrições de funções padronizadas que são utilizadas no processo de recrutamento para todas as funções. A empresa possui parcerias com associações de forma a promover responsabilidade social e associar-se a essa imagem. Tem parceria próxima com escola profissional e protocolos com as

melhores universidades com o objetivo de *screening* de jovens através de projetos, feiras de emprego e estagiários.

Na seleção, a técnica privilegiada é a observação, primeiro pela terciarização e depois através de estágios curriculares. A parceria com escolas e universidades prova ser parte integrante do seu processo de recrutamento. Em geral têm muitos candidatos e que correspondem à vaga, o que prova a adequação do seu sistema de recrutamento às necessidades da empresa, logo, mostrando a sua sustentabilidade, apesar de não usarem *assessment centres*. Os colaboradores não valorizam tanto a parceria da empresa com escolas e associações. Isto significa que o que a empresa faz neste critério pode parecer um investimento desnecessário para os colaboradores, porém é um pilar na estratégia de recrutamento e seleção da empresa, satisfazendo as suas necessidades de atração.

De facto, os critérios que não são compatíveis com o modelo de sustentabilidade são a não utilização de instrumentos de análise da atratividade e imagem no mercado de trabalho, as técnicas de atração e seleção, que passam por terceirização e estágios curriculares junto de escolas profissionais e universidades.

5.1.3. Desenvolvimento

O desejo de ter uma estrutura hierárquica cada vez mais reduzida faz com que a empresa promova a autonomia, responsabilidade individual e competências de resolução de problemas de forma a aumentar a eficiência da empresa. Estas são desenvolvidas pelo envolvimento dos colaboradores no processo de resolução do problema, *feedback e follow up* da solução encontrada e pela formação contínua.

Apesar de a empresa parece utilizar estratégias e práticas para promover a autonomia e responsabilidade individual. Os incentivos monetários como motivação para frequentar formações não parecem satisfazer os colaboradores da mesma forma que o ambiente de aprendizagem, confiança e desenvolvimento contínuo. Este último aparenta ser o motor da motivação para aprender dos colaboradores da empresa A.

Outros critérios referidos por ambas as partes reforçam a sustentabilidade desta dimensão. Nomeadamente, a utilização de formação contínua como meio de aquisição e reciclagem de competências essenciais ao melhor desempenho da função, a realização

anual do levantamento de necessidades e o planeamento da carreira dos colaboradores. Segundo a literatura, o desenvolvimento dos funcionários pensado a longo prazo através do plano de carreira confere-lhes um sentimento de segurança.

O diretor de RH declara que a empresa olha para a carreira dos trabalhadores a longo prazo e proporciona oportunidade de evoluir, flexibilidade para o colaborador escolher o rumo da carreira e atenção às necessidades do trabalhador e da empresa aquando do planeamento da carreira. Refere a existência de planeamento da reforma. Porém, como normalmente contratam um colaborador novo com mais competências para a função, não há acompanhamento por parte do funcionário mais sénior exceto nas funções de líderes onde os funcionários séniores atuam como *coaches* ou mentores na preparação da sucessão.

Pode concluir-se que a empresa está a fazer um bom esforço no zelo pela sustentabilidade do desenvolvimento dos seus RH. As oportunidades de melhoria prendem-se com a preocupação com a harmonia entre a vida pessoal e profissional, que não é pensada no planeamento da carreira, mas apenas como medida de retenção. A empregabilidade também não é um fator ponderado pela empresa, porém os colaboradores apreciam que os conhecimentos adquiridos na empresa os tornem mais empregável no caso de desemprego.

5.1.4. Retenção

Os critérios que contribuem para sustentabilidade da empresa, referidos pelo entrevistado, são a harmonia entre trabalho e vida pessoal, partilha de conhecimento, cuidados ergonómicos, de segurança e saúde no trabalho, desenvolvimento salarial e de carreira, benefícios imateriais e proximidade entre líderes e colaboradores.

A retenção passa, maioritariamente, pelos salários acima da média e política de evolução salarial e pela oferta de um pacote de benefícios. Os colaboradores mencionam a satisfação com a função, boas condições de desenvolvimento pessoal e profissional, a estabilidade da empresa, o bom ambiente organizacional e vontade de melhorar a empresa e fazer parte do projeto.

O diretor de RH indicou que existe um esforço para reforçar a harmonia entre vida pessoal e profissional dos colaboradores, nomeadamente através de parcerias com

cresces e lares, teletrabalho, flexibilidade horária, sabáticas e part-time são oferecidos aos administrativos. A oferta para operadores é mais reduzida, ficando-se pelo part-time e sabáticas. Esta diferença é explicada com as especificidades dos postos de trabalho que permitem, ou não, que o colaborador possa trabalhar a partir de casa ou flexibilizar os turnos. Há satisfação no salário ajustado, progressão salarial e bónus associados com desempenho. O investimento na formação, plano de desenvolvimento de carreira, descentralização da autoridade, clima de confiança e respeito são alguns dos benefícios “emocionais” referidos e apreciados.

O conhecimento é partilhado entre colaboradores, mentores e *coaches* apenas em posições hierárquicas de relevo. Formadores internos têm a pequena expressão de apenas 20%. Este critério é percebido como uma peça fundamental de o apoio à proliferação do conhecimento relativo a resolução de problemas pelos funcionários de forma a evitar erros futuros.

