Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Beatriz Abrantes de Almeida

A adoção da estratégia de recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social – motivações e implicações

maio de 2024

A adoção da estratégia de recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social – motivações e implicações

Beatriz Abrantes de Almeida

UMinho | 2024

Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Beatriz Abrantes de Almeida

A adoção da estratégia de recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social – motivações e implicações

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Ana Cristina de Almeida e Carvalho

maio de 2024

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

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

AGRADECIMENTOS

À prof.ª Doutora Ana Carvalho, pela sua orientação, atenção e disponibilidade constante em responder a todas as questões, dúvidas e inquietudes. O seu contributo e dedicação foram para lá do que eu podia pedir, e, por isso, o meu muito obrigada.

A todas as pessoas de Lisboa que me viram crescer e que me acompanham até agora e a todas as que tornaram Braga a minha casa.

À minha família de Lisboa e de Inglaterra, especialmente aos meus irmãos e aos meus pais. À minha agora família de Braga, já é tão precioso o sentimento de pertença a um só sítio, que me deixa sem palavras o sentimento de pertencer a dois. Muito obrigada a todos.

Ao Rafael Serra, pelas intermináveis horas de conversa, de histórias e por me dares os melhores anos da minha vida.

Sou tão grata por vos ter.

Por fim, a todos os participantes deste estudo, e a todas as assistentes sociais, psicólogos e técnicos especializados que trabalham incansavelmente para apoiar a vida daqueles que precisam, sem receberem o reconhecimento que merecem. São a minha fonte de inspiração e motivação. Muito obrigada.

"Para ser grande, sê inteiro: nada

Teu exagera ou exclui.

Sê todo em cada coisa. Põe quanto és

No mínimo que fazes.

Assim em cada lago a lua toda

Brilha, porque alta vive"

Poesia, Ricardo Reis de Fernando Pessoa

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.

A adoção da estratégia de recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social – motivações e implicações

RESUMO

O número atual de pessoas em situação de vulnerabilidade social em Portugal, e o impacto que essa mesma vulnerabilidade tem na inserção desta população no mercado de trabalho, torna urgente a visibilidade das entidades que têm um papel ativo neste recrutamento inclusivo.

Desta forma, a presente dissertação, desenvolvida no âmbito do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, tem como principal objetivo estudar a adoção da estratégia de recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social por parte de entidades que têm como objetivo este recrutamento inclusivo.

Através de uma pesquisa qualitativa e do estudo de casos múltiplos, foi possível entrevistar sete entidades que têm um papel ativo neste processo de recrutamento, sendo que cinco delas têm como objetivo o recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social, e duas têm o objetivo de apoiar a inserção desta população no mercado de trabalho. Foi possível realizar, também, entrevistas a três colaboradores destas mesmas entidades.

Os resultados e a análise dessas entrevistas revelaram a estratégia de cada entidade neste processo de recrutamento, nomeadamente as práticas adotadas do levantamento de necessidades dos seus colaboradores e a criação e/ou adaptação das políticas de GRH consoante esses resultados, assim como o impacto que essas políticas têm tanto na vida profissional dos colaboradores, como na cultura organizacional das entidades.

Esta investigação permitiu, por fim, compreender a importância das entidades do terceiro setor neste processo de recrutamento e identificar os principais desafios ainda sentidos por todas as entidades envolvidas, o que levou à criação de propostas de soluções de respostas públicas e à sugestão de possíveis investigações futuras.

Palavras-chaves: vulnerabilidade social, recrutamento inclusivo, inserção no mercado de trabalho, gestão de recursos humanos, diversidade, inclusão

Adopting the strategy of recruiting individuals in situation of social vulnerability – motivations and implications

ABSTRACT

The current number of people in situation of social vulnerability in Portugal, and the impact that this vulnerability has on the integration of this population into the labor market, makes it urgent to highlight the entities that play an active role in this inclusive recruitment.

This dissertation, developed as part of the Master's Degree in Human Resource Management, has as its main objective to study the adoption of a recruitment strategy for people in situation of social vulnerability by organizations whose objective is inclusive recruitment.

Through qualitative research and multiple case studies, it was possible to interview seven organizations that play an active role in this recruitment process, five of which aim to recruit people in situation of social vulnerability, and two of which aim to support the insertion of this population into the labor market. It was also possible to interview three workers from these same organizations.

The results and analysis of these interviews revealed each entity's strategy in this recruitment process, namely the practices adopted to assess the needs of their workers and the creation and/or adaptation of HRM policies according to these results, as well as the impact these policies have on both the workers' professional lives and the entities' organizational culture.

Finally, this research has made it possible to understand the importance of third sector organizations in this recruitment process and to identify the main challenges still faced by all the organizations involved, which has led to the creation of proposals for public response solutions and the suggestion of possible future research.

Keywords: social vulnerability, inclusive recruitment, integration into the job market, human resources management, diversity, inclusion

ÍNDICE

1. Introdução 1

2. Enquadramento teórico 3

2.1. Vulnerabilidade 3

2.1.1. Conceito e evolução 3

2.1.2. Vulnerabilidade social 7

2.2. Empregabilidade de pessoas em situação de vulnerabilidade social 8

2.2.1. Impacto da vulnerabilidade social na empregabilidade 8

2.2.2. O papel do Estado e das organizações privadas no recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social 11

2.3. Responsabilidade social 13

2.3.1. Definição de responsabilidade social 13

2.3.2. Papel da responsabilidade social nas organizações 13

2.4. O Papel da Gestão de Recursos Humanos 16

2.4.1. O papel da GRH na responsabilidade social estratégica 16

2.4.2. O papel da cultura organizacional 17

2.4.3. Diversidade e inclusão nas políticas e práticas de GRH 18

2.4.4. GRH para a Diversidade e Inclusão 20

2.4.5. Impacto das políticas e práticas de GRH na retenção 26

2.5. Modelo de análise 28

2.5.1. Objetivos e questões de partida 30

3. Metodologia 32

3.1. Abordagem metodológica 32

3.2. Seleção dos casos 32

3.3. Apresentação dos participantes 34

3.3.1. Entidades empregadoras 34

3.3.2. Projetos que apoiam na inserção das pessoas em situação de vulnerabilidade social no mercado de trabalho 36

3.3.3. Colaboradores 36

3.4. Métodos de recolha de dados 38

3.5. Método de análise de dados 41

4. Apresentação, análise e discussão de conteúdo 42

4.1.1. Relação do recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social com a estratégia 43

4.1.2. Políticas e Práticas de GRH 45

4.1.3. Impacto das políticas e práticas de GRH na vida profissional e na cultura organizacional 62

4.1.4. Discussão de resultados 75

4.2. Projetos que apoiam à inserção no mercado de trabalho 84

4.2.1. Processo de acompanhamento 85

4.2.2. Impacto dos projetos na vida profissional dos colaboradores e nas entidades 90

4.2.3. Análise e discussão dos resultados 96

5. Conclusão 100

5.1. Principais conclusões 100

5.2. Limitações da pesquisa 104

5.3. Principais contributos e sugestões para futuras investigações 105

Referências Bibliográficas 108

Apêndices 123

Apêndice I. Guião de Entrevista – Entidades Empregadoras 123

Apêndice II. Guião de Entrevista – Colaboradores 126

Apêndice III. Guião de Entrevista – Projetos que apoiam na inserção das pessoas em situação de vulnerabilidade social no mercado de trabalho 128

Apêndice IV. Pedido de colaboração enviado às entidades 129

Apêndice V. Declaração de consentimento informado enviado às entidades 130

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Apresentação das entidades entrevistadas 33
Tabela 2. Revisão da literatura nos guiões de entrevista 39
Tabela 3. Entrevistas às equipas técnicas 40
Tabela 4. Entrevistas aos colaboradores 40
Tabela 5. Políticas e práticas de GRH 48
Tabela 6. Processo de recrutamento 51
Tabela 7. Números atuais de retenção e progressão na carreira 63
Tabela 8. Casos de sucesso 65
Tabela 9. Principais desafios sentidos pelas entidades 68
Tabela 10. Grelha de análise - Primeira dimensão 71
Tabela 11. Grelha de análise - Segunda dimensão 72
Tabela 12. Grelha de análise - Terceira dimensão 74
Tabela 13. Respostas sociais dos projetos 86
Tabela 14. Acompanhamento pré e pós-inserção no mercado de trabalho dos projetos 89
Tabela 15. Nº de acompanhamentos do Projeto É um Restaurante 90
Tabela 16. Nº de acompanhamentos do Projeto Emprego Primeiro - Porta Aberta 91
Tabela 17. Casos de sucesso dos projetos 92
Tabela 18. Principais desafios sentidos pelos projetos 93
Tabela 19. Grelha de análise 95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de análise..... 29

Figura 2. Processo de inserção no mercado de trabalho 98

1. Introdução

Trabalhar é uma das mais importantes formas de participação na nossa sociedade. Permite a satisfação das necessidades psicológicas dos colaboradores, potencia a sua autonomia e aumenta as suas competências, tornando-se, desta forma, um fator essencial para a saúde e bem-estar das pessoas em geral (Hulsegge, Otten, van de Vem, Hazelzet e Blonk, 2022). Contudo, a situação laboral é, também, o maior fator socioeconómico que afeta a probabilidade de pobreza ou exclusão social (Eurostat 2022).

Com a crise pandémica que teve início em 2020, Portugal tornou-se o segundo país da União Europeia com o maior aumento do risco de pobreza ou exclusão social, tendo essa taxa aumentado 12% da taxa face ao ano anterior. Em 2022, 20,1% da sua população residente em Portugal, ou seja, mais 2 milhões de pessoas, encontravam-se em risco de pobreza ou exclusão social (EAPN - Rede Europeia Anti-Pobreza, 2023). Tendo em consideração o papel da situação laboral nesse risco, esse aumento incrementou as adversidades que as pessoas em situação de vulnerabilidade social enfrentam no mercado de trabalho, assim como a disparidade de desemprego entre este grupo mais vulnerável e os restantes residentes, sendo o mesmo continuamente impedido e/ou excluído de contribuir e beneficiar do progresso económico e social (Eurostat, 2022). Paralelamente, desde 2015 que o perfil dos grupos mais vulneráveis pouco ou nada se têm alterado, sendo o mesmo constituído por pessoas desempregadas, famílias monoparentais, estrangeiros, mulheres (comparativamente com os homens), população com 65 anos ou mais (em particular a população com 75 anos ou mais), entre outros (EAPN - Rede Europeia Anti-Pobreza, 2023).

Tendo em consideração a realidade de Portugal, torna-se urgente reconhecer e compreender o papel que a sociedade tem e/ou deve ter na mitigação dos desafios socioeconómicos enfrentados por este grupo, nomeadamente o papel das entidades empregadoras no recrutamento dos mesmos. No entanto, esse envolvimento depende exclusivamente do interesse das organizações em adotar políticas e práticas inclusivas, sendo que a percentagem de empregadores que adotam essas práticas permanece baixa (Kersten, Woerkom, Geuskens e Blonk, 2022).

Contudo, essa adoção de políticas de inclusão pode criar vantagens, não só às pessoas em situação de vulnerabilidade, mas também às próprias organizações, através, por exemplo, da

melhoria da imagem da empresa e do aumento da sua vantagem competitiva (Lindsay, Cagliostro, Albarico, Mortaji e Karon, 2018). Desta forma, o papel das organizações na adoção deste objetivo pode não ser meramente uma questão de justiça social, mas também uma estratégia eficaz a adotar de promoção de uma cultura de diversidade e inclusão que impulsiona o seu próprio crescimento e desenvolvimento. No entanto, para a criação dessa mesma cultura é fundamental existir uma base de políticas e práticas da organização que impulsionem esses mesmos valores, responsabilidade da Gestão de Recursos Humanos (GRH) das organizações, que apresenta como um dos seus principais objetivos atingir as metas e os objetivos organizacionais de forma eficaz (Fapohunda, 2015).

Face ao exposto, esta Dissertação tem como objetivo analisar entidades atuantes em Portugal que adotaram a estratégia de recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social, tendo sido possível realizar um estudo de casos múltiplos de 7 entidades que apresentam um papel ativo neste recrutamento. A Dissertação divide-se em quatro capítulos principais: o primeiro faz referência à revisão bibliográfica dos temas inerentes ao estudo e ao modelo de análise criado a partir da informação recolhida; o segundo apresenta detalhadamente a metodologia deste estudo; o terceiro apresenta a análise e a discussão de resultados das entrevistas realizadas às entidades que aceitaram participar no estudo; o quarto e último apresenta as principais conclusões retiradas, assim como as limitações da pesquisa e as possibilidades de estudo para futuras investigações.

2. Enquadramento teórico

Este capítulo procura estabelecer, inicialmente, uma base teórica sobre o conceito e a evolução da vulnerabilidade e a sua relação com a empregabilidade, e o papel que tanto o Estado como as entidades organizacionais têm na criação de respostas às necessidades desta população. De seguida, analisam-se as motivações que levam às entidades a adotarem o objetivo de recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social, onde se destaca o papel da responsabilidade social estratégica e o papel da GRH na criação de uma cultura de inclusão e diversidade, apresentando exemplos de práticas e políticas a adotar, desde o recrutamento e seleção à progressão de carreira dos colaboradores, que impulsionam esses mesmos valores.

2.1. Vulnerabilidade

2.1.1. Conceito e evolução

O conceito de vulnerabilidade, associado na sua generalidade ao potencial de se sofrer danos físicos, foi evoluindo ao longo das décadas e começou a englobar também o potencial sofrimento psicológico, moral e espiritual das pessoas (Turner, 2008). As primeiras tentativas de concetualização de vulnerabilidade surgiram na década de 1940, onde o conceito era dominado pela perspetiva centrada no risco e no perigo (Wisner, 2016), focando-se essencialmente no perigo dos eventos naturais, menosprezando a intervenção humana (Wisner, 2016). A partir de 1970, os estudos empíricos começaram a demonstrar que as condições políticas e sociais das comunidades também contribuíam para a existência de catástrofes, pelo que a perspetiva do perigo foi substituída por uma abordagem centrada na vulnerabilidade (Wisner, 2016). Também os sociólogos, no final da década de 1970, começaram a focar-se no movimento de proteção ambiental e a interpretar as respostas humanas aos problemas ambientais (nomeadamente na escassez de energia, na poluição e na degradação ambiental), e até à década seguinte, onde procuraram descobrir as causas sociais desses movimentos, interpretando que os problemas ambientais são socialmente construídos (Dunlap, 2011).

Segundo Herring (2016), toda a gente é vulnerável, uma vez que os seres humanos são considerados inerentemente indefesos e suscetíveis de sofrer lesões ou danos. A vulnerabilidade surge então como uma ameaça ao bem-estar físico e emocional, pela possibilidade constante de se ser afetado por fatores externos prejudiciais (Boldt, 2019; Fineman, 2021). No entanto, está especialmente associada a pessoas que se encontram em condições frágeis onde necessitam de

apoio e proteção para exercerem em pleno os seus direitos enquanto cidadãs (Fineman, 2013; Scott, Prola, Siqueira e Pereira, 2018). O conceito está, desta forma, diretamente relacionado com a questão social, política e económica, nomeadamente com o risco de perder o acesso a serviços essenciais como os serviços de saúde, de perder o emprego, de diminuir a produtividade ou aumentar as rendas da habitação (Proag, 2014; Shi e Stevens, 2005). Neste sentido amplo, a vulnerabilidade passou a ser usada como referência à exposição a ameaças aos direitos humanos, aos riscos naturais, aos riscos de desastres, aos riscos de segurança, aos riscos de pobreza, aos riscos de epidemias e aos riscos de problemas de saúde (Wisner, 2016).

Estando a vulnerabilidade associada à falta de acesso a recursos e bens, a mesma pode ser diretamente associada ao conceito de pobreza e exclusão social, definidas como a falta de recursos disponíveis para aceder a bens de primeira necessidade e/ou para alcançar um nível de vida aceitável (Platt, 2006) "e/ou enfrentam privações materiais e sociais graves (conforme medido pela sua capacidade de pagar um conjunto de bens materiais ou atividades sociais predefinidos); e/ou vivem num agregado familiar com uma intensidade de trabalho muito baixa" (Eurostat 2022, p. 1), o que pode aumentar a vulnerabilidade dos indivíduos e a sua exposição aos riscos (Beck, 1992). Contudo, não estar na condição de pobreza ou exclusão não elimina a possibilidade de estar vulnerável, sendo que, na perspetiva de Giddens e Sutton (2017) a condição de pobreza pode ser temporária ou específica do contexto e não inata, e na perspetiva de Forbes-Mewett (2019), a vulnerabilidade pode ser vista como um estado inerentemente permanente da condição humana, no sentido em que estamos constantemente expostos a potenciais ameaças externas.

Também a desigualdade pode ser associada à vulnerabilidade, sendo a mesma definida como o facto da distribuição de atributos socialmente valorizados como a educação, o rendimento, a informação, a saúde e a influência numa população estarem em diferentes níveis de agregação (O'Rand, 2000), o que conduz a uma assimetria nas relações de poder, entre os que assumem e definem os riscos e os que são submetidos aos mesmos (Beck, 2007). Isso cria um estado de vulnerabilidade que se perpetua, uma vez que estes grupos não conseguem ter acesso a determinados recursos e ao poder, resultando, mais uma vez, na sua fragilidade em lidar com ameaças externas e situações de perigo (Forbes-Mewett, 2019).

Chambers (1983), um dos principais estudiosos a introduzir o conceito de vulnerabilidade à análise de pobreza, considerou a vulnerabilidade como a "falta de amortecedores contra

contingências" (Chambers, 1983, p. 103), argumentando que a vulnerabilidade está associada a dois componentes, sendo um a exposição a contingências e stress e o segundo a dificuldade em lidar com os mesmos. Chambers (1983) e Blaikie e Brookfield (1987) demonstraram que o status social (construído socialmente em termos de papéis, responsabilidades, direitos, deveres e expectativas em relação ao comportamento) influencia diretamente o impacto que os desastres naturais têm nas pessoas. Desta forma, estes e outros autores, como Adger e Kelly (2012) e Pelling (2003), defendem que a sociedade onde estão inseridos e a posição social em que se encontram, as características sociais (como o sexo, a idade, o estado de saúde física e mental, a profissão, o casamento, a orientação sexual, a raça, a etnia e a religião) podem ter influência tanto nas consequências dos perigos e desastres que existem, como nas perspetivas e formas de processo para conseguir lidar e ultrapassar essas situações (Adger e Kelly, 2012, e Pelling, 2003). Segundo Ten Have e Gordijn (2021), ser vulnerável é muitas vezes o resultado de uma série de condições sociais, económicas e políticas e, portanto, para além do poder e controlo dos indivíduos.

Segundo Mechanic e Tanner (2007), a vulnerabilidade resulta de uma interação entre os recursos disponíveis aos indivíduos e às comunidades e os desafios que os mesmos enfrentam. Defendem, assim, que a vulnerabilidade resulta de problemas de desenvolvimento, fracas capacidades sociais, estatutos sociais desfavorecidos, inadequação de redes e apoios interpessoais, ambientes degradados e das interações complexas destes fatores ao longo da vida dos indivíduos (Mechanic e Tanner, 2007).

Turner et al. (2003) associaram a resiliência (ou seja, a capacidade adaptativa), a exposição (ou seja, a ligação entre o sistema social e os perigos) e a sensibilidade (ou seja, a interação entre as condições humanas, como os direitos) à estrutura da vulnerabilidade, defendendo que as mesmas são afetadas pelos contextos das influências humanas, nomeadamente a economia e a política, e pelas influências ambientais, nomeadamente o estado da biosfera e as mudanças ambientais globais (Turner et al., 2003). Também Wisner (2016) refere que focar na vulnerabilidade de um grupo ou pessoa sem ter em consideração a sua capacidade é enganoso porque, primeiro, não se reflete sobre as formas proativas que cada um tem em se proteger a si mesmo, e, segundo, pode ajudar e encorajar a construção de pessoas enquanto vítimas.

A vulnerabilidade está também associada ao conceito de risco, uma vez que a mesma se associa ao potencial de uma situação de perigo e o risco combina esse potencial com um nível provável de existência de perdas (Alexander, 2000). O risco surge, assim, como resultado de circunstâncias onde um perigo (forças externas) e uma vulnerabilidade (forças internas) coincidem (Forbes-Mewett, 2019). Desta forma, a vulnerabilidade pode ser moldada consoante as características do risco, ou seja, consoante a magnitude, a frequência, a duração e a consequência à qual os indivíduos ou as comunidades estão expostos, podendo o grau e o tipo de vulnerabilidade variar ao longo do tempo e espaço (Forbes-Mewett, 2019).

A literatura política internacional defende que os profissionais, investigadores e decisores políticos têm o dever ético de prevenir danos, atender às necessidades e defender os direitos humanos das pessoas em situação de vulnerabilidade (Ten Have, 2014). Segundo Mechanic e Tanner (2007), a vulnerabilidade pode surgir de desafios individuais, comunitários ou populacionais e requer diferentes tipos de intervenções políticas, desde o desenvolvimento social e económico de bairros e comunidades, a políticas educacionais e de renda, a intervenções médicas individuais. Segundo Fineman (2019), a abordagem à vulnerabilidade deve destacar o que partilhamos enquanto seres humanos, centrando o que devemos esperar das leis, das estruturas sociais subjacentes e das expectativas legítimas para o Estado e para aqueles que o governam, apelando a um Estado que responda às necessidades humanas universais e à reorganização de muitas estruturas existentes, que se baseiam numa conceção de origem jurídica que valoriza indevidamente a liberdade individual e ignora as realidades da dependência e vulnerabilidade humana.

Brown (2011) identifica três críticas fundamentais à ideia da vulnerabilidade com base nas ciências sociais. A primeira é o uso do conceito poder ser uma ideia paternalista e opressiva, que segundo a perspetiva de Wishart (2003) e Hollomotz (2009) centra a atenção no indivíduo, desviando a atenção das forças estruturas que desfavorecem as pessoas rotuladas como vulneráveis, e, ainda, pode levar a criar uma "qualidade trágica" na apresentação de pessoas com dificuldade de aprendizagem, por exemplo, levando a que essa dificuldade seja logo caracterizada como uma incapacidade, limitação ou défice (Wishart, 2003). A segunda critica é o uso do conceito poder ser usado como um mecanismo de controlo social alargado, onde Furedi (2003) argumenta que a popularidade da vulnerabilidade na sociedade fomentou uma "cultura de medo", onde o medo do risco é central na nossa experiência de vida quotidiana. Dunn, Clare e Holland (2008) argumentam que o conceito justifica a intervenção do Estado na vida de cada vez mais cidadãos,

com base no facto dos mesmos precisarem de proteção, tal como acontece segundo Daniel (2010), no sistema de proteção de crianças, os tribunais sobreporem-se frequentemente ao desejo das mesmas. A terceira e última crítica é o uso do conceito poder levar à exclusão e estigmatização dos grupos rotulados como vulneráveis, onde, segundo Harrison e Sanders (2006), o conceito está ligado a noções de 'diferença' e rotular comportamentos vulneráveis na agenda política pode resultar em segregação, exclusão e desigualdade. Segundo Warner (2007), existe um eixo entre vulnerabilidade e perigosidade, uma vez que o conceito pode ser usado para indicar o risco representado por alguns indivíduos.

Compreende-se, assim, que a conceptualização de vulnerabilidade é complexa, tanto por dizer respeito a um grande número de características, como por ser um conceito utilizado em várias áreas (Wisner, 2016). O conceito refere-se a diversas características de pessoas e grupos que os torna suscetíveis a danos e limitam a sua capacidade de antecipar, enfrentar e recuperar dos mesmos (Wisner, 2016). Por outro lado, é um fenómeno tratado por diversas áreas, que têm diferentes maneiras de definir, medir e avaliar a vulnerabilidade, incluindo as ciências médicas e da saúde, saúde pública e alimentação, economia, politica, sociologia, psicologia, serviço social, desenvolvimento, desastres, estudos humanitários, estudos ecológicos, entre outros (Wisner, 2016).

2.1.2. Vulnerabilidade social

Como supramencionado, as condições socioeconómicas e geográficas de uma pessoa impactam diretamente a forma como a mesma se prepara, experiencia e recupera de perigos externos (Spielman et al., 2020), sendo defendido pela literatura das ciências sociais que essa capacidade de resposta ao perigo está diretamente ligadas à vulnerabilidade social da pessoa ou do grupo (Spielman et al., 2020). Por vulnerabilidade social entende-se a soma dos fatores sociais, culturais, económicos, políticos e institucionais que moldam a experiência de contacto com o perigo (Adger, 2006; Turner et al. 2003; Birkmann 2013).

Segundo a Comissão Europeia, classifica-se como pessoas em situação de vulnerabilidade social menores não acompanhados, pessoas com deficiência, idosos, mulheres grávidas, famílias monoparentais com filhos menores, vítimas de tráfico de seres humanos, pessoas com doenças graves, pessoas com perturbações mentais e pessoas que tenham sido sujeitas a tortura, como violação ou outras formas graves de violência psicológica, física ou sexual (European Parliament,

2013). O jornal Americano Managed Care complementa esta definição, incluindo no grupo os economicamente desfavorecidos, as minorias raciais e étnicas, os sem-abrigo, os portadores do vírus da imunodeficiência humana (VIH) e os portadores de outras doenças crónicas (AJMC, 2006), sendo que uma pessoa em situação de vulnerabilidade social pode ser inserida em mais do que uma categoria de vulnerabilidade, nomeadamente uma pessoa idosa que seja portadora de uma doença crónica (Kersten et al., 2022).

A vulnerabilidade social está associada na sua maioria de vezes a fatores psicossociais (Battilana, Sengul, Pache e Model, 2015), nomeadamente historiais de desemprego, níveis de escolaridade baixos, de toxicodependência, de situação de sem-abrigo, de dívidas, de pobreza geracional, de detenções e/ou de problemas de saúde mental e física. Devido às suas circunstâncias de vida, estas pessoas sofrem recorrentemente de risco de exclusão no mercado de trabalho, o que cria, adicionalmente, outra situação de vulnerabilidade (Audenaert, Van der Heijden, Conway, Crucke e Decramer, 2019).

2.2. Empregabilidade de pessoas em situação de vulnerabilidade social

2.2.1. Impacto da vulnerabilidade social na empregabilidade

Compreender como é que pessoas em situação de vulnerabilidade social podem integrar o mercado de trabalho tem sido objeto de investigação ao longo dos anos. O emprego é uma das formas mais importantes de participação numa sociedade. Trabalhar permite atender às necessidades básicas de autonomia, competência e relacionamento, sendo, desta forma, extremamente relevante para a saúde e bem-estar da população no geral (Ryan e Deci, 2000). Também as organizações beneficiam da empregabilidade de pessoas em situação de vulnerabilidade, uma vez que aumenta, por exemplo, a retenção, melhora a imagem da empresa, e aumenta a vantagem competitiva (por aumentar, por exemplo, a diversidade dos clientes e a inovação da empresa) (Lindsay et al., 2018). Apesar dos benefícios de empregar pessoas em situação de vulnerabilidade, as taxas de emprego destes grupos permanecem notavelmente baixos quando comparado com o resto da população (US Department of Labor, 2020; Lauer e Houtenville, 2018).

Estima-se que, em 2022, 21,6% da população da União Europeia estava em risco de pobreza ou exclusão (Eurostat 2022), sendo que o maior factor socioeconómico que afeta a probabilidade de pobreza ou exclusão social é a situação laboral (Eurostat 2022). Estas conclusões

sugerem que grupos demográficos específicos, como pessoas em situação de vulnerabilidade social, têm maior probabilidade de sofrer de pobreza ou exclusão social, sendo as mesmas impedidas (ou excluídas) de contribuir e beneficiar do progresso económico e social (Eurostat 2022).

O número de colaboradores que enfrentam dificuldades no mercado de trabalho em termos de obtenção e manutenção de um emprego tem vindo a aumentar (Kersten et al., 2022), sendo as pessoas em situação de vulnerabilidade social as que são mais desproporcionalmente afetadas pelas tendências económicas e do mercado de trabalho, como as crises financeiras e a globalização, correndo um risco frequente de empregabilidade instável e desemprego de longa duração (Kersten et al., 2022).

Exemplos disso são as pessoas portadoras de uma deficiência intelectual, psiquiátrica, neurológica, física, visual ou auditiva, que não recebem oportunidades iguais na Europa (Goud e Fenger, 2014), sofrendo as mesmas regularmente por preconceito dos empregadores sobre as suas capacidades e por falta de redes de apoio, nomeadamente falta de meios de transportes adequados (Toldrá e Santos, 2013). Já os colaboradores imigrantes, por exemplo, sofrem gravemente com barreiras à entrada e manutenção de uma posição de trabalho, sendo muitas vezes contratados para trabalhos precários, sofrendo, ao mesmo tempo, de preconceitos, xenofobia, lacunas linguísticas e falta de reconhecimento das suas qualificações educacionais (Kersten et al., 2022). Também as pessoas desempregadas há mais de um ano relatam experiências negativas sobre a reintegração no mercado de trabalho, por dificuldades associadas, nomeadamente problemas de saúde, redes familiares esgotadas, níveis de escolaridades mais baixos, apoio inadequado para reter o trabalho, problemas financeiros, entre outros (Kersten et al., 2022). Por fim, o último exemplo passa por colaboradores com baixo nível de escolaridade, que sofrem de consequências a nível de perspetiva de emprego numa economia global baseada no conhecimento, uma vez que os investimentos na sua formação e desenvolvimento, tanto a nível educacional como no trabalho, são baixos (Abrassart, 2015).

Segundo Boeren (2009), as pessoas que possuem um grande nível de capital humano têm tendência, por norma, a aumentar o mesmo através da aprendizagem ao longo da vida. Os colaboradores em situação de vulnerabilidade social tendem a ter um baixo nível de capital humano devido ao seu baixo nível de escolaridade na infância e na adolescência, vendo impactada diretamente a sua entrada no mercado de trabalho, o que se traduz numa escassez de formação

e desenvolvimento na idade adulta, aumentando ainda mais o risco de desemprego de longa duração, perpetuando o seu baixo nível de capital humano (Audenaert et al., 2019). Também as questões de desigualdade económica estão frequentemente ligadas a um ciclo vicioso de questões psicossociais de capital humano, saúde mental, bem-estar e pobreza (Neckerman e Torche 2007). Estando a situação de vulnerabilidade social diretamente ligada à desigualdade económica e ao baixo capital humano, verifica-se consequências negativas nos resultados de aprendizagem e do bem-estar mesmas (Wilkinson e Pickett 2017). Sendo o bem-estar e a aprendizagem essenciais à empregabilidade, as pessoas em situação de vulnerabilidade social encontram-se num ciclo vicioso que perpetua o fosso existente entre as pessoas com um elevado capital humano e as pessoas com um baixo capital humano (Knipprath e De Rick, 2015).

Todas estas circunstâncias aumentam a probabilidade da inserção no mercado de trabalho ser caracterizada por condições de trabalho precárias, definidas como "adversidades acumuladas" (Côté et al., 2012, p. 552), nomeadamente baixo rendimento, baixas oportunidades de acesso, contratos de trabalho instáveis, entre outros (Côté et al., 2012). Estas pessoas são confrontadas, frequentemente, com desafios para uma empregabilidade sustentável devido à discriminação nos processos de seleção, pela falta de educação formal, às barreiras de aprendizagem, às barreiras linguísticas em caso de imigrantes por exemplo, (Kersten et al., 2022) e devido aos preconceitos pré-estabelecidos, nomeadamente xenofobia, homofobia, machismo, entre outros. Também o regresso ao trabalho é dificultado por uma menor capacidade de trabalho devido aos fatores psicossociais supramencionados, que podem implicar condições como uma menor capacidade de trabalho devido a problemas de saúde, falta de experiência profissional, redes de contactos esgotadas, níveis de educação inferiores, apoio inadequado para encontrar e manter um emprego e problemas financeiros (Kersten et al., 2022).

Todos estes colaboradores precisam de uma forma de adaptação e investimento por parte da entidade empregadora, de forma a criarem condições para a adaptação destes colaboradores e permanecerem empregáveis de forma sustentável, nomeadamente com a criação de programas de formação ou disponibilidade de material adaptado (Kersten et al., 2022). Contudo, a maioria da investigação existente sobre o assunto está diretamente ligada a um discurso sobre empregabilidade "que enfatiza a responsabilidade individual e não a responsabilidade social ou organizacional" (Roper et al. 2010, p. 673), o que, consequentemente, traduz-se numa clara escassez de estudos sobre práticas organizacionais (Ashley e Empson, 2013) que promovem o desenvolvimento e a carreira destes colaboradores (De Vos e Cambré, 2017).

As organizações e empresas em geral podem criar e definir práticas que "interrompem os ciclos viciosos em que a desigualdade económica está inserida" (Riaz 2015, p. 1090), ao definirem expectativas claras e incentivos ao desenvolvimento dos colaboradores (Audenaert et al., 2019).

2.2.2. O papel do Estado e das organizações privadas no recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social

A promoção da inserção e participação das pessoas em vulnerabilidade social no mercado de trabalho foi um trabalho desenvolvido ao longo das últimas décadas com o intuito de reduzir as despesas públicas, aumentar as receitas fiscais e promover a cidadania ativa da população (van Berkel, Ingold, McGurk, Boselie e Bredgaard, 2017). Na literatura sobre política social, a mudança de políticas passivas, que têm como objetivo principal a proteção do rendimento, para políticas ativas, destinadas a promover a integração no mercado de trabalho, tem sido extensivamente analisada (Bonoli, 2013; Hemerijck, 2013; Taylor-Gooby, 2008). Contudo, a aplicação dessas políticas foi tratada inicialmente como uma questão de política social e pública – com a criação, por exemplo, de regulamentos de antidiscriminação e quotas para a empregabilidade de pessoas portadoras de uma deficiência, assim como subsídios de desemprego e subsídios de formação para sectores específicos – mas não como uma questão de Gestão de Recursos Humanos (GRH), apesar das implicações para as politicas e práticas dos mesmos (van Berkel et al., 2017).

Mais recentemente começou-se a compreender a necessidade do envolvimento dos empregadores para a inclusão no mercado das pessoas em situação de vulnerabilidade social, criando-se iniciativas públicas destinadas a reforçar o papel dos empregadores na promoção da participação desses colaboradores (van Berkel et al., 2017). No entanto, a realização dessas políticas de inclusão continuam a depender do próprio envolvimento dos empregadores, ou seja, na participação ativa dos mesmos na promoção da inclusão das pessoas em situação de vulnerabilidade no mercado de trabalho (van Berkel et al., 2017) e a investigação mostra que a percentagem de empregadores que adotam comportamentos inclusivos permanece baixa devido às barreiras que os mesmos enfrentam (Kersten et al., 2022).

Ainda pouco se conhece sobre os fatores que influenciam os empregadores a fazê-lo, uma vez que vários estudos focam-se na intenção ou na perceção de contratar, mas não no próprio ato em si, o que traduz na possibilidade de existir uma atitude positiva relativamente à contratação,

mas não demonstra a relutância que os impede de o fazerem (Hulsegge et al., 2022). Esta preocupação deve-se, em parte, a convicções de teor negativo partilhadas pelos empregadores, nomeadamente na apreensão relativa ao desempenho profissional, à produtividade e às competências destes colaboradores (Huselgge et al., 2022). Huselgge et al. (2022) criaram um modelo integrativo de previsão comportamental de forma a explicar os fatores que afetam a contratação dos empregadores e a retenção dos colaboradores vulneráveis. Defendem, assim, que a atitude, a intenção, as competências e as barreiras dos empregadores estão diretamente relacionadas com a contratação efetiva de pessoas em situação de vulnerabilidade, sendo que, quanto mais forte a intenção, maiores as competências e menores as barreiras, maior a possibilidade dessa contratação. O estudo defende, igualmente, que as organizações sem experiência e sem competências que estão dispostas a contratar colaboradores em situação de vulnerabilidade podem ser apoiadas por profissionais especialistas na área, que os podem sensibilizar para os incentivos económicos, ajudá-los no processo de recrutamento, ajudá-los na criação de práticas eficazes de contratação e retenção, ajudar no uso de incentivos fiscais disponíveis, ajudar na criação de oportunidades de estágio, programas de mentoria e formação de grupos, por exemplo (Huselgge et al., 2022).

Boon, Paauwe e Den Hartog (2009) defendem que o envolvimento dos empregadores na contratação de pessoas em vulnerabilidade social está associado às pressões institucionais sobre a GRH, tendo de responder às regras e regulamentações governamentais para terem legitimidade social (Boxal e Purcell, 2011), embora cada empregador possa desenvolver estratégias próprias para lidar com essas pressões (Paauwe e Boselie, 2003).

Por outro lado, o envolvimento dos empregadores também pode ser motivado pela sua preocupação relativa à responsabilidade social corporativa (RSC). Um estudo realizado pelo Sirota Survey Intelligence (2007) concluiu que os colaboradores que estão satisfeitos com o compromisso da sua empresa com as responsabilidades sociais corporativas têm tendência a ser mais leais e mais produtivos do que os colaboradores que trabalham para empresas com menos responsabilidade social, aumentando o compromisso dos mesmos a 86% (Simons, 2011). No mesmo seguimento, Murray (2008) encontrou que mais de um terço dos seus entrevistados afirmou que trabalhar para um empregador socialmente responsável era mais importante do que o salário que podem oferecer, enquanto metade afirmou que não ficariam numa empresa que não tivesse boas práticas sociais corporativas.

2.3. Responsabilidade social

2.3.1. Definição de responsabilidade social

Dahlsrud (2008), ao analisar 37 definições do conceito de responsabilidade social corporativa (RSC), identificou que o conceito é frequentemente associado a cinco dimensões: a social, ambiental, económica, stakeholders e voluntariedade. Desta forma, a RSC pode ser referida como a responsabilidade das empresas pelos seus impactos na sociedade e a delineação do que uma empresa deve fazer para cumprir esse compromisso (European Commission, 2011). Segundo Chandler (2016), a RSC pode representar a relação entre as empresas e a sociedade, defendindo-a como "a responsabilidade das empresas para satisfazer as necessidades dos seus stakeholders e uma responsabilidade entre os stakeholders para responsabilizar as empresas pelas suas ações (Chandler, 2016, p. 57), sendo que os stakeholders de uma empresa podem ser organizacionais (internos à empresa, como colaboradores), económicos (externos à empresa, como consumidores, concorrentes, fornecedores, distribuidores, acionistas, sindicatos); e sociais (externos à empresa, como comunidades, agências governamentais e não governamentais) (Chandler, 2016). De acordo com McWilliams e Siegel (2001), a RSC é definida por situações onde a empresa vai para além dos interesses da empresa e daquilo que é exigido pela lei e decide envolver-se em ações que promovem o bem social.

2.3.2. Papel da responsabilidade social nas organizações

De acordo com Wu e Jin (2022), a RSC é essencial para construir a imagem corporativa das organizações, melhorar a competitividade da marca e promover a sustentabilidade. O ambiente económico atual reconhece cada vez mais a importância da RSC e as abordagens das mesmas ao desenvolvimento sustentável, a fim de assegurar um equilíbrio entre o seu crescimento económico, as reservas de recursos naturais e o progresso social, abrindo as portas a uma nova conceção conhecida como a sustentabilidade das empresas (Pirnea, Olaru e Moisa, 2011). Entende-se como sustentabilidade das empresas a satisfação das necessidades dos stakeholders sem comprometer a capacidade das organizações de satisfazer as necessidades dos stakeholders do futuro (Dyllick e Hockerts, 2002), visando a criação de estratégias e práticas que pretendem satisfazer as necessidades atuais das partes, ao mesmo tempo que procura proteger, apoiar e melhorar os recursos humanos (RH) e ambientais que serão necessários no futuro (Pirnea, Olaru e Moisa, 2011). De acordo com Baumgartner (2014), a sustentabilidade é uma fonte de sucesso, inovação e rentabilidade para as empresas, sendo a RSC crucial para alcançar esse desenvolvimento sustentável.

Quester e Thompson (2001) fazem referência à associação da RSC com a estratégia das organizações, definindo esta ligação como a filantropia alinhada com os objetivos de lucro. Desta forma, compreende-se como responsabilidade social estratégica a "incorporação de uma perspetiva holística de responsabilidade social no planeamento estratégico e nas operações centradas de uma empresa, de modo a que esta seja gerida no interesse de um vasto conjunto de stakeholders para otimizar valor a médio e longo prazo" (Chandler, 2016, p. 397). Husted e Allen (2001) sugerem, ainda, que a estratégia de responsabilidade social são os planos, investimentos e ações colocados em prática pelas empresas de forma a obter vantagens competitivas e a melhorar o seu desempenho social e económico.

Na formulação da estratégia, é necessário ter em consideração que as atividades em responsabilidade social para a empresa têm de se relacionar com missão e visão da empresa, e/ou contribuir para a sua concretização (Bhattacharyya, 2010). Contudo, segundo Porter e Kramer (2006), é preciso recordar que as empresas não têm os recursos para resolver todos as questões sociais que existem, cabendo a cada uma a identificação das questões a abordar, consoante as vantagens tanto para a empresa como para a sociedade, devendo a gestão da responsabilidade social corporativa concentrar-se na inovação, nos requisitos dos stakeholders, na eficiência e na eficácia das políticas a adotar (Baumgartner, 2014).

De acordo com Marques-Mendes e Santos (2016), a responsabilidade social estratégica interliga os benefícios sociais, ambientais e económicas produzidos numa empresa, alcançados através de investimentos sociais e ambientais, que criam vantagem competitiva ao criar um conjunto de atividades que são simultaneamente benéficas para a empresa e para a sociedade, aumentando o valor social das mesmas (Porter e Kramer, 2006).

De acordo com Boon et al. (2009), as organizações não competem apenas por recursos e clientes, mas também pela legitimidade institucional, necessária para sobreviver a longo prazo. Essa legitimidade é fornecida por diferentes tipos de partes interessadas, como representantes do governo, sindicados, organizações profissionais, entre outras. Estando as organizações inseridas em ambientes institucionais, a falta de práticas adequadas ao mesmo pode provocar o risco de greves e ações judiciais, sendo, desta forma, criadas práticas organizacionais que refletem ou respondem às regras e estruturas já existentes na organização, que cumpram com os requisitos desse mesmo ambiente (Boon et al., 2009). Cabe ao departamento de GRH das empresas a responsabilidade da criação e implementação dessas mesmas práticas (Boon et al., 2009),

nomeadamente nas que incentivam à inserção e integração da população em vulnerabilidade social no mercado de trabalho.

De acordo com Heikkurinen (2018), as motivações das empresas para a criação de práticas de responsabilidade social provêm da ambição de obter lucro (Carroll e Shabana, 2010; McWilliams e Siegel, 2001), da necessidade de ganhar legitimidade (Castelló e Lozano, 2011), de quererem cumprir os seus deveres éticos e enfrentar os desafios do desenvolvimento sustentável (Heikkurinen e Bonnedahl, 2013), de quererem fortalecer a influência política para evitar as regulações governamentais (Fougère e Solitander, 2009) e de quererem construir a sua identidade corporativa (Heikkurinen e Ketola, 2012).

Verifica-se, assim, que são várias as questões que podem ser levantadas sobre como motivar o envolvimento dos empregadores. Contudo, segundo van Berkel et al. (2017), é necessário ter em consideração três fatores nesta análise. O primeiro refere-se ao facto desses motivos poderem variar consoante países e setores de atividade. O segundo é a necessidade dos empregadores e dos profissionais de GRH terem acesso a conhecimentos especializados sobre estratégias eficazes e bem-sucedidas de recrutamento e retenção e as competências necessárias para empregar pessoas em situação de vulnerabilidade. O terceiro é as empresas perceberem as oportunidades organizacionais que esse recrutamento pode ter. Os governos podem criar políticas que aumentam a atração para os empregadores de contratarem pessoas em situação de vulnerabilidade, nomeadamente a atribuição de subsídios salariais, subsídios de formação e/ou coaching, serviços gratuitos de contratação e seleção de pessoas e a criação de serviços público de emprego que operam como intermediários entre os empregadores e a população em vulnerabilidade, a criação de formações de preparação ao emprego, entre outras. Também as associações de empregadores, os sindicatos e as redes regionais podem ser promotores eficazes do envolvimento dos empregadores (Martin e Swank, 2012).

Compreende-se então o papel crescente da sociedade e das próprias empresas em desenvolver o setor empresarial no sentido da RSC e do desenvolvimento sustentável (Baumgartner, 2014).

2.4. O Papel da Gestão de Recursos Humanos

2.4.1. O papel da GRH na responsabilidade social estratégica

Como supramencionado, os stakeholders que beneficiam da responsabilidade de uma empresa podem ser organizacionais, ou seja, internos à empresa, como os colaboradores (Chandler, 2016). A GRH de uma empresa ocupa uma posição vital na concretização dessa responsabilidade social, em primeiro lugar por ter recursos para educar as suas organizações sobre a importância da RSC e, em segundo, por executar práticas eficazes de GRH que sustentam a estratégia e os objetivos da RSC (Fapohunda, 2015).

Segundo Fapohunda (2015), a GRH é responsável pelo desenvolvimento e a utilização eficaz dos RH para atingir as metas e os objetivos organizacionais, através da conceção e implementação de políticas e práticas que auxiliam a promoção da eficiência e eficácia dos mesmos. De acordo com Armstrong (2011), a GRH é uma abordagem estratégica e coerente à gestão dos ativos mais valiosos de uma organização. Contudo, o conceito de GRH atual não perspetiva os colaboradores como simples ferramentas para atingir os objetivos financeiros das empresas, mas sim como recursos a serem valorizados e preservados de forma a conseguirem contribuir tanto para as suas empresas, como para as suas famílias e comunidades (Gutterman, 2020). Como resultado, a GRH pode ser vista como uma forma de alcançar os objetivos de RSC de uma empresa, através da criação de práticas que melhorem a saúde física e mental, e o bem-estar social e económico dos colaboradores (Gutterman, 2020).

Segundo Kim (s/d), a estratégia e as atividades criadas para alcançar os objetivos da empresa, nomeadamente de RSC, e alcançar lucros económicos através da aquisição, desenvolvimento e obtenção de RH são definida por uma GRH sustentável. De acordo com Boxall, Purcell e Wright (2007), a GRH sustentável é uma abordagem da gestão que engloba as estratégias de RH concebidas para melhorar o desempenho organizacional e mede o impacto dessas estratégias no desempenho organizacional. A GRH sustentável é definida através da criação e implementação de um conjunto de atividades de RH destinadas a atingir os objetivos de uma organização (Wright e McMahan, 1992), sendo que a GRH sustentável parte do princípio que a GRH deve ser integrada nos objetivos estratégicos e no contexto organizacional das empresas (Kramar, 2014), e que as atividades de GRH se reforçam mutuamente, ou seja, que estão alinhadas (Jackson e Seo, 2010).

O recrutamento e a retenção de grupos vulneráveis está diretamente ligado ao pilar de uma GRH sustentável (Kramar, 2014), sendo essencial a criação de práticas que promovam a segurança, o bem-estar e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, podendo, de acordo com a sua estratégia, reorientar essas práticas de modo a atrair e a recrutar a população desejada (Boon et al., 2009). Também as políticas e práticas diretamente relacionadas com a educação e formação podem contribuir para o bem-estar dos colaboradores e para a sua futura progressão na carreira, criando, assim, uma abordagem inclusiva na gestão de talentos, que afeta positivamente a eficácia organizacional (Boon et al., 2009)

Contudo, a investigação sobre a GRH sustentável ainda se encontra numa fase inicial de desenvolvimento, estando a relação da sustentabilidade com a GRH a ser abordada de várias formas na investigação e literatura sobre GRH, cada vertente com ideias diferentes sobre a conceptualização de sustentabilidade e se a mesma se trata de uma responsabilidade social ou de uma racionalidade económica (Kramar, 2014).

2.4.2. O papel da cultura organizacional

Segundo Chandler (2016), é essencial para qualquer responsabilidade social estratégica que as organizações incorporem uma perspetiva de responsabilidade social na sua cultura organizacional.

Embora não exista um consenso na definição de cultura organizacional, Schein (2010) afirma que conforme os grupos vão evoluindo, enfrentam dois desafios principais: integrar os indivíduos de forma eficaz nesse grupo e adaptar-se ao ambiente externo. À medida que os grupos vão encontrando soluções para estes problemas, criam um conjunto de pressupostos e crenças à qual chamam cultura, que influencia a sua forma de pensar, sentir e agir. Nesta linha de pensamento, Claver, Llopis e González (2001) defendem que a cultura organizacional é um conjunto de valores, símbolos e rituais partilhados pelos elementos de uma organização, que descreve os procedimentos a seguir de forma a enfrentar os problemas internos e externos da mesma. Segundo Quinn (1988), a cultura organizacional orienta o comportamento e as atitudes dentro do ambiente de trabalho, influenciando-os a obter um desempenho satisfatório.

Isto sugere que culturas internas de apoio podem aumentar as possibilidades de sucesso da estratégia implementada, podendo a cultura organizacional ser vista como um fator-chave para

a criação de uma vantagem competitiva sustentável (Schneider e Bowen, 1993). Essa cultura de apoio é promovida pela criação de políticas e práticas de GRH que fomentam a diversidade e a inclusão (Ferdman e Deane, 2014).

Earl (2003) afirma que se as práticas de GRH não estiverem em conformidade com os valores organizacionais partilhados pelos colaboradores, pode criar consequências no seu empenho. Na literatura sobre gestão, argumenta-se que os desafios colocados por mercados competitivos, dinâmicos e globais são eficazmente enfrentados através de um conjunto alargado de experiências e conhecimentos promovidos por uma força de trabalho diversificada e gerida de forma competente (Pless e Maak, 2004).

2.4.3. Diversidade e inclusão nas políticas e práticas de GRH

A gestão da diversidade e inclusão tem sido conceptualizada como uma componente fundamental da GRH (Waxin, Zhao e Zacharias, 2023).

A diversidade é um conceito complexo. Pode ser definida como um conjunto de diferenças de características individuais que podem ser encontradas nos vários níveis de uma organização (Cox e Blake, 1991). As dimensões primárias da diversidade são fatores invariáveis, como a raça, a etnia, o sexo e a idade. As dimensões secundárias da diversidade são fatores variáveis, como o estado civil, parental, socioeconómico, habilitações literárias, localização geográfica e experiência profissional (Riccucci, 2002). Johnson (2003) acrescenta ainda dimensões de diversidade organizacional, como o local de trabalho, a classificação por níveis funcionais, a divisão ou departamento, a antiguidade, o estatuto de chefia e a filiação sindical.

Já a inclusão no trabalho é a forma como as organizações proporcionam maneiras de permitir que todos participem, contribuam e pertençam às equipas, sem perder a singularidade individual ou ter de abdicar de identidades ou aspetos valiosos de si mesmos. Implica, desta forma, o reconhecimento, a valorização e o aproveitamento da diversidade, de modo a permitir que os membros de diferentes grupos culturais e identitários (que podem variar consoante a etnia, a raça, a nacionalidade, o género, a idade, a orientação sexual, a capacidade, os antecedentes socioeconómicos, entre outros) trabalhem em conjunto e de forma produtiva, utilizando essas diferenças para o bem comum (Ferdman e Deane, 2014).

Um dos focos que tem sido dado à diversidade pela GRH é a eliminação dos preconceitos e das discriminações nas empresas, assim como o aumento na equidade e na justiça social (Ferdman e Deane, 2014). Outro foco que tem prevalecido baseia-se nos benefícios que os indivíduos, as organizações e a sociedade retiram com a diversidade (Mor Barak, 2011). À medida que se foram expandido práticas de justiça social e direitos civis, as sociedades e as organizações foram expandido, igualmente, os graus de representação dos seus membros, tornando-se cada vez mais claro que as diferenças, quando vistas e geridas como potenciais ativos, podiam trazer benefícios substanciais para as organizações, porque identidades e culturas diferentes significam diferentes formas de pensar e abordar as situações/problemáticas (Ferdman e Deane, 2014). De referir que as empresas com classificação mais elevada em termos de diversidade étnica e cultural têm 35% mais probabilidade de obter benefícios acima da média em comparação com aquelas com baixa diversidade (Skolasky, 2022), nomeadamente o benefício de terem 15% de maior probabilidade de serem lucrativas (Chaplin, 2018), uma vez que a tomada de decisões e o envolvimento dos colaboradores aumentam quando está presente uma força de trabalho diversificada. Com base nesta perspetiva, Ferdman e Deane (2014) propuseram que a diversidade não seja vista como um indicador de desempenho, mas sim como um moderador da relação entre a abordagem do grupo às diferenças, mais especificamente à inclusão, e os seus resultados. Desta forma, a inclusão é vista como o fator-chave que aumenta o desempenho, esperando-se que a relação seja mais forte entre grupos mais diversificados (Ferdman e Deane, 2014).

A GRH é responsável pela gestão da diversidade. Por gestão da diversidade entende-se o desenvolvimento de estratégias, políticas e práticas para gerir e acolher a diversidade nos locais de trabalho (Riccucci, 2002). Consiste em desenvolver e implementar políticas e práticas para recrutar, selecionar, gerir e reter colaboradores de diferentes origens, criando simultaneamente um ambiente de trabalho propício com uma cultura organizacional que promova a igualdade e permita que cada colaborador possa contribuir para a realização dos objetivos organizacionais e alcançar os objetivos de desenvolvimento individual (Syed, e Tariq, 2017). Isto significa que, à medida que a sociedade foi mudando e a mão de obra se foi diversificando, também a GRH e as suas responsabilidades se foram alterando (Ferdman e Deane, 2014). Desta forma, a criação e a definição das políticas e práticas de GRH foram-se adaptando, cada vez mais, aos fatores de diversidade e inclusão.

As políticas e práticas de diversidade e inclusão variam entre organizações, mas geralmente envolvem planeamento de recursos humanos, recrutamento, seleção, formação e

desenvolvimento, políticas de parentalidade, entre outras (Kellough e Naff, 2004). O processo de recrutamento e seleção é uma componente chave da abordagem estratégica de GRH, porque tem um impacto direto na retenção e desempenho dos empregados e no sucesso organizacional global (Mello, 2006).

2.4.4. GRH para a Diversidade e Inclusão

a) Recrutamento e Seleção

As políticas de recrutamento e seleção estão diretamente ligadas à estratégia da GRH (Lievens e Chapman, 2019). Conseguir selecionar e recrutar colaboradores com mais conhecimentos, habilidades e capacidades que os seus concorrentes, aumenta a vantagem competitiva de uma organização (Aragón-Sanchez, Barba-Aragón, e Sanz-Valle, 2003). De acordo com Roberson (2013), o primeiro passo para obter essa vantagem é através da criação de uma política estratégica de recrutamento e seleção de colaboradores, onde as organizações têm de gerar interesse para que existam candidaturas, têm de analisar e selecionar os candidatos com as qualificações, competências e capacidades desejadas e, por fim, têm de recrutar os melhores candidatos seu leque de seleção.

Contudo, tal como Rynes e Barber (1990) referem, a diversidade de candidatos é essencial para uma organização, uma vez que não existem colaboradores de alta qualidade numa origem demográfica específica de forma a satisfazer as necessidades laborais, o que significa que as empresas que restringem o seu acesso à diversidade, restringem aos colaboradores que precisam para a sua organização sobreviver (Roberson, 2013). Por outro lado, as organizações também optam pela diversidade por acreditarem no seu potencial para aumentar a eficácia organizacional, uma vez que uma força de trabalho diversa e bem gerida é uma vantagem competitiva por ser rara e potencialmente difícil de imitar (Roberson, 2013). É importante, desta forma, desenvolver processos de recrutamento e seleção que facilitem a diversidade.

De acordo com Larsen e Phillips (2002), um dos fatores a ter em consideração é a influência dos recrutadores nas entrevistas e o impacto que isso tem nas primeiras impressões dos candidatos sobre a empresa, uma vez que os candidatos procuram, na sua maioria, por representantes organizacionais diversos e reagem positivamente durante os processos de recrutamento quando encontram colaboradores com origens demográficas correspondestes às suas. Também as próprias perceções dos recrutadores são importantes no processo, já que

existem estudos que mostram, por exemplo, que os candidatos com nomes não convencionais são avaliados de forma mais negativa do que aqueles com nomes mais convencionais (Derous, Nguyen e Ryan, 2009), o que significa que ter diversidade entre os responsáveis de seleção e recrutamento pode levar à contratação de mais minorias, por exemplo (Roberson, 2013). Também o próprio texto da descrição da função molda a atenção dos candidatos, pelo conteúdo apresentar, geralmente, informações sobre os valores e as prioridades de uma organização, sendo importante que o texto faça os candidatos sentirem-se confortáveis e bem-vindos (McKay e Avery, 2006). Também os sítios onde se procuram candidatos afetam a diversidade dos mesmos, sendo que Meyers e Dreachsli (2007) defendem que os recrutadores devem procurar candidatos em fontes formais como agências de empregos, feiras universitárias, internet, entre outras, mas também através de fontes informais, nomeadamente referências de outros colaboradores, tendo uma investigação mostrado que esta segunda forma pode explicar até 5% da diversidade de candidaturas que uma organização recebe (Kirnan, Farley e Geisinker, 1989).

b) Acolhimento, Integração e Onboarding

O acolhimento, a integração e o *onboarding* dos novos colaboradores são cruciais para a adaptação dos mesmos à nova organização, tendo um impacto significativo no seu comportamento futuro (Skolasky, 2022) nomeadamente, no seu *turnover*. Compreende-se por *onboarding* as práticas específicas iniciadas por uma organização para que os colaboradores tenham mais facilidade em se adaptar às suas funções (Klein e Polin, 2012). A integração dos colaboradores é um processo nos quais os mesmos são apresentados à visão, à missão e aos valores da organização, aos aspetos fundamentais da sua função, às expectativas da organização, bem como à história, política e cultura da mesma (Graybill, Carpenter, Piorun e Shaffer, 2013). Um processo eficaz de integração e *onboarding* contribui para um melhor alinhamento do colaborador para com a cultura da empresa, reduz a insegurança, melhora a ansiedade e fortalece a adaptação do colaborador à organização (Cable e Parsons, 2001). Alguns estudos demonstram, ainda, que a adaptação do colaborador à organização está diretamente ligada à satisfação no trabalho e ao compromisso do colaborador (Allen, 2006).

De acordo com Cesário e Chambel (2019), um modelo estratégico de integração deve ser concebido com base em três componentes. A primeira são as boas-vindas corporativas, corporativas que incluem, por exemplo, sessões de grupo como a sua história, estrutura, missão

e valores, sessões sobre a partilha de informações sobre os benefícios e o sistema de intranet da organização e sessões sobre a descrição do seu cargo, as tarefas, os procedimentos e os objetivos de desempenho (Cesário e Chambel, 2019). A segunda são as boas-vindas da gestão, nomeadamente do seu *manager* ou supervisor, para esclarecimento dos seus deveres e objetivos, e também para apoiarem o colaborador na sua inserção. Estudos indicam que o apoio da gestão tem um impacto positivo no bem-estar e nas atitudes dos colaboradores (Saks, 2006). Por fim, a terceira e última são as boas-vindas dos colegas de trabalho, através de uma abordagem relacional que ajuda os colaboradores a estabelecer uma rede de contactos, que, por sua vez, faz com que os colaboradores se sintam mais conectados à organização, aumentando a sua satisfação e o seu compromisso para com a mesma (Allen e Shanock, 2013).

É importante, igualmente, que a diversidade, equidade e inclusão sejam aspetos a ter em consideração durante a integração, de forma a que todos os colaboradores se sintam confortáveis e seguros (Skolasky, 2022) e, consequentemente, a sentirem-se mais envolvidos no trabalho que estão a desempenhar (Skolasky, 2022). Exemplos de práticas de diversidade e inclusão a ter em consideração é, por exemplo, um folheto com informações essenciais da organização em várias línguas, receber feedback posterior do colaborador relativamente à sua integração para compreender formas de melhoria, adaptar os materiais do escritório a pessoas com mobilidade reduzida, entre outras (Skolasky, 2022). Graybill et al. (2013) defendem ainda que as organizações nas suas práticas de inclusão e a diversidade devem ter em consideração que, para a integração de diversos colaboradores, não devem ter só em conta a forma como os mesmos são bem-vindos, mas também o papel que estes podem desempenhar como agentes de mudança na organização, uma vez que os mesmos podem estimular mudanças nos procedimentos, estruturas e na própria cultura organizacional (Bauer e Erdogan, 2012). Contudo, para que isso seja possível, é importante que os colaboradores recém-chegados não absorvam só informação sobre a sua nova organização, mas também tenham espaço e oportunidades para serem capazes de refletir a sua própria identidade (Staniforth e Harland, 2006).

c) Formação, desenvolvimento e avaliação de desempenho

Tal como mencionado anteriormente, um dos principais desafios das organizações é a retenção de bons funcionários devido à concorrência do mercado e à escassez de talentos, forçando os líderes a melhorar a sua estratégia de RH. Atualmente, a maioria das organizações

enfatiza os programas de formação e desenvolvimento como uma prática de RH cruciais para a evolução das competências e habilidades dos colaboradores e para aumentar a retenção dos mesmos (Kadiresan et al.., 2015), sendo atribuída a estas práticas um papel estratégico na GRH relacionado com o desenvolvimento de competências e produção de vantagens competitivas das organizações (Ceitil, 2002). Contudo, a falta de colaboradores com competências necessárias para o preenchimento de posições de cargo é um problema constante das organizações, existindo autores que defendem a criação de estratégias organizacionais para o desenvolvimento inclusivo de talentos, de forma a criar respostas mais amplas nas futuras bases internas das organizações (Kulkarni e Scullion, 2015; Murillo e King, 2019).

Entende-se como formação o processo planeado e sistemático de desenvolver atitudes, comportamentos e competências dos colaboradores em contextos de trabalho, de forma a colmatar a lacuna entre os requisitos do trabalho e o cargo atual (Gomes, Duarte e Neves, 2010) e como desenvolvimento a preparação dos colaboradores para assumirem diferentes cargos na organização (Noe, Hollenbeck, Gerhart e Wright, 2004).

Jayne e Dipboye (2004) defendem que o sucesso das iniciativas de formação e desenvolvimento inclusivos dependem do sucesso das práticas de diversidade e inclusão, que, por si, dependem de fatores situacionais organizacionais, como a cultura, a estratégia e o ambiente operacional (Chavez e Weisinger, 2008). As funções que os colaboradores desempenham e as suas características individuais afetam o sucesso dos programas de formação, sendo necessário que a GRH tenha em consideração o contexto organizacional dos colaboradores no desenvolvimento desses programas (Jayne e Dipboye, 2004), tendo de existir um comprometimento de todos os membros da organização, desde a gestão de topo, ao incentivo de uma cultura organizacional inclusiva, que pressuponha a relação de apoio entre pares no local de trabalho (Chavez e Weisinger, 2008). Kochan et al. (2003), afirmam que as práticas de formação e desenvolvimento da GRH, que incluem "coaching, comunicações abertas e escuta interativa, bem como oportunidades de desenvolvimento, reduziram os efeitos negativos da diversidade nos processos construtivos do grupo" (p. 9).

Chavez e Weisinger (2008) defendem que para a criação de uma formação e desenvolvimento eficiente é necessário que a cultura organizacional da empresa promova a diversidade e a inclusão dos colaboradores e que apoie uma estratégia que englobe as contribuições de uma variedade de conhecimentos trazidos pela diversidade. Desta forma, criaram

uma abordagem onde defendem que a formação e o desenvolvimento das organizações devem ter três objetivos principais. O primeiro é estabelecer uma cultura dentro das organizações onde os colaboradores se sentem confortáveis e orgulhosos da sua própria singularidade, ao mesmo tempo que se integram no grupo, celebrando o "eu" dentro do "nós"; o segundo é manter uma cultura inclusiva na qual os colaboradores sejam motivados a assumir uma responsabilidade na experiência de aprendizagem e a aprender uns com os outros, de forma a que descubram e apreciem múltiplas perspetivas; o terceiro e último é incorporal uma estratégia organizacional que capitalize as múltiplas perspetivas dos colaboradores de forma a que todos possam contribuir para a criatividade, produtividade, atratividade organizacional e bem-estar dos mesmos (Chavez e Weisinger, 2008).

Uma prática diretamente ligada à formação e ao desenvolvimento dos colaboradores é a avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho é um processo dinâmico de avaliação profissional que recorre à análise e à observação do desempenho dos colaboradores nas suas funções, relacionamentos, atitudes, comportamentos, conhecimentos e responsabilidades, que ocorre durante um determinado período de tempo e em contexto organizacional. É o processo pelo qual uma organização mede a eficácia dos seus colaboradores (Afonso, 2009), que deve, em resultado da sua aplicação, reforçar a motivação e satisfação individual e o compromisso dos mesmos com os valores, a cultura e os objetivos da organização (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso e Marques, 2010). Desta forma, de modo a apoiar o desenvolvimento profissional e pessoal dos indivíduos inseridos numa organização é necessário que os avaliadores tenham presente as bases do processo de avaliação, designadamente a construção do perfil da função, a identificação das competências e a construção de métodos de avaliação de desempenho (Cunha et al., 2010).

Segundo Appelbaum, Roy e Gilliland (2011), o tipo de avaliação de desempenho deve ser congruente aos requisitos e à estrutura da organização, sendo importante que também a avaliação de desempenho seja realizada tendo em consideração a diversidade e a inclusão da organização. Um dos fatores mais relevantes para uma avaliação de desempenho eficaz e justa, é a formação dada aos gestores que aplicam essa avaliação (Appelbaum, Roy e Gilliland, 2011). Os mesmos devem receber formação relativa a competências de supervisão, orientação e aconselhamento, resolução de conflitos, definição de padrões de desempenho, apresentação de feedback aos colaboradores e, por fim, formação relativa à cultura e origens da população com que trabalha (Appelbaum, Roy e Gilliland, 2011). Também os gestores devem ser avaliados anualmente sofre

a forma como conduzem as avaliações de desempenho (Boice e Kleiner, 1997). De acordo com Piggot-Irvine (2003), os elementos mais importantes para a condução de uma avaliação de desempenho são o respeito, a abertura e a confiança, entre os gestores e os colaboradores, durante a avaliação e ao longo do ano, sendo que os gestores devem dar feedback aos seus colaboradores de forma frequente e contínua.

d) Progressão na carreira

Também a progressão da carreira está diretamente ligada à formação, ao desenvolvimento e à avaliação de desempenho dos colaboradores. Cada vez mais se verifica um desvio do percurso profissional tradicional, caracterizado por um emprego a longo prazo e a tempo inteiro numa única empresa, onde, neste novo modelo, os colaboradores devem desenvolver continuamente a sua carreira através do desenvolvimento de novas competências que lhes permitam adaptar-se às novas exigências do local de trabalho em múltiplos tipos de trabalho e organizações (Lawler e Finegold, 2000).

Por carreira entende-se a sequência evolutiva da experiência de trabalho de uma pessoa (Arthur, 2008), sendo que a mesma pode ir divergindo a sua experiência em diferentes setores de atividade (Inkson, 2015). Por progressão na carreira compreende-se o processo contínuo de planeamento e ação orientada para o trabalho pessoal e para os objetivos de vida de um indivíduo (Simonsen, 1997). Yoon (2022) descreve, ainda, como um mecanismo para assegurar a correspondência entre as necessidades dos indivíduos e da organização, enquanto desenvolve a capacidade do indivíduo para exercer controlo sobre a qualidade e a natureza das suas condições de carreira.

A investigação mostra que quanto maior as oportunidades de crescimento na carreira de uma organização, maior o empenhamento e a lealdade dos seus colaboradores (Weng e McElory, 2012), e menor a rotatividade dos mesmos (Kraimer, Seibert, Wayne, Liden e Bravo, 2011). A gestão de carreira dos colaboradores é influenciada pelas perceções que os mesmos têm do apoio das organizações ao desenvolvimento da carreira, e da interação de fatores profissionais e não profissionais das suas vidas. De acordo com McDonald e Hite (2023), os programas de desenvolvimento das organizações devem ter cinco fatores fundamentais. O primeiro é que devem exigir que seja desenvolvidos e comunicados aos colaboradores critérios claros para a progressão; o segundo é que devem informar as ofertas de formação e desenvolvimento aos colaboradores; o

terceiro é que se deve enfatizar a abordagem de colaboração entre o colaborador e a organização; o quarto é que os colaboradores devem ser objetos de avaliação contínua e, por fim, o quinto é que os programas devem ter em conta as exigências profissionais e não profissionais de cada colaborador (McDonald e Hite, 2023). Se os programas de progressão da carreira forem desenvolvidos de forma eficaz, podem responder às necessidades tanto dos colaboradores como das organizações (McDonald e Hite, 2023).