A preocupação e atuação perante cuidados ergonómicos e de saúde e segurança no trabalho foi manifestamente referida durante a entrevista. A GRH da empresa A recolhe e analisa dados relativos a todos os acidentes de trabalho, lesões e baixas por doenças profissionais. Existe um departamento de ergonomia responsável por estudar cada posição de trabalho e proceder à alteração de equipamento, comportamentos e posturas.

A empresa procura que exista cada vez mais proximidade entre líderes e colaboradores. A sua estratégia para tal é ter os líderes em turnos fixos e os funcionários rotativos, de tal forma que acabam por se encontrar. O feedback entre colaboradores e gestores é medido através de inquéritos de clima organizacional e promovido pelo contacto através da avaliação, que é presencial. Se a análise do inquérito de clima organizacional revelar problemas, os RH procuram perceber o que se passa entre líder e colaborador e formular uma estratégia de melhoria.

Numa situação de despedimento, procuram dar tempo à pessoa para se organizar (talvez por aspetos de cumprimento legal). Porém, não existe uma política de empregabilidade ou aconselhamento associado. Realizam entrevista de saída e procuram recolher informações sobre o que levou o funcionário à saída, o que é que

poderia ser feito diferente, se considera o salário justo, se considera, o ambiente competitivo, o que pensa das chefias, o ambiente organizacional, como é o benefício, entre outras.

A gestão da diversidade não é tão expressiva neste sistema de GRH. De facto, o único indicador de diversidade medido é a percentagem de géneros. Isto acontece devido à localização sociodemográfica da empresa, onde a disparidade faz-se mais sentir entre géneros e não noutros fatores.

No geral, o desenvolvimento do sistema de GRH da empresa cumpre o pretendido pelo modelo. De acordo com os inquéritos, o fator em que a empresa poderá melhorar a sua sustentabilidade de GRH é promovendo uma cultura organizacional que iniba o trabalho fora de horas. A gestão de stress surgiu no inquérito como um parâmetro que pode sofrer melhorias significativas se a empresa o desejar.

Apesar de existirem práticas que não estão contempladas no modelo, o sistema de GRH da empresa confere a maioria dos critérios estipulados. Dessa forma, é possível considerar o sistema sustentável pois satisfaz as necessidades da empresa e dos colaboradores.

5.2. Avaliação do sistema de GRH B

Como referido na análise anterior, na tabela infra encontram-se a média dos resultados quantitativos aos inquéritos realizados pelos colaboradores da empresa B. A dimensão em que os colaboradores percecionam maior alinhamento entre o que é feito e o que valorizam é, também nesta empresa, a Criação. Em geral, os resultados são positivos, o que mostra que aquilo que a empresa faz vai, maioritariamente, de encontro àquilo que valorizam.

Empresa B				
Parâmetros	Como valoriza (média)	Até que ponto se verificam na empresa (média)	Diferença entre médias	Etapa
Prestígio por trabalhar na empresa.	8,69	8,44	-0,25	Criar
Cooperação da empresa com instituições de ensino.	8,13	8,69	0,56	Criar
A empresa ser reconhecida pelas suas práticas de RH.	8,63	8,19	-0,44	Criar

Salário competitivo e benefícios monetários.	8,69	6,94	-1,75	Criar
				Retenção
Equilíbrio entre a minha vida profissional e familiar.	9,25	7,94	-1,31	Retenção
Cultura organizacional iniba o trabalho fora de horas.	8,25	7,25	-1,00	Retenção
Boas condições de trabalho, cuidados ergonómicos, de saúde e segurança no trabalho.	9,19	8,00	-1,19	Retenção
Incentivo a práticas de alimentação saudável e exercício físico.	8,00	7,25	-0,75	Retenção
Poder trabalhar em regime de teletrabalho.	6,56	5,94	-0,62	Retenção
Avaliação de desempenho com feedback de pontos a melhorar.	8,88	7,81	-1,07	Retenção
Auxílio na gestão do stress.	7,94	7,13	-0,81	Retenção
Cultura organizacional que promove bom relacionamento entre funcionários e cooperação entre funcionários e líderes.	9,25	8,50	-0,75	Retenção
Poder tomar decisões, ter autonomia e ter responsabilidade sobre o trabalho.	8,88	8,19	-0,69	Retenção
				Desenvolvimento
Possibilidade trabalhar em regime part-time, fazer sabáticas e/ou ter um horário de trabalho flexível.	8,38	5,75	-2,63	Retenção
				Desenvolvimento
Perspetivas de desenvolvimento.	9,25	8,38	-0,87	Desenvolvimento
Incentivos monetários oferecidos como motivação para a frequência de formações.	7,31	6,06	-1,25	Desenvolvimento
Ambiente de aprendizagem, confiança e desenvolvimento contínuo da empresa que motiva a aprender e a frequentar as formações.	8,88	8,44	-0,44	Desenvolvimento
A gestão da minha carreira atender às minhas ambições e necessidades.	8,88	7,75	-1,13	Desenvolvimento
Acesso a planos de progressão de carreira e reforma gradual.	9,13	7,00	-2,13	Desenvolvimento
Os conhecimentos adquiridos na empresa serem contínuos e me tornem mais empregável no caso de desemprego (empregabilidade).	8,94	8,13	-0,81	Desenvolvimento

Tabela 5.2 - Médias dos resultados dos inquéritos aos colaboradores da empresa

A diretora de RH da empresa encontrava-se de licença de maternidade, sendo substituída pela Responsável de Qualidade e RH durante a entrevista. Dos inquéritos

feitos aos colaboradores desta empresa, foi eliminado um respondente que era claramente discrepante dos colegas. Apesar da existência desta pessoa especialmente insatisfeita, foi assumida a decisão de não deixar que isso viesse demasiado a média global.