Contudo, tendo em consideração que, historicamente, a gestão de talentos das organizações está associada a um conceito exclusivo, ou seja, como uma ferramenta para colaboradores considerados valiosos, com elevado potencial e/ou desempenho que ocupam posições estratégicas dentro da organização (Meyers, 2016), de forma a que os mesmos recebam um desenvolvimento diferenciado para o preenchimento de cargos competentes e assegurar, desta forma, o seu compromisso contínuo com a organização (Collings, e Mellahi, 2009), vários autores defendem uma proposta da psicologia positiva, chamada gestão inclusiva de talentos (Seligman e Csikszentmihalyi, 2000). A gestão inclusiva de talentos é definida como o reconhecimento e a aceitação de que todos os colaboradores têm talento e pela avaliação e colocação de colaboradores em cargos que permitam que os mesmos realizem todo o seu potencial no trabalho (Swailes, Downs, e Orr, 2014). Esta gestão traz consequências diretas na organização, nomeadamente a promoção do bem-estar dos colaboradores e a resposta das organizações à exigência do mercado de trabalho, por permitir que os mesmos aproveitem os seus talentos internos (Meyers, 2016).

Há autores que defendem, igualmente, que tendo em consideração as vantagens de uma gestão exclusiva de talentos e de uma gestão inclusiva, que os gestores de RH utilizem uma abordagem híbrida (Stahl et al., 2012), onde, a GRH continue a trabalhar no desenvolvimento de colaboradores com grande potencial e, simultaneamente, trabalhe em formar e desenvolver os colaboradores de toda a organização, uma vez que nem todos conseguem atingir todo o seu potencial sem o apoio de uma força de trabalho centrada e motivada (Malik e Singh, 2014).

2.4.5. Impacto das políticas e práticas de GRH na retenção

Há um consenso na literatura de que as políticas organizacionais de GRH podem, se devidamente pensadas e aplicadas, fornecer uma contribuição direta e economicamente significativa para o desempenho de uma empresa, através da aquisição e do desenvolvimento do

capital humano da mesma (Huselid, 1995). Contudo, o desempenho de uma empresa está diretamente relacionado com o comportamento dos colaboradores na organização, nomeadamente com a permanência ou abandono dos mesmos, tornando-se estes dois fatores, com a globalização, dois dos principais desafios da GRH (Kadiresan et al., 2015; Gomes, Duarte e Neves, 2010).

Estudos demonstraram que o *turnover* é um dos fenómenos mais investigados no domínio do comportamento organizacional (Price, 2001), devido à sua dimensão psicológica e económica e à sua importância organizacional, tornando-se essencial a compreensão dos gestores de RH os vários fatores inerentes ao mesmo. Por *turnover* entende-se a saída voluntária dos colaboradores de uma organização (Rosse e Hulin, 1985), ou pela substituição de um colaborador numa determinada função, principalmente sem a vontade prévia do mesmo (Bothma e Roodt, 2013). O *turnover* está associado, na sua maioria, a fatores como a insatisfação no trabalho, a remuneração inadequada, a condições inseguras, às expectativas não cumpridas ou irrealistas, a processos inadequados, à falta de oportunidades e desafios de carreira, a conflitos entre colaboradores, (Steers e Porter, 1991), à perceção da cultura organizacional (Sheridan, 1992), entre outros, tendo Randhawa (2007) concluindo que há uma correlação negativa significativa entre a satisfação no trabalho e o *turnover*, sugerindo que quanto maior a satisfação, menor o *turnover* voluntário (Lahkar Das e Baruah, 2013). De acordo com George e Jones (2008), a satisfação no trabalho é o conjunto de sentimentos e crenças que as pessoas têm em relação ao seu emprego atual, podendo os seus níveis de satisfação variar entre satisfação extrema e insatisfação extrema.

O *turnover* voluntário tornou-se uma realidade das organizações e uma tendência que está em ascensão no mercado de trabalho atual, o que traz consequências diretas às organizações, nomeadamente pelos custos que a mesma tem no recrutamento, contratação, integração e formação dos colaboradores (Kadiresan et al., 2015). Dada a dinâmica competitiva do mercado, que, com a globalização, permitiu que as empresas compitam a nível internacional (Friedman, 2007), o capital humano tornou-se, a par do capital tecnológico e financeiro, um dos objetos de interesse da gestão estratégica, sendo visto como uma "alavanca de competitividade das organizações perante os desafios propostos pela globalização" (Bae e Lawler, 2000). Assim, a retenção é cada vez mais importante para a eficácia e manutenção de uma vantagem competitiva, pelo que a capacidade de antecipação e a capacidade de contrariar a saída dos colaboradores é uma função crucial da GRH (Allen, Shore e Griffeth, 2003). Compreende-se por retenção o processo pelo qual os colaboradores são incentivados a permanecer numa organização

pelo período máximo de tempo possível (Lahkar Das e Baruah, 2013), através da concretização de um esforço sistemático para criar e promover um ambiente que incentive os colaboradores a quererem ficar na organização, tendo políticas e práticas em vigor que respondam às suas diversas necessidades (Lahkar Das e Baruah, 2013).

Torna-se, assim, essencial compreender em que medida a satisfação dos colaboradores com as práticas de GRH se encontram associadas à retenção nas organizações. Parker e Wright (2001) defendem que as organizações devem ter um conjunto de práticas de GRH que influenciam o compromisso dos colaboradores para com as mesmas, e, consequentemente, a sua retenção. Estudos mostram que procedimentos abrangentes de recrutamento e seleção de colaboradores, sistemas de remuneração por incentivos e de gestão do desempenho, bem como um amplo envolvimento e formação dos colaboradores, pode melhorar os conhecimentos, as competências e as capacidades dos mesmos e aumentar a sua motivação e consequente retenção (Jones e Wright, 1992; US Department of Labor, 1993). Os colaboradores atuais, por exemplo, priorizam as suas preocupações e responsabilidades familiares, procurando organizações que lhes permitam equilibrar a sua vida profissional e familiar, onde têm melhores perspetivas de carreira e melhores salários para si e para a sua família (Thwala et al., 2012). É aqui que a GRH pode considerar práticas que englobem a inserção em creches, as licenças parentais, os horários flexíveis, entre outras, de forma a proporcionar um incentivo no equilíbrio de funções (Long e Perumal, 2014).

2.5. Modelo de análise

Tendo em consideração a revisão apresentada, foi criado um modelo de análise do recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social nas entidades – Figura 1.

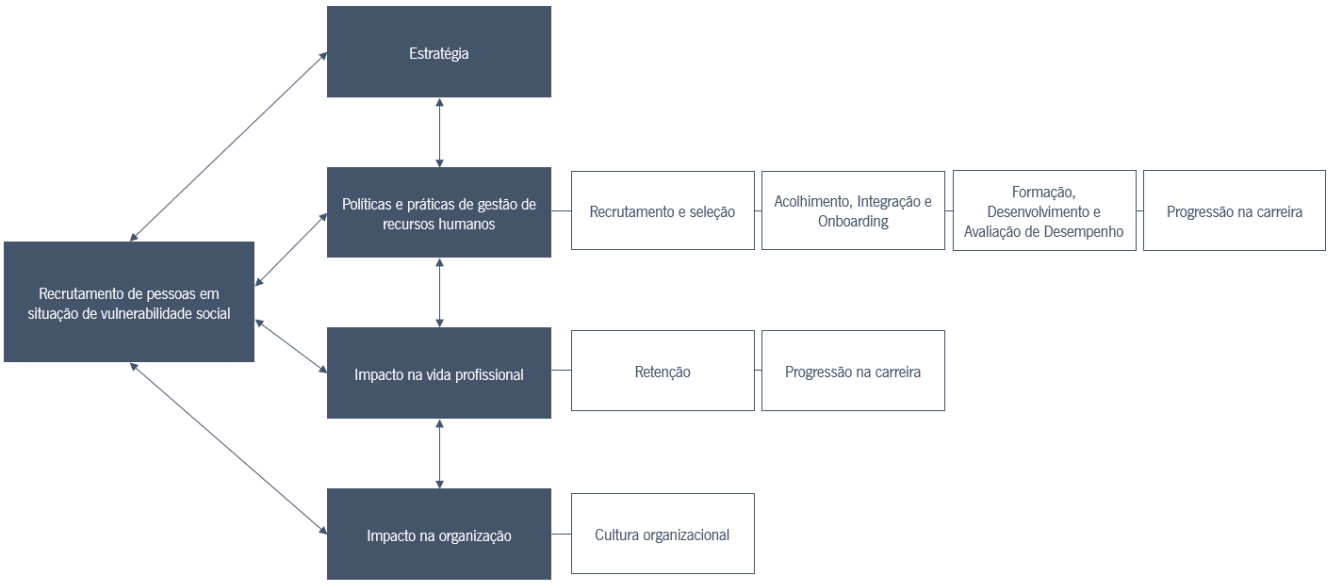


Figura 1. Modelo de análise

Este modelo descreve 4 eixos de análise presentes no processo de recrutamento em causa. No primeiro eixo está a relação da estratégia das organizações com o processo de recrutamento, onde se analisa se cada uma das organizações integra ativamente nos objetivos da sua estratégia este recrutamento, e compreende-se melhor os valores, a missão e a visão das mesmas. Permite, igualmente, compreender se a criação de políticas e práticas de GRH está diretamente ligada aos objetivos da estratégia da entidade, e o impacto que essa relação tem tanto na vida profissional dos colaboradores como na cultura organizacional das organizações.

No segundo eixo estão as políticas e as práticas de GRH, que podem, ou não, ser criados com vista a alcançar os objetivos estratégicos da entidade. Estas políticas e práticas desempenham um papel crucial no processo de recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social, estando diretamente ligadas à diversidade e inclusão das práticas de recrutamento e seleção da entidade, às práticas de acolhimento, integração e *onboarding*, às práticas de formação, desenvolvimento e avaliação de desempenho e às práticas de progressão na carreira, que têm um impacto direto na vida profissional dos colaboradores e na sua cultura organizacional.

No terceiro eixo está presente o impacto que a estratégia e as políticas e práticas de GRH têm na vida profissional dos colaboradores. A existência, ou não, de políticas e práticas eficazes de GRH podem proporcionar vantagens ou desvantagens no trabalho dos mesmos, impactando

diretamente a sua retenção e a sua progressão na carreira. Um impacto positivo ou negativo na vida profissional dos colaboradores tem efeitos consequentes na entidade como um todo, nomeadamente, na cultura organizacional.

No quarto e último eixo encontra-se o impacto do recrutamento na entidade, mais especificamente, na sua cultura organizacional. Compreender como é que as organizações alinham a estratégia e as políticas e práticas de GRH é essencial para compreender como é que a cultura organizacional é moldada. É igualmente importante ter presente que existe uma ligação direta entre o impacto na vida profissional dos colaboradores e a cultura organizacional, sendo que as mesmas se influenciam diretamente – por exemplo, um impacto positivo na retenção dos colaboradores influencia diretamente uma cultura organizacional tornando-a mais inclusiva, assim como uma cultura organizacional inclusiva influencia a existência de maior retenção.

2.5.1. Objetivos e questões de partida

Com a identificação dos principais eixos de análise deste estudo, estabeleceram-se os três principais objetivos deste estudo:

1. Conhecer e compreender de que forma o recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social vai ao encontro da estratégia das organizações;

2. Conhecer que tipo de políticas e práticas de GRH são implementadas pelas organizações e se as mesmas são, ou não, especificamente orientadas para as pessoas em situação de vulnerabilidade social;

3. Compreender o impacto dessas políticas de GRH tanto na vida profissional das pessoas em situação de vulnerabilidade social – especificamente na sua retenção e na progressão da carreira – como o impacto na entidade, em particular, na sua cultura organizacional.

Desta forma, foram definidas três principais questões de partida:

1. De que forma é que a prática de recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social está alinhada com a estratégia da entidade?

2. As políticas de gestão de recursos humanos implementadas são orientadas para as pessoas em situação de vulnerabilidade social?

3. Qual é o impacto dessas políticas de gestão de recursos humanos tanto na retenção e na progressão da carreira das pessoas em situação de vulnerabilidade, como na cultura organizacional das organizações?

3. Metodologia

Este capítulo tem como principal objetivo descrever detalhadamente a metodologia empregue neste estudo, especificando a abordagem metodológica adotada, o processo de seleção dos casos, a apresentação dos participantes que aceitaram colaborar no estudo, e tanto o método de recolha como o método de análise de dados utilizados.

3.1. Abordagem metodológica

Para responder de forma detalhada às questões de partida, foi realizado uma pesquisa qualitativa, que, segundo Berends e Deken (2019), tem como propósito avançar com explicações teóricas sobre a forma como os fenómenos empíricos se desenrolam ao longo do tempo. Tendo em consideração a complexidade dos processos de recrutamento, a abordagem qualitativa permite uma análise detalhada do contexto (Merriam, 2009), possibilitando, assim, identificar a diversidade das práticas implementadas pelas organizações, assim como os seus principais desafios e oportunidades. Também a flexibilidade metodológica da mesma (Creswell e Poth, 2018), permite a adaptação aos métodos de recolha de dados, possibilitando alcançar uma compreensão holística e significativa das estratégias de recrutamento a pessoas de situação de vulnerabilidade social adotadas pelas organizações.

De forma a analisar de forma aprofundada e detalhada as práticas de recrutamento dentro dos contextos das organizações, foi realizado um estudo de caso que, de acordo com Yin (2018), se baseia na investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real. Tendo em consideração a complexidade desta investigação, adotou-se a realização de estudos de casos múltiplos, que, segundo Yin (2018), envolve a análise de vários casos individuais, com o intuito de comparar diferentes situações, permitindo uma compreensão mais abrangente e desenvolvida de um fenómeno.

3.2. Seleção dos casos

Para a concretização deste estudo foram procuradas entidades que façam parte do processo de recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social. Desta forma, contactou-se, desde novembro de 2023 a março de 2024, presencialmente e via e-mail, 11 entidades:

a) 9 entidades que fazem recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social;

b) 2 projetos que apoiam as pessoas em situação de vulnerabilidade social na inserção no mercado de trabalho.

Das 11 entidades contactadas, foram obtidas 8 respostas, que levaram à concretização de um segundo contacto com as mesmas para a apresentação dos objetivos da Dissertação através de 1 reunião presencial, 5 reuniões online e 2 contactos via e-mail. Uma das entidades não confirmou o prosseguimento no estudo atempadamente, pelo que a amostra final é constituída pelas 7 entidades descritas na Tabela 1. Apenas uma das entidades pediu o anonimato, estando referida ao longo do texto como Grupo Retalho Prime.

Entidade	Área	Nº de colaboradores	Introdução	Primeiro contacto		Apresentação da dissertação		
				Formato	Data	Formato	Data	Duração
Grupo Portugália Restauração	Restauração	800	Website	Via e-mail	07/11/2023	Reunião online	14/11/2023	30 min
IKEA	Retalho	2500-3000	Website	Via e-mail	22/01/2024	Reunião online	28/03/2024	30 min
Grupo Retalho Prime	Retalho	30000-35000	Website	Via e-mail	26/01/2024	Reunião online	01/04/2024	30 min
Largo Residências	Corporativa	10-20	Referido pelo projeto Emprego Primero - Porta Aberta	Via e-mail	12/02/2024	Via e-mail	12/02/2024	N/A
Hotel MeraPrime Gold	Hotelaria	10-20	Referido pelo projeto Emprego Primero - Porta Aberta	Via e-mail	12/02/2024	Via e-mail	12/02/2024	N/A
Projeto É um Restaurante	Restauração	6	Website	Via e-mail	07/11/2023	Reunião online	29/11/2023	30 min
Projeto Emprego Primeiro – Porta Aberta	Agência de empregabilidade	5	Por colegas	Reunião presencial	27/12/2023	Reunião presencial	28/10/2023	20 min

Tabela 1. Apresentação das entidades entrevistadas

Das 7 entidades, 5 são responsáveis pelo recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social e 2 são responsáveis pelo apoio à inserção das pessoas em situação de vulnerabilidade social no mercado de trabalho.

Na apresentação dos objetivos, foram propostas às entidades a colaboração com as mesmas através da sua participação em duas entrevistas:

1. (Obrigatório) – Realização de uma entrevista a um profissional responsável de gestão de recursos humanos, de responsabilidade social da entidade e/ou da equipa técnica da entidade.

2. (Opcional) – Realização de uma entrevista a um ou mais colaboradores da entidade.

Das 7 entidades, todas aceitaram participar na entrevista a um profissional da equipa técnica da entidade, e 3 (IKEA, Hotel MeraPrime Gold e Projeto É um Restaurante) aceitaram a realização de uma entrevista a um dos seus colaboradores.

3.3. Apresentação dos participantes

3.3.1. Entidades empregadoras

a) Grupo Portugália Restauração

O Grupo Portugália Restauração foi fundado em 1925 e é uma das mais icónicas e tradicionais cadeias de restaurantes em Portugal. Conforme o Grupo foi identificando uma maior necessidade de recrutamento, verificou, em parceria com entidades do terceiro setor, que pessoas em situação de vulnerabilidade social, enfrentavam dificuldades no acesso ao mercado de trabalho e na manutenção do seu emprego. O desafio de contratação para as suas vagas aliado às barreiras no acesso a emprego por parte de pessoas em situação de vulnerabilidade social, fez surgir o objetivo, por parte do Grupo, do recrutamento inclusivo das mesmas.

Em 2016, o Grupo Portugália criou o Portugália Viva, com a formalização do seu Departamento de Responsabilidade Social, que especificou, como parte da sua estratégia, o recrutamento inclusivo e o apoio aos seus colaboradores que se encontram em situações de vulnerabilidade social, económica ou familiar.

b) IKEA

A IKEA é uma marca global de móveis e decoração que entrou em Portugal em 2004, e tem, atualmente, 5 lojas no país - Alfragide, Loures, Loulé, Matosinhos e Braga – vários estúdios de planificação e encomenda e uma plataforma de venda online. A IKEA apresenta um Departamento de *People & Culture* (de Recursos Humanos), que trabalha os temas da Igualdade,

Diversidade e Inclusão, tendo como um dos seus principais pilares as Pessoas Com Deficiência, sendo que um dos seus objetivos passa pelo recrutamento inclusivo das mesmas.

c) Grupo Retalho Prime

O Grupo Retalho Prime é um Grupo internacional sediado em Portugal com vastos anos de experiência no negócio alimentar. Integra o Programa Prime[1] no seu Departamento de GRH, que se baseia numa metodologia inovadora de formação e desenvolvimento para o recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social, personalizada para cada candidato e adaptada às funções que podem ser desempenhadas nas diferentes companhias do Grupo Retalho Prime.

d) Largo Residências

A Largo Residências é uma cooperativa cultural e social que trabalha com a comunidade que os rodeia, sendo o seu veículo preferencial a cultura, através da promoção de atividades culturais e negócios sociais, impulsionadores da criação e dinamização artísticas e do envolvimento e integração comunitária.[2] Através de mais de 80 parcerias pontuais com várias organizações, a Largo Residências promoveu mais de 900 eventos de programação e formação sociocultural para cerca de 50 mil visitantes/público, criando um espaço de trabalho permanente para 40 projetos socioculturais abrangendo 190 colaboradores, incluindo pessoas em situação de vulnerabilidade social, da zona do Intendente.[3]

A mesma foi referida pelo Projeto Emprego Primeiro – Porta Aberta, como um dos seus parceiros no encaminhamento de perfis e recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social.

e) Hotel MeraPrime Gold

O MeraPrime Gold é um Hotel localizado na antiga Rua do Ouro, em Lisboa, que reconhece a importância vital de operar de maneira sustentável e responsável, estando comprometidos em contribuir para o bem-estar das comunidades locais e para a preservação do meio ambiente (Hotel MeraPrime Gold, 2024). Dentro dos seus objetivos de sustentabilidade para 2024, está o recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social. Tal como a Largo Residências, esta entidade foi identificada pelo seu parceiro Projeto Emprego Primeiro – Porta

[1] O nome do Programa foi alterado para respeitar a decisão de anonimato do Grupo.
[2] Retirado de: https://linktr.ee/largoresidencias
[3] Retirado de: https://largoresidencias.com/sobre/

Aberta, como um dos seus parceiros no encaminhamento e recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social.

3.3.2. Projetos que apoiam na inserção das pessoas em situação de vulnerabilidade social no mercado de trabalho

a) Projeto "É um Restaurante"

O Projeto "É um Restaurante", criado pela Associação Crescer, surgiu em 2019 com o principal objetivo de dar uma resposta na área da empregabilidade a pessoas que estão ou estiveram situação de sem-abrigo. A resposta passa pela realização de uma formação de 7 meses e meio, onde os formandos têm a possibilidade de adquirir competências pessoas, sociais, relacionais e profissionais e, posteriormente, integram um restaurante em contexto formativo supervisionado. A sua equipa é constituída por 1 coordenadora, 2 psicólogas, 1 assistente social, 1 chefe de cozinha e 1 chefe de sala.

b) Projeto Emprego Primeiro – Porta Aberta

O Projeto Emprego Primeiro – Porta Aberta é um projeto criado pela Associação Bairros em 2020 e financiado pela Câmara Municipal de Lisboa, com o intuito de criar uma resposta especializada que apoie população em situação de vulnerabilidade social – nomeadamente pessoas em situação de sem-abrigo, pessoas consumidoras de substâncias psicoativas, colaboradores do sexo, migrantes, pessoas que estiveram privadas de liberdade, pessoas com alguma carência económica, entre outras – a integrarem o mercado de trabalho. O Projeto, desde agosto de 2023 é da responsabilidade da Associação Crescer. A sua equipa é constituída por 1 coordenadora, 2 técnicas de empregabilidade, 1 par[4] e 1 administrativa.

3.3.3. Colaboradores

a) IKEA

A colaboradora iniciou o seu processo na IKEA há cerca de 4 anos e meio, no âmbito de uma parceria de recrutamento inclusivo, em part-time, na linha de apoio ao cliente. Há um ano

[4] Um par é uma pessoa que já esteve numa situação de vulnerabilidade social e agora faz o acompanhamento a pessoas nessa situação.

iniciou funções enquanto *Recruiter*, no Departamento de *People & Culture*, onde se encontra atualmente.

Antes de entrar na IKEA, a colaboradora tinha experiência em trabalhos por conta de outrem e em trabalhos por conta própria. Trabalhou num *contact center* de recursos humanos, onde realizou funções na área de recrutamento, formação, gestão de qualidade, entre outras. Trabalhou, igualmente, como consultora de acessibilidade a pessoas com deficiência, e como formadora na área do atendimento para pessoas com deficiência na área do turismo e na área dos municípios. Para além disso, deu também formação a pessoas com deficiência visual que necessitavam de reabilitação na parte dos *softwares* e *hardwares* adaptados. Realizou, ainda, voluntariado na Casa Pia com crianças e adultos com surdocegueira.

b) Hotel MeraPrime Gold

O colaborador iniciou o seu processo no Hotel MeraPrime Gold com uma bolsa do Estágio ativação do projeto Emprego Primeiro – Porta Aberta. Em junho de 2023, foi convidado a permanecer na entidade com contrato de trabalho, encontra-se atualmente a exercer funções de *Housekeeper*.

Antes de ingressar na organização, trabalhou durante 12 anos em Bahrain, a exercer funções como *Housekeeper*, rececionista, paquete, entre outros. Chegou a Portugal a Dezembro de 2022, foi encaminhado para o projeto Emprego Primeiro – Porta Aberta por uma organização não governamental e, depois de 2 meses de acompanhamento pelo projeto, iniciou o estágio no Hotel.

c) Projeto É um Restaurante

O colaborador entrevistado trabalha num dos restaurantes do projeto É um Restaurante, após ter realizado a formação do projeto durante 6 meses. De referir que o projeto, por norma, não tem o objetivo de recrutar os seus formandos no final do projeto, mas este colaborador foi um caso excecional. Foi convidado a ficar, trabalhando, atualmente, como ajudante de cozinha.

O colaborador foi encaminhado para o projeto por uma comunidade que o apoiava a nível psicossocial. Antes de ingressar no projeto, esteve desempregado durante 2 anos, mas tem experiência na construção civil, na restauração, na área da carpintaria, entre outras.

3.4. Métodos de recolha de dados

Neste estudo, foi utilizada uma abordagem qualitativa baseada primordialmente em entrevistas. Complementarmente, foram analisados documentos disponibilizados pelas entidades (ver Tabela 3).

Segundo Bodgan e Biklen (2010), uma entrevista é um método de recolha de dados descritivos na linguagem dos próprios sujeitos, permitindo aos investigadores desenvolverem uma ideia sobre como esses sujeitos interpretam alguns aspetos do mundo. Neste estudo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas. Segundo Creswell (2018), as entrevistas semiestruturadas caracterizam-se por um conjunto de questões pré-definidas, mas expostas de forma a que exista flexibilidade na exploração de temas emergentes durante as mesmas. Estas permitem que exista uma maior abertura no acompanhamento de quaisquer ângulos que o entrevistador considere importante, uma vez que o mesmo tem mais poder de decisão para se centrar nas questões que considere mais relevantes em relação à sua investigação (Leavy, 2020). Permitem, igualmente, uma compreensão mais aprofundada e abrangente das experiências, perspetivas e práticas dos entrevistados (Merriam, 2009).

Para a realização das entrevistas foram construídos três guiões de entrevista:

1. O primeiro guião de entrevista (G1) foi construído para as entidades empregadoras – Grupo Portugália, IKEA, Grupo Retalho Prime, Largo Residências e Hotel MeraPrime Gold – que recrutam pessoas em situação de vulnerabilidade social. Este guião foi dividido em três grandes partes. A primeira remete à contextualização do recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social; a segunda às políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos que criaram e/ou adaptaram; e a terceira, e última, ao impacto deste recrutamento na vida profissional dos colaboradores e na cultura organizacional da entidade (ver apêndice I);

2. O segundo guião de entrevista (G2) foi construído para os colaboradores das entidades empregadoras (ver apêndice II);

3. O terceiro guião de entrevista (G3) foi construído para os dois projetos que apoiam as pessoas em situação de vulnerabilidade na inserção no mercado de trabalho – o Projeto Emprego Primeiro – Porta aberta e o Projeto É um Restaurante, de forma a compreender o processo de sinalização, acompanhamento e inserção das pessoas em situação de vulnerabilidade social no mercado de trabalho (ver apêndice I);

Na Tabela 2 encontram-se os tópicos base da revisão de literatura que apoiaram cada uma das perguntas dos guiões de entrevista desenhados:

Tópico	Revisão da Literatura	Questões do Guião de Entrevista	Principais Autores
Vulnerabilidade social	-Definição de vulnerabilidade social	**G1 –** Q13 **G3 –** Q4	(Wisner, 2016); (Herring, 2016); (Fineman, 2021); (Chambers, 1983)
Responsabilidade social estratégica	-Alinhamento do recrutamento com a estratégia	**G1 –** Q2; Q3; Q4, Q5 **G3 –** Q3; Q5	(Dahlsrud, 2008); (Quester e Thompson, 2001); (Book, Pauwee, Boselie e Den Hartog, 2009); (Heikkurinen e Ketola, 2012).
Papel da Gestão de Recursos Humanos	-Papel da GRH como abordagem estratégica; -Papel da GRH como forma de alcançar os objetivos de RSC da organização	**G1 –** Q1; Q15; Q16;Q17; Q18 **G3 –** Q1; Q2	(Fapohunda, 2015); (Armstrong, 2011); (Gutterman, 2020); (Boxall, Purcell e Wright, 2007); (Kramar, 2014).
Políticas e práticas de GRH	-Diversidade e inclusão -Recrutamento e seleção -Acolhimento, Integração e Onboarding -Formação, desenvolvimento e avaliação de desempenho - Progressão na carreira	**G1 –** Q6; Q7; Q8; Q9; Q10; Q11; Q12; Q14; Q19; Q20; Q21; Q22 **G2 –** Q2; Q3; Q4; Q5; Q6; Q7 **G3 –** Q6; Q7; Q8; Q9	(Kramar, 2014); (Cox, 1991); (Johnson, 2003); (Roberson, 2013); (Larsen e Phillips, 2002); (Skolasky, 2022); (Cesário e Chambel, 2019); (Allen e Shanock, 2013); (Kadiresan et al., 2015); Chavez e Weisinger, 2008); Yoon (2022); McDonald e Hite (2023).
Impacto das políticas e práticas de GRH na vida profissional e na cultura organizacional	- Retenção - Progressão na carreira - Cultura organizacional	**G1 –** Q23; Q24; Q25; Q26; Q27; Q29; Q28; Q30; Q31 **G2 –** Q8; Q9; Q10; Q11 **G3 –** Q10; Q11; Q12; Q13; Q14; Q15; Q16	(Price, 2001); Friedman, 2007); (Parker e Wright, 2001); (Kadiresan et. al, 2015).

Tabela 2. Revisão da literatura nos guiões de entrevista

Todas as entidades tiveram acesso prévio ao guião de entrevista para a equipa técnica e ao guião de entrevista para os colaboradores, para a sua preparação, podendo os mesmos serem adaptados consoante a realidade e a forma de atuação de cada uma. De referir que não foram partilhados os guiões de entrevista com os colaboradores entrevistados antes das suas entrevistas, tendo ficado do lado das entidades a decisão de partilharem o mesmo.

Foram realizadas, entre janeiro e abril de 2024, 10 entrevistas semiestruturadas durante a realização deste estudo:

a) 7 entrevistas a equipas técnicas – Tabela 3;

b) 3 entrevistas a colaboradores das entidades – Tabela 4.

Entidade	Função	Datas	Duração da entrevista	Formato	Documentação partilhada	Entrevista aos colaboradores	Identificação no texto
Grupo Portugália Restauração	Diretora de Responsabilidade Social Corporativa	24/01/2024	01:21:41	Reunião online via teams	- PowerPoint com os resultados da auscultação dos colaboradores de 2023 e dos testemunhos dos parceiros; - Cartaz com a informação dos apoios sociais prestados.	Não foi possível realizar entrevistas aos colaboradores.	Grupo Portugália, Diretora
IKEA	Talent Sourcing & EVP Leader	12/04/2024	00:45:37	Reunião online via teams	N/A	Sim.	IKEA, Talent Sourcing & EVP Leader
Grupo Retalho Prime	Responsável do Departamento de Inclusão Social	30/04/2024	00:44:16	Reunião online via teams	N/A	Não foi possível realizar entrevistas aos colaboradores.	Grupo Retalho Prime, Manager
Largo Residências	Produtora Executiva e Gestora de Projetos	19/02/2024	00:59:02	Reunião online via teams	- Vídeo de apresentação da Cooperativa	Não foi possível realizar entrevistas aos colaboradores.	Largo Residências, Gestora
Hotel MeraPrime Gold	Diretor Geral	22/02/2024	00:33:35	Reunião online via teams	- Relatório de sustentabilidade de 2024	Sim.	Hotel MeraPrime Gold, Diretor
Projeto Emprego Primeiro – Porta Aberta	Técnica de Empregabilidade	26/01/2024	01:05:25	Reunião online via teams	- Relatório de avaliação final – de agosto 2022 a julho 2023	N/A	Projeto Emprego Primeiro - Porta Aberta, Técnica
Projeto É um Restaurante	Psicóloga	22/03/2024	00:57:08	Reunião online via teams	N/A	Sim.	Projeto É um Restaurante, Psicóloga

Tabela 3. Entrevistas às equipas técnicas

Organização	Função	Datas	Duração da entrevista	Formato	Identificação no texto
IKEA	Recruiter	12/04/2024	00:12:24	Reunião online via teams	IKEA, Colaboradora
Hotel MeraPrime Gold	Housekeeper	07/03/2024	00:14:04	Reunião online via WhatsApp	Hotel MeraPrime Gold, Colaborador
Projeto É um Restaurante	Ajudante de cozinha	10/04/2024	00:16:54	Reunião online via teams	Projeto É um Restaurante, Colaborador

Tabela 4. Entrevistas aos colaboradores

Por questões de anonimato, não é possível identificar a função específica do entrevistado do Grupo Retalho Prime (Tabela 3).

Todas as entrevistas foram *online* tendo sido gravadas, obtendo-se previamente o respetivo consentimento das mesmas. As entrevistas foram transcritas na íntegra e de forma sucessiva, tendo-se optado por transcrevê-las à medida que as mesmas se foram realizando. De referir que a entrevista com o colaborador da Hotel MeraPrime Gold foi conduzida em inglês, pelo mesmo não falar português. Foi posteriormente transcrita e traduzida.

Como uma abordagem complementar recorreu-se também à abordagem documental, definida como uma técnica de exploração e interpretação do conteúdo de documentos escritos (Krippendorff, 2018). Antes e depois das entrevistas, de forma a obter um melhor contexto de cada uma das entidades, foram consultados documentos das empresas, através da análise aos relatórios de responsabilidade social/sustentabilidade e da análise aos manuais de acolhimento das entidades, o que enriqueceu a compreensão do contexto organizacional e das práticas de recrutamento das mesmas.

3.5. Método de análise de dados

Para a análise de dados deste estudo foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, descrita por Krippendorff (2018), como uma abordagem metodológica flexível, mas rigorosa que permite identificar padrões e significados subjacentes aos dados retirados, e permite uma análise detalhada e significativa dos mesmos. Esta técnica permite, desta forma, explorar o processo de recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social das entidades, nomeadamente a sua estratégia, a implementação de práticas de gestão de recursos humanos e o impacto das mesmas na retenção e na progressão de carreira das pessoas em questão.

Na fase final do estudo, foi requerido a todas as entidades a validação da análise de dados realizada, estando as suas contribuições finais incorporadas na versão final do texto.

A realização da análise documental permitiu o acesso aos objetivos gerais de responsabilidade social e/ou sustentabilidade das entidades, às respostas sociais que apresentam para os seus colaboradores e aos números da procura dessas mesmas respostas. Permitiu, igualmente, aceder aos números atuais de colaboradores de cada entidade e ao número de candidatos acompanhados de um projeto, e à descrição das suas missões, valores e objetivos.

4. Apresentação, análise e discussão de conteúdo

O presente capítulo apresenta os resultados das entrevistas realizadas, tanto às entidades que realizam o processo de recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social, como aos projetos que realizam o apoio à inserção desta população-alvo no mercado de trabalho, sendo que em ambos estão incluídos os resultados às entrevistas dos colaboradores. No final de cada apresentação de resultados apresenta-se a análise e a discussão dos mesmos.

4.1. Entidades que recrutam pessoas em situação de vulnerabilidade social

De forma a dar resposta às três questões de partida deste estudo, identificaram-se 5 entidades que realizam, atualmente, o recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social – o Grupo Portugália Restauração, a IKEA, o Grupo Retalho Prime, a Largo Residências e o Hotel MeraPrime Gold. A análise dos resultados das entrevistas aos responsáveis das entidades está dividida da seguinte forma:

1. A relação do recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social com a estratégia, onde se analisa de onde surgiu a necessidade deste recrutamento e os objetivos atuais da entidade;

2. As políticas e práticas criadas e/ou adaptadas de GRH, onde se pretende compreender como é que são levantadas as necessidades dos colaboradores, se se criam e/ou adaptam políticas e práticas de GRH específicas para dar resposta a essas mesmas necessidades, como é realizado o processo de recrutamento e seleção, e que políticas e práticas de GRH têm, especificamente, para o acolhimento, integração e *onboarding*, para a formação, desenvolvimento e avaliação de desempenho e, por fim, para a progressão na carreira;

3. O impacto dessas políticas e práticas de GRH tanto na vida profissional dos colaboradores – especificamente na sua retenção e na progressão da carreira – como nas próprias entidades, especificamente na sua cultura organizacional.

Ao mesmo tempo, para compreender a estratégia de recrutamento destas entidades na perspetiva dos seus colaboradores, foi possível realizar entrevistas a uma colaboradora da IKEA e a um colaborador do Hotel MeraPrime Gold, com o foco em duas questões principais:

1. As políticas e práticas de GRH das entidades – especificamente se têm conhecimento e se usufruem das mesmas e como caracterizam o seu processo de recrutamento, de integração e de progressão da carreira;

2. O impacto deste recrutamento na sua vida profissional – mais detalhadamente, o feedback que têm do seu processo de recrutamento até ao momento e as expectativas que têm relativamente ao seu futuro profissional.

4.1.1. Relação do recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social com a estratégia

Para dar resposta à questão "De que forma é que a prática de recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade está alinhada com a estratégia da entidade?", teve-se em consideração dois indicadores principais, o alinhamento do recrutamento com os objetivos das entidades e a origem desse próprio recrutamento.

Todas as entidades referiram fazer parte dos seus objetivos atuais o recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social. Contudo, a necessidade de iniciar este processo de recrutamento revelou-se distinta.

O Grupo Portugália Restauração e o Hotel MeraPrime Gold começaram este processo de recrutamento após compreenderem que as suas vagas são procuradas e podem ser preenchidas por pessoas que se encontram em situação de vulnerabilidade social, tendo ambas optado por criar essa mesma prática como parte dos seus objetivos de responsabilidade social, integrando-a, posteriormente, na sua estratégia. O Grupo Portugália Restauração refere *"Na área da restauração, muitas vezes quem nos chega vem em situações de grande vulnerabilidade social (...)"* (Grupo Portugália, Diretora), *"(...) sendo uma empresa líder no ramo da restauração, temos um papel importante na empregabilidade dos bairros onde estamos inseridos. As nossas parcerias (...) permitiram-nos identificar o potencial que temos em proporcionar oportunidades de emprego a públicos previamente excluídos*" (Grupo Portugália Restauração, 2022). Em 2016, foi formalizado o Departamento de Responsabilidade Social, que faz agora parte da estratégia do Grupo Portugália, onde uma das suas iniciativas é a empregabilidade inclusiva.

Já o Hotel MeraPrime Gold explica que "*nós recebemos uma comunicação por parte do projeto Emprego Primeiro – Porta Aberta (...) vimos que podíamos implementar este tipo de*

recrutamento, já que tínhamos o apoio deles, e acabámos por implementar isso na nossa estratégia" (Hotel MeraPrime Gold, Diretor), estando atualmente no seu Relatório de Sustentabilidade, a Responsabilidade Social Interna, que prevê a realização de recrutamento inclusivo, em parceria com o projeto Emprego Primeiro – Porta Aberta (Hotel MeraPrime Gold, 2024).

Por outro lado, a IKEA, o Grupo Retalho Prime e a Largo Residências referem que esse recrutamento específico surgiu dos seus objetivos inclusivos, através da criação de projetos internos, estando esse recrutamento diretamente ligado à sua estratégia. A IKEA, que tem como visão "Criar um melhor dia a dia para a maioria das pessoas"[5], explica que "*a nossa estratégia no âmbito da igualdade, diversidade e inclusão divide-se em quatro pilares (...)* [sendo um desses pilares] *as pessoas com deficiência (...) Nós procuramos pessoas com diferentes perfis, circunstâncias, backgrounds, a quem queremos garantir as mesmas oportunidades para todas (...) desenvolvemos estas iniciativas e programas com o objetivo de realmente criar um ambiente de trabalho mais inclusivo, mais seguro, que permita a partilha e onde todos os colaboradores, com todas as suas diferenças, se possam sentir bem-vindos, respeitados e valorizados internamente*" (IKEA, Talent Sourcing & EVP Leader).

O Grupo Retalho Prime afirma que "*o grupo tem como grande missão ser o grupo de retalho mais inclusivo (...)"* (Grupo Retalho Prime, Manager), tendo criado, em 2015, o Programa Prime. Contudo, explicam que "*antes até do programa existir já se fazia alguma resposta em termos daquilo que era o recrutamento e formação para os diferentes eixos. Mas desde 2015, com o desenvolvimento do Programa Prime, ficou formalizado (...) este recrutamento, integração e formação no âmbito dos três grandes eixos a que damos resposta*" (Grupo Retalho Prime, Manager).

A Largo Residências, enquanto cooperativa cultural e de responsabilidade social, tem como principal missão "o desenvolvimento local através (...) do envolvimento e integração comunitária"[6], referindo como um dos seus objetivos a inclusão social, mais especificamente da sua comunidade no Intendente, que "*(...) vem recheada de várias fragilidades e diferenças*" (Largo Residências, Gestora).

[5] Retirado de: https://www.ikea.com/pt/pt/this-is-ikea/about-us/a-visao-e-os-valores-ikea-pub9aa779d0
[6] Retirado de: https://largoresidencias.com/

Compreende-se, desta forma, que a prática de recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade está relacionada com a estratégia das 5 entidades em estudo, embora no Grupo Portugália Restauração e no Hotel MeraPrime Gold a prática tenha emergido durante a atividade de ambas as entidades, o que influenciou a própria definição da sua estratégia para a inclusão da mesma, e na IKEA, no Grupo Retalho Prime e na Largo Residências esta prática decorra de uma estratégia definida previamente. Torna-se importante determinar, com a restante análise, se a diversidade na origem do processo de recrutamento altera, de alguma forma, o processo de recrutamento em si.

4.1.2. Políticas e Práticas de GRH

Para dar resposta à questão "As políticas de GRH implementadas são orientadas para as pessoas em situação de vulnerabilidade social?", foi tido em consideração quatro indicadores. O primeiro é o processo de levantamento das necessidades que as entidades realizam, o segundo é a criação e a adaptação de políticas e práticas de GRH tendo em consideração as necessidades identificadas. O terceiro passa por analisar, especificamente, o processo de recrutamento e seleção de pessoas em situação de vulnerabilidade social – especificamente os responsáveis pelo processo, as parcerias criadas, as vagas disponíveis e o(s) tipo(s) de vulnerabilidade social – e o quarto e último, passa por analisar especificamente as políticas e práticas de GRH orientadas para o acolhimento, integração e *onboarding*, para a formação, desenvolvimento e avaliação de desempenho e, por fim, para a progressão de carreira dos seus colaboradores (Tabela 5). Nestes últimos dois indicadores vai-se ter em consideração, igualmente, a perspetiva de ambos os colaboradores.

Questionadas como é o processo atual para levantar as necessidades dos seus colaboradores, o Grupo Portugália Restauração, a IKEA e o Grupo Retalho Prime apresentam uma prática de levantamento de necessidades diretamente com os seus colaboradores.

O Grupo Portugália Restauração explica que quando o Departamento de Responsabilidade Social foi formalizado, criaram um procedimento de levantamento das necessidades dos seus colaboradores, tendo sido evidenciadas as necessidades das *"(...) famílias monoparentais (...) colaboradores migrantes que não conhecem os seus direitos, que têm muita dificuldade no acesso à informação"* (Grupo Portugália, Diretora), entre outras. Na mesma altura, *"começámos a criar também esta área mais de responsabilidade social externa, fizemos o mesmo processo mas junto*

das comunidades e participámos em Planos de Desenvolvimento Local para entender quais são os principais problemas, dificuldades e desafios que as comunidades onde estamos inseridas enfrentam (...) portanto, acabámos por perceber que não é só criar oportunidades de empregabilidade, onde claramente a área de restauração tem facilidade (...) tínhamos também de alargar e adaptar a nossa responsabilidade social interna para a manutenção desses empregos" (Grupo Portugália, Diretora). Refere ainda que, atualmente, que faz uma auscultação ao longo do ano aos seus colaboradores, mas têm também um processo de auscultação anual. Afirma que *"nós fazemos esta auscultação (...) e quando entendemos que há certos temas que começam a tornar-se comuns (...) reunimos com o diretor-geral e com os supervisores das unidades para eles entenderem qual é a realidade das lojas (...) ou seja, apresentamos os resultados ao diretor-geral, e a partir daí é criado o plano de ação do ano seguinte; com base nesta auscultação. Portanto, fazemos uma sensibilização sobre estes principais temas sociais para assegurar que o plano de ação dá respostas às necessidades reais dos nossos colaboradores (...). É importante referir que, no momento da entrada da pessoa, fazemos uma ou duas questões em parceria com os RH para podermos identificar se a pessoa poderá precisar de apoio mais imediato até receber o seu primeiro rendimento (...) as perguntas não são evasivas, mas podem-nos servir de um pequeno alerta*" (Grupo Portugália, Diretora).

Tanto a IKEA como o Grupo Retalho Prime fazem o levantamento de necessidades no processo da entrevista. A IKEA afirma que *"Inclusive, fazemos visitas com o candidato ao local de trabalho onde pode vir a trabalhar. É uma forma de perceber se o local de trabalho está adaptado à pessoa, e de que forma isso não é uma limitação para que o candidato, independentemente da sua deficiência, possa trabalhar de forma autónoma e independente e que não precise de nenhum colega para fazer alguma parte do seu trabalho ou se dirigir ao seu local de trabalho, por exemplo (...) Ao longo do tempo, ao haver maiores necessidades e outro tipo de necessidades, o Manager vai falando com a equipa de People & Culture que vai adaptando (...) qualquer pessoa que esteja numa situação de vulnerabilidade social dentro da IKEA, será ajudada e será feito o melhor para esse colaborador*" (IKEA, Talent Sourcing & EVP Leader).

A colaboradora da IKEA afirma que a abertura para falar com a IKEA sobre as necessidades dos colaboradores "*é o segredo do sucesso aqui (...) existiram efetivamente muitas sugestões de melhoria (...) todas as sugestões que tenho apresentado, felizmente, têm sido atendidas na medida que nós conseguimos mesmo resolver e contornar as situações que têm surgido (...) e, por acaso, há bocado, eu recebi a excelente notícia que uma das minhas sugestões*

de melhoria acabou de ser atendida e acabei de ter mais um melhoramento na minha autonomia enquanto colaboradora" (IKEA, Colaboradora).

Já o Grupo Retalho Prime explica que "*Fazemos levantamento de necessidades e depois (...) têm a atribuição de um gestor de caso que acompanha essa pessoa desde o início (...) em todas as suas dimensões, ou seja, é um acompanhamento holístico da pessoa (...) acompanhamos não só a colocação como no pós-colocação, nas nossas companhias, nos diferentes postos de trabalho, mas também ao nível social, se houver essa necessidade"* (Grupo Retalho Prime, Manager).

Através do conhecimento das necessidades dos seus colaboradores, as três entidades criaram e/ou adaptaram um leque diverso de políticas e práticas de GRH para os mesmos, que varia entre respostas a nível de apoio psicossocial, apoio a nível da saúde mental, apoio ao migrante, acesso à educação, entre outros (tabela 5).

Criação de políticas e práticas de GRH	
Entidade	**Políticas e Práticas de GRH**
Grupo Portugália Restauração	**1. Gabinete de Apoio Psicossocial** com uma Assistente Social interna onde, em 2023, foram realizados 548 atendimentos sociais (Grupo Portugália, 2023).
	2. Despensa Solidária: pretende assegurar a alimentação do agregado familiar, perante emergências sociais ou situações inesperadas, tendo sido entregue 481 apoios a colaboradores (Grupo Portugália, 2023).
	3. Bolsa Social: o departamento tem uma verba anual de apoios para casos de emergência social, tendo sido investido uma verba de 4489€ em 2023, em eletrodomésticos, apoio jurídico, gastos com saúde, habitação, entre outros (Grupo Portugália, 2023).
	4. **Gabinete de Apoio ao Migrante**: *"temos uma avença mensal com o CEPAC, de 20 horas mensais, em que eles têm uma assistente social que faz atendimentos aos nossos colaboradores migrantes que precisam de apoio na sua integração social e familiar em Portugal, porque eles (CEPAC) é que são os experts, não somos nós*" (Grupo Portugália, Diretora), com 194 atendimentos realizados em 2023 (Grupo Portugália, 2023).
	5. Loja Viva: Artigos de roupa e de casa, em segunda mão, doados de colaborador para colaborador, sem qualquer custo, com 73 visitas e 1726 artigos doados (Grupo Portugália, 2023). *"Contamos também com uma verba anual para garantir resposta a todos os pedidos e necessidades dos colaboradores, especialmente colaboradores migrantes que chegam a Portugal com 1 mala"* (Grupo Portugália, Diretora).
	6. Apoio à Natalidade: apoio aos colaboradores que vão ser pais que pretende assegurar o acesso a artigos básicos de puericultura de forma gratuita, tendo sido atribuídos 24 Kits Bebé em 2023 (Grupo Portugália, 2023).
	7. Cabaz Viva: para celebrar o final do ano e a época festiva, o Grupo entrega anualmente um cabaz a cada colaborador e um presente a cada filho, dos 0 aos 12 anos de idade (Grupo Portugália, 2023).
	8. Acesso à Saúde: através da bolsa social que apoia os colaboradores e familiares diretos nos gastos associados a medicamentos, óculos, higiene oral, etc. Conta também com um Guia Prático social, traduzido em 7 idiomas, com toda a informação sobre o Acesso ao Sistema Nacional de Saúde em Portugal (Grupo Portugália, 2023).
	9. Gabinete de Saúde Mental: protocolo com uma Clínica de Saúde Mental, onde os colaboradores podem aceder a consultas de psicologia de forma gratuita, tendo havido, ao todo 1074 consultas (Grupo Portugália, 2023).
	10. Acesso à Justiça: através do encaminhamento para os serviços públicos e sociais correspondentes no atendimento social (Grupo Portugália, 2023). Paralelamente, conta com a assessoria jurídica, a título de pro-bono, do escritório de advogados com quem o Grupo Portugália Restauração tem uma avença, que dá apoio gratuito a todos os colaboradores que não conseguem aceder aos serviços do Estado atempadamente e que se encontram em situações litigiosas em diversos temas (Grupo Portugália, 2023).
	11. Acesso à Educação: entregam um Guia Prático Social sobre o Acesso à Educação em 7 idiomas (Grupo Portugália, 2023).
	12. Escola Viva: apoiam anualmente os colaboradores com filhos dos 5 meses aos 18 anos de idade, na aquisição de material escolar , tendo apoiado 602 filhos dos colaboradores em 2023 (Grupo Portugália, 2023).
	13. Bolsa de Mérito Escolar: iniciativa que pretende premiar os melhores estudantes nos diferentes ciclos de ensino, sendo válida para colaboradores e os filhos dos colaboradores (Grupo Portugália, 2023).
IKEA	**1. Acesso à Saúde**: *"Sendo a saúde uma questão tão importante, um dos nossos benefícios para todos os colaboradores que são permanentes na IKEA é o seguro de saúde, que é extensível aos seus filhos e cônjuge, por um custo reduzido e o seguro de vida. Temos um departamento de Health & Wellbeing que nos ajuda a ter uma melhor qualidade de vida e um melhor desempenho no trabalho, seja a nível mental, físico e financeiro e uma plataforma de e-learnings com cursos relacionados a estas áreas, que permitem aos colaboradores adquirem conhecimentos nestes temas. Temos ainda um Programa que se chama CÔNTIGO, que fornece apoio (social, psicológico e financeiro) a colaboradores que estejam a passar por situações excecionais na sua vida pessoal"* (IKEA, Talent Sourcing & EVP Leader).
	2. Apoio Psicossocial: *"temos uma assistente social connosco que ajuda a encaminhar estes casos, por exemplo, de vulnerabilidade social a nível psicológico, e que encaminha os colaboradores para os diferentes apoios de acordo com a necessidade dos mesmos. Este programa tem como objetivo ajudar a encontrar uma solução para estarem numa situação de vida mais vantajosa. Este apoio está disponível para todo o País, em todas as nossas unidades"* (IKEA, Talent Sourcing & EVP Leader).
	3. Acesso a refeições: *"temos um restaurante para colaboradores, a preços muito reduzidos, que pode ajudar inclusive os nossos colaboradores em alguns momentos da sua vida, e com áreas de lazer e sociais que promove um sentimento de pertença entre todos"* (IKEA, Talent Sourcing & EVP Leader).
Grupo Retalho Prime (Retirado do website do Grupo Retalho Prime)	**1. Acesso à saúde**: apoia colaboradores que são doentes oncológicos e as suas famílias através de consultas de segunda opinião e acompanhamento multidisciplinar (Grupo Retalho Prime, 2024).
	2. Programa de apoio às famílias: apoia famílias dos colaboradores com filhos que sofram de doenças raras ou com necessidades especiais, dando-lhes acesso a tratamentos e equipamentos médicos (Grupo Retalho Prime, 2024).
	3. Acesso à Educação: promovem várias iniciativas de acompanhamento aos filhos dos colaboradores, como creches, bolsas de estudo, campanhas de regresso às aulas e campos de férias (Grupo Retalho Prime, 2024).
	4. Programa de apoio ao estudo: com o objetivo de promover competências escolares, sociais e emocionais em crianças e jovens até ao terceiro ciclo de escolaridade (Grupo Retalho Prime, 2024).
	5. Bem-estar familiar: através do Fundo de Emergência Social, que garante resposta a situações urgentes de carência alimentar, violência doméstica, necessidades de apoio jurídico e/ou financeiro, saúde, entre outras. Têm assistentes sociais que desenvolvem planos individualizados, dependendo da situação de cada colaborador e família (Grupo Retalho Prime, 2024).
	6. Centros de Prevenção e Reabilitação Física: através de acesso a serviços de fisioterapia, ginásio e nutrição que os centros de prevenção e reabilitação física previnem, avaliam e tratam doenças físicas e lesões musculosqueléticas (Grupo Retalho Prime, 2024).
	7. Programa de Nutrição Clínica: com o objetivo de promover hábitos de alimentação saudáveis e garantir o acompanhamento nutricional de colaboradores com problemas de saúde (Grupo Retalho Prime, 2024).

Tabela 5. Políticas e práticas de GRH

Tanto a IKEA como o Grupo Retalho Prime afirmam, ainda, ter o cuidado de formar as suas equipas consoante as necessidades das pessoas em vulnerabilidade social, explicando o Grupo Retalho Prime que consoante "*o diagnóstico que traga associado, é feita uma formação customizada à loja, à equipa que vai receber aquela pessoa (...), por exemplo, a pessoa tem epilepsia, como fazer caso haja uma crise de epilepsia? A pessoa necessita de uma adaptação do seu trabalho, porque tem uma deficiência motora, o que é que nós vamos fazer e o que é que há necessidade de alterar/adaptar no posto de trabalho, por exemplo (...) a pessoa tem diabetes, há necessidade de fazer mais pausas legais, porque há necessidade de ou beber água ou comer algo de X em X horas (...) portanto, todas estas estratégias customizadas ao diagnóstico da pessoa que vamos integrar na loja, são sempre faladas pelo gestor de caso antes da admissão da pessoa (...). Para além desta formação, fazemos uma formação de Liderança, no sentido de perceberem, havendo alguma necessidade, que estratégias devem adotar*" (Grupo Retalho Prime, Manager).

No que diz respeito ao acesso a estas políticas e práticas de GRH, as três entidades referem que as mesmas são aplicadas a nível global, para todos os seus colaboradores. O Grupo Portugália Restauração explica que o objetivo do Departamento de Responsabilidade Social é apoiar todos os colaboradores do Grupo que se encontrem em situação pontuais e/ou circunstâncias de vulnerabilidade, através das várias iniciativas da Portugália Viva (tabela 5), contudo, não limitam o acesso dessas iniciativas. Explicam que estes apoios são dados "*a 100% dos colaboradores do Grupo Portugália Restauração (...) a única vez que temos critérios de apoio é no apoio alimentar ou no pagamento de contas de água, de luz, ou seja (...) emergências sociais (...) nós aí fazemos um atendimento social, para identificar qual é a raiz do problema (...) e trabalhar em conjunto com o colaborador para identificar soluções, pois o nosso objetivo é de* ajudar o colaborador na resolução dos seus problemas, a longo-prazo" (Grupo Portugália, Diretora). A IKEA afirma "*não temos uma política, uma prática designada para pessoas com deficiência. Nós temos os nossos benefícios, nós temos as nossas práticas que são transversais a qualquer pessoa que trabalha connosco e qualquer necessidade que qualquer colaborador tenha, tenha ou não deficiência, daremos o nosso apoio enquanto empresa para garantir que as pessoas se sentem bem connosco e que realmente têm o seu posto de trabalho também adequado aos mesmos, às suas necessidades*" (IKEA, Talent Sourcing & EVP Leader). O Grupo Retalho Prime explica que as práticas que têm implementadas são globais, "*sendo a única diferença do processo o facto de entrarem como uma entrevista especializada onde percebemos o melhor perfil para a melhor função (...) tudo o resto, quer ao nível da contratação, quer ao nível de aquilo que vão*

receber, tudo são práticas cooperativas globais, faz parte do RH cooperativo" (Grupo Retalho Prime, Manager).

No que diz respeito ao Hotel MeraPrime Gold e à Largo Residências, os mesmos não têm, atualmente, um departamento ou um responsável de GRH, e não têm uma prática específica de levantamento de necessidades dos seus colaboradores. O Hotel MeraPrime Gold refere que tentam "*evitar a parte pessoal. Às vezes, uma pessoa não está a avaliar bem a pessoa, se souber, das dificuldades ou coisas que já passou (...) podemos ficar um pouco reticentes, e tento sempre não entrar por aí*" (Hotel MeraPrime Gold, Diretor). Contudo, as duas entidades funcionam com o apoio do projeto Emprego Primeiro – Porta Aberta, que faz regularmente esse levantamento, encaminhando os colaboradores para as respostas necessárias e informando as entidades das suas necessidades específicas.

De qualquer modo, tanto a Largo Residências como o Hotel MeraPrime Gold mostram-se flexíveis na sua adaptação de condições para os seus colaboradores. Como exemplo, na Largo Residências "*não contratamos ninguém a mais de 6h diárias por dia (...) temos flexibilidade de horário, caso necessário (...) temos a questão do pagamento, normalmente nós pagamos às pessoas ao fim de uma semana (...) porque é difícil para alguns colaboradores gerirem o seu dinheiro para um mês inteiro (...) pagam o passe* [para os transportes públicos] *(...) apoiamos em encontrar e frequentar cursos de português*" (Largo Residências, Gestora). Segundo o colaborador entrevistado, no Hotel MeraPrime Gold permitem a folga à sexta-feira aos colaboradores muçulmanos e dão flexibilidade de horário consoante a necessidade dos colaboradores, nomeadamente para os mesmos frequentarem os seus cursos de português (Hotel MeraPrime Gold, Colaborador). O mesmo refere, ainda, a importância do seu acompanhamento pelo projeto Emprego Primeiro – Porta Aberta, uma vez que a técnica está sempre disponível para o atender sempre que ele precisa, afirmando "*I'm so lucky to find her here in Portugal*" (tradução: tenho muita sorte por tê-la encontrado aqui em Portugal) (Hotel MeraPrime Gold, Colaborador).

4.1.2.1. Processo de recrutamento

Para compreender o processo de recrutamento das entidades, analisou-se as parcerias criadas, os atuais responsáveis pelo processo, as vagas disponibilizadas pelas entidades e o tipo de vulnerabilidade social identificados (Tabela 6).

Processo de recrutamento				
Entidade	**Parcerias**	**Responsáveis**	**Vagas**	**Tipos de vulnerabilidade social**
Grupo Portugália Restauração	Tem atualmente parceria com organizações como a Rede Emprega do Vale de Alcântara (que integra entre 30 a 40 associações) e a Rede EFE ou F (que integra perto de 20 associações), para o recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social.	Departamento de GRH, com o Departamento de Responsabilidade Social a fazer a ponte entre os parceiros e o Departamento de GRH.	Serviço na copa, serviço à mesa, entre outras.	A Portugália tem atualmente empregues "(...) candidatos provenientes de BIP/ZIPs; desempregados de longa duração; migrantes; refugiados; pessoas com deficiência e problemas de saúde mental, entre outros" (Grupo Portugália, 2024).
IKEA	Tem atualmente parceiras com organizações como a OED, o Valor T, a AFID, A Associação Salvador, o IEFP e o ICF, para o recrutamento de pessoas com deficiência.	Departamento de People & Culture. *"Na equipa de People & Culture temos a nossa equipa de Recrutamento,* que são responsáveis *por liderar todos os processos de recrutamento (...) atualmente temos uma recruiter a trabalhar esta temática, ou seja, focada no recrutamento de pessoas com deficiência*" (IKEA, Talent Sourcing & EVP Leader).	As suas vagas são para todas as pessoas. "*As pessoas candidatam-se e depois de uma triagem, serão encaminhadas para as oportunidades que vão mais de acordo com o seu perfil*" (IKEA, Talent Sourcing & EVP Leader).	Pessoas com deficiência.
Grupo Retalho Prime	Têm, atualmente, mais de 100 parcerias constituídas para encaminhamentos de perfis de pessoas em situação de vulnerabilidade social.	Departamento de GRH. A equipa especializada do Programa Prime é responsável pelo recrutamento e seleção de pessoas em situação de vulnerabilidade social. Têm especialização em psicologia, serviço social, reabilitação social profissional, terapia de fala, higiene e segurança e médicos de medicina de trabalho.	Não têm uma vaga específica para as pessoas com vulnerabilidade social. Consoante o seu perfil, são contratadas para várias posições. As vagas variam desde operadores de loja a managers.	Pessoas com deficiência, refugiados, migrantes, pessoas com histórico de toxicodependência e alcoolismo, jovens em situação social de risco. Muitos associados também a uma carência grave económica.
Largo Residências	Projeto Emprego Primeiro - Porta Aberta para o encaminhamento e seleção de perfis e com mais de 80 parceiros pontuais para projetos de desenvolvimento cultural. Retirado de: https://largoresidencias.com/sobre/	A responsável pelo processo de recrutamento é a Produtora Executiva e Gestora de Projetos.	*"Normalmente ou contratamos pessoas para manutenção, para nos ajudarem na manutenção do espaço, nas limpezas, nas pequenas reparações, ou, por exemplo, agora o recrutamento que eu solicitei tinha mais a ver com construção mesmo do espaço, portanto solicitei pessoas que tivessem alguma experiência em carpintaria."* (Largo Residências, 2024).	População migrante, população com problemas socioeconómicos e população em situação de sem-abrigo.
Hotel MeraPrime Gold	Projeto Emprego Primeiro - Porta Aberta para o encaminhamento e seleção de perfis de pessoas em situação de vulnerabilidade social.	O Diretor do Hotel é o responsável pelo processo de recrutamento e seleção.	Serviço de limpeza e de cozinha.	Não têm noção o tipo de vulnerabilidade dos colaboradores, estando esse acompanhamento do lado do Projeto Emprego Primeiro – Porta Aberta.

Tabela 6. *Processo de recrutamento*

Questionadas sobre o seu processo de recrutamento, todas as entidades entrevistadas identificaram as parcerias com entidades do setor social como fator essencial para o recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social.

O Grupo Portugália Restauração e a IKEA apresentam um Departamento de GRH (na IKEA denominado como Departamento de *People & Culture*) e o Grupo Retalho Prime um Departamento de Inclusão Social especializado (que pertence ao seu RH corporativo), com a responsabilidade de fazer o recrutamento e seleção dos seus candidatos, estabelecendo uma relação direta com os

seus parceiros na procura de candidatos em vulnerabilidade social com perfis correspondentes às vagas que têm disponíveis. No Grupo Portugália Restauração, o Departamento de Responsabilidade Social serve como ponte entre a GRH e os seus parceiros.

Questionados sobre a criação das parcerias com entidades como as descritas na Tabela 6, o Grupo Portugália Restauração explica que a mesma surgiu "*de uma necessidade e de uma oportunidade*" (Grupo Portugália, Diretora) de trabalhar diretamente com parceiros que atuam na área de inserção profissional e emprego apoiado. Com o mesmo intuito de partilha de conhecimento dos perfis que acompanham e empregam, a IKEA explica que cria parcerias consoante a sua necessidade de negócio. Já o Grupo Retalho Prime afirma que "*desde sempre (...) tivemos parceiros para nos encaminharem candidatos, quer para estágios no âmbito das formações que se desenvolviam, quer para empregabilidade (...) desde então, temos mais de 100 parcerias constituídas*" (Grupo Retalho Prime, Manager).

No que diz respeito às vagas que disponibilizam, o Grupo Portugália Restauração abre o seu recrutamento para vagas como serviço na copa, serviço à mesa, entre outras, dependendo das necessidades dos seus restaurantes.

A IKEA, focado nas pessoas com deficiência, explica que têm atualmente disponível duas formas de candidaturas. A primeira é "*uma vaga que disponibilizamos em alguns momentos do ano (mas qualquer outra vaga está disponível para receber candidaturas de pessoas com deficiência), com o foco em recrutar pessoas com deficiência (...) Não é uma vaga específica para uma função, é uma vaga onde pessoas com deficiência se podem candidatar à IKEA. Após a candidatura o Recruiter faz uma triagem curricular e depois telefónica, caso o perfil tenha os requisitos é agendada uma entrevista, que pode ser presencial ou online, de forma a conhecer o candidato e as suas necessidades. Caso o perfil se enquadre, é agendada uma entrevista com o/a Manager e nalguns casos é feita uma visita presencial ao local de trabalho para conseguirmos encaminhar o candidato para a oportunidade que mais se enquadra no seu perfil mas também consoante a sua preferência e as suas capacidades, e ajustar o que for necessário*" (IKEA, Talent Sourcing & EVP Leader). A segunda são "*as parcerias que temos neste âmbito com diferentes organizações, que nos enviam os currículos, após uma triagem feita por eles, que consideram que têm o perfil para as nossas oportunidades*" (IKEA, Talent Sourcing & EVP Leader).

Questionado sobre o seu processo de recrutamento na IKEA, a colaboradora refere que "*o meu processo de recrutamento foi através de uma parceria da IKEA com um projeto da*

Universidade Nova que envolvia uma partilha de currículos através do contato com associações já nessa altura. Uma associação de pessoas com deficiência visual partilhou o meu currículo com a empresa de recrutamento que estava a fazer este processo. A empresa de recrutamento chamou-me para uma entrevista (...) e, mais tarde, ligaram-me da IKEA a dizer que tinham recebido o meu currículo e estavam interessados em conhecer-me. Fiquei um bocadinho incrédula. Fui à primeira entrevista, isto numa terça-feira, na quinta-feira passeia uma segunda entrevista. Nesse mesmo dia ligaram-me a dizer que eu tinha ficado e que ia começar a formação na segunda-feira seguinte. Fiquei um bocadinho surpreendida, e até cheguei a perguntar "mas têm a certeza? Têm a certeza que me querem mesmo?" (...) Lá está, antes de verem a incapacidade, viram as capacidades e quiseram acreditar em mim e lançar-me este desafio" (IKEA, Colaboradora).

O Grupo Retalho Prime, no âmbito do seu Programa Prime, apresenta um site específico para candidaturas, com vagas abertas anualmente para várias zonas do país, explicando que têm atualmente dois centros responsáveis pelo recrutamento e seleção de pessoas em situação de vulnerabilidade social. O processo de recrutamento passa pela realização de uma avaliação funcional por uma equipa multidisciplinar com competências diferentes *"onde conhecemos um bocadinho a história passada e a sua experiência profissional (...) e fazemos a aplicação de instrumentos que desenvolvemos (...) são exercícios direcionados para as funções para as quais estamos a recrutar das diferentes companhias (...) na nossa loja escola (...) e avaliamos o nível de autonomia (...) depois consoante os resultados fazemos a alocação para determinada loja e função*" (Grupo Retalho Prime, Manager). Se o candidato não for selecionado, "*nós fazemos sempre encaminhamento para a comunidade, ou para uma situação institucional, ou para técnicos especializados, ou para consultas de especialidade*" (Grupo Retalho Prime, Manager). As vagas a que são colocados variam entre operadores de loja a *managers*, tendo atualmente empregadas pessoas com deficiência, refugiados, migrantes, pessoas com histórico de toxicodependência e alcoolismo e jovens em situação social de risco, sendo que muitos também sofrem de uma carência económica grave. Refere que "*contudo, eu posso dizer que eu não excluo diretamente a situação social de risco dos outros eixos, porque, na realidade, a situação social de risco pode ser por uma questão, por exemplo, de não ter emprego e não ter sustentabilidade financeira (...) E muitas das pessoas com deficiência que nos chegam, ou muitas pessoas com migrantes e refugiados que estão há pouco tempo em Portugal, muitas vezes chegam-nos com esta carência grave económica*" (Grupo Retalho Prime, Manager).

Por outro lado, tanto a Largo Residências como o Hotel MeraPrime Gold não tendo um responsável de GRH nem um departamento específico de GRH ou responsabilidade social, apoiam-se ambos nas suas parcerias com entidades do setor social para o encaminhamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social. Ambas as entidades têm o projeto Emprego Primeiro – Porta Aberta como principal parceiro para encaminhamento de possíveis candidatos, e acompanhamento ao longo do seu processo, sendo que ambos privilegiam a inserção dos seus candidatos com contratos de estágio, provenientes de bolsas disponibilizadas pelo Projeto Emprego Primeiro – Porta Aberta.