5.2.1. Papel da GRH na organização

A eficiência económica é uma preocupação, juntamente com a sustentabilidade e previsão das necessidades futuras.

A empresa B utiliza a formação dos colaboradores no desenvolvimento de uma cultura e mentalidade sustentável em todas as áreas da empresa. Também apoia causas e instituições da comunidade onde se insere. A perceção dos colaboradores e entidade empregadora como atores igualmente beneficiários e a criação de situações de *win-win* para ambas as partes aquando do desenho das políticas e práticas vai ao encontro do modelo de GRH sustentável de Zaugg, Blum e Thom (2001). As políticas de GRH são pensadas nos diferentes horizontes temporais de acordo com o objetivo das políticas, contudo as necessidades de RH são planeadas anualmente de forma a prever e averiguar as necessidades da empresa.

Esta dimensão é positivamente avaliada, de acordo com o modelo criado, pois a GRH parece ter influência no funcionamento da organização.

5.2.2. Criação

Os critérios que melhor avaliam a sustentabilidade da criação são a promoção da atratividade da empresa através das boas práticas, utilização de marketing de RH, realização de pesquisas de mercado e a utilização de perfil de função.

A empresa procura ser reconhecida pelas suas práticas, mais especificamente, incentivos imateriais como a promoção de bem-estar, dias festivos, bolsas de protocolos com descontos para os colaboradores, oferta de fruta, pão e água, café a um valor simbólico que publicitam pelas redes sociais. Promove a sua atratividade ao publicar na internet as suas práticas, participam em atividades de escolas como feiras de emprego, têm parcerias pontuais com associações, com escolas para acolher estágios e o desenvolvimento de teses, artigos, etc. Realiza pesquisa do mercado de trabalho, porém

não utiliza instrumentos de análise da atratividade e imagem no mercado de trabalho. Utiliza o perfil da função no processo de recrutamento e tem à vontade para arriscar em novas competências caso o candidato apresente o perfil mais adequado à empresa, mas competências diversas. Os candidatos são, em geral, muitos e com perfil adequado. A empresa B procura passar uma identidade própria, jovem e dinâmica, preocupada com o bem-estar dos trabalhadores e com a responsabilidade social e crêem “que um colaborador satisfeito e feliz é um colaborador mais produtivo e assertivo”. De facto, notou-se que os colaboradores estão satisfeitos por trabalharem na empresa.

Não utiliza *assessment centers*, porém consideram o seu processo de seleção bem-sucedido ao utilizarem entrevista pessoal e prova de conhecimentos.

Apesar de o parâmetro da seleção não ser o referido no modelo, podemos afirmar a sustentabilidade da empresa no parâmetro de criação.

5.2.3. Desenvolvimento

A entrevistada refere a adequação das políticas de autonomia e responsabilidade individual às funções onde elas são essenciais, desenvolvidas nesta empresa pela formação, surge como elemento não esperado no estudo. Por um lado, a adequação é vista como estratégia da sustentabilidade. Por outro, Zaugg, Blum e Thom (2001) indicam no seu modelo que a autonomia e responsabilidade individual são um pilar do desenvolvimento sustentável da GRH, não distinguindo o grau a que essas políticas devem ser aplicadas. A proximidade dos valores recolhidos pelos inquéritos denota sintonia entre os esforços da empresa e quanto os colaboradores valorizam este parâmetro.

A empresa aposta na formação contínua, promovendo-a principalmente pelo cultivo de um ambiente de aprendizagem e confiança. Indubitavelmente, os colaboradores valorizam esse ambiente como maior fator para a sua aprendizagem. A empregabilidade, resultante dessa aposta na formação contínua, é uma consequência que os colaboradores tomam como muito positiva. Assim, a empresa apresenta-se sustentável nos parâmetros de formação e empregabilidade. A empregabilidade não foi referida pelo entrevistado. Todavia, os colaboradores valorizam este parâmetro e

confirmam que os conhecimentos adquiridos na empresa os tornam mais empregáveis no caso de desemprego.

Atender às ambições do funcionário e necessidades da empresa, a promoção do desenvolvimento profissional são os principais focos da gestão de carreiras nesta empresa.

A empresa B ainda não teve situações em que precisasse de proceder à reforma de trabalhadores nem à criação de políticas para os funcionários séniores, pois a sua equipa é muito jovem (a idade média é 32 anos). Porém, há abertura da GRH para as criar quando anteciparem a sua necessidade.

A preocupação com a harmonia entre a vida pessoal e profissional não é pensada no planeamento da carreira, apenas como medida de retenção que será abordada mais à frente nesta análise. Aquando do desenvolvimento da carreira, a empregabilidade também não é um fator ponderado, tal como a transição de conhecimento.