No que diz respeito às vagas que disponibilizam a Largo Residências explica que "*o nosso trabalho é um trabalho de muitas ondas (...), por exemplo, nós fazemos um festival anual e, nessa altura, precisamos sempre de muito mais pessoas para trabalhar connosco (...) normalmente ou contratamos pessoas para manutenção, para nos ajudarem na manutenção do espaço, nas limpezas, nas pequenas reparações, ou, por exemplo, agora o recrutamento que eu solicitei tinha mais a ver com construção mesmo do espaço, portanto solicitei pessoas que tivessem alguma experiência em carpintaria"* (Largo Residências, Gestora). Já o Hotel MeraPrime Gold explica que "*nós temos uma equipa pequena, de 20 pessoas (...) tentamos sempre ter uma ou duas pessoas com vulnerabilidade social na nossa equipa (...) normalmente (...) as pessoas não têm muita experiência ou estão à procura do trabalho urgente, de aprender, de ser formadas, sempre com as necessidades mais específicas (...) então, quando precisamos de alguém de cozinha, ou limpeza, nós falamos com a porta aberta e eles enviam-nos os candidatos*" (Hotel MeraPrime Gold, Diretor). Explicam que, no entanto, não têm noção o tipo de vulnerabilidade dos colaboradores, estando esse acompanhamento do lado do Projeto Emprego Primeiro – Porta Aberta.

Questionado sobre o seu processo de recrutamento, o colaborador do Hotel MeraPrime Gold referiu que foi encaminhado pelo Projeto Emprego Primeiro – Porta Aberta, tendo feito a sua entrevista com o Diretor do Hotel e com a sua supervisora, afirmando que os mesmos foram acolhedores e que a entrevista correu bem (Hotel MeraPrime Gold, Colaborador).

4.1.2.2. Políticas e práticas de acolhimento, integração e onboarding

Tendo em consideração a importância de selecionar e recrutar colaboradores com diversos backgrounds, qualificações e origens, questionou-se as cinco entidades sobre as práticas específicas de acolhimento, integração e *onboarding* dos seus colaboradores.

Todas as entidades, independentemente do seu número de colaboradores, priorizam a realização de reuniões iniciais de apresentação à entidade, nomeadamente ao espaço, e da apresentação à equipa onde vai estar inserido e às restantes equipas pertencentes à entidade, sendo que, tanto no Grupo Portugália Restauração, como na IKEA e no Grupo Retalho Prime, prioriza-se a admissão de colaboradores em grupo.

No Grupo Portugália Restauração "*fazemos também sessões de acolhimento regularmente, onde cada departamento se apresenta (...)* [com o objetivo de dar a] *conhecer, entender como é que funciona o Grupo e como funciona cada Departamento da sede (...) e fazemos essa apresentação em inglês e em português, para assegurar que os colaboradores migrantes entendem toda a informação*" (Grupo Portugália, Diretora).

A IKEA explica que "*nós tentamos, nas lojas principalmente, tentamos integrar por grupos (...) Depois fazemos vários momentos onde partilhamos a história da IKEA, onde partilhamos o nosso código de conduta, os nossos valores para que o colaborador possa integrar-se nas políticas da IKEA, nos valores da IKEA (...) normalmente alguns managers vão dar-se a conhecer e partilhar a sua experiência na IKEA. É ainda um momento onde os novos colaboradores têm algumas formações, como por exemplo a de Segurança, que são inerentes à função de trabalho em loja. Existe também uma visita ao seu posto de trabalho para conhecer o manager e alguns colegas e após estas etapas inicia a integração on-the-job*" (IKEA, Talent Sourcing & EVP Leader).

A colaboradora entrevistada da IKEA refere, ainda, que as políticas e práticas e GRH são "*logo apresentadas no onboarding, no início e até antes da integração. Na IKEA apostamos muito na transparência e no recrutamento por valores. No primeiro contacto que a equipa de recrutamento faz com o candidato, são apresentados os benefícios para o colaborador. E foi o que aconteceu comigo. Atualmente tenho uma visão mais aprofundada porque enquanto Recruiter sou eu que apresento estes benefícios a novos candidatos e, portanto, aí sim eu tenho uma oportunidade privilegiada para conhecer a fundo todas as políticas dos recursos humanos. No entanto, todos os nossos colaboradores podem conhecer estas políticas e todos os benefícios e iniciativas. Nós temos um portal do colaborador no qual, facilmente, através do nosso computador ou através do nosso telemóvel, em qualquer sítio, conseguimos aceder e temos um Q&A. Temos todas as possibilidades para conseguirmos aceder aos benefícios que temos, àquilo que nós podemos alcançar, para além de que, temos sempre os profissionais de recursos humanos disponíveis para nos esclarecer em tudo aquilo que mais precisamos*" (IKEA, Colaboradora).

Tanto o Grupo Portugália Restauração como a IKEA referem, ainda, dar um manual de acolhimento aos seus colaboradores, que informa os mesmos sobre as informações gerais da empresa, os apoios a que têm direito e os contactos das respetivas equipas.

No Grupo Retalho Prime chamam à integração "*reunião do bom dia, onde a pessoa é integrada, é acolhida, é apresentada à equipa de loja, é mostrado o espaço de trabalho (...) e é* [apresentado] *ao tutor responsável (...) que é a pessoa nomeada pela equipa de gestão de loja que irá acompanhar a pessoa do início ao fim*" (Grupo Retalho Prime, Manager).

Tanto a Largo Residências como o Hotel MeraPrime Gold realizam uma reunião inicial com o colaborador para apresentação da equipa e da logística. Na Largo Residências "*fazemos sempre uma reunião em que apresentamos a equipa, explicamos o que fazemos, o que é a Largo Residências e mostramos um vídeo sobre a contratação de 4 pessoas em situação de sem-abrigo na equipa*" (Largo Residências, Gestora). O Hotel MeraPrime Gold explica que "*apresentamos o hotel, as equipas, as fardas, e falamos um pouco sobre o que é que é expectável após 6 meses de estágio, depois desta reunião comigo, a pessoa ingressa na equipa no primeiro dia, com o seu chefe de departamento*" (Hotel MeraPrime Gold, Diretor).

Questionado o colaborador do Hotel MeraPrime Gold sobre a sua integração, o mesmo afirmou que a sua integração correu muito bem, mas que não saber falar português fez com que não conseguisse interagir com toda a sua equipa. Contudo, explica que está num curso de português e que já consegue comunicar melhor (Hotel MeraPrime Gold, Colaborador).

4.1.2.3. Formação, desenvolvimento e avaliação de desempenho

Relativamente à especificidade das práticas de formação e desenvolvimento, tanto o Grupo Portugália Restauração como a IKEA têm uma prática global para a formação contínua de todos os seus colaboradores. O Grupo Portugália Restauração explica que o Departamento de GRH criou "*a Academio Grupo Portugália (...) onde damos formação porque valorizamos as funções da restauração*" (Grupo Portugália, Diretora). A IKEA apresenta uma "*plataforma interna de formação, onde todos os nossos colaboradores podem aceder para ter algumas formações online (...) outras formações são dadas presencialmente, formações obrigatórias que temos anualmente, por exemplo, de segurança"* (IKEA, Talent Sourcing & EVP Leader).

No Grupo Retalho Prime, a formação e o desenvolvimento de pessoas em situação de vulnerabilidade social é determinado "*tendo em conta o grau de autonomia das pessoas (...) temos um sistema semáforo em que o nível de autonomia 1, 2 e 3 depende do desenvolvimento da pessoa e do próprio nível de autonomia*" (Grupo Retalho Prime, Manager), sendo que esse nível pode alterar ao longo do tempo. O nível de autonomia identificado vai impactar a função que a pessoa irá assumir, assim como o seu desenvolvimento. Para além desse acompanhamento, "*nos centros Prime, todos os meses temos turmas onde fazemos formação contínua, formação de reciclagem, onde vamos trabalhando competências relacionais, competências de gestão de conflitos, técnicas de atendimento ao público, e competências muito específicas da própria função*" (Grupo Retalho Prime, Manager).

No Hotel MeraPrime Gold, é o chefe de departamento "*que acaba por dar a formação contínua durante os 6 meses, e os colegas também*" (Hotel MeraPrime Gold, Diretor), sendo que não têm práticas específicas de formações obrigatórias ou opcionais para os seus colaboradores. O mesmo acontece na Largo Residências, onde "*a equipa dá apoio quando necessário para aprenderem*" (Largo Residências, Gestora).

O colaborador entrevistado corrobora a informação do Hotel MeraPrime Gold, explicando que está a receber formação para também ser capaz de desempenhar o cargo de rececionista, estando já a assumir esse cargo uma vez por semana. Afirma que "*step by step, I grow*" (tradução: passo a passo, eu cresço [profissionalmente])" (Hotel MeraPrime Gold, Colaborador).

Relativamente à avaliação de desempenho dos seus colaboradores, tanto o Grupo Portugália Restauração, como a IKEA e o Grupo Retalho Prime têm um processo de avaliação de desempenho anual dos seus colaboradores. A IKEA explica que essa avaliação serve para "*a definição de objetivos para esse ano e potenciarmos o desenvolvimento dos nossos colaboradores*" (IKEA, Talent Sourcing & EVP Leader). O Grupo Retalho Prime explica que, as pessoas em situação de vulnerabilidade social, como todos os outros colaboradores, são avaliados anualmente pela equipa de gestão, recebendo uma determinada conotação, consoante a avaliação, e "*conhece as estratégias que necessita e que são sugeridas para que no próximo ano possa melhorar essa avaliação*" (Grupo Retalho Prime, Manager).

Para além dessa avaliação, o Grupo Portugália Restauração apresenta um processo operacional de avaliação de desempenho mensal feito pelo gerente, que é transversal para todos, onde se avalia desde a pontualidade às especificidades das funções, sendo que "*esta avaliação*

mensal influencia os resultados da loja e é a partir dela que é estabelecido o prémio mensal a cada colaborador" (Grupo Portugália, Diretora). Por outro lado, no final do período experimental ou do termo do contrato, também realizam "*uma avaliação específica para avaliar se a pessoa continua na empresa ou não*" (Grupo Portugália, Diretora). A IKEA tem, igualmente, "*uma conversa de follow-up (...) a meio do ano (...) para percebermos em que nível é que o colaborador está, o que é que já atingiu como objetivo, o que é que precisa para atingir os próximos, se há necessidade de rever algum objetivo, por exemplo*" (IKEA, Talent Sourcing & EVP Leader). Existe também "*um momento final de avaliação para perceber como é que a performance do colaborador foi durante aquele ano*" (IKEA, Talent Sourcing & EVP Leader) e, por fim, "*existe um feedback transversal, tanto o colaborador dá um feedback ao manager, quanto o manager dá o feedback ao colaborador, e é um momento de partilha entre os dois (...) vamos fazendo follow-ups para promover um momento entre o colaborador e manager, contudo e independentemente deste ciclo, o colaborador e o manager podem ter conversas constantes de acordo com a necessidade do colaborador, para irem fazendo pontos da situação sobre a sua performance e desenvolvimento ao longo do ano (...) Na IKEA acreditamos que todos têm um talento e todos se podem desenvolver, portanto o processo de avaliação é exatamente para desenvolver competências, não apenas para atingir objetivos de negócio, mas sim também para haver um desenvolvimento profissional e pessoal de características ou competências que o colaborador queira desenvolver, e para que o manager possa suportar nesse desenvolvimento*" (IKEA, Talent Sourcing & EVP Leader).

Por outro lado, tanto a Largo Residências como o Hotel MeraPrime Gold não apresentam uma prática específica para avaliarem o desempenho dos seus colaboradores. Contudo, ambos têm reuniões "*mensais ou bimensais (...) com uma das colaboradoras do Porta Aberta (...) e elas têm uma ficha de avaliação que fazem para eu avaliar e para a colaboradora avaliar a entidade empregadora. E depois falamos um pouco sobre como é que está a correr, o que é que é expectável, o que é que deve melhorar, o que é que não deve (...)"* (Hotel MeraPrime Gold, Diretor). Para além disso, o Hotel MeraPrime Gold refere também que *"normalmente antes de ter a reunião com a porta aberta o responsável do departamento também se sente e fala um pouco comigo e com o colaborador, e um pouco sobre os inputs"* (Hotel MeraPrime Gold, Diretor).

4.1.2.4. Progressão na carreira

Diretamente relacionado com as suas políticas e práticas de formação, desenvolvimento e avaliação de desempenho, o Grupo Portugália Restauração, a IKEA e o Grupo Retalho Prime, utilizam o feedback das avaliações referidas acima como ponte para a progressão na carreira dos seus colaboradores. O Grupo Portugália Restauração explica que "*para progredir no Grupo Portugália Restauração, basta querer*" (Grupo Portugália, Diretora), referindo que, em 2023, realizaram uma projeto piloto de "*cursos de aulas de português para a inclusão (...) não só para melhorar a inclusão, como para criar maior oportunidades de progressão na carreira*" (Grupo Portugália, Diretora). A IKEA refere que, para além das práticas de formação contínua, "*temos outros programas para desenvolvimento de competências, como por exemplo, para desenvolver competências de liderança, onde qualquer colaborador se pode candidatar, passa por um processo de recrutamento e seleção e, caso fique selecionado, durante um ano fará parte de um programa com diversas atividades e formações que promovem o desenvolvimento das suas capacidades de liderança, para que um dia mais tarde esteja mais preparado para vir a assumir uma posição de liderança dentro da IKEA, seja na sua área ou não de atuação"* (IKEA, Talent Sourcing & EVP Leader).

Questionada a colaboradora sobre as práticas de progressão de carreira dentro da IKEA, a mesma refere que "*nós na IKEA temos formação constante (...) temos vários momentos de formação contínua, temos várias iniciativas e uma série de oportunidades de recrutamento internas (...) foi o que aconteceu comigo. Quando entrei na IKEA, tive formação individualizada para aprender a minha nova função, mais tarde, tive a oportunidade de me candidatar a outra vaga, onde passei por um processo de recrutamento interno para a equipa de recrutamento, onde atualmente me encontro*" (IKEA, Colaboradora).

Para além das suas práticas de formação e desenvolvimento dos colaboradores, o Grupo Portugália Restauração, a IKEA e o Grupo Retalho Prime promovem também a mobilidade interna. A IKEA explica que "*nós incentivamos também a mobilidade, ou seja, as pessoas podem não só experimentar diferentes áreas dentro da própria unidade, como em unidades diferentes (...) se as pessoas tiverem vontade de conhecer outros tipos de funções, ou outros tipos de oportunidades ou de áreas, podem sempre fazer um recrutamento interno (...) todas as nossas vagas abrem internamente, exatamente para promover o desenvolvimento interno dos nossos colaboradores, e o desenvolvimento pode não ser a nível vertical, ou seja, assumir logo uma posição de maior*

responsabilidade, mas pode ser, sim, feito horizontalmente" (IKEA, Talent Sourcing & EVP Leader).

Questionada sobre o seu processo de carreira dentro da IKEA, a colaboradora descreve-o como "*Surpreendente. Surpreendente porque quando uma pessoa com deficiência entra numa empresa o primeiro pensamento é que vai ficar ali, na prateleira (...) estacionada na mesma função (...) e eu estou agradavelmente surpreendida porque tive a oportunidade de ser convidada a fazer parte de vários desafios, e também a oportunidade de integrar a equipa de recrutamento. O desenvolvimento interno e o crescimento dentro da empresa, não tem necessariamente que ser vertical, pode ser um crescimento horizontal (...) então estou bastante satisfeita com este meu crescimento e este desenvolvimento, até porque, além da minha função de Recruiter, eu tive, e tenho tido, a oportunidade de participar em vários projetos relacionados com a deficiência e com a consultoria, com o objetivo de criar acessibilidade e melhorar o dia-a-dia para a maioria das pessoas, não só colaboradores, mas também clientes. Vou iniciar agora um novo desafio que é o recrutamento inclusivo, e vou continuar a dar seguimento aos projetos de criação de lojas acessíveis que têm como principal foco garantir que as nossas lojas sejam mais atrativas para pessoas com deficiência (...) e para mim, isso é fundamental, o meu crescimento deve-se justamente a isso, a esses desafios que fui tendo e à motivação que me foram dando para me continuar a desenvolver (...) portanto, acho que estou agradavelmente surpreendida, efetivamente*" (IKEA, Colaboradora).

Já a Largo Residências e o Hotel MeraPrime Gold não têm uma prática específica para a progressão de carreira dos seus colaboradores, apesar de isso não servir de impedimento para que exista progressão, se existirem condições para isso. A Largo Residências afirma que "*temos um colaborador em vulnerabilidade social a contrato (...) está connosco há um ano e tem sido uma progressão constante (...) vai assumindo novas funções e vai-se tornando um elemento-chave na nossa equipa*" (Largo Residências, Gestora).

O colaborador do Hotel MeraPrime Gold refere ter expectativas altas na sua progressão de carreira, explicando que, na experiência que teve anteriormente, também começou como Housekeeper e foi posteriormente avançando para outros cargos. Explica que o mesmo está a acontecer no Hotel, uma vez que já está a ter uma formação e a realizar uma vez por semana a função de rececionista (Hotel MeraPrime Gold, Colaborador).

Desta forma, com a análise à questão "As políticas de GRH implementadas são orientadas para as pessoas em situação de vulnerabilidade social?", compreende-se que o Grupo Portugália Restauração criou as suas várias iniciativas da Portugália Viva (Tabela 5) com o objetivo de apoiar os colaboradores que se encontrem em situações pontuais e/ou circunstâncias de vulnerabilidade, contudo, mas, tal como a IKEA e o Grupo Retalho Prime, permitem que todos os seus colaboradores beneficiem das mesmas. As 3 entidades apresentam uma prática de levantamento de necessidades para todos os seus colaboradores, criando as suas políticas e práticas de GRH consoante essas mesmas necessidades levantadas.

Ainda que as suas práticas e políticas de GRH sejam criadas para todos os seus colaboradores, a IKEA e o Grupo Retalho Prime apresentam políticas exclusivas para as pessoas em situação de vulnerabilidade no seu processo de recrutamento e seleção, através da parceria com entidades do terceiro setor para encaminhamento de perfis, e no próprio processo de recrutamento, onde a IKEA abre uma candidatura em específico para esta população-alvo, tendo uma pessoa responsável para o recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social, e o Grupo Retalho Prime apresenta um site em específico para as candidaturas desta população-alvo, tendo uma equipa responsável tanto para esse processo, como para o acompanhamento regular das pessoas em situação de vulnerabilidade social.

No caso da Largo Residências e do Hotel MeraPrime Gold, estas recorrem às suas parcerias com as entidades do terceiro setor para dar resposta ao levantamento de necessidades dos colaboradores, ao processo de recrutamento e seleção e ao processo de avaliação de desempenho.

Mesmo sendo as suas políticas e práticas acessíveis a todas os seus colaboradores, todas as entidades demonstram uma grande flexibilidade na adaptação das mesmas consoante as necessidades individuais dos seus colaboradores, como se verifica, nomeadamente, nas práticas de acolhimento, através da adaptação do espaço físico, como é o caso da IKEA e do Grupo Retalho Prime, e na aceitação de um contacto regular de entidades como o projeto Emprego Primeiro – Porta Aberta, para um acompanhamento mais eficaz das pessoas em situação de vulnerabilidade social, como é o caso da Largo Residências e do Hotel MeraPrime Gold.

Tanto no IKEA como no Hotel MeraPrime Gold é possível verificar que os colaboradores entrevistados corroboram a informação obtida nas entrevistas com as equipas técnicas, dando exemplos significativos de existência de oportunidades de desenvolvimento dentro das entidades

e da flexibilidade das mesmas na adaptação às políticas e práticas de GRH consoante as necessidades dos seus colaboradores.

4.1.3. Impacto das políticas e práticas de GRH na vida profissional e na cultura organizacional

Para dar resposta à questão "Qual é o impacto dessas políticas de gestão de recursos humanos tanto na retenção e na progressão da carreira das pessoas em situação de vulnerabilidade, como na cultura organizacional das entidades?", analisaram-se os números atuais de retenção e progressão na carreira das pessoas em situação de vulnerabilidade social, e o impacto que esse recrutamento teve na cultura organizacional das entidades.

4.1.3.1. Retenção e progressão na carreira

Tendo em consideração a importância da retenção para a eficácia das entidades e para a manutenção da sua vantagem competitiva, a GRH tem um papel fundamental na satisfação dos seus colaboradores, de forma a garantir a retenção e a reduzir o *turnover*. Para entender o impacto que as políticas e práticas de GRH têm nas suas entidades, as entidades foram questionadas sobre os seus números atuais de retenção e progressão na carreira das pessoas em situação de vulnerabilidade social ou dos seus colaboradores em geral. Contudo, das 7 entidades, só o Hotel MeraPrime Gold é que conseguiu partilhar todos os dados solicitados (Tabela 7).

Entidade	Retenção	Progressão na carreira
Grupo Portugália Restauração	Não conseguem partilhar o número atual. Contudo, afirmam que "p*osso-lhe garantir que uma grande percentagem dos nossos colaboradores foram encaminhados por associações, ou por outros colaboradores que foram encaminhados por associações*" (Grupo Portugália, Diretora).	Não conseguem partilhar por sobrecarga atual no volume de trabalho dos RH.
IKEA	Não têm autorização para partilhar os dados.	
Grupo Retalho Prime	Não têm autorização para partilhar os dados atuais. Contudo, já empregaram, de 2015 até agora, mais de 1200 colaboradores em situação de vulnerabilidade social. Atualmente, têm 855 pessoas com deficiência a trabalhar em Portugal. O Programa Prime contratou 269 pessoas em 2023. Têm 80,2% de retenção em 12 meses no Grupo todo (Portugal, Colômbia e Polónia) de todos os colaboradores. (Retirado do site do Grupo Retalho Prime).	Não têm autorização para partilhar os dados atuais. Contudo, 46,7% do total dos colaboradores do Grupo mudaram de função, local de trabalho ou Companhia (mobilidade vertical). 11,7% dos colaboradores do Grupo foram promovidos (mobilidade horizontal) (Retirado do site do Grupo Retalho Prime).
Largo Residências	Contrataram 12 pessoas em situação de vulnerabilidade desde 2015. Estão atualmente empregues 3 pessoas em situação de vulnerabilidade - 2 a contrato e 1 a realizar estágio.	Não conseguem especificar porque não fazem esse levantamento.
Hotel MeraPrime Gold	Foram encaminhadas, até ao momento, 7 pessoas em situação de vulnerabilidade. Estão atualmente empregues 3: 2 a realizar estágio e 1 com contrato de trabalho. Apresentando uma retenção de 42,9% das pessoas em situação de vulnerabilidade social.	Têm, até ao momento, 1 colaborador que progrediu do contrato de estágio para contrato de trabalho a realizar formação para assumir mais funções que a atual.

Tabela 7. Números atuais de retenção e progressão na carreira

Relativamente à retenção e à progressão na carreira no Grupo Portugália Restauração, a organização partilhou que não consegue especificar nenhum dos números atuais, por sobrecarga do Departamento de GRH. Contudo, refere que, no que diz respeito à retenção, grande percentagem dos seus colaboradores foram, ou encaminhados por parceiros, ou por colaboradores que também eles foram encaminhados por parceiros, tendo, atualmente, perto de 800 colaboradores. Explicam que atualmente "*já não temos vagas de copa há algum tempo (...) posso-te dizer que eu estou há 7 anos no Grupo Portugália Restauração e nos últimos 2 anos não tenho quase vagas de copa para dar aos meus parceiros e isto é inédito (...) quando entrei as vagas na copa eram o tema principal dos RH, portanto dá para entender claramente que em termos de rotatividade reduziu*" (Grupo Portugália, Diretora). O Grupo Portugália Restauração também não conseguiu disponibilizar os seus números atuais de progressão na carreira, contudo, como supramencionado, referem que "*para progredir no Grupo Portugália Restauração, basta querer*" (Grupo Portugália, Diretora).

Já a IKEA explica que não tem autorização para partilhar informação sobre a atual retenção e progressão na carreira dos seus colaboradores.

Também o Grupo Retalho Prime não pode, por questões de confidencialidade, partilhar o número atual de retenção e de progressão na carreira. Contudo, partilhou que, desde o início do

Programa Prime em 2015, já procederam ao recrutamento de 1200 pessoas em situação de vulnerabilidade social, apresentando, atualmente, uma taxa de *turnover* de 8% dessa mesma população, em Portugal. Explicam que esse baixo número é resultado da sua estratégia de "*acompanhar, acompanhar, acompanhar, portanto, estar muito presente antecipar dificuldades, criar estratégias de resoluções das mesmas (...) estamos sempre muito em cima da ocorrência e da situação*" (Grupo Retalho Prime, Manager). Para além disso, a avaliação que fazem nas entrevistas iniciais serve para identificar a melhor função para as pessoas, ou seja, "*eu não coloco a pessoa numa função só para ver como é que corre (...) eu coloco a pessoa numa função, mas já testei, já simulei, já tenho noção de que a pessoa consegue realizar ou não consegue realizar determinadas tarefas*" (Grupo Retalho Prime, Manager), afirmando que o que leva as pessoas a saírem "*não é tanto por questões específicas da própria função (...) aquilo que acontece algumas vezes é que é o primeiro emprego, e portanto foi por aqui que começaram a criar estratégias de desenvolvimento dessas competências e querem outro tipo de resposta (...) para além disso (...) a área de retalho é uma área muito exigente (...) horários rotativos, folgas rotativas, nem sempre é fácil para pessoas conseguirem conciliar as suas vidas*" (Grupo Retalho Prime, Manager). Explicam, que, contudo, podem afirmar que "*daquilo que é a nossa estratégia atual, quer ao nível de recrutamento, quer ao nível de formação, quer ao nível da retenção, as estratégias que estamos a aplicar, a evidência indica-nos que são adequadas, não é? Portanto, os números indicam-nos que, efetivamente, estamos no caminho certo"* (Grupo Retalho Prime, Manager).

No que diz respeito à Largo Residências, a entidade empregou, desde 2015 até agora, 12 pessoas em situação de vulnerabilidade social. Dessas 12 pessoas, 3 pessoas estão atualmente empregadas – 1 a realizar um estágio do projeto Emprego Primeiro – Porta Aberta e 2 com contratos de trabalho. No que diz respeito ao *turnover*, apesar da Largo Residências não fazer esse levantamento, ao partilhar que já empregou 12 pessoas até ao momento, compreende-se que 9 colaboradores em situação de vulnerabilidade saíram da entidade voluntariamente ou por decisão da mesma, não sendo possível especificar pela entidade não contabilizar esses dados. Por fim, apesar da entidade também não contabilizar o número de colaboradores que progridem na sua carreira internamente, afirma que um dos seus colaboradores tem apresentado "*uma progressão constante (...) vai assumindo novas funções e vai-se tornando um elemento-chave também na nossa equipa*" (Largo Residências, Gestora).

Relativamente ao Hotel MeraPrime Gold, foram encaminhadas, até ao momento, 7 pessoas em situação de vulnerabilidade social pelo projeto Emprego Primeiro – Porta Aberta.

Dessas 7 pessoas, 3 estão atualmente empregadas – 2 estão atualmente a realizar um estágio na entidade, e 1 está com contrato de trabalho, celebrado depois de ter terminado o seu período de estágio. Dos restantes 4 encaminhamentos, dois desistiram antes de terminar o estágio, "*uma foi por questões físicas (...) a senhora estava na parte das limpezas e fisicamente era bastante difícil e ela não conseguiu continuar (...) o outro foi por motivo de doença (...) o rapaz ficou muito doente e decidiu sair*" (Hotel MeraPrime Gold, Diretor). As restantes duas terminaram o estágio, mas foi decidido por parte do Hotel não continuarem para criação de contrato de trabalho. Questionadas as razões de não terem celebrado contrato de trabalho, o Hotel explica que "*a pessoa não conseguiu desenvolver-se ao nível que nós precisávamos para que ela ficasse (...) não conseguiu, no final do estágio, ter as soft skills necessárias para estar sozinha numa cozinha*" (Hotel MeraPrime Gold, Diretor). Contudo, reconhecem que "*também foi um pouco falha nossa (...) com uma equipa tão pequena não conseguimos dar mais acompanhamento do que dávamos*" (Hotel MeraPrime Gold, Diretor). Em termos de progressão na carreira, o Hotel explica que "*como estas pessoas vêm quase todas sem experiência, o que nós tentamos sempre fazer é recrutar e formar a pessoa na área*" (Hotel MeraPrime Gold, Diretor), tendo, atualmente, um colaborador a ser formado para desempenhar o cargo de rececionista.

O impacto que o trabalho tem nas pessoas em situação de vulnerabilidade social é comprovado pelos casos de sucesso partilhados pelas entidades (Tabela 8).

Entidade	Casos de sucesso
Grupo Portugália Restauração	*"Temos uma gerente (...) migrante (...) que tem uma vida familiar (...) complexa (...) começou a trabalhar como empregada de mesa e progrediu pouco a pouco para apoio à gestão. Neste momento é gerente de uma unidade e já ganhou vários prémios de vendas, de feedback de clientes, de tudo"* (Grupo Portugália, Diretora).
IKEA	*"Houve um desafio com uma candidata nossa, que foi o desafio mais complexo que me lembro (...) foi uma candidata surda que esteve em processo de recrutamento para o Centro de Apoio ao Cliente da IKEA, em que tivemos que nos adaptar e aprender Língua Gestual Portuguesa. Tivemos que adaptar uma parte do processo de trabalho e dar-lhe a responsabilidade dos canais escritos. Houve a necessidade do apoio de uma intérprete e formadora de Língua Gestual Portuguesa, que esteve na unidade com a equipa, o manager e a colaboradora para prepararem a integração dela de forma a que corresse tudo bem. Atualmente continua connosco, no atendimento a clientes através dos canais escritos"* (IKEA, Colaboradora).
Grupo Retalho Prime	*"Histórias positivas, também temos muitas, temos pessoas que fomos tentando perceber no recrutamento e evolução funcional, condicionámos aqui a uma função, mas depois na loja, o próprio diagnóstico, por exemplo, de uma baixa visão, teve impacto no desenvolvimento da pessoa e tentámos ao máximo dar aqui outras estratégias e soluções, que é, por exemplo, mudança de função, que muitas vezes fazemos ao longo do seu processo, para perceber qual é a melhor resposta para a pessoa naquele momento (...) Portanto, tivemos muitas situações ao longo destes últimos anos em que tivemos que fazer esta análise e que fomos testando, fomos vendo como é que corre nesta função, não corre bem, vamos tentar outra"* (Grupo Retalho Prime, Manager).
Largo Residências	"*Uma trabalhadora migrante, sem documentação, que foi empregue pela associação quando tinha 60 anos, "ela trabalhou connosco durante três anos, sempre a ser seguida pelo SEF e conseguimos legalizá-la cá em Portugal, e legalizar o filho dela (...) já se reformou e agora uma vez por mês vem cá almoçar connosco*" (Largo Residências, Gestora).
Hotel MeraPrime Gold	"*Temos o caso de um colaborador (...) está no housekeeping (...) já tinha alguma experiência do país dele. E veio e adaptou-se bem. Passado um ou dois meses já fazia o trabalho como qualquer outro colaborador, sempre motivado, sempre que vinha, as colegas do Porto Aberto sempre falavam bem. Gostava de cá estar, queria cá estar. Passado dois meses antes de terminar o estágio já estava preocupado se podia ficar cá ou não. E em vez de depois finalizar o estágio, já tanto connosco, continua com a mesma atitude e tanto nós gostamos de ter cá e como ele gosta de cá estar*" (Hotel MeraPrime Gold, Diretor).

Tabela 8. Casos de sucesso

Por curiosidade, o caso de sucesso do IKEA foi partilhado pela própria colaboradora do IKEA, e o caso de sucesso apresentado pelo Diretor do Hotel MeraPrime Gold é o colaborador entrevistado.

Questionados sobre as suas expectativas futuras de carreira após a integração na atual entidade, a colaboradora da IKEA refere que "*As expectativas são ótimas. Eu consegui encontrar uma posição e um lugar. Consegui fazer desaparecer da minha equipa a palavra inclusão, porque a palavra inclusão desaparece quando a pessoa está verdadeiramente incluída e, portanto, é assim que eu me sinto neste momento, com uma integração plena. Os meus objetivos para o futuro são muitos, continuar a desenvolver-me, não quero ficar nesta posição para sempre. Quero abraçar novos desafios. Até mesmo dentro da função de Recruiter, há sempre novos objetivos a alcançar. Vai haver agora um momento de formação disponibilizado aos recruiters. Eu também vou ter a minha oportunidade de ir à Suécia e conhecer a casa-mãe da IKEA e os valores IKEA para os poder partilhar e com os candidatos e com os colegas. Acho que isso vai ser uma oportunidade incrível. Gostaria um dia de me desenvolver rumo à liderança, acho que é o meu caminho. É uma das próximas fases que eu gostaria de desenvolver e creio que na IKEA terei a abertura suficiente para isso acontecer*" (IKEA, Colaboradora).

O colaborador do Hotel MeraPrime Gold afirma que o seu objetivo é continuar no Hotel e progredir na sua carreira, de forma contínua, explicando que não pretende fazer trabalho de *housekeeping* durante toda a sua carreira. Explica que por agora pretende manter-se a fazer a sua função e, ao mesmo tempo, ir desenvolvendo as suas competências para posteriormente assumir novos cargos.

4.1.3.2. Impacto na cultura organizacional

Questionados sobre o impacto deste recrutamento na sua cultura organizacional, todas as entidades referem as consequências positivas que este recrutamento tem, não só nas pessoas em vulnerabilidade social, mas também nos restantes colaboradores.

A IKEA explica que, a nível da cultura organizacional, "*ainda é um caminho que nós estamos a fazer (...) mas a realidade é que nós estamos muito contentes com os resultados que temos atingido (...) a representatividade dentro das próprias unidades promove este sentimento de inclusão, de integração, as pessoas ficam muito mais unidas, com muito mais vontade de poder contribuir também para este campo, de fazerem a sua cota parte na empresa, de realmente*

garantir que as pessoas são integradas devidamente, que as pessoas têm condições para se desenvolverem, que as pessoas têm oportunidades de se sentir bem também, e que têm tanta ou mais capacidade do que qualquer outro colaborador que trabalhe na empresa. E, portanto, aquilo que mais sentimos é que realmente os nossos valores, como a união, o cuidar das pessoas, e a nossa política de Igualdade, Diversidade e Inclusão, o nosso compromisso com a responsabilidade social, está cada vez mais inerente, tendo em conta os bons exemplos que vamos tendo internamente e a forma como os nossos colaboradores praticam esses valores e políticas e realmente os perpetuam e vivem" (IKEA, Talent Sourcing & EVP Leader). A colaboradora da IKEA acrescenta, ainda, que estas práticas de inclusão levaram à "*criação de lojas acessíveis (...) as nossas lojas estão mais atrativas para pessoas com deficiência*" (IKEA, Colaboradora).