Apesar de não ser na totalidade, o desenvolvimento dos RH desta empresa parece cumprir os critérios de sustentabilidade.

5.2.4. Retenção

A empresa B afirma que todas as práticas pretendem a promoção da felicidade dos colaboradores e que a isso se deve o seu poder de retenção. Efetivamente, todos os inquiridos pretendem permanecer na empresa. A satisfação com o trabalho é a razão mais apontada para a retenção, seguida pelo bom ambiente organizacional, pelo sentimento de ser parte importante na empresa e a perceção de desenvolvimento profissional. Os inquiridos referem, também, a localização, as condições de trabalho, o desafio, o bom relacionamento com os colegas e a identificação com os valores, cultura e negócio da organização. No geral, um sentimento de pertença e satisfação no trabalho que convergem com as intenções de promoção da felicidade que a GRH pretende para a retenção dos seus colaboradores.

As intenções da empresa em criar condições que favoreçam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional são coincidentes com o modelo de sustentabilidade. A empresa expõe a dificuldade em aplicar as mesmas políticas aos operadores e administrativos,

adequando a oferta de políticas de *work-life balance* às funções, desde o incentivo ao cumprimento do horário de trabalho e encorajamento ao acompanhamento de atividades familiares. O teletrabalho existe apenas para funções administrativas. Transversalmente existe horário flexível, acompanhamento médico mensal dentro da empresa, protocolos com várias entidades como farmácias, oculistas, oficinas e ginásios. A empresa tem como principal preocupação a felicidade do trabalhador afirmando que “caso o colaborador não esteja feliz num destes planos...o outro fragiliza com toda a certeza”.

A partilha de conhecimento é informal e intra-equipa. De facto, apesar de possuírem algumas práticas mais ou menos formalizadas, a partilha de conhecimento não parece ter grande expressão na empresa. Para a retenção de conhecimento, a empresa B aproveita competências específicas de trabalhadores mais experientes, porém estes formadores internos não têm grande expressão.

No que se refere a políticas de gestão da diversidade, não existem políticas adaptadas ao indivíduo e nem que permitam retirar valor em ter contributos diversos de pessoas diversas que possa ter impacto no desempenho da organização. A inexistência de políticas de gestão de diversidade não é insustentável e talvez se deva à relativa homogeneidade dos colaboradores, que não desafia a GRH. A empresa B possui um número bastante equilibrado de género, 59% homens e 41% mulheres. Existe equilíbrio face à diversidade do grupo de trabalho por não se focar na diferença do candidato, mas nas suas qualidades e competências aquando do recrutamento.

A GRH da empresa B preocupa-se com cuidados de saúde e ergonómicos dos seus trabalhadores. Para além das consultas de saúde no trabalho e visitas do técnico legalmente necessárias, existem cadeiras ergonómicas, monitores, formação em deslocação de cargas pesadas, avaliação dos acidentes de trabalho, médico que se desloca ao local de trabalho uma vez por mês. Promove, ainda, a manutenção da saúde física dos funcionários ao promover pausas regulares e, como afirmado mais à frente neste trabalho, também promovem a alimentação saudável ao distribuir fruta pelos colaboradores.

Os inquiridos opinam que a cultura organizacional da empresa promove bom relacionamento entre funcionários e cooperação entre funcionários e líderes. De acordo com a entrevistada, a GRH procura promover o relacionamento entre colaboradores e líderes, estimulando a proximidade e contacto através de instalações abertas e um ambiente organizacional colaborativo. A revisão de desempenho, feedback, instrumentos de avaliação de funcionários e líderes, auto e hétero avaliação são instrumentos escolhidos para avaliar e gerir o relacionamento entre colaboradores e entre chefias e colaboradores e para identificar pontos fortes e a desenvolver.

De acordo com a gestão, a empresa B promove a motivação do colaborador através do clima organizacional de confiança e respeito, a proximidade, a confiança e o bem-estar, as parcerias que pretendem auxiliar o quotidiano do funcionário, práticas que apoiem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, exercícios de *teambuilding*, dias temáticos. Também investe na formação dos seus colaboradores, como acima referido.

Conforme acima referido, a GRH é uma peça influente na empresa. Mais que isso, a empresa vê os RH como valiosos e pretende que eles não se escapem e que estejam engajados. Há clara preocupação com o seu bem-estar. É possível avaliar este critério pela existência de várias práticas de harmonia entre vida pessoal e profissional e da gestão do relacionamento entre colaboradores. Efetivamente, há um *match* entre a perceção dos empregados e os esforços da empresa em garantir o bem-estar dos colaboradores.

A satisfação no trabalho passa, principalmente, pela promoção do bem-estar do funcionário por práticas como dias temáticos, pelo ambiente de trabalho próximo e pelas condições de trabalho. Assim, a aproximação da vontade da GRH em fomentar a satisfação com a realidade da empresa sentida pelos colaboradores molda positivamente a sustentabilidade da GRH.

A gestão do stress é algo valorizado e os esforços da empresa parecem ir ao encontro dessa preocupação.

A empresa não teve ainda necessidade de criar políticas de despedimento que auxiliem a recolocação ou apoio psicológico do funcionário. De momento, estão a redigir um guião de entrevista de saída, mas para já ainda é algo informal onde tentam

entender qual e se houve alguma situação/prática que desagradou o colaborador, ou se simplesmente o colaborador entendeu que a sua carreira deveria evoluir noutra forma ou se a área profissional já não o satisfaz e em que pontos a empresa poderá melhorar.

Apesar de a empresa B ter adaptado algumas práticas às suas necessidades, em geral o seu sistema de GRH coincide com o modelo. Desta forma, é possível concluir que a empresa B apresenta um sistema de GRH sustentável.

5.3. Discussão das implicações práticas de ambos os estudos de caso

Com a revisão da literatura foi possível elaborar um modelo para a avaliação da sustentabilidade dos sistemas de recursos humanos, assente em 3 dimensões principais, nomeadamente, criação, desenvolvimento e retenção.

Estes estudos de caso foram realizados com a intenção de testar este modelo e perceber se, por um lado, era adequado à realidade das empresas, por outro, os seus critérios eram valorizados pela empresa e respetivos colaboradores de tal forma que permitissem avaliar se a GRH estava a usar os seus recursos de forma sustentável. Para tal, foram realizadas entrevistas e inquéritos.

Em ambos os casos, foi possível verificar que os critérios do modelo são diretrizes reais que as empresas procuram seguir, seja na criação, desenvolvimento e até na retenção. Apesar de não perceberem a totalidade da implicação da utilização desses critérios, tanto colaboradores como GRH entendem que eles afetam positivamente o sistema.

Excetuando casos particulares, tanto em A como em B encontrei uma adequação dos critérios do modelo para práticas alinhadas com as estratégias das empresas. De facto, algumas das práticas propostas pelo modelo são utilizadas pelas empresas, contudo outras não o são. Apesar disso, todas estão assentes em algum critério do modelo. Isto quer dizer que o modelo não é de práticas, mas de valores a elas associados.

A seleção e a gestão da diversidade são os casos mais expressivos dessas situações. Na seleção, por exemplo, nenhuma das empresas utiliza assessment centers, porém confirma que o seu método de seleção é adequado e eficaz para os objetivos da

empresa. Da mesma forma que as práticas de gestão da diversidade podem ser explicadas com o contexto sociodemográfico das empresas onde a diversidade pode não ter grande expressão para além do género. Isto significa que, apesar das práticas propostas pelos autores não estarem a ser aplicadas, o critério de gestão da diversidade é adequado à realidade das empresas, de tal modo que promove a sustentabilidade dos sistemas de GRH.

Mais do que ter boas práticas ou práticas contingenciais, as empresas sentem que devem adequar os seus sistemas de GRH de forma a que tenham um papel preponderante na organização, e consigam gerar uma estratégia que tenha os interesses dos colaboradores e da organização em atenção.

6. Conclusões e recomendações

Na literatura, ter uma GRH que estimule a criação de RH capazes, desenvolva e retenha as competências dos seus colaboradores com políticas e práticas que tenham igual preocupação pelos interesses de ambas as partes, parece ter ligação com o aumento do desempenho multidimensional da empresa a longo prazo e ter um impacto positivo noutras dimensões (social e individual). A GRH Sustentável surge como o enquadramento teórico a uma ação dos sistemas de RH que pretendem utilizar os seus recursos sem comprometer a satisfação de necessidades futuras. Esta abordagem procura proteger a GRH dos efeitos nefastos da exploração dos RH.

De forma a concretizar e operacionalizar esta abordagem, procurei aglomerar um modelo através da revisão de literatura associada ao tema. Efetivamente, surgem três macro dimensões como fundamento da GRH Sustentável: criação, desenvolvimento e retenção. Estas dimensões devem ter como valor seminal o papel preponderante da GRH na organização. Em todas foi possível desenvolver um conjunto de critérios e práticas que os podem realizar de forma a promover a sustentabilidade dos sistemas de GRH. Este modelo não é prescritivo pois apresenta um conjunto de critérios que devem ser utilizados para avaliar práticas, e não a utilização de práticas como critério. Contrariamente, o modelo igualmente desenvolvido através da revisão de literatura que avalia a insustentabilidade da GRH é prescritivo e as práticas estão associadas à exploração indevida dos recursos de GRH. Este modelo foi testado em duas empresas.

Apenas foi possível avaliar o modelo de práticas sustentáveis. Não foi possível estudar os fatores insustentáveis porque as empresas não se encontram em situações que permitam essa avaliação. A maior limitação a este estudo foi o diminuto número de empresas avaliadas e poucas respostas aos inquéritos, que limitam as conclusões.

Quer na empresa A, quer na empresa B encontrei realidades semelhantes: ambas possuem práticas e políticas que seguem os critérios do modelo de GRH Sustentável, porém não é com a intensão de sustentabilidade do sistema de GRH que seguem essas práticas. Ou seja, apesar de não contemplarem a sustentabilidade do sistema de GRH como prioridade, os critérios são, no geral, cumpridos. Isto pode dever-se, por exemplo, ao desconhecimento da moldura conceptual, pelo que utilizam os seus critérios sem lhes darem uma roupagem académica. Por outro lado, também releva não estarem conscientes do papel da GRH para a sustentabilidade organizacional.