Já o Grupo Retalho Prime refere que "*Grande parte das pessoas e das equipas que recebem pessoas que vêm do Programa Prime, sentem-se impactadas positivamente, portanto, sentem, inclusive, que melhorou o dia-a-dia da loja na relação de equipa, muito mais em ter ajuda, muito mais atenção àquilo que é a necessidade do outro, muitas vezes percebem que tendo um novo elemento na equipa que precisam de algumas necessidades, começam a olhar a equipa no seu todo de outra forma e, portanto, foram, acima de tudo, houve um elevado engagement com este projeto de uma elevada aceitação, de interajuda, de superação das necessidades, porque em conjunto, muitas vezes, conseguem resolver situações que antes, se calhar, diziam, olha, resolve tudo sozinho e agora olham uns para os outros de forma diferente, portanto, sentem-se muito impactados por estes colaboradores ou formandos que integram as suas equipas (...) E, depois, lá está, a questão é perceberem que estas pessoas, como não tiveram outras oportunidades, agarram estas oportunidades porque muitas vezes é a primeira oportunidade que lhes foi dada, não foram dadas outras. É o primeiro emprego que tiveram e estamos a falar de pessoas com 30, 40, e muitas delas com 50 anos (...) E, portanto, trazem para as equipas esta gratidão imensa de terem tido esta oportunidade. Isto acaba por ser disseminado e contagiado*" (Grupo Retalho Prime, Manager).

A Largo Residências refere que "*impacta na medida que nos obriga a estar atentos às pessoas, impacta quem trabalha connosco (...) porque é obrigado a lidar com alguma situação e a prestar atenção*" (Largo Residências, Gestora).

O Hotel MeraPrime Gold afirma que "*é diferente acolher este tipo de pessoas do que acolher pessoas que nós recrutamos externamente. Quem as recebe é muito mais tolerante à*

parte comportamental, por exemplo, que muitas delas não estão habituadas, ou já há muito tempo que não trabalham, ou trabalham há pouco tempo, então a cultura empresarial acaba por ter que formar um pouco, tanto como a parte de formação" (Hotel MeraPrime Gold, Diretor).

No que diz respeito aos principais desafios que cada entidade identificou com este processo de recrutamento, cada entidade demonstrou uma perspetiva diferente (Tabela 9).

Entidade	Principais desafios
Grupo Portugália Restauração	**1.** Dar respostas às necessidades dos colaboradores.
IKEA	**1.** Inicialmente, era a identificar as áreas de negócio onde podiam integrar pessoas com deficiência.
	2. Combater o preconceito que as pessoas com deficiência não são autónomas.
	3. Formação dos líderes para gerirem pessoas com deficiência.
Grupo Retalho Prime	**1.** Responder à elevada procura de candidatos.
Largo Residências	**1.** Estabilidade contratual - o trabalhado que conseguem oferecer depende dos projetos que desenvolvem ao longo do ano.
Hotel MeraPrime Gold	**1.** Colaboradores não falarem português e/ou inglês.
	2. Falta de formação: pessoas não têm formação específica ou não têm muita experiência e, ao mesmo tempo, a equipa, sendo pequena, não consegue dar a resposta que pretendiam ao nível de formação interna.

Tabela 9. Principais desafios sentidos pelas entidades

Por um lado, o Grupo Portugália Restauração identifica, como maior desafio, conseguir dar resposta a todas as necessidades dos seus colaboradores, quando as respostas Estaduais tardam a chegar ou são ineficientes. Dá um exemplo de um colaborador migrante, contratado há duas semanas, que "*foi atropelado (...) partiu o braço e ficou de baixa quatro meses (...) Um colaborador que não tem 6 meses de descontos na Segurança Social, não tem direito a receber baixa-médica- o que é que esta pessoa faz? Tem de pagar a renda, tem de pagar a comida, não está a receber da empresa, nem está a receber da segurança social (...) portanto, nós temos de dar resposta, porque as pessoas nestes casos não cumprem com os critérios para receber apoios do setor social e do setor público, encontrando no Departamento de Responsabilidade Social a única solução*" (Grupo Portugália, Diretora).

Por outro lado, a IKEA explica que o seu principal desafio, inicialmente, passou por identificar as áreas de negócio onde podiam integrar pessoas com deficiência. Contudo, "*passámos para uma posição completamente diferente e começámos a identificar, a querer conhecer as pessoas e depois sim integrá-las na nossa área de negócio*." (IKEA, Talent Sourcing & EVP Leader). Atualmente, identificam como principal desafio o combate à ideia de que pessoas com deficiência não podem ser autónomas, explicando que procuram parceiros que pratiquem os

seus valores, ou seja, "*que acreditem que as pessoas com deficiência têm a capacidade de se desenvolver, de serem autónomas (...)"* (IKEA, Talent Sourcing & EVP Leader). Para além disto, um dos seus principais desafios passa pelo combate aos estereótipos à volta das pessoas com deficiência, explicando que "*para nós é muito importante realmente também termos parceiros que trabalham connosco e que têm a nossa visão sobre as coisas, ou seja, que têm a visão de que nós todos somos capazes de fazer o nosso percurso. Mas, quando trabalhamos este tópico, realmente conseguimos chegar a este target, ou seja, durante muito tempo a sociedade colocou as pessoas com deficiência numa caixinha e quase que intitulou que estas pessoas não conseguiam vir a colaborar com uma empresa ou ter uma profissão ou desenvolver a sua carreira e, portanto, isso é muito difícil de desmistificar. Temos feito um caminho na sociedade também para isso, enquanto IKEA promovemos realmente essa mudança, mas a realidade é que ainda existem muitos preconceitos, estes estereótipos enraizados na nossa sociedade, que faz com que as pessoas também não tenham autonomia ou de forma autónoma poderem se candidatar às empresas e mostrarem o seu valor*" (IKEA, Talent Sourcing & EVP Leader). Por fim, identificam como desafio a formação dos seus líderes para que os mesmos estejam preparados para liderar equipas com pessoas com deficiência, explicando que *"trabalhamos com os nossos líderes e com as nossas equipas, para perceberem que isto é possível, para deixar os preconceitos de lado. Fazemos várias formações exatamente para conseguirmos garantir que têm espaço para explorar as suas dúvidas, para conseguirem ser esclarecidos consoante as suas dúvidas, para podermos apoiar quem tem mais dificuldade em lidar com estas situações, porque há pessoas que nunca lidaram com a deficiência, portanto, também precisam de serem informados, precisam de ter bases em que se sustentar"* (IKEA, Talent Sourcing & EVP Leader). Dá um exemplo de líderes que questionam como fazer a avaliação de pessoas com deficiência, afirmando que "*vamos aprendendo à medida que vamos fazendo as coisas*" (IKEA, Talent Sourcing & EVP Leader).

No que diz respeito às restantes entidades, o Grupo Retalho Prime afirma que o seu maior desafio atualmente é conseguir dar resposta ao elevado número de candidatos que recebem atualmente. Já a Largo Residências refere que o seu trabalho "*é muito de ondas*" (Largo Residências, Gestora), dependendo dos projetos atuais que realizam para a contratação de pessoas em situação de vulnerabilidade social, sendo o seu principal desafio a estabilidade contratual. Por fim, o Hotel MeraPrime Gold identifica que um dos maiores desafios é a formação linguística, um facto partilhado também pelas restantes entidades. Referem como principal desafio neste processo de recrutamento a falta de experiência e a necessidade de formação dos

colaboradores, afirmando, como supramencionado, que têm uma equipa pequena, não sendo fácil dar resposta a todas as necessidades dos colaboradores que entram.

Apesar do sucesso que estes programas podem ter, todas as entidades continuam a identificar, ao mesmo tempo, desafios emergentes que os próprios colaboradores sentem no seu dia-a-dia, que não pode ser combatido unicamente pelo trabalho, nomeadamente a identificação de condições socioeconómicas frágeis, dificuldades a nível linguístico, problemas de habitação e problemas de saúde, como pessoas com histórico de toxicodependência e alcoolismo.

Estes problemas vão ao encontro dos casos de insucesso partilhados por algumas entidades, nomeadamente um colaborador da Largo Residências que "*entrou para um estágio de três meses durante um festival e rapidamente nos apercebemos que era uma pessoa valiosa e que sabia trabalhar (...) trabalhava connosco todos os dias (...), mas teve de deixar o centro onde dormia para passar para um outro centro (...) e a passagem para este centro não correu bem. Ele ficou umas três semanas sem técnica, nós sem conseguir comunicar muito bem com ele e foi o suficiente para cair outra vez na droga (...) E ele desapareceu (...) Nós ainda dizemos que é como o D. Sebastião, que um dia vai voltar*" (Largo Residências, Gestora).

Desta forma, da análise à questão "Qual é o impacto dessas políticas de gestão de recursos humanos tanto na retenção e na progressão da carreira das pessoas em situação de vulnerabilidade, como na cultura organizacional das entidades?" entende-se que, apesar de não ter sido possível ter acesso a números precisos, parece seguro afirmar que as práticas de GRH têm impacto nos colaboradores. O facto de o Grupo Portugália Restauração referir que, pela primeira vez em muitos anos, não terem vagas para abrir nas funções da copa (que era o mais procurado por pessoas em situação de vulnerabilidade social), e tanto o Grupo Retalho Prime como a IKEA referirem a enorme procura no recrutamento nas suas entidades, pode ser um indicativo do impacto que políticas e práticas direcionadas para as necessidades dos colaboradores podem ter na entidade, nomeadamente com o aumento da retenção e a diminuição do *turnover*.

Também ambos os colaboradores referirem a sua intenção de permanecerem na sua entidade e terem ambos a ambição de progredirem profissionalmente, demonstra o impacto que a oportunidade de recrutamento e de acesso a oportunidades de formação e desenvolvimento tem nos colaboradores destas entidades.

No que diz respeito ao impacto na cultura organizacional, é percetível a diferença que as entidades sentem no sentimento de ajuda e tolerância que o recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social tem nas equipas e nos colaboradores em geral da sua entidade, demonstrando o cuidado que tanto os responsáveis como os colegas têm na integração e no *onboarding* dos mesmos.

Contudo, como supramencionado, as situações socioeconómicas dos colaboradores que vão para além do que as entidades conseguem apoiar, afetam diretamente alguns desafios apresentados pelas entidades no recrutamento em si, e a própria vida pessoal dos mesmos, o que, por sua vez, pode condicionar o seu percurso profissional.

Tendo em consideração os dados apresentados, foi criada uma estrutura de análise dividida em três principais dimensões, cada uma com os principais indicadores e temas verificados ao longo do capítulo (tabelas 10, 11 e 12).

A primeira dimensão diz respeito à relação da estratégia com o processo de recrutamento, onde é possível analisar a origem do processo de recrutamento de cada entidade e os objetivos atuais das mesmas (tabela 10).

Indicadores	Temas	Citações
Origem do processo de recrutamento	Integração do objetivo na estratégia depois do mesmo ser implementado	*"Sendo uma empresa lider (...) temos um papel importante na empregabilidade (...) As nossas parcerias (...) permitiram-nos identificar o potencial que temos em proporcionar oportunidades de emprego a públicos previamente excluídos"* (Grupo Portugália, 2022).
	Integração do objetivo na estratégia antes do mesmo ser implementado	*"O Grupo tem como grande missão ser o grupo de retalho mais inclusivo (...) esta é a nossa grande missão (...) não é um objetivo companhia à companhia, faz parte do grupo"* (Grupo Retalho Prime, Manager).
Objetivos atuais da entidade	Recrutamento inclusivo	*"Desenvolvemos estas iniciativas e programas com o objetivo de realmente criar um ambiente de trabalho mais inclusivo, mais seguro, que permita a partilha e onde todos os colaboradores, com todas as suas diferenças, se possam sentir bem-vindos, respeitados e valorizados internamente"* (IKEA, Talent Sourcing & EVP Leader).

Tabela 10. Grelha de análise - Primeira dimensão

Na origem do processo de recrutamento verifica-se que o mesmo pode surgir de duas formas. A primeira passa pela integração da prática de recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade na estratégia da entidade depois de perceberem o valor da mesma, como acontece no Grupo Portugália Restauração e no Hotel MeraPrime Gold, e a segunda por esse objetivo pertencer à própria missão da entidade, como se verifica na IKEA, no Grupo Retalho Prime e na Largo Residências.

A segunda dimensão de análise faz referência às políticas e práticas de GRH, onde é possível analisar a forma como as entidades fazem o levantamento de necessidades dos seus colaboradores, a criação e/ou adaptação de políticas e práticas de GRH consoante essas

necessidades, o processo de recrutamento e seleção das empresas e as políticas que as mesmas têm de acolhimento, integração e *onboarding*, de formação, desenvolvimento e avaliação de desempenho e, por fim, de progressão na carreira (Tabela 11).

Indicadores	Temas	Citações
Levantamento de necessidades	Levantamento feito pela própria entidade	*"Logo na entrevista (...) nós fazemos um levantamento daquilo que a pessoa sente como maior necessidade ou precisa para o seu ambiente de trabalho funcionar"* (IKEA, Talent Sourcing & EVP Leader).
	Levantamento feito com apoio das entidades do terceiro setor	*"Normalmente não questionamos (...) , como temos a entidade porta aberta, que são muito competentes, acabo por sempre votar nesta confiança com elas, e elas tratam dessa parte"* (Hotel MeraPrime Gold, Diretor).
Criação e/ou adaptação de políticas de GRH	As políticas de GRH são transversais a todos os colaboradores, mas as entidades mostram flexibilidade na adaptação conforme as necessidades dos colaboradores	*"Nós temos os nossos benefícios, nós temos as nossas práticas que são transversais a qualquer pessoa que trabalha connosco e qualquer necessidade que qualquer colaborador tenha (...) daremos o nosso apoio enquanto empresa para garantir que as pessoas se sentem bem connosco e que realmente têm o seu posto de trabalho também adequado aos mesmos, às suas necessidades"* (IKEA, Talent Sourcing & EVP Leader).
Processo de recrutamento e seleção	Inserido no processo de recrutamento global	*" Nós temos um processo de recrutamento onde todas as pessoas se podem candidatar independentemente do seu background, da sua situação (...) e trabalhamos realmente para que todas as pessoas sintam liberdade de se poder candidatar e identificar-se com aquilo que é a nossa organização e que possam avançar com a candidatura"* (IKEA, Talent Sourcing & EVP Leader).
	Processo de recrutamento específico para pessoas em vulnerabilidade social	*"Temos um site específico onde as pessoas se candidatam, com vagas abertas anualmente para várias zonas do país"* (Grupo Retalho Prime, Manager).
	Apoio das entidades dos terceiro setor	*"desde sempre (...) tivemos parceiros para nos encaminharem candidatos, quer para estágios no âmbito das formações que se desenvolviam, quer para empregabilidade (...) temos mais de 100 parcerias constituídas"* (Grupo Retalho Prime, Manager).
Políticas de acolhimento, integração e onboarding	Manual de acolhimento para os colaboradores	*"Os nossos colaboradores desde o dia 1 têm um folheto com toda a informação em português e inglês, com os apoios que a empresa dá e os contactos da responsabilidade social e de RH"* (Grupo Portugália, Diretora).
	Integração por grupos	*"Normalmente nós tentamos, nas lojas principalmente, tentarmos integrar por grupos"* (IKEA, Talent Sourcer & EVP Leader).
	Reuniões de integração	*"Normalmente fazemos sempre uma reunião em que apresentamos a equipa, explicamos o que é que nós fazemos, e quem somos"* (Largo Residências, Gestora).
Políticas de formação, desenvolvimento e avaliação de desempenho	Respostas específicas para formação contínua	*"Temos uma plataforma interna de formação, onde todos os nossos colaboradores podem aceder para ter algumas formações online (...) outras formações são dadas presencialmente, formações obrigatórias que temos anualmente, por exemplo, de segurança"* (IKEA, Talent Sourcer & EVP Leader).
	Adaptação das formações consoante a autonomia dos colaboradores	"tendo em conta o grau de autonomia das pessoas (...) temos um sistema semáforo em que o nível de autonomia 1, 2 e 3 depende do desenvolvimento da pessoa e do próprio nível de autonomia" (Grupo Retalho Prime, Manager)
	Apoio das entidades do terceiro setor	*"Existem reuniões mensais, ou bimensais, ou cada dois meses, se não me engano, com uma das colaboradoras do Porta Aberta, que vem, sentamos os três, elas têm uma ficha de avaliação que fazem para eu avaliar e para a colaboradora avaliar a entidade empregadora. E depois falamos um pouco sobre como é que está a correr, o que é que é expectável, o que é que deve melhorar, o que é que não deve"* (Hotel MeraPrime Gold, Diretor).
Políticas de progressão na carreira	Associado às políticas de formação, desenvolvimento e avaliação de desempenho	*"Temos outros programas para desenvolvimento de competências, como por exemplo, para desenvolver competências de liderança, onde qualquer colaborador se pode candidatar, passa por um processo de recrutamento e seleção e, caso fique selecionado, durante um ano fará parte de um programa com diversas atividades e formações que promovem o desenvolvimento das suas capacidades de liderança, para que um dia mais tarde esteja mais preparado para vir a assumir uma posição de liderança dentro da IKEA, seja na sua área ou não de atuação"* (IKEA, Talent Sourcing & EVP Leader).
	Mobilidade interna	*"Nós incentivamos também a mobilidade, ou seja, as pessoas podem não só experimentar diferentes áreas dentro da própria unidade, como em unidades diferentes (...) se as pessoas tiverem vontade de conhecer outros tipos de funções, ou outros tipos de oportunidades ou de áreas, podem sempre fazer um recrutamento interno (...) todas as nossas vagas abrem internamente, exatamente para promover o desenvolvimento interno dos nossos colaboradores, e o desenvolvimento pode não ser a nível vertical, ou seja, assumir logo uma posição de maior responsabilidade, mas pode ser, sim, feito horizontalmente"* (IKEA, Talent Sourcing & EVP Leader).

Tabela 11. Grelha de análise - Segunda dimensão

No que diz respeito ao levantamento das necessidades, verifica-se que essa prática é realizada ou dentro da própria entidade, como é o caso do Grupo Portugália Restauração, da IKEA e do Grupo Retalho Prime, ou com apoio das entidades do terceiro setor, como acontece na Largo Residências e no Hotel MeraPrime Gold. Já na criação e/ou adaptação das políticas de GRH,

verifica-se que as mesmas são aplicadas, no geral, a todos os colaboradores, mas todas as entidades demonstram flexibilidade na adaptação dessas políticas consoante as necessidades levantadas dos colaboradores.

Relativamente ao processo de recrutamento e seleção em si, as mesmas apresentam integrar pessoas em situação de vulnerabilidade social pelo seu processo de recrutamento global, contudo, também demonstram adaptar esta prática para pessoas em situação de vulnerabilidade social, nomeadamente com a criação de um site específico para as mesmas se candidatarem, como acontece no Grupo Retalho Prime, ou de uma vaga específica (mas não uma função específica), como acontece na IKEA. Todas as entidades demonstram, ainda, receberem o apoio das entidades do terceiro setor neste processo, nomeadamente através do encaminhamento de perfis.

Em relação às políticas de acolhimento, integração e *onboarding*, é possível determinar que tanto o Grupo Portugália Restauração como a IKEA dão um manual de acolhimento para os seus colaboradores, com a informação da entidade, adaptando-o consoante a língua dos colaboradores. Também priorizam, no caso do Grupo Portugália Restauração, da IKEA e do Grupo Retalho Prime, a integração por grupos, sendo que todas as entidades realizam, para os novos colaboradores, reuniões de integração, onde apresentam a entidade, as chefias, os departamentos e a sua equipa e funções. No que diz respeito às políticas de formação, desenvolvimento e avaliação de desempenho, verifica-se que as entidades apresentam respostas específicas para a formação contínua, sendo que também se verifica, no caso do Grupo Retalho Prime, uma adaptação das políticas consoante a autonomia dos seus colaboradores. Compreende-se, igualmente, que tanto a Largo Residências como o Hotel MeraPrime Gold recorrem às entidades do terceiro setor para a realização destas políticas. Por fim, relativamente às políticas de progressão na carreira, compreende-se existir uma ligação com as políticas de formação, desenvolvimento e avaliação de desempenho, como é o caso da IKEA e do Grupo Retalho Prime, que têm práticas específicas o desenvolvimento de competências de liderança, e também se verifica existir, no Grupo Portugália Restauração, na IKEA e no Grupo Retalho Prime, práticas de mobilidade interna.

A terceira e última dimensão faz referência ao impacto que as políticas de GRH têm tanto na vida profissional dos colaboradores – onde se analisa a retenção e a progressão na carreira dos colaboradores, assim como exemplos de casos de sucesso – como na cultura organizacional,

com a análise ao impacto que tem na própria cultura e os principais desafios e dificuldades sentidas neste recrutamento (tabela 12).

Indicadores	Temas	Citações
Retenção e progressão na carreira	Preenchimento de vagas	*"Já não temos vagas de copa há algum tempo (...) posso-te dizer que eu estou há 7 anos no Grupo Portugália Restauração e nos últimos 2 anos não tenho quase vagas de copa para dar aos meus parceiros e isto é inédito (...) quando entrei as vagas na copa eram o tema principal dos RH, portanto dá para entender claramente que em termos de rotatividade reduziu"* (Grupo Portugália, Diretora).
	Baixo nível de turnover	*"O nosso turnover é muito baixo. Eu posso partilhar que o nosso turnover atual é de 8% (...) Muito por aquilo que lhe partilhava, que a nossa estratégia é acompanhar, acompanhar"* (Grupo Retalho Prime, Manager).
	Elevada procura	*"Conseguimos dar resposta a todos os candidatos que nos procuram"* (Grupo Retalho Prime, Manager).
	Oportunidades de progressão na carreira	*"Eu estou agradavelmente surpreendida porque tive a oportunidade de ser convidada a fazer parte de vários desafios, e também a oportunidade de integrar a equipa de recrutamento. O desenvolvimento interno e o crescimento dentro da empresa, não tem necessariamente que ser vertical, pode ser um crescimento horizontal (...) então estou bastante satisfeita com este meu crescimento e este desenvolvimento, até porque, além da minha função de Recruiter, eu tive, e tenho tido, a oportunidade de participar em vários projetos relacionados com a deficiência e com a consultoria, com o objetivo de criar acessibilidade e melhorar o dia-a-dia para a maioria das pessoas, não só colaboradores, mas também clientes. Vou iniciar agora um novo desafio que é o recrutamento inclusivo, e vou continuar a dar seguimento aos projetos de criação de lojas acessíveis que têm como principal foco garantir que as nossas lojas sejam mais atrativas para pessoas com deficiência"* (IKEA, Trabalhadora).
Casos de sucesso	Casos de sucesso apresentados por todas as entidades	*"Histórias positivas, também temos muitas, temos pessoas que fomos tentando perceber no recrutamento e evolução funcional, condicionámos aqui a uma função, mas depois na loja, o próprio diagnóstico, por exemplo, de uma baixa visão, teve impacto no desenvolvimento da pessoa e tentámos ao máximo dar aqui outras estratégias e soluções, que é, por exemplo, mudança de função, que muitas vezes fazemos ao longo do seu processo, para perceber qual é a melhor resposta para a pessoa naquele momento (...) Portanto, tivemos muitas situações ao longo destes últimos anos em que tivemos que fazer esta análise e que fomos testando, fomos vendo como é que corre nesta função, não corre bem, vamos tentar outra"* (Grupo Retalho Prime, Manager).
Expectativas futuras dos colaboradores	Permanecer na entidade onde se encontram	*"Eu consegui encontrar uma posição e um lugar (...) Os meus objetivos para o futuro são muitos, continuar a desenvolver-me, não quero ficar nesta posição para sempre. Quero abraçar novos desafios. Até mesmo dentro da função de Recruiter, há sempre novos objetivos a alcançar"* (IKEA, Colaboradora).
Impacto na cultura organizacional	As políticas de GRH fomentam valores de diversidade e inclusão	*"Grande parte das pessoas e das equipas que recebem pessoas que vêm do programa Prime, sentem-se impactadas positivamente, portanto, sentem, inclusive, que melhorou o dia-a-dia da loja na relação de equipa, muito mais em ter ajuda, muito mais atenção àquilo que é a necessidade do outro, muitas vezes percebem que tendo um novo elemento na equipa que precisam de algumas necessidades, começam a olhar a equipa no seu todo de outra forma e, portanto, foram, acima de tudo, houve um elevado engagement com este projeto de uma elevada aceitação, de interajuda, de superação das necessidades, porque em conjunto, muitas vezes, conseguem resolver situações que antes, se calhar, diziam, olha, resolve tudo sozinho e agora olham uns para os outros de forma diferente, portanto, sentem-se muito impactados por estes colaboradores ou formandos que integram as suas equipas"* (Grupo Retalho Prime, Manager).
Principais desafios e dificuldades	Respostas Estaduais tardias ou ineficientes	*"Nós temos de dar resposta, porque as pessoas nestes casos não cumprem com os critérios para receber apoios do setor social e do setor público, encontrando no Departamento de Responsabilidade Social a única solução"* (Grupo Portugália, Diretora).
	Combate a estereótipos	*"Durante muito tempo a sociedade colocou as pessoas com deficiência numa caixinha e quase que intitulou que estas pessoas não conseguiam vir a colaborar com uma empresa ou ter uma profissão ou desenvolver a sua carreira e, portanto, isso é muito difícil de desmistificar. Temos feito um caminho na sociedade também para isso, enquanto IKEA promovemos realmente essa mudança, mas a realidade é que ainda existem muitos preconceitos, estes estereótipos enraizados na nossa sociedade, que faz com que as pessoas também não tenham autonomia ou de forma autónoma poderem se candidatar às empresas e mostrarem o seu valor"* (IKEA, Talent Sourcing & EVP Leader).
	Seleção de candidatos devido à elevada procura	*"Dar resposta aos muitos candidatos que nos procuram"* (Grupo Retalho Prime, Manager).
	Formação	*"O maior desafio e dificuldade era a parte da formação, da parte linguística, porque algumas pessoas não falam português ou algumas pessoas não falam inglês"* (Hotel MeraPrime Gold, Diretor).
		"Trabalharmos com os nossos líderes e com as nossas equipas (...) também precisam de serem informados, precisam de ter bases em que sustentar" (IKEA, Talent Sourcing & EVP Leader).

Tabela 12. Grelha de análise - Terceira dimensão

Relativamente ao impacto na vida profissional dos colaboradores, especificamente à retenção e progressão na carreira dos mesmos, compreende-se que há entidades – nomeadamente o Grupo Portugália Restauração, a IKEA e o Grupo Retalho Prime, que indicam que existe uma elevada procura nas suas vagas, indicando o Grupo Portugália Restauração que não têm, atualmente, vagas disponíveis para enviar aos seus parceiros na função da copa e o Grupo Retalho Prime apresenta um baixo *turnover* de pessoas em situação de vulnerabilidade social. Verifica-se, igualmente, a identificação de oportunidades de progressão na carreira por parte

dos colaboradores da IKEA e do Hotel MeraPrime Gold. É possível identificar, por fim, que para além de todas as entidades identificam casos de sucesso no recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social, os colaboradores entrevistados apresentam, ainda, como expectativa futura permanecer na entidade onde se encontram a trabalhar.

No que diz respeito ao impacto na cultura organizacional, verifica-se que as entidades identificam uma maior cultura de suporte e apoio por parte dos restantes colaboradores devido ao recrutamento em questão, mas todas apresentam, ainda, desafios e dificuldades neste processo, nomeadamente a necessidade de formação das chefias, identificado pela IKEA, e das pessoas em situação de vulnerabilidade social, identificado pelo Hotel MeraPrime Gold, e, por fim, a seleção dos candidatos devido à elevada procura dos mesmos, identificado tanto pela IKEA como pelo Grupo Retalho Prime.

4.1.4. Discussão de resultados

Com a análise aos dados apresentados, é possível confirmar que todas as entidades apresentam como objetivo o recrutamento inclusivo de pessoas em situação de vulnerabilidade social, demonstrando existir uma relação entre esse objetivo e a sua estratégia enquanto entidade – o Grupo Portugália Restauração informa que o Departamento de Responsabilidade Social pertence à direção do Grupo e um dos seus objetivos é o recrutamento inclusivo, a IKEA afirma que o recrutamento inclusivo faz parte do seu pilar de pessoas com deficiência integrada na estratégia no âmbito da igualdade, diversidade e inclusão do Grupo, o Grupo Retalho Prime que afirma que faz parte dos objetivos do Grupo ser o empregador mais inclusivo, a Largo Residências que explica que faz parte da sua missão a integração comunitária e, por fim, o Hotel MeraPrime Gold afirma que, desde a sua parceria com o Projeto Emprego Primeiro – Porta Aberta, criou como um dos seus objetivos de sustentabilidade o recrutamento inclusivo de pessoas em situação de vulnerabilidade social.

A relação do objetivo de recrutamento inclusivo com a estratégia, como supramencionado, pode ser criada no decurso da atuação das entidades, como é o caso do Grupo Portugália Restauração e do Hotel MeraPrime Gold, que identificaram que as suas vagas podiam ser preenchidas por pessoas que se encontram em alguma situação de vulnerabilidade social, decidindo adotar esse objetivo como parte da sua estratégia posteriormente ao início do mesmo, ou pode ser criada na definição da estratégia das entidades, como é o caso da IKEA, do Grupo

Retalho Prime e da Largo Residências. Sendo qual for a origem dessa relação, não se verificou, ao longo da análise dos dados, uma diferença significativa nas estratégias entre as entidades que criaram o processo e depois inseriram-no na estratégia, e as que definiram primeiro a estratégia e depois implementaram o processo de recrutamento.

Desta forma, seguindo a definição de Chandler (2016) de responsabilidade social estratégica, que refere passar pela incorporação de uma perspetiva holística de responsabilidade social no planeamento estratégico e nas operações de uma empresa, e, ainda, da afirmação de Bhattacharyya (2010), que explica que as atividades de responsabilidade social têm de se relacionar com a missão e visão da empresa, e/ou contribuir para a sua concretização, pode-se determinar que todas as entidades estudadas têm, atualmente, o recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social como parte da estratégia da sua entidade.

No que diz respeito à criação e/ou adaptação de práticas e políticas de GRH, nas cinco entidades estudadas verifica-se a realização de um levantamento de necessidades dos colaboradores, seja pelas próprias entidades, como é o caso do Grupo Portugália Restauração, da IKEA e do Grupo Retalho Prime, seja por parte das entidades parcerias, como é o caso da Largo Residências e do Hotel MeraPrime Gold. As três entidades que fazem o próprio levantamento de necessidades são as mesmas que apresentam um Departamento de GRH, sendo que o Grupo Portugália Restauração apresenta, também, um Departamento de Responsabilidade Social, e o Grupo Retalho Prime apresenta um Departamento de Inclusão Social especializado, que faz parte do RH corporativo do Grupo. As três realizam essa auscultação de forma regular – o Grupo Portugália Restauração através da auscultação ao longo do ano e da auscultação anual, a IKEA através do *feedback* regular do *manager* à equipa de GRH para a adaptação das necessidades, e o Grupo Retalho Prime através da alocação de um gestor de caso a cada colaborador para o levantamento regular das necessidades do mesmo.

Das três entidades, o Grupo Portugália Restauração é o único que cria políticas e práticas de GRH (Tabela 6) para os colaboradores que se encontram numa situação e/ou circunstâncias de situação de vulnerabilidade social, mas as políticas de GRH de acolhimento, integração e *onboarding*, formação, desenvolvimento e avaliação de desempenho e de progressão na carreira, aparentam ser criadas para todos os seus colaboradores. Já a IKEA e o Grupo Retalho Prime criam todas as suas políticas e práticas de GRH orientando-as para todos os seus colaboradores, tendo em consideração as suas necessidades, mas independentes a se se encontram, ou não, em

situação de vulnerabilidade social. Contudo, tal como a IKEA e o Grupo Retalho Prime, o Grupo Portugália Restauração não restringe o acesso a nenhuma das suas políticas, permitindo que todos os seus colaboradores beneficiem das mesmas. As três entidades demonstram, ainda, ter flexibilidade na adaptação das políticas e práticas consoante as necessidades individuais dos seus colaboradores.

Estas políticas de GRH são responsáveis pelo cuidado e desenvolvimento dos seus colaboradores, de forma atingir os objetivos das entidades (Fapohunda, 2015), sendo também fundamental para atingir os seus objetivos de responsabilidade social, através da criação de práticas que melhoram a saúde física e mental, e o bem-estar social e económico dos colaboradores (Gutterman, 2020). O leque de políticas e práticas de GRH apresentadas pelas três entidades demonstram a valorização das entidades da diversidade e inclusão, nomeadamente com a criação de práticas que facilitam ao acesso a assistentes sociais que encaminham os colaboradores para as respostas sociais mais adequadas às suas necessidades, facilitam o acesso de respostas a apoio aos migrantes, facilitam o acesso à educação, entre outros (Tabela 5), o que aumenta a eficácia na gestão e no acolhimento da diversidade nos locais de trabalho (Riccucci, 2002).

No caso da Largo Residências e do Hotel MeraPrime Gold, como entidades de pequena dimensão, não integram um representante de GRH nem um departamento de GRH, mas criam parcerias com entidades do terceiro setor que dão apoio a práticas como à do levantamento de necessidades e ao encaminhamento para entidades que dão resposta a nível psicossocial, por exemplo. Ambas as entidades demonstram flexibilidade no contacto regular com as entidades parceiras que lhes transmitem as necessidades levantadas dos colaboradores, apresentando abertura para a adaptação das condições aos seus colaboradores consoante esse feedback.

Relativamente ao tipo de vulnerabilidade sociais que são empregues pelas entidades, à parte da IKEA que se foca nas pessoas com deficiência, verifica-se vulnerabilidades de desemprego de longa duração, população migrante, população com dificuldades socioeconómicas, população em situação de sem-abrigo, refugiados, população com histórico de toxicodependência e alcoolismo, jovens em situação social de risco, entre outros. De relembrar que um colaborador pode estar inserido em mais do que uma categoria de vulnerabilidade (Audenaert, et al., 2019), facto também exposto pelas entidades entrevistadas.

No que diz respeito à especificidade das políticas e práticas de GRH implementadas nos processos de recrutamento e seleção, de acolhimento, integração e *onboarding*, de formação, desenvolvimento e avaliação de desempenho e de progressão na carreira, verifica-se, novamente, uma acentuada diferença entre as entidades de grande dimensão com Departamentos de GRH e as entidades de pequena dimensão que não apresentam um representante e/ou um Departamento de GRH. Contudo, todas as entidades relatam um fator em comum no processo de recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade: todas expressam a importância da criação e manutenção de parcerias com entidades do terceiro setor como parte imprescindível do processo, nomeadamente no encaminhamento de perfis para as entidades, e no encaminhamento dos colaboradores para as entidades parceiras de forma a que as mesmas os acompanhem nas suas necessidades a nível psicossocial.