Foi possível concluir que ambas as empresas têm um sistema de GRH maioritariamente sustentável, pois os questionários realizados aos colaboradores e a entrevista com a Direção de RH coincidiam com as práticas e critérios que o modelo referia.

Este estudo de caso mostrou que o modelo gerado pela literatura parece ajustado à realidade das organizações. Porém alguns aspetos necessitam de melhor enquadramento, nomeadamente, na seleção, na gestão da diversidade e a disponibilização de benefícios.

Em relação à seleção, os critérios referidos na literatura passam, essencialmente, por benefícios associados aos *assessment centers*. Contudo, o estudo junto das empresas revelou que os processos de seleção podem não passar por centros de avaliação, mas serem sustentáveis ainda assim. Neste estudo, a realização de entrevistas e o recurso à terceirização e à disponibilização de estágios profissionais como forma de período experimental (que permitem avaliar a adequação de candidatos à função e à empresa) surgem associadas a resultados favoráveis de recrutamento. Estes recursos permitem às empresas testar as pessoas e depois chamá-las de acordo com o seu *fit* durante o processo temporário. A empresa sente-se segura pois integra pessoas que já foram testadas no seu ambiente e nos seus processos. Assim, seria interessante estudar

a seleção em sistemas de GRH Sustentáveis segundo os resultados das práticas, a sua adequação e ajuste à empresa, ao contexto geográfico, e ao impacto positivo que gerado na empresa e na sociedade.

Pode ser interessante adicionar também ao modelo uma melhor explicação das limitações e abrangência das políticas de gestão da diversidade. De facto, durante a revisão da literatura, não surgiram referências ao ajuste destas políticas à situação geográfica e social onde a empresa se encontra. A indicação da necessidade de existir esta política num sistema de GRH Sustentável com argumentos transversais não contemplam a heterogeneidade das geografias. De facto, em alguns contextos, a diversidade é menos relevante do que noutros. Por exemplo, a empresa A foca-se sobretudo na diversidade de género e tem como objetivo melhorar a proporção entre mulheres e homens. Já a empresa B tem equidade de géneros sem nunca se preocupar com políticas para tal. Ambas as empresas estão no mesmo distrito, mas o seu contexto social atual faz com que ajustem as políticas e práticas. Com esta explicação, reforço que o modelo de GRH Sustentável deveria contemplar os condicionamentos geográficos e sociais da aplicação das políticas, especialmente da gestão da diversidade.

Finalmente, na entrevista aos responsáveis pelos RH surgiu a dificuldade de aplicar benefícios como sabáticas, tempo parcial e teletrabalho a todos os colaboradores devido à natureza das suas funções. O trabalho operacional por turnos e/ou com necessidade de utilizar maquinaria surgem como entraves ao usufruto destas políticas. Em lado algum da literatura surge esta limitação, pelo que era importante adequar o discurso à realidade das empresas de forma a melhor guiá-las rumo à sustentabilidade do seu sistema de GRH. Assim, temos colaboradores que não podem usufruir de benefícios devido à sua função, ou seja, as políticas existem, mas não para usufruto de todos. Uma vez mais, a transversalidade apresentada no modelo deve ser ajustada ao contexto vivido pelos colaboradores. Não basta a empresa ter critérios satisfeitos se esses não são convergentes com os dos colaboradores, pelo que seria de ótimo serviço para a literatura e empresas de algum estudo se focasse mais na sinergia entre necessidades de ambos os atores em diferentes contextos.

A maior limitação a este estudo foi o diminuto número de empresas avaliadas e poucas respostas aos inquéritos, que limitam as conclusões.

Bibliografia

- App, S., Merk, J., & Büttgen, M. (2012). Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees. *management revue*, 23(3), 262-278.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bassett-Jones, N. (June de 2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity and Innovation Management* .
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (Summer de 2005). TALENTSHIP, TALENT SEGMENTATION, AND SUSTAINABILITY: A NEW HR DECISION SCIENCE PARADIGM FOR A NEW STRATEGY DEFINITION. *Human Resource Management*, 44(2), pp. 129-136.
- Cooperrider, D., & Fry, R. (2012). Mirror Flourishing and the Positive Psychology of Sustainability+. *The Journal of Corporate Citizenship*, 46, pp. 3-12.
- D'Netto, B., Shen, J., Chelliah, J., & Monga, M. (2014). Human resource diversity management practices in the Australian manufacturing sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 9, pp. 1243-1266.
- Ehnert, I. (2009a). *Sustainable Human Resource Management: A conceptual and exploratory analysis from a paradoxperspective*. Berlin: Physica-Verlag.
- Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *Management Revue*, 23(3), 221–238.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Carmen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108.
- Elkington, J. (2004). Enter the Triple Bottom Line. Em A. Henriques, & J. Richardson, *THE TRIPLE BOTTOM LINE: DOES IT ALL ADD UP?* (pp. 1-16). London: Routledge.
- Eraut, M. (2000). Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. *British Journal of Educational Psychology*, 70, pp. 113–136.
- Heijden, B. V., & Ans, D. V. (2015). Sustainable careers: introductory chapter. Em *Handbook of Research on Sustainable Careers* (pp. 1-19). Edward Elgar Publishing.
- Jabbour, C. J., & Santos, F. C. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal Of Human Resource Management*, 19(12), 2133-2154.
- Jarlstrom, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable Human Resource Management with Salience of Stakeholders: A Top Management Perspective. *Journal of Business Ethics* , 152, 703–724.

- Jr., W. G., Stumpf, S. A., & Doh, J. P. (2010). Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards. *Journal of World Business, 45*, pp. 109–121.
- Kaye, B. (1998). The kept on workforce: employees retrained after corporate layoff programs. *Training and Development, 25*(3), 32-7.
- Kossek, E. E., Valcour, M., & Lirio, P. (2014). The Sustainable Workforce: Organizational Strategies for Promoting Work–Life Balance and Wellbeing. *Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide, III*, pp. 295-319.
- Mariappanadar, S. (2003). Sustainable human resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics, 30*(8), 906-923.
- Meyers, M. C., Woerkom, M. v., & Dries, N. (2013). Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review, 23*, pp. 305–321.
- Pfeffer, J. (2009). Building Sustainable Organizations: The Human Factor. *Rock Center for Corporate Governance, 1-27*.
- Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2017). Smart Power as A Pathway for Employing Sustainable Human Resource Management. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 28*(2), 198–206.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business, 46*, pp. 506–516.
- Shena, J., Chanda, A., D'Nettob, B., & Mongaa, M. (February de 2009). Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management, 20*(2), pp. 235–251.
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., Rineer, J. R., Zaniboni, S., & Fraccaroli, F. (2012). A lifespan perspective on job design: Fitting the job and the worker to promote job satisfaction, engagement, and performance. *Organizational Psychology Review, 1-21*.
- Vos, A. D., & Heijden, B. I. (2017). Current thinking on contemporary careers: the key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. *Current Opinion in Environmental Sustainability, 28*, 41-50.
- WCED. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future.
- WHO, W. H. (31 de maio de 2019). *ICD-11 for Mortality and Morbidity Statistics*. Obtido de https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/en/
- Wirttemberg, J., Harmon, J., Russell, W. G., & Fairfield, K. D. (2007). HR's Role in Building a Sustainable Enterprise: Insights From Some of the World's Best Companies. *HR. Human Resource Planning, 30*(1), pp. 10-20.

- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701–721.
- Zaugg, R. J., Blum, A., & Thom, N. (2001). Sustainability in Human Resource Management. *European Association of Personnel Management*.

Apêndice I

Avaliação da Sustentabilidade dos sistemas de GRH

Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Escola de Economia e Gestão

Universidade do Minho

Guião para entrevista:

1. Qual o papel da GRH na empresa?
2. Quais são os principais objetivos da GRH?
3. Há um planeamento de necessidades de RH para o futuro? Se sim, a quanto tempo?
4. Os valores, missão e visão da empresa são conhecidos por todos os funcionários?
5. O que fazem para atrair candidatos?
6. Fazem pesquisa de mercado relacionada com o mercado de trabalho?
7. Costumam ter muitos candidatos para cada vaga? Os candidatos correspondem ao procurado aquando do processo de recrutamento?
8. Têm descrições de funções padronizadas? Utilizam-nas no processo de recrutamento?
9. O que procuram nos candidatos? Características, capacidades, ...
10. Como é que a empresa pretende ser percebida para os candidatos, ou seja, que imagem quer passar?
11. O que é feito para promover essa imagem?
12. Quais os cuidados no processo de seleção? Que técnicas de seleção utilizam?
13. Considera que o processo de seleção tem sido bem-sucedido?
14. Há preocupação em que o funcionário tome decisões no local de trabalho (autonomia e iniciativa dos funcionários)? Se sim, porquê e como desenvolvem essa responsabilidade individual (práticas). Se não, porque não?
15. A empresa dá formação aos seus funcionários?
16. Que atitude têm os funcionários face à formação? Que é que a empresa faz para melhorar a motivação para aprender?
17. Fazem levantamento de necessidades para a formação? Como se processa?
18. Como decidem quem faz formação e quando?

19. Exemplos das formações que têm dado.
20. Apostam no desenvolvimento do funcionário a longo prazo? Que medidas utilizam para tal?
21. Contratam formadores externos ou (também) organizam formação internamente? Há incorporação dos funcionários mais experientes como formadores?
22. Aos funcionários mais experientes é lhes atribuída outra função? Como coaches? Ou consultores? Têm políticas pensadas para eles?
23. Existem políticas de gestão da diversidade? Quais? Indicadores de equilíbrio de género, idade, nacionalidade, ...
24. Utilizam políticas que auxiliem o funcionário a equilibrar a sua realização profissional com a vida pessoal?
25. Existem cuidados com a ergonomia e o estado de saúde do funcionário na empresa? Se sim, quais? De que forma recolhem esses dados? Com que periodicidade?
26. O que fazem para promover a retenção dos funcionários?
27. Como planeiam a carreira dos funcionários?
28. Que políticas utilizam para assegurar e promover a motivação individual? Que incentivos materiais usam? E imateriais?
29. Num cenário de necessidade de despedimentos, ou se identificam pessoas que não pretende manter, tomam algumas medidas para garantir que esses funcionários arranjam emprego ou que tenham aconselhamento enquanto não encontra?
30. Quando um funcionário deixa a empresa, fazem entrevista de saída? Se sim, quais os objetivos.? Se não, porque não?
31. Que outras práticas são normalmente utilizadas aquando da saída do funcionário?
32. Há planeamento da reforma? Reforma gradual, integração de novos funcionários na função com o auxiliar sénior.
33. Que características valorizam nos líderes? O que fazem para as promover e como as monitorizam?
34. Há proximidade entre líderes/gestores e funcionários? Se sim, de que forma?