Tanto no Grupo Portugália Restauração, como na IKEA e no Grupo Retalho Prime, também o Departamento de GRH apresenta um papel crucial neste processo de recrutamento, tendo o mesmo um papel estratégico de desenvolvimento dos colaboradores (Ceitil, 2002), sendo que, no Grupo Portugália Restauração, também o Departamento de Responsabilidade Social contribui para este processo, através da criação de pontes entre a GRH e as entidades parceiras.

Como previamente mencionado, todas as entidades demonstraram que as suas políticas e práticas de GRH são acessíveis para todos os seus colaboradores. Contudo, tanto a IKEA e o Grupo Retalho Prime, desenvolveram políticas e práticas de recrutamento e seleção específicas para os colaboradores em situação de vulnerabilidade social, sendo que, por um lado a IKEA apresenta uma vaga específica para o recrutamento de pessoas com deficiência, e, por outro, o Grupo Retalho Prime apresentam uma plataforma específica para o recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social, sendo que ambas encaminham estes candidatos para as funções consoante o seu perfil e competências. Realizam, ainda, uma visita ao espaço de trabalho, de forma a compreender se as adaptações são adequadas ao candidato, ou se há necessidade de alguma alteração. Contudo, não é possível avaliar se a existência de uma vaga e/ou uma plataforma específica tem um impacto que mereça destaque.

Tanto a Largo Residências como o Hotel MeraPrime Gold pedem às suas entidades parceiras o encaminhamento de perfis consoante a vaga que têm disponível, sendo que dão preferência à contratação através das bolsas de estágios criadas pelo projeto Emprego Primeiro – Porta Aberta (ver 4.1.1), não dando garantia na posterior permanência dos seus colaboradores –

no caso da Largo Residências, pelo seu trabalho depender do projeto que estão a concretizar no momento, e no Hotel MeraPrime Gold por dependerem se têm essa mesma vaga disponível.

Compreende-se, desta forma, que são as duas entidades com equipas pequenas – ambas com entre 10 a 20 colaboradores – que não têm presente um responsável ou um departamento de GRH, estando as funções inerentes dos mesmos atribuídas a colaboradores com diferentes responsabilidades, existindo uma visível dependência do acompanhamento das entidades do setor social não só para a procura de colaboradores, mas também para a integração e o posterior acompanhamento dos mesmos. Também é nestas duas entidades que se verifica a existência de uma maior instabilidade contratual.

Por outro lado, tanto o Grupo Portugália Restauração, como a IKEA e o Grupo Retalho Prime criam uma relação de parceria entre as entidades do setor social, o Departamento de GRH e o Departamento de Responsabilidade Social no caso do Grupo Portugália Restauração, para todo o processo de recrutamento dos seus colaboradores, tendo mais oportunidades abertas e priorizando os contratos de trabalho e a estabilidade contratual, o que tem um impacto direto na retenção e no desempenho dos seus colaboradores (Mello, 2006).

Relativamente ao processo de acolhimento, integração e *onboarding*, todas as entidades, independentemente do seu número de colaboradores, têm uma política global que vai ao encontro do modelo estratégico de Cesário e Chambel (2019), que afirmam a importância das boas-vindas corporativas, da gestão e dos colegas de trabalho para a integração dos novos colaboradores. Todas as entidades apresentam o cuidado de realizar sessões e/ou reuniões de boas-vindas onde apresentam informações sobre a entidade, incluindo as políticas de GRH que oferecem aos colaboradores, sobre o cargo e as funções, apresentam os *managers* e/ou os supervisores, que lhes indicam os seus deveres, direitos e objetivos, e, por fim, apresentam os seus colegas, permitindo o estabelecimento de uma rede de contactos. Também o Grupo Portugália Restauração e a IKEA demonstram os valores de inclusão e diversidade nas suas práticas, quando apresentam o manual de acolhimento em mais de uma língua, para todos os seus colaboradores, uma prática defendida por Skolasky (2022) para que os colaboradores se sintam confortáveis e seguros. Para além disso, existe, ainda, abertura para a adaptação do seu local de trabalho consoante as necessidades dos colaboradores.

Contudo, a entrevista ao colaborador do Hotel MeraPrime Gold salientou uma fragilidade sentida pela população migrante, que passa pela dificuldade na integração por não saberem

comunicar em português. Este é um exemplo de uma necessidade que deve ser levantada pelas entidades e que devem, posteriormente, criar e/ou adaptar uma política que permita o acesso do colaborador a formações, através, por exemplo do encaminhamento para entidades que tenham essa resposta e da flexibilidade de horário para que os mesmos possam comparecer nos cursos, assim como a formação das próprias equipas para as mesmas estarem preparadas para a integração destes colaboradores. De referir que o colaborador já está a frequentar um curso de português e afirmou existir flexibilidade por parte do Hotel MeraPrime Gold para comparecer no mesmo.

Relativamente às práticas e políticas de formação, desenvolvimento e avaliação de desempenho, todas as entidades apresentam práticas globais para todos os seus colaboradores, à exceção do Grupo Retalho Prime que, para além das práticas globais, inclui uma prática específica de formação e desenvolvimento para pessoas em situação de vulnerabilidade social. No que diz respeito às práticas globais de formação e desenvolvimento, o Grupo Portugália Restauração apresenta uma Academia Grupo Portugália Restauração desenvolvida pelo Departamento de GRH criada especificamente para a formação dos seus colaboradores, e a IKEA apresenta uma plataforma para a formação contínua, de fácil acesso a todos os seus colaboradores, de forma a promover uma formação e um desenvolvimento constante. Já o Grupo Retalho Prime apresenta um sistema para avaliar o nível de autonomia das pessoas em situação de vulnerabilidade social que recrutam que impacta a formação para a qual é encaminhada, e têm, igualmente, uma prática de formação contínua para as pessoas em situação de vulnerabilidade social, nos seus Centros Prime, o que demonstra a adaptação das suas políticas de formação e desenvolvimento tendo em consideração o contexto dos seus colaboradores (Jayne e Dipboye, 2004).

No caso da Largo Residências e do Hotel MeraPrime Gold, por serem entidades mais pequenas, a formação e o desenvolvimento estão a cargo dos *managers* e dos colegas de equipa, dependendo do cargo de cada colaborador, adaptando as formações consoante as novas funções previstas para os colaboradores. Esta informação foi confirmada pelo colaborador entrevistado do Hotel MeraPrime Gold, que informou estar a receber formação uma vez por semana, para ser capaz de assumir, igualmente, a função de rececionista. Contudo, o Hotel MeraPrime Gold refere que, por ser uma equipa pequena, por vezes tem dificuldade em assegurar a formação necessária para os seus colaboradores, tendo sido já um fator de *turnover* de um colaborador que acabou por não atingir a autonomia esperada.

Já no que diz respeito às avaliações de desempenho, as entidades demonstram existir um feedback frequente e contínuo ao longo do ano, defendido por Piggot-Irvine (2003) como um dos elementos mais importantes para a condução de uma avaliação de desempenho. O Grupo Portugália Restauração, a IKEA e o Grupo Retalho Prime apresentam um processo de avaliação de desempenho anual para todos os seus colaboradores, de forma a definir os objetivos para o ano e a discutir o desempenho e as sugestões de melhoria. Para além dessa prática, o Grupo Portugália Restauração apresenta, mensalmente, um processo de avaliação feito pelo gerente, que impacta o prémio mensal de cada colaborador. Já a IKEA tem um procedimento de avaliação a meio do ano, para compreender a necessidade de ajustar, ou não, os objetivos estabelecidos e como está o desempenho do colaborador até ao momento, sendo que promovem, igualmente, um *feedback* transversal.

De referir que uma das práticas que a IKEA está atualmente a desenvolver uma formação dos *managers* para a realização da avaliação de desempenho aos colaboradores com deficiência, o que vai ao encontro do que Appelbaum, Roy e Gilliland (2011) referem ser um dos fatores mais relevantes para uma avaliação de desempenho justa e eficaz.

No que diz respeito à Largo Residências e ao Hotel MeraPrime Gold, nenhuma das entidades apresenta uma prática específica de avaliação de desempenho aos seus colaboradores. Contudo, ambas demonstram abertura na atuação do Projeto Emprego Primeiro – Porta Aberta, que tem como uma das suas funções a realização da avaliação do desempenho dos colaboradores, abrindo também a possibilidade dos colaboradores avaliarem as entidades. Desta forma, o projeto reúne mensalmente ou bimensalmente com as entidades e convidam os colaboradores a avaliar a entidade e a entidade os colaboradores, havendo, posteriormente, uma reunião entre o projeto, a entidade e os colaboradores para apresentar sugestões de melhoria, o que demonstra, mais uma vez, a importância do trabalho das entidades do terceiro setor. O Hotel MeraPrime Gold refere ter, contudo, a prática de ouvir o feedback do responsável dos colaboradores sobre o desempenho e integração dos mesmos. De qualquer modo, nenhuma das cinco entidades referiu realizar uma avaliação sobre a forma como os responsáveis conduzem as avaliações de desempenho, prática de defendida por Boice e Kleiner (1997).

Por fim, no que diz respeito às práticas de progressão na carreira, tanto o Grupo Portugália Restauração, como a IKEA e o Grupo Retalho Prime referem utilizar as práticas de formação, desenvolvimento e avaliação de desempenho como ponte para a progressão na carreira de todos

os seus colaboradores essenciais para o desenvolvimento de novas competências e adaptação às exigências dos cargos (Lawler e Finegold, 2020), tendo a IKEA, por exemplo, formações específicas para o desenvolvimento de competências de liderança, de forma a que os seus colaboradores assumam, posteriormente, um cargo de líder dentro da IKEA. Para além disso, as três entidades apresentam, igualmente, práticas de mobilidade interna para os seus colaboradores, de modo a desenvolverem as suas competências, não só com o progresso vertical, mas também com a possibilidade de um progresso horizontal.

A colaboradora entrevistada da IKEA é um exemplo notório da política de progressão de carreira da entidade, explicando a mesma que, através de formação individualizada, recebeu a oportunidade de recrutamento interno para a equipa onde se encontra no momento. A entrevistada afirma, ainda, a sua admiração pela IKEA demonstrar políticas de GRH que desenvolvam e promovam as competências e as funções dos colaboradores com deficiência, explicando que a sua primeira expectativa era ficar *"na prateleira (...) estacionado na mesma função"* (IKEA, Colaboradora), pelos estereótipos que ainda existem à volta de pessoas com deficiência.

Por outro lado, tanto a Largo Residências como o Hotel MeraPrime Gold não apresentam uma prática específica de progressão na carreira, mas isso não serve de impedimento para que exista essa mesma progressão, afirmando o colaborador do Hotel MeraPrime Gold que está atualmente a receber a formação de rececionista com a perspetiva futura de avançar para diferentes cargos internos.

No que diz respeito ao impacto que as políticas e práticas de GRH têm na retenção e na progressão de carreira dos colaboradores, apesar de não ser possível ter acesso a todos os números atuais do Grupo Portugália Restauração, da IKEA e do Grupo Retalho Prime, o facto de o Grupo Portugália Restauração referir que, pela primeira vez em muitos anos, não terem vagas para abrir na função de copa e tanto a IKEA como o Grupo Retalho Prime referirem a enorme procura no recrutamento nas suas entidades, assim como o Grupo Retalho Prime partilhar que tem 8% de *turnover* de pessoas em situação de vulnerabilidade social, pode ser um indicativo do impacto que políticas e práticas sólidas direcionadas para as necessidades dos colaboradores podem ter nas entidades, nomeadamente com o aumento da retenção e da progressão na carreira e a diminuição do *turnover*. Como o Grupo Portugália Restauração refere, as pessoas trabalham bem se estiverem bem, e políticas que potenciam isso, aumentam a motivação, o desempenho e a retenção desses

mesmos colaboradores, sendo, como o Grupo Retalho Prime refere, um fator que se identifica e se replica por todos os restantes.

Por outro lado, tanto a Largo Residências como o Hotel MeraPrime Gold, enquanto entidades de pequena dimensão, demonstram ter um caminho a percorrer no desenvolvimento de políticas e práticas internas de GRH que promovam a retenção dos seus colaboradores, seja pela criação de práticas de formação, seja pela criação de avaliações de desempenho e possibilidades de progresso na carreira que tragam estabilidade aos seus colaboradores.

De qualquer modo, todas as entidades apresentam casos de sucesso do recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social, todos eles provas das competências profissionais dos colaboradores, independentemente das suas condições pessoais, sendo os mesmos capazes de superar os desafios com que se são confrontados, precisando apenas de uma oportunidade para isso. Ter essa oportunidade permite-lhes lutar pela sua saúde e bem-estar, melhorar as suas condições de vida e ter acesso a serviços públicos. Ao mesmo tempo, as entidades beneficiam da diversidade que estes colaboradores trazem, das diferentes perspetivas e formas de trabalhar, melhorando não só a imagem das entidades, mas também aumentado a diversidade das mesmas (Lindsay et al., 2018) e a atitude dos restantes colegas e gestores.

De referir, igualmente, que tanto o testemunho da colaboradora da IKEA como o do colaborador do Hotel MeraPrime Gold vão ao encontro do que é referido pelas entidades ao longo do texto, nomeadamente a flexibilidade que existe na adaptação das políticas e o espaço de progressão na carreira dentro das entidades. De notar, ainda, que ambos demonstram estar bem integrados na sua equipa, com a própria colaboradora a referir-se à IKEA como "nós" e ambos referem, ainda, a expectativa de permanecer na entidade onde se encontram, com a ambição de crescer internamente.

É notório, desta forma, o impacto das pessoas em situação de vulnerabilidade social na cultura organizacional das entidades em estudo. As respostas das entidades demonstram a ideia de Ferdman e Deane (2014), que uma cultura de apoio é promovida pela criação de políticas e práticas de GRH que fomentam a diversidade e a inclusão, e é isso que é percetível em todas as entidades, ou seja, os colaboradores são mais inclusivos, compreensivos e disponíveis a ajudar e apoiar os seus colegas.

Essa fomentação é percetível com a existência de flexibilidade de adaptação por parte das entidades, as mesmas apresentarem líderes visíveis e acessíveis, existir comunicação e empatia, apresentarem soluções de desenvolvimento profissional contínuo, incentivarem o feedback dos seus colaboradores, tratarem os mesmos com dignidade e respeito. Tudo isto leva à criação de uma cultura organizacional forte que impacta, de forma positiva, o desempenho e a retenção dos seus colaboradores.

Contudo, é necessário referir que todas as entidades identificam vários desafios no processo de recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social, que, na sua maioria, estão associados às vulnerabilidades. Exemplos disso são, por exemplo, o Grupo Portugália Restauração referir que tem de encontrar soluções internas às necessidades dos colaboradores, pelo Estado não conseguir dar resposta às mesmas, e essas impactarem o desempenho desta população. Por outro lado, a fragilidade dos migrantes a nível da comunicação, que dificulta a sua integração e a comunicação com a equipa, sendo necessário integrá-los em respostas adequadas. Também a própria dificuldade na resposta à elevada procura de candidatos demonstra a urgência deste tema, pelo aumento de pessoas em situação de vulnerabilidade social.

Tudo isto demonstra a necessidade que existe de respostas privadas com capacidade de oferecer oportunidades a estas população-alvo, e de respostas públicas que apoiem não só as fragilidades socioeconómicas desta população, mas também as entidades privadas no seu recrutamento, nomeadamente com o financiamento de projetos de apoio à empregabilidade, e/ou criação de estágios e/ou formações pagas para pessoas em situação de vulnerabilidade social.

4.2. Projetos que apoiam à inserção no mercado de trabalho

Na procura de entidades que integram o processo de recrutamento de pessoas em vulnerabilidade social, rapidamente se entendeu a relevância do trabalho das entidades do terceiro setor social que acompanham e integram colaboradores com alguma vulnerabilidade social no mercado de trabalho.

Com a ambição de compreender a especificidade do trabalho realizado e as respostas sociais disponíveis para esta população-alvo, contactou-se dois projetos sociais que têm, como principal objetivo, apoiar pessoas em situação de vulnerabilidade a nível da empregabilidade – o

projeto "É um Restaurante" e o projeto "Emprego Primeiro – Porta Aberta", ambos da Associação Crescer.

Para além do contacto com as equipas técnicas, foi possível realizar uma entrevista a um colaborador do projeto É um Restaurante. Embora o projeto não tenha, por norma, o recrutamento interno de pessoas que realizam a sua formação, este colaborador foi convidado a ficar a trabalhar na Associação Crescer, mais especificamente, num dos restaurantes onde realizou a sua formação. A entrevista teve como principal objetivo compreender como o mesmo descreve o seu processo de recrutamento, integração e de progressão na carreira, e o impacto deste recrutamento na sua vida profissional, mais especificamente, o seu *feedback* relativo ao processo de recrutamento até ao momento e as expectativas relativamente ao seu futuro profissional.

4.2.1. Processo de acompanhamento

a) Respostas sociais e critérios de admissão

No que diz respeito ao processo de acompanhamento, o projeto É um Restaurante refere ter dois critérios para a admissão dos seus candidatos: os mesmos estarem ou terem estado em situação de sem-abrigo, e estarem devidamente motivados para integrar o projeto.

Tem, como principal resposta à integração desta população-alvo no mercado de trabalho, a realização de uma formação de 7 meses e meio na área da restauração, nos seus 5 espaços atualmente abertos (ver Tabela 13), de forma que os seus formandos "*ganhem competências socioprofissionais para integrar o mercado de trabalho*" (projeto É um Restaurante, Psicóloga).

Também o projeto Emprego Primeiro – Porta Aberta apresenta dois critérios para o acompanhamento dos seus candidatos. O primeiro é que as pessoas estejam em alguma situação de vulnerabilidade social, e o segundo é que o encaminhamento seja realizado por entidades parceiras. O Projeto explica que, "*se uma pessoa tem uma necessidade a nível social, de habitação, de saúde, não podemos ser nós a dar todas as respostas, porque não conseguimos (...) portanto começámos a definir que era imprescindível a pessoa já ser acompanhada*" Contudo, "*se efetivamente chegar alguém que não tenha nenhum técnico, que nunca tenha sido acompanhado, o que nós vamos tentar fazer é identificar entidades sociais que possam efetivamente dar resposta a outras necessidades da pessoa, para que depois, então, esteja*

encaminhado para a empregabilidade por essa entidade" (Projeto Emprego Primeiro – Porta Aberta, Técnica).

No que diz respeito às suas respostas sociais, o projeto Emprego Primeiro tem, atualmente, 5 respostas para a integração dos candidatos no mercado de trabalho, identificadas na Tabela 13.

	Projeto É um Restaurante	Projeto Emprego Primeiro - Porta Aberta
Respostas sociais	**1. Formação em contexto de trabalho**: **1.1. Calendarização:** **FASE 1**: 25 horas de formação em competências pessoas, sociais e relacionais; **FASE 2:** Capacitação profissional com duração de 75 horas, dirigidas às competências técnicas específicas ao trabalho na restauração. Formação da responsabilidade da Escola de Hotelaria e Turismo de Lisboa; **FASE 3:** Integração no restaurante, em contexto formativo supervisionado e desempenhando as funções necessárias ao dia-a-dia profissional deste espaço. Esta fase representa 600 horas de formação on the job. **1.2. Espaços disponíveis para a formação:** **1. É um Restaurante** - é um restaurante aberto ao público, onde o serviço é assegurado por pessoas que estiveram numa situação de vulnerabilidade e que estão a fazer uma formação na área da restauração e que possam então ganhar aqui competências socioprofissionais para integrar o mercado de trabalho. **2. É uma Mesa** - um restaurante na zona da Pontinha, utilizado para eventos, festas de empresas, festas de aniversário, entre outros. **3. É uma Esplanada** - na zona do bairro Alto, funciona como cafeteria, com comida para partilha e petiscos, criada em parceria com a Santa Casa da Misericórdia, que facultou o edifício. **4. Refeitório da AGEA Seguros e da Cofidis** - em duas empresas diferentes, onde a comida e o staff é assegurado pelos formandos do Projeto É um Restaurante.	**1. Integração direta no mercado de trabalho;** **2. Estágios ativação** – são uma medida própria do Projeto Porta Aberta, com duração de 6 meses, onde os candidatos são integrados numa organização, e a organização aufere uma bolsa de estágio para o pagamento ao candidato, que compreende o salário mínimo nacional, o subsídio de alimentação e apoio para o carregamento do passe. O objetivo é que depois dos 6 meses o candidato fique integrado com contacto de trabalho nessa organização, se ambas as partes assim o quiserem**;** **3. Atividades ocupacionais/Voluntariado –** realização de uma atividade útil para uma determinada organização, que não pode passar das seis horas por dia**;** **4. Integração em formação profissional financiada** – para os candidatos que manifestarem vontade e interesse em avançar com uma formação**;** **5. Apoio ao autoemprego** – destinado a pessoas que identifiquem uma oportunidade de gerar rendimento através de uma atividade independente, através do contacto com parceiros que possam apoiar o candidato a nível de empreendedorismo.

Tabela 13. Respostas sociais dos projetos

b) Acompanhamento pré e pós-inserção no mercado – funções específicas

No que diz respeito às funções desempenhadas pela equipa técnica no processo de acompanhamento dos seus candidatos, o projeto É um Restaurante realiza uma entrevista de admissão aos seus candidatos para fazer um levantamento das suas necessidades, nomeadamente "*se está incluído em alguma resposta* [à sua situação de sem-abrigo]*, se tem uma rede de suporte à sua volta, que tipo de entidades é que o acompanham e porquê, se é uma*

pessoa que acede aos serviços (...) e também avaliarmos a parte profissional, ou seja, perceber em que fase da vida é que as pessoas estão" (Projeto É um Restaurante, Psicóloga). Com a admissão do candidato, o projeto realiza o *onboarding* do mesmo e faz um acompanhamento individualizado e em grupo para avaliar como o processo está a correr e para apoiar os candidatos no que precisarem (Tabela 11). Após terminarem a formação, o projeto mantém-se disponível para acompanhamento dos candidatos que pretendam ainda receber apoio, nomeadamente no encaminhamento para redes parceiras, na criação do seu curriculum vitae, na preparação para entrevistas, na manutenção de emprego, entre outros (Tabela 14).

Questionado sobre o seu processo de recrutamento e integração na formação É um Restaurante, o colaborador explica que "*o processo de integração dos colegas é recebê-los, tentar dar-lhes o máximo de informação que nós também obtivemos durante a nossa formação, sendo que fica mais fácil se formos duas ou três pessoas a explicar (...) um explica uma coisa, o outro explica outra coisa, até eles entrarem na rotina*" (É um Restaurante, Colaborador). O mesmo explica que o processo de integração "*põe* [os candidatos] *à vontade e fá-los perceber que isto aqui é uma oportunidade para eles começarem a endireitar a vida. Não é de um momento para o outro que vão conseguir fazer, mas que é uma oportunidade que se tem para já de ter algum dinheiro, que muitas das pessoas não têm porque estão em situação de sem-abrigo ou estão em situação de consumos. Terem algum dinheiro para começarem a gerir e terem rotinas, terem um horário, terem de cumprir horários, terem de cumprir tarefas. Terem algumas regras na vida também"* (É um Restaurante, Colaborador).

No que diz respeito às práticas do projeto para dar resposta às necessidades dos seus colaboradores, o colaborador explica que "*se tiver algum problema, se tiver alguma dúvida tenho sempre os números das assistentes e entro em contato com elas (...) Eu acho que todos os formandos têm abertura para falar com elas, porque elas são pessoas bastante acessíveis (...) durante a formação nós também somos acompanhados em clínica geral, somos acompanhados em estomatologia, e tudo o que nós precisarmos e que elas tenham conhecimento, elas dão-nos muito mais facilidades para nós termos esses acessos. (...) E imagina, se tu tiveres alguma dúvida ou se precisares de falar com alguém, tens sempre esses momentos, essas reuniões também (...) por exemplo, comigo, se surgir alguma dúvida, se surgir algum problema, eu tenho os contactos. Em primeiro lugar, tenho aqui o chefe no restaurante. E em segundo lugar, tenho os contactos do pessoal dos Recursos Humanos da Crescer, tenho o número de contactos dos psicólogos da*

Crescer, tenho o número de contactos da Assistente Social da Crescer" (É um Restaurante, Colaborador).

O projeto Emprego Primeiro – Porta Aberta também inicia o seu processo com um levantamento de necessidades e do perfil do entrevistado para a criação de uma estratégia de acompanhamento individualizada (Tabela 14). O projeto explica que as respostas a que encaminham posteriormente dependem do contexto de cada candidato, sendo que o acompanhamento "*não tem de passar pela integração direta no mercado de trabalho (...) até porque por vezes as pessoas não estão preparadas para integrar já o mercado de trabalho (...) seja por questões de saúde, por questões de consumos que estão mais descontrolados que não permitem tanta funcionalidade, pessoas que por não terem documentação, não respeitarem determinados critérios legais (...) e então é preciso aproximarem-se um bocadinho disso ou pelo menos aproximá-lo de algo que se assemelhe por exemplo a uma atividade de voluntariado, formação, estágio ou então centro de emprego (...) portanto pode-se começar por aí, como uma estratégia para depois entrar no mercado de trabalho, como também pode não ser, porque uma pessoa pode ficar para sempre a fazer uma atividade ocupacional porque é a única resposta que se adapta a ela, portanto vai depender daquilo que for a necessidade expressa da pessoa face ao técnico gestor de caso e depois também da experiência que temos em atendimento*" (Projeto Emprego Primeiro - Porta Aberta, Técnica).

O encaminhamento e a inserção do candidato no mercado de trabalho não implica o término do seu acompanhamento no projeto, uma vez que *"às vezes até se torna muito mais trabalhoso depois (...) há pessoas, por exemplo, que nunca tiveram um trabalho formal (...) podem haver situações de recaídas, de consumo (...) temos muitas pessoas que começaram a trabalhar e depois de já estarem a trabalhar, de já receberem um salário, perderem a sua casa e é muito difícil encontrar uma alternativa porque os valores de renda estão muito elevados e não há respostas sociais habitacionais que sejam imediatas (...) tenho pessoas que tiveram de ficar noites na rua enquanto continuavam a trabalhar"* (Projeto Emprego Primeiro – Porta Aberta, Técnica).

Quando compreendem que o contrato de trabalho ou o estágio está a terminar e não vai ser renovado "*nós marcamos logo um atendimento com a pessoa, não deixamos que a pessoa desapareça porque também é nossa responsabilidade continuar com este apoio a nível de empregabilidade (...) fazemos novamente a procura, podemos redefinir objetivos (...) procuramos outras ofertas mais qualificadas ou mais exigentes quando os candidatos assim o querem*" (Projeto Emprego Primeiro - Porta Aberta, Técnica).

	Projeto É um Restaurante	**Projeto Emprego Primeiro - Porta Aberta**
Sinalização	As entidades parcerias sinalizam os candidatos à formação ou os candidatos contactam diretamente o Projeto.	As entidades parcerias sinalizam diretamente os candidatos para o acompanhamento do Projeto.
Acompanhamento pré-inserção no mercado	**1. Inserção na formação É um Restaurante**: **1.1.** Entrevista de admissão: - Realização de uma entrevista com a equipa técnica e o chefe dos restaurantes - máximo de 25 pessoas por turma. **1.2.** Onboarding: - Entrega de um manual do formando, com os contactos das equipas técnicas e o calendário previsto da formação; - Apresentação à equipa. **1.3.** Acompanhamento durante a formação: - Individual: reunião semanal para conversarem com os candidatos que acompanham, ou nos restaurantes, ou na sede da associação. - Em grupo: reunião semanal entre formandos e entre formandos e os chefes - para tirar dúvidas e resolver questões que possam surgindo; **1.4.** Reunião de grupo no final da formação: - Identificação de formandos que estão preparados e que querem integrar o mercado de trabalho para falarem sobre a integração no mercado de trabalho e o que se segue. **2. Após a formação "É um Restaurante":** **2.1.** Disponibilidade para contactos regulares com os formandos e apoio no que precisarem; **2.2.** Ponte para serviços da comunidade (p.e. serviços de saúde, habitação, entre outras); **2.3.** Apoio na procura de emprego (que implica a elaboração de currículos, a preparação para a entrevista de emprego, entre outras).	**1. Levantamento de necessidades**; **2. Preparação para o mercado de trabalho**: - Encaminhamentos necessários: formações, workshops, entre outros; - Apoio na criação dos curriculum vitae; -Preparação para as entrevistas de emprego. **3. Encaminhamento dos perfis para as entidades empregadoras** -Conforme o perfil do candidato e as vagas procuradas pelas entidades. **4. Acompanhamento às entrevistas** (opcional)
Acompanhamento pós-inserção no mercado	**1. Disponibilidade para contactos regulares** com os formandos; **2. Apoio na manutenção do emprego**; **3. Encaminhamento** para parceiros.	**1. Disponibilidade para contactos regulares** para esclarecimentos de dúvidas; **2. Reuniões regulares nos locais de trabalho** - a regularidade depende do grau de autonomia do candidato e da recetividade da empresa - onde se reúnem tanto com o representante da empresa como com o candidato, para avaliarem o processo; **3. Atendimentos após contrato de trabalho ou estágio terminar de forma voluntária ou involuntária** - para redefinição de objetivos e procurarem novas respostas.

Tabela 14. Acompanhamento pré e pós-inserção no mercado de trabalho dos projetos

4.2.2. Impacto dos projetos na vida profissional dos colaboradores e nas entidades

4.2.2.1. Impacto na vida profissional dos colaboradores

Relativamente ao impacto de ambos os projetos na vida profissional dos colaboradores, o projeto É um Restaurante acompanhou, desde a criação do projeto até 2023, 247 pessoas (Tabela 15).

Projeto É um Restaurante	
Desde o início do projeto	247 candidatos acompanhados
Nº candidatos que iniciaram a formação	171 candidatos
Nº candidatos que finalizaram a formação	102 candidatos
Inserção no mercado	**57 integrações no mercado de trabalho**

Tabela 15. Nº de acompanhamentos do Projeto É um Restaurante

Dos 247 candidatos, 171 iniciaram a formação e 102 terminaram. Das 102 que terminaram, 57 foram integradas no mercado de trabalho.

O projeto explica que todas as pessoas que não iniciaram ou não terminaram a formação foi por decisão delas, afirmando que "*temos pessoas que decidiram integrar noutra formação, ou preferiram ir para outra área (...) mas também temos pessoas que ou perderam a sua habitação, ou o centro de acolhimento onde estavam e, portanto, regressam aqui para uma situação de vulnerabilidade e isto faz com que muitas vezes não consigam, naturalmente, organizar-se para conseguirem estar na formação e dar resposta à exigência que a formação necessita*" (Projeto É um Restaurante, Psicóloga). O projeto explica que, seja qual for a situação, "*a equipa continua sempre disponível para manter o contacto e muitas vezes encaminhamos para outras respostas (...) já aconteceu as pessoas integrarem a formação, por exemplo, meses mais tarde e fazerem a formação até ao fim*" (Projeto É um Restaurante, Psicóloga).

Questionado o colaborador sobre o impacto deste processo de recrutamento na sua vida profissional, o mesmo afirma que, desde que entrou no É um Restaurante, "*as coisas estão a estabilizar tanto financeiramente como emocionalmente, porque ajuda a ter um trabalho, ajuda a ter uma rotina, ajuda-me praticamente em tudo. Claro que a parte financeira é muito importante, porque eu consigo pagar as minhas despesas e consigo, devido à minha personalidade também, conseguir ter um pé-de-meia que eu faço todos os meses*" (É um Restaurante, Colaborador). Explica, ainda, que, em termos de progressão de carreira e expectativas futuras, *"eu vou ser*

sincero, mesmo que houvesse essa abertura [de progressão na carreira]*, eu não ia querer (...) um cargo mais acima exigia muita responsabilidade e ocupava muito mais tempo (...) eu estou satisfeito (...) quero continuar aqui (...) quero tirar a carta de condução, que é uma coisa que eu tenho andado a juntar para ver se consigo fazer. E não sei, eu vou vivendo as coisas dia-a-dia e não planejo muito à frente. Mas, sim, tenho objetivos a curto, médio e longo prazo que gostava de cumprir (...) eu sinto-me bem assim e acho que é assim que vou continuar* " (É um Restaurante, Colaborador).

Já o projeto Emprego Primeiro – Porta Aberta partilha que, desde o início do projeto, já foram acompanhados 465 candidatos (tabela 16).

Projeto Emprego Primeiro - Porta Aberta	
Desde o início do projeto	465 candidatos acompanhados
N° de estágios ativação realizados	86 estágios
Inserção no mercado	**123 integrações no mercado de trabalho**
De agosto de 2022 a julho de 2023	260 candidatos acompanhados (127 vieram do acompanhamento do ano anterior e 133 são novos candidatos)

Tabela 16. N° de acompanhamentos do Projeto Emprego Primeiro - Porta Aberta

Dos 465 candidatos, 86 realizaram estágios ativação (Tabela 13) e 123 foram integrados no mercado de trabalho, sendo as maiores áreas de atuação das entidades a restauração, a jardinagem, a hotelaria e a limpeza e manutenção dos espaços públicos.

Desde agosto de 2022 a julho de 2023, foram acompanhados 260 candidatos, dos quais 71% são do sexo masculino e 29% do sexo masculino, estando a média de idades localizadas nos 43 anos. Entre os candidatos contabilizam-se pessoas 145 migrantes (com 32 nacionalidades diferentes), entre estas 123 imigrantes, 7 refugiadas, 6 requerentes de proteção internacional, 6 beneficiários de proteção subsidiária e 3 de asilo. Contabilizam-se, também, 129 pessoas em situação de sem-abrigo, 18 pessoas consumidoras de substâncias psicoativas e 3 pessoas ex-reclusas. O cumulativo ultrapassa o total de 260, uma vez que algumas pessoas acompanhadas experienciam mais do que uma forma de vulnerabilidade.

Explicam que fazem um acompanhamento próximo das pessoas que fazem estágios ativação nomeadamente "*quantas concluem, quantas terminam antes dos três meses, depois dos três meses, quantas depois de concluir são ou não selecionadas e, se não, porquê (...) por*

exemplo, no ano passado foram concluídos 15 estágios (...) ou seja, 50% dos estágios basicamente chegaram até ao fim, chegaram aos seis meses, destes 15, 11 levaram à assinatura de contrato de trabalho, portanto representa mais de 70% dos estágios concluídos (Projeto Emprego Primeiro – Porta Aberta, Técnica).