35. Há feedback entre gestores e funcionários? De que forma?
36. Considera as políticas socialmente responsáveis? De que forma? É algo importante para a empresa?
37. Realizam análises sistemática da imagem da empresa no mercado de trabalho?
38. E internamente, há esforço para perceber a imagem que os funcionários têm da empresa? Como medem? É feita a promoção das políticas da empresa nos seus trabalhadores?
39. Têm parcerias com universidades, escolas ou associações? Com que objetivos?
40. Existe preocupação em ter um sistema de GRH sustentável? Se sim, o que fazem para o promover?
41. A eficiência económica é uma preocupação? Qual a maior preocupação?
42. Como descreve o clima organizacional? O que fazem para promover esse clima?
43. A orientação das políticas de GRH é a longo, medio ou curto prazo?
44. Há alguma coisa que gostasse de acrescentar sobre este assunto?

Apêndice II

Questionário para os funcionários

Este questionário enquadra-se no âmbito de uma tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, realizada na Universidade do Minho. As informações recolhidas destinam-se somente para fins académicos. O questionário é anónimo, logo não deve colocar a sua identificação em nenhuma das folhas nem assinar. Pretende-se que o inquirido responda de acordo com a sua opinião, portanto não existem respostas certas nem erradas. Assim, solicito que responda de forma sincera a todas as questões.

Obrigado pela sua colaboração.

Género: Feminino___ Masculino___ Indeterminado ___
Idade: _____ Função _____
Estado Civil: Casado(a)_____ Solteiro(a)_____ Viúvo(a)_____ Separado(a)_____
Outro _____
Tem dependentes a seu cargo (filhos, pais...)? Sim _____ Não _____
Trabalha na empresa há quanto tempo? _____
Vê-se a trabalhar nesta empresa nos próximos anos? _____
Porquê? _____

Como valoriza os seguintes aspetos? Indique na escala quão importante é cada um destes aspetos para si pessoalmente, independentemente de eles existirem na sua empresa.	Nada importante									Muito importante
		1	2	3	4	5	6	7	8	
Incentivos monetários oferecidos como motivação para a frequência de formações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ambiente de aprendizagem, confiança e desenvolvimento contínuo da empresa que motiva a aprender e a frequentar as formações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Poder tomar decisões, ter autonomia e ter responsabilidade sobre o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A gestão da minha carreira atender às minhas ambições e necessidades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os conhecimentos adquiridos na empresa serem contínuos e me tornem mais empregável no caso de desemprego (empregabilidade).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A empresa apostar na promoção contínua de desenvolvimento pessoal e profissional.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Prestígio por trabalhar na empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Salário competitivo e benefícios monetários.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Equilíbrio entre vida profissional e familiar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ter perspectivas de desenvolvimento.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A empresa ser reconhecida pelas suas práticas de RH.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cooperação da empresa com instituições de ensino.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Incentivo a práticas de alimentação saudável e exercício físico.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Boas condições de trabalho, cuidados ergonómicos, de saúde e segurança no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cultura organizacional que inibe o trabalho fora de horas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cultura organizacional promove bom relacionamento entre funcionários e cooperação entre funcionários e líderes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Possibilidade de trabalhar em regime part-time, fazer sabáticas e/ou ter um horário de trabalho flexível.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Auxílio na gestão do stress.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Avaliação de desempenho com feedback de pontos a melhorar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Poder trabalhar em regime de teletrabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Até que ponto os seguintes aspetos se verificam na sua organização? Indique na escala a situação da sua empresa relativamente à existência dos seguintes aspetos.											Não existe	Existe sempre
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Prestígio por trabalhar na empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Salário competitivo e benefícios monetários.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Equilíbrio entre a minha vida profissional e familiar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Perspetivas de desenvolvimento.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
A empresa ser reconhecida pelas suas práticas de RH.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Cooperação da empresa com instituições de ensino.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Incentivos monetários oferecidos como motivação para a frequência de formações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Cultura organizacional que promove bom relacionamento entre funcionários e cooperação entre funcionários e líderes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

Ambiente de aprendizagem, confiança e desenvolvimento contínuo da empresa que motiva a aprender e a frequentar as formações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Poder tomar decisões, ter autonomia e ter responsabilidade sobre o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A gestão da minha carreira atender às minhas ambições e necessidades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Auxílio na gestão do stress.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Avaliação de desempenho com feedback de pontos a melhorar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Acesso a planos de progressão de carreira e reforma gradual.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Poder trabalhar em regime de teletrabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Incentivo a práticas de alimentação saudável e exercício físico.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Boas condições de trabalho, cuidados ergonómicos, de saúde e segurança no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cultura organizacional iniba o trabalho fora de horas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Possibilidade trabalhar em regime part-time, fazer sabáticas e/ou ter um horário de trabalho flexível.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os conhecimentos adquiridos na empresa serem contínuos e me tornem mais empregável no caso de desemprego (empregabilidade).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Obrigado pela sua colaboração!