No que diz respeito aos que não são concluídos, *"há vários motivos (...) temos, por exemplo, o abandono do local de estágio pelas pessoas, das pessoas por algum motivo pessoal, profissional, acabam por desistir e não aparecer mais (...) temos coisas como as dificuldades linguísticas, portanto uma empresa se mostrou recetiva, por exemplo, a receber uma pessoa que não fala português fluente, mas depois percebe que na prática é bastante difícil, ou se calhar a pessoa imigrante que houve uma pessoa a falar português de forma autoritária e não compreende, assusta-se e acaba por não se sentir bem num local de trabalho (...) temos questões também culturais, religiosas, portanto pessoas que são muçulmanos, por exemplo, e que vão trabalhar pela copa e começam a perceber, por um tempo, que não estão à vontade de estar em contacto com carne de porco (...) portanto é muito caso a caso*" (Projeto Emprego Primeiro – Porta Aberta, Técnica).

De qualquer modo, ambos os projetos apresentam um impacto positivo na vida dos colaboradores que apoiaram na sua integração no mercado de trabalho, partilhando exemplos significativos do seu acompanhamento (Tabela 17).

	Casos de sucesso
Projeto É um Restaurante	"*Temos uma pessoa que foi logo da segunda turma, portanto, foi um dos pioneiros do projeto (...) Tinha aqui questões do ponto de vista social e habitacional também. E, portanto, a equipa conseguiu muito bem dar esta resposta e acompanhamento. E hoje, passado alguns anos, continua a trabalhar exatamente no mesmo sítio onde o conseguimos empregar, portanto, na área aqui da restauração. Está na cozinha, na copa, e é uma área que gosta bastante. O chefe de cozinha já propôs ele poder ir um bocadinho para a ajudante de cozinha, mas ele diz que gosta mesmo de ser copeiro, que é a profissão dele, é copeiro, e, portanto, que se quer manter nesta área. E estou muito contente com o trabalho dele, ele também é uma pessoa que está muito contente com o progresso que fez e com o facto de continuar ali. E é, sem dúvida, um caso de sucesso e que continuamos a manter aqui esta proximidade*" (Projeto É um Restaurante, Psicóloga).
Projeto Emprego Primeiro - Porta Aberta	"(...) *Casos de sucesso, para nós, são as integrações que acontecem e que permanecem, por isso é o objetivo da pessoa, e, portanto, às vezes não precisarmos de ir muito longe*" (Projeto Emprego Primeiro - Porta Aberta, Técnica). Refere um exemplo de uma candidata que "*candidatou-se a uma vaga para trabalhar numa rede de restauração, começou a trabalhar lá (...), terminou o estágio, passou a contrato, renovou o contrato, e hoje em dia é responsável da loja (...) e é uma loja com muita movimentação, tem uma carga de responsabilidade importante e ela é capaz de o fazer (...) a empresa foi capaz de valorizar o potencial desta pessoa, a sua capacidade em ir para além daquilo que é uma função secundária de ajudante de cozinha e resultou muito bem, e ela mantém-se bem*" (Projeto Emprego Primeiro - Porta Aberta, Técnica).

Tabela 17. Casos de sucesso dos projetos

4.2.2.2. Impacto do recrutamento nas entidades parceiras

a) Principais desafios

Questionados sobre os principais desafios sentidos até ao momento para a integração das pessoas em situação de vulnerabilidade no mercado de trabalho, o projeto É um Restaurante identifica como seu principal desafio o aumento exponencial de pessoas em situação de sem-abrigo que precisam de resposta a nível de empregabilidade, não estando os serviços preparados para dar resposta a todos os que necessitam (Tabela 18). O projeto Emprego Primeiro – Porta Aberta refere 7 desafios principais com que se debatem diariamente (Tabela 18), que vão desde questões emergentes de candidatos migrantes a questões de falta de resposta a situações habitacionais e linguísticas, sendo este último desafio partilhado pelo projeto É um Restaurante.

Projeto	Principais desafios
Projeto É um Restaurante	**1.** Aumento de sinalizações de candidatos que só falam inglês. Estão a adaptar a sua resposta porque as primeiras 5 semanas de formação são dadas em português. As equipas têm também pessoas que falam inglês e que tornam a inserção desses candidatos mais facilitada.
	2. Aumento exponencial de pessoas em situação de sem-abrigo. Explicam que "*é, sem dúvida, o nosso maior desafio diário, porque o número de pessoas tem aumentado e as respostas, infelizmente, não estão a conseguir estar a altura destas mudanças"* (Projeto É um Restaurante, Psicóloga).
Projeto Emprego Primeiro - Porta Aberta	**1.** As empresas não terem o conhecimento que podem contratar candidatos mesmo que a documentação deles ainda não esteja completa.
	2. Pessoas com idade mais avançada não receberem ofertas de trabalho. Dão o exemplo de "*nós juntamos para uma empresa três candidatos, dois com 20 e poucos anos e outro com 60, e o de 60 não é chamado para a entrevista, mas os outros dois são e nós sabemos que é por causa da idade*" (Projeto Emprego Primeiro - Porta Aberta, Técnica).
	3. Integração de pessoa migrante altamente qualificada. Explicam que "*temos pessoas migrantes com qualificações superiores que não são reconhecidas cá (...) acho que a dificuldade nem sempre é o facto de não serem reconhecidas, mas sim a estranheza que as entidades empregadoras sentem ao contratar uma pessoa que estudou no Bangladesh, por exemplo (...) há aqui quase uma desvalorização, um receio de que não chegue à altura da expectativa, porque é desconhecido*" (Projeto Emprego Primeiro - Porta Aberta, Técnica). Explicam que, as pessoas são tão qualificadas que não têm experiência em trabalho de limpeza, restauração, entre outras, o que lhes dificulta ainda mais a integração no mercado português.
	4. Candidatos migrantes não falarem português. Existem empresas que não têm ninguém da equipa que fale inglês, por exemplo, o que dificulta a nível da comunicação.
	5. Questão da habitação, nomeadamente a acessibilidade à habitação e os preços das rendas.
	6. Famílias monoparentais sem rede de suporte que não conseguem ter disponibilidade para um trabalho a full-time, o que dificulta o processo de integração.
	7. A inclusão nas empresas. "*Nem todas as empresas são livres de preconceitos e olham para esta população às vezes com alguma resistência, pensam nesta colaboração como um risco que estão a assumir, portanto o nosso trabalho é tentar desmistificar isto (...) claro que acaba por ser muito relativo porque eu acho que não depende tanto da empresa, depende do representante e já tivemos experiências em que basta que mude o representante de recursos humanos numa empresa para que a experiência seja totalmente diferente e é verdade (...) A diversidade e a inclusão pode lá estar, mas depois de ser pessoa que estiver a representá-la, não conseguir pôr isso em prática, fica muito difícil para nós colaborar*" (Projeto Emprego Primeiro - Porta Aberta, Técnica).

Tabela 18. Principais desafios sentidos pelos projetos

b) Impacto na cultura organizacional

No que diz respeito ao impacto que ambos os projetos consideram que a contratação de pessoas em vulnerabilidade social tem na cultura organizacional das empresas, o projeto É um Restaurante dá como exemplo o que acontece nos seus restaurantes: "*nós temos pares a trabalharem connosco que são pessoas que em algum momento das suas vidas passaram por uma situação de vulnerabilidade (...) essa experiência de vida, aliado ao seu conhecimento*

profissional e formativo, vai permitir que exista uma maior proximidade na relação que estabelecemos com os formandos (...) e eu acho que isso diz muito sobre a nossa cultura (...) os formandos, quando integram os restaurantes e percebem que existem pessoas que passaram por situações semelhantes e agora estão numa fase de vida diferente, e isso é empoderador" (Projeto É um Restaurante, 2024).

O projeto Emprego Primeiro – Porta Aberta afirma que a contratação das pessoas em situação de vulnerabilidade traz uma vantagem às entidades que recrutam pela diversidade cultural, linguística, de habilitações e de formas de trabalhar. Também o recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social traz uma maior aproximação das entidades às entidades do terceiro setor, o que facilita a criação de ideias como a criação de eventos sobre responsabilidade social e/ou recrutamento inclusivo, e a criação de formações. Por fim, referem que a cultura organizacional é melhorada pela flexibilidade das entidades às necessidades dos colaboradores, nomeadamente com a adaptação das suas funções e dos seus horários às limitações das pessoas, por problemas de saúde física, ou responsabilidades parentais, por exemplo.

Com a descrição dos processos de ambas os projetos, é possível dividir as dimensões de análise dos resultados em dois (Tabela 19).

Dimensão de análise	Indicadores	Temas	Citações
Processo de acompanhamento	Respostas sociais disponíveis	Acompanhamento pré-inserção no mercado de trabalho	*"O projeto surgiu com um único restaurante (...) e é um restaurante igual a todos os outros, ou seja, é um restaurante aberto ao público, qualquer pessoa pode ir lá almoçar ou jantar, simplesmente o serviço é também assegurado por pessoas que estiveram numa situação de vulnerabilidade e portanto que estão a fazer uma formação na área da restauração e que possam então ganhar aqui competências socioprofissionais para integrar o mercado de trabalho (...) temos atualmente também o É uma Mesa (...) o É uma Esplanada (...) e estamos integrados no refeitório da AGEA Seguros e da Cofidis (...) e, pronto, também, tendo em conta o objetivo do projeto, claro, ajudamos em toda a parte do apoio na procura de emprego e tudo isso o que implica, portanto, elaboração de currículos, preparação para entrevistas de empreg"* (Projeto É um Restaurante, Psicóloga).
			"Promover ou prestar apoio a nível da empregabilidade a pessoas que estejam nesta situação de vulnerabilidade (...) Não tem que passar pela integração direta no mercado de trabalho, há uma série de outras coisas que nós podemos fazer, até porque por vezes as pessoas não estão preparadas para integrar já o mercado de trabalho e então é preciso aproximarem-se um bocadinho disso ou pelo menos aproximá-lo de algo que se assemelhe por exemplo a uma atividade de voluntariado, formação, estágio ou então centro de emprego (...) o objetivo é apoiá-las, é identificar os objetivos que sejam mais pertinentes para elas naquela fase e também identificar o plano de ação que temos de concretizar para lá chegar" (Projeto Emprego Primeiro - Porta Aberta, Técnica).
		Acompanhamento pós-inserção no mercado de trabalho	*"Fazemos aqui muito o ponte para os serviços da comunidade, portanto, para que as pessoas possam recorrer a serviços da comunidade, como serviços de saúde, habitação, toda a parte de documentação que necessitam, portanto, fazemos a ponto, muitas vezes, o suporte para que a pessoa possa, então, recorrer a estes serviços (...) apoiamos também na gestão financeira"* (Projeto É um Restaurante, Psicóloga).
			"nós tentamos, dependendo aqui do grau de autonomia, de independência do candidato e também da recetividade da empresa, fazer visitas regulares, que acabam por ser de dois em dois meses ou três em três meses, ou temos situações mais sensíveis e vemos muito mais regularmente (...)para conversar sobre o que tem sido a experiência de estágio ou de integração em mercado de trabalho, perceber se há aqui alguma dificuldade face à qual tenhamos de ter alguma ação ou planear alguma ação, e se não, fazer simplesmente uma avaliação do processo e perceber o que está a correr melhor, o que é que não está, se houve alguma evolução" (Projeto Emprego Primeiro - Porta Aberta, Técnica).
Impacto da inserção no mercado na vida profissional dos trabalhadores e nas organizações parcerias que recrutam	Impacto na vida profissional dos trabalhadores	Número de pessoas inseridas no mercado de trabalho	*"Dos 247 candidatos, 171 iniciaram a formação e 102 terminaram. Das 102 que terminaram, 57 foram integradas no mercado de trabalho"* (Projeto É um Restaurante, Psicóloga).
			"Dos 465 candidatos, 86 realizaram estágios de ativação e 123 foram integrados no mercado de trabalho, sendo as maiores áreas de atuação das entidades a restauração, a jardinagem, a hotelaria e a limpeza e manutenção dos espaços públicos" (Projeto Emprego Primeiro - Porta Aberta, 2024).
		Exemplos de caso de sucesso	*"um dos pioneiros do projeto fez a formação até ao fim (...) hoje, passado alguns anos, continua a trabalhar exatamente no mesmo sítio onde o conseguimos empregar, portanto, na área aqui da restauração. Está na cozinha, na copa, e é uma área que gosta bastante. O chefe de cozinha já propôs ele poder ir um bocadinho para a ajudante de cozinha, mas ele diz que gosta mesmo de ser copeiro, que é a profissão dele, é copeiro, e, portanto, que se quer manter nesta área"* (Projeto É um Restaurante, Psicóloga).
		Estabilidade profissional e emocional	*"As coisas estão a estabilizar tanto financeiramente como emocionalmente, porque ajuda a ter um trabalho, ajuda a ter uma rotina, ajuda-me praticamente em tudo"* (É um Restaurante, Colaborador).
		Turnover dos trabalhadores	*"Temos aqui, por exemplo, o abandono do local de estágio pelas pessoas, das pessoas por algum motivo pessoal, profissional, acabam por desistir e não aparecer mais (...) dificuldades linguísticas, portanto uma empresa se mostrou receptiva, por exemplo, a receber uma pessoa que não fala português fluente, mas depois percebe que na prática é bastante difícil (...) temos questões também culturais, religiosas"* (Projeto Emprego Primeiro - Porta Aberta, Técnica).
		Desafios sentidos na integração dos candidatos	*"temos pessoas migrantes com qualificações superiores que não são reconhecidas cá (...) mulheres e muitas vezes mulheres migrantes, que não têm rede de suporte (...) temos a dificuldade, por exemplo, da documentação dos migrantes, em que nem todas as empresas estão familiarizadas com a lei de estrangeiros"* (Projeto Emprego Primeiro - Porta Aberta, Técnica).
	Impacto na cultura organizacional das entidades parcerias	Proximidade com organizações do terceiro setor	*"maior aproximação das organizações às entidades do terceiro setor, o que facilita a criação de ideias como a criação de eventos sobre responsabilidade social e/ou recrutamento inclusivo, e a criação de formações"* (Projeto Emprego Primeiro - Porta Aberta, Técnica).
		Flexibilidade das organizações às necessidades dos trabalhadores	*"a cultura organizacional é melhorada pela flexibilidade das organizações às necessidades dos trabalhadores"* (Projeto Emprego Primeiro - Porta Aberta, Técnica).

Tabela 19. Grelha de análise

A primeira dimensão de análise passa pelo processo de acompanhamento, onde se compreende que as respostas sociais disponíveis dos projetos (tabela 19) passam pelo acompanhamento pré e pós-inserção no mercado de trabalho. No acompanhamento pré-inserção, o projeto É um Restaurante tem uma formação específica a pessoas em situação de sem-abrigo, onde as mesmas têm a oportunidade de ser inseridas num ambiente de trabalho de restauração durante 7 meses e meio para ganharem experiência profissional, e o projeto Emprego Primeiro –

Porta Aberta atua com pessoas em situação de vulnerabilidade social no geral, onde realiza um levantamento de necessidades das mesmas, cria uma estratégia de intervenção e encaminham para a resposta social mais adequada à situação. Ambos os projetos realizam o apoio na criação de perfis e preparação para as entrevistas e procura de vagas de emprego. No acompanhamento pós-inserção, os dois projetos continuam disponíveis ao acompanhamento do candidato, nomeadamente através do encaminhamento para serviços da comunidade e no apoio da sua gestão financeira, sendo que o Projeto Emprego Primeiro – Porta Aberta realiza, ainda, visitas regulares às entidades para avaliarem a experiência do colaborador e da entidade.

A segunda dimensão diz respeito ao impacto que a inserção no mercado de trabalho tem tanto na vida profissional dos colaboradores como nas entidades parcerias que fazem o recrutamento (tabela 19). Relativamente ao impacto na vida dos colaboradores, é possível analisar o número de casos de pessoas em situação de vulnerabilidade, assim como alguns exemplos de casos de sucesso dos projetos, nomeadamente o colaborador entrevistado, e um impacto deste recrutamento indicada pelo mesmo, referente à estabilidade profissional e emocional adquirida pelo seu trabalho. Contudo, também é possível perceber as razões de *turnover* dos colaboradores ou dos projetos ou das entidades onde foram inseridos, nomeadamente dificuldades linguísticas, e as dificuldades que os projetos sentem na integração dos candidatos, por problemas ou sociais ou que advêm das próprias entidades, nomeadamente existirem candidatas mulheres com filhos sem qualquer rede de suporte, ou não existir reconhecimento das qualificações das pessoas migrantes, o que impacta diretamente a vida profissional dos mesmos. No que diz respeito ao impacto dessa inserção na cultura organizacional das entidades parceiras, é possível verificar uma maior proximidade com as entidades do terceiro setor e a maior flexibilidade nas mesmas na adaptação das suas práticas às necessidades dos colaboradores.

4.2.3. Análise e discussão dos resultados

Com a análise ao trabalho desenvolvido por ambos os projetos, é possível aferir a importância das entidades parceiras no processo de integração de pessoas em situação de vulnerabilidade social, seja para o encaminhamento de perfis e apoio na realização de entrevistas e posterior manutenção do emprego, seja no encaminhamento para as necessidades dos colaboradores a nível pessoal. Servem, desta forma, como um grande parceiro no acesso a respostas que, de outra forma, esta população-alvo podia não ter acesso e/ou não ter

conhecimento. Sendo que, como supracitado, um projeto de vida de um candidato não tem de passar logo pela sua inserção no mercado de trabalho através de um contrato, podendo essas respostas variar consoante a sua realidade e as suas necessidades, o que prova, mais uma vez, a importância do acompanhamento destes projetos, para o reconhecimento destas situações.

É referido, por ambos os projetos, que o processo de empregabilidade de um candidato é recorrentemente prejudicado por questões socioeconómicas, nomeadamente habitação ou questões de saúde. Apesar do número de parcerias que cada projeto tem, as necessidades sociais são cada vez mais emergentes, não existindo resposta suficientemente eficaz e eficiente que permita que os colaboradores consigam ter as suas necessidades assistidas antes assumirem a responsabilidade de um contrato de trabalho, o que prejudica, posteriormente, o seu desempenho e até a sua retenção. Isto demonstra a emergência de uma resposta pública capaz de apoiar esta população-alvo.

Também se demonstra emergente a formação das entidades que recrutam pessoas em situação de vulnerabilidade social, para conhecerem práticas como a legalidade do recrutamento de candidatos que não tenham toda a documentação que a entidade exige, assim como a adaptação das mesmas às questões atuais dos colaboradores em situação de vulnerabilidade social, nomeadamente a nível linguístico, onde as entidades podem, por exemplo, facilitar a flexibilização do horário para os colaboradores participarem em cursos de português ou fornecerem eles próprios esse curso.

Seja quais forem as adaptabilidades necessárias, as vantagens que as entidades sentem com a integração de população em vulnerabilidade social pode ser significativa, seja pela diversidade de competências, seja pela melhoria na cultura organizacional com valores de diversidade e inclusão.

Também o testemunho do colaborador que, por exceção, foi inserido com contrato de trabalho no É um Restaurante da Associação Crescer, demonstra o impacto que as oportunidades de inserção no mercado têm na vida de uma pessoa, seja a nível de desenvolvimento de competências, seja pela estabilidade financeira e emocional que traz aos colaboradores. Também a abertura para apoiar os colaboradores consoante as suas necessidades demonstra uma flexibilidade por parte das entidades que impacta o desempenho e a motivação dos seus colaboradores.

Com esta análise, foi possível compreender como o processo de integração de pessoas em situação de vulnerabilidade social é realizado, aquando do acompanhamento de entidades do terceiro setor (Figura 2).

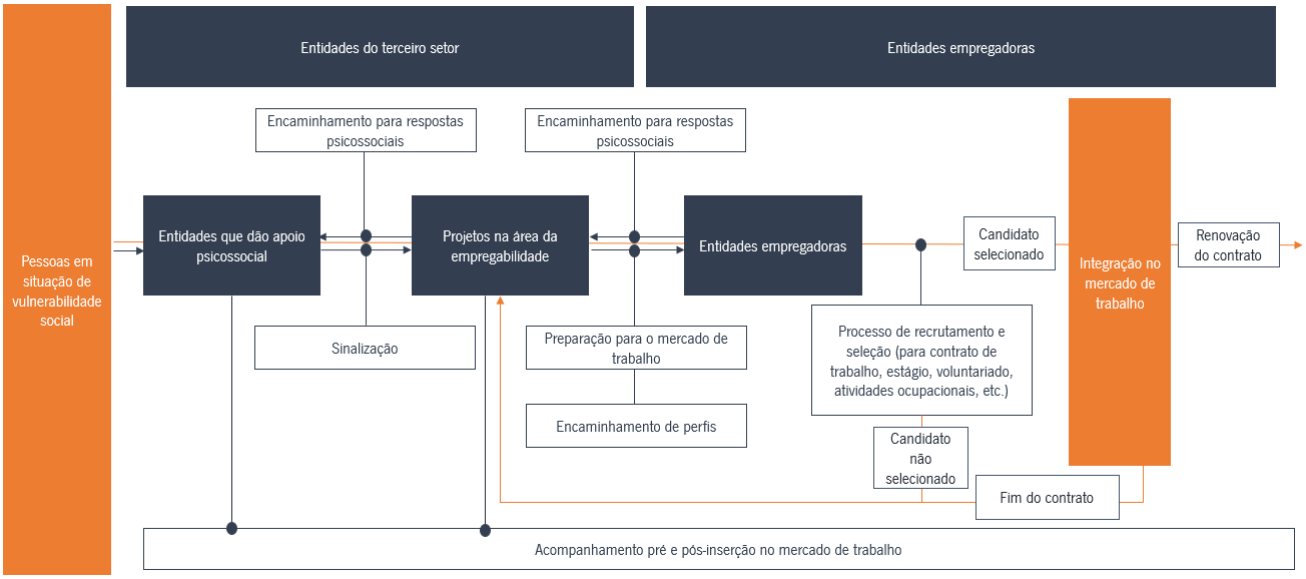


Figura 2. *Processo de inserção no mercado de trabalho*

O processo inicia com a pessoa em situação de vulnerabilidade a ser ou encaminhada ou a contactar autonomamente uma entidade do terceiro setor que lhe faça um acompanhamento a nível psicossocial. Com a necessidade levantada da integração no mercado de trabalho, essa entidade sinaliza o candidato a um projeto na área da empregabilidade, sendo que esse projeto, ao longo do acompanhamento, também encaminha o candidato para entidades que lhe deem uma resposta adequada às suas necessidades.

O projeto inicia o seu processo de acompanhamento, prepara a pessoa para o mercado de trabalho – através do encaminhamento para formações, workshops, entre outras, da preparação para as entrevistas de trabalho e da preparação do curriculum vitae. Posteriormente, o projeto realiza o encaminhamento dos perfis às entidades, consoante as suas vagas, sendo que inserção no mercado de trabalho pode ocorrer de várias formas, nomeadamente estágios, voluntariado, atividades ocupacionais, entre outras.

Se o candidato passar pelo processo de recrutamento e seleção, fica inserido no mercado de trabalho. Dependendo das necessidades e do perfil do candidato, as entidades recrutadoras

também encaminham os candidatos para as entidades do setor social que respondam às necessidades psicossociais ou económicas dos mesmos. Se o candidato não passar pelo recrutamento, continuam a trabalhar com o projeto para que os mesmos encaminhem o seu perfil para outras possibilidades.

Com o processo de recrutamento e seleção realizado, os candidatos integram o mercado de trabalho, continuando o seu acompanhamento com as entidades do terceiro setor, responsáveis pelo levantamento das necessidades dos colaboradores e pela avaliação do processo. Quando os candidatos terminam os contratos e/ou os estágios ou renovam os mesmos e permanecem na entidade ou, sem oportunidade de permanência, as entidades do terceiro setor reformulam os objetivos e a estratégia definida para a reintegração do candidato noutras entidades. Quando os candidatos renovam o contrato, permanecem inseridos no mercado de trabalho, continuando, se for a sua vontade, o acompanhamento das entidades do terceiro setor.

5. Conclusão

Este capítulo sintetiza os principais resultados e conclusões da investigação sobre a adoção da estratégia de recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade, e apresenta as principais limitações desta investigação, assim como os seus principais contributos e sugestões para investigações futuras.

5.1. Principais conclusões

Tendo em consideração os números atuais de pessoas em situação de vulnerabilidade social em Portugal, e os sérios problemas que estas enfrentam na inserção no mercado de trabalho, torna-se crucial compreender que respostas estão atualmente a ser criadas para mitigar os desafios e as dificuldades desta inserção.

Deste modo, este estudo investigou entidades em Portugal que atualmente têm como objetivo o recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social, mais especificamente, conhecer e compreender de que forma é que esse processo de recrutamento vai ao encontro da estratégia das entidades, conhecer que tipo de políticas e práticas de GRH são implementadas e se essas são, ou não, especificamente orientadas para as pessoas em situação de vulnerabilidade social e, por fim, compreender o impacto que essas mesmas políticas têm tanto na vida profissional das pessoas em situação de vulnerabilidade social, especificamente na sua retenção e na progressão da carreira, como o impacto que têm na própria entidade, em particular, na sua cultura organizacional.

Para a realização dessa investigação, foi realizada uma pesquisa qualitativa e um estudo de casos múltiplos, através da realização de entrevistas semiestruturadas a 7 entidades. Dessas 7 entidades, 5 realizam o recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social – o Grupo Portugália Restauração, a IKEA, o Grupo Retalho Prime, a Largo Residências e o Hotel MeraPrime Gold – e 2 apoiam as pessoas em situação de vulnerabilidade na sua inserção no mercado de trabalho – Projeto É um Restaurante e Projeto Emprego Primeiro Porta Aberta. Para além das entrevistas às equipas técnicas das entidades, foi possível a realização de 3 entrevistas a colaboradores da IKEA, do Hotel MeraPrime Gold e do Projeto É um Restaurante.

A realização das entrevistas permitiu compreender que as 5 entidades que recrutam pessoas em situação de vulnerabilidade social têm o objetivo de recrutamento inclusivo presente

na sua estratégia atual, demonstrando existir diferença apenas na forma como esse objetivo foi implementado na estratégia, mas não se verificando qualquer impacto dessa diferença na restante atuação das entidades estudadas.

No que diz respeito à criação e/ou adaptação de politicas de GRH para pessoas em situação de vulnerabilidade social, todas as entidades demonstram que as suas políticas de GRH são acessíveis a todos os seus colaboradores, ainda que o Grupo Portugália Restauração crie as políticas de apoio para os seus colaboradores em vulnerabilidade social. Tanto o Grupo Portugália Restauração, como a IKEA e o Grupo Retalho Prime demonstram criar políticas inclusivas tendo em consideração a diversidade dos seus colaboradores e as necessidades levantadas, não restringindo o acesso às mesmas a um só grupo. Também a Largo Residências e o Hotel MeraPrime Gold demonstram flexibilidade na adaptação das suas políticas, nomeadamente com a abertura às entidades do terceiro setor para darem resposta às práticas essenciais ao dia-a-dia dos colaboradores que ainda estão por ser desenvolvidas por ambas.

Relativamente às políticas e práticas específicas de recrutamento e seleção, de acolhimento, integração e *onboarding*, de formação, desenvolvimento e avaliação de desempenho, e de progressão na carreira, todas as entidades explicam que as mesmas são criadas e dirigidas a todos os seus colaboradores. Contudo, existe uma diferença significativa entre as 3 entidades que têm um Departamento de GRH – o Grupo Portugália Restauração, a IKEA e o Grupo Retalho Prime – e as entidades que não têm um responsável de GRH e/ou um Departamento de GRH – a Largo Residências e o Hotel MeraPrime Gold, na criação e aplicação de políticas concretas para atingirem um objetivo claro. De qualquer modo, todas as entidades revelam que, ainda que estas políticas específicas não sejam orientadas para as pessoas em situação de vulnerabilidade social, apresentam uma flexibilidade das mesmas consoante as necessidades individuais dos seus colaboradores.

A análise a estas políticas e práticas específicas permitiu identificar um fator em comum substancial para a realização deste processo de recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social: a importância do trabalho em rede com a criação de parcerias com entidades do terceiro setor. As entidades do terceiro setor demonstram-se cruciais no seu papel de encaminhamento de perfis para as entidades que realizam esse recrutamento, assim como a receber as sinalizações por parte das entidades dos colaboradores que precisam de apoio psicossocial, essenciais para esta população-alvo. Para além disso, as entidades do terceiro setor

demonstram um papel significativo no apoio a entidades como a Largo Residências e o Hotel MeraPrime Gold que não têm desenvolvidos políticas e práticas de GRH para dar resposta a todas as necessidades dos seus colaboradores, nomeadamente através do apoio na avaliação à integração e ao desempenho dos mesmos, e através do feedback às entidades sobre sugestões de melhoria consoante essa mesma avaliação.

Foi possível, desta forma, realizar entrevistas a dois projetos – o Projeto É um Restaurante e o Projeto Emprego Primeiro – Porta Aberta – que têm esta missão de inserção no mercado de trabalho, que apresentaram as respostas sociais atuais, o tipo de acompanhamento que realizam, e os números atuais de pessoas que acompanham e que já inseriram no mercado de trabalho. Esta análise comprovou a importância que as entidades do terceiro setor têm neste processo de recrutamento, permitindo-lhes também identificar quais são os principais desafios que ainda têm de ser trabalhados neste processo, nomeadamente a importância da formação linguística às pessoas em situação de vulnerabilidade social e a formação às próprias entidades sobre o reconhecimento das qualificações de pessoas migrantes. Foi possível, ao mesmo tempo, analisar o processo de um colaborador do Projeto É um Restaurante, que identificou, como principal impacto sentido neste processo, a sua estabilidade profissional e emocional, e a possibilidade, com essa mesma estabilidade, de criar objetivos e prospeções futuras tanto a nível profissional como pessoal.

Já no que diz respeito ao impacto que estas políticas e práticas têm na vida profissional dos colaboradores, por falta de dados, não foi possível analisar de forma pormenorizada o impacto das mesmas na retenção e na progressão da carreira dos colaboradores das cinco entidades que realizem o recrutamento. Contudo, é possível verificar fatores que as entidades com Departamento de GRH, que apresentam políticas e práticas de GRH sólidas, aparentam ter consequências como o aumento na procura das suas vagas e a diminuição do *turnover*, sendo que, por outro lado, tanto a Largo Residências como o Hotel MeraPrime Gold aparentam ter um caminho a percorrer no seu desenvolvimento de políticas internas para melhorar os seus resultados atuais.

As entrevistas aos três colaboradores foram cruciais para compreender o impacto que este recrutamento tem nas suas vidas, sendo os três exemplos de sucesso das entidades, que confirmam a existência de valores de diversidade e inclusão nas suas entidades, assim como a sua possibilidade de progressão na carreira, sendo que os três colaboradores demonstram, como expectativa futura, permanecer na entidade onde estão atualmente.

Por fim, relativamente ao impacto na cultura organizacional, as entidades revelam como principal factor a abertura e a inclusão dos colegas que recebem esta população, nomeadamente a disponibilidade na ajuda e no apoio aos mesmos, sendo que também a própria flexibilidade de adaptação às necessidades dos colaboradores demonstra valores de inclusão e diversidade que impactam a cultura organizacional das entidades. Este recrutamento permite, ainda, a maior proximidade com as entidades do terceiro setor, o que possibilita a criação de mais iniciativas que difundem a inclusão e a diversidade.

Contudo, todas as entidades que integram este processo de recrutamento identificam a questão socioeconómica como um dos fatores mais desafiantes deste processo, nomeadamente a falta de recursos e/ou alternativas a todas as necessidades psicossociais e económicas que os colaboradores sofrem diariamente. As entidades revelam que a questão habitacional em Portugal e a questão da saúde são dois fatores que agravaram nos últimos anos, e que impactam diretamente a vida destes colaboradores, sendo que não existem atualmente respostas eficientes e eficazes capazes de dar resposta a estas duas grandes necessidades.

Verifica-se, assim, a importância do desenvolvimento de respostas do Estado que permitam respostas às dificuldades sentidas pela vulnerabilidade social desta população-alvo, compreendendo que respostas neste âmbito trazem vantagens tanto para esta população-alvo, como para as entidades empregadores como para o próprio Estado, com o bem-estar da sua população e o contributo ativo da mesma para a sociedade, sem que estas dependam de apoios sociais para subsistir. Essas respostas passam, principalmente, pela criação de iniciativas de educação e qualificação profissional para esta população-alvo, através, por exemplo de programas de capacitação, de empreendedorismo e de formação gratuitos ou subsidiados, de formação técnica e profissional, especialmente em áreas com grande procura de mão-de-obra; parcerias com instituições educacionais, nomeadamente com o Instituto do Emprego e Formação Profissional, universidades e organizações não governamentais para criar currículos adaptados às necessidades do mercado de trabalho; investir em formações linguísticas para adultos, para possibilitá-los a competir no mercado de trabalho; parcerias com entidades de terceiro setor para darem formação às entidades empregadoras sobre a realização deste processo de recrutamento inclusivo; entre outras. As respostas podem também integrar iniciativas de incentivos aos empregadores, nomeadamente incentivos fiscais às entidades que contratem pessoas em situação de vulnerabilidade social, como isenções ou reduções nos impostos; programas de inclusão social que reconheçam e premiem entidades que demonstrem práticas de inclusão e diversidade; entre

outros. Podem, igualmente, integrar iniciativas de suporte e acompanhamento especializado, nomeadamente com um suporte financeiro de entidades de terceiro setor que realizem este acompanhamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social; com o suporte financeiro a serviços de necessidades básicas a todos os colaboradores, nomeadamente ao acesso à saúde e aos transportes. Por fim, respostas focadas no desenvolvimento económico e na criação de empregos, nomeadamente iniciativas que fomentem o desenvolvimento dos setores económicos estratégicos que procuram mão-de-obra, e iniciativas que apoiem o empreendedorismo, através de programas de microcrédito e de formação em gestão empresarial.

5.2. Limitações da pesquisa

Apesar da vontade de demonstrar o processo de recrutamento das pessoas em situação de vulnerabilidade social ao pormenor, e o impacto que o mesmo tem, tanto na vida profissional dos colaboradores como na própria entidade, é possível identificar limitações nesta pesquisa que devem ser tidas em consideração na interpretação dos resultados.

A primeira passa, primeiro que tudo, pelas questões de tempo só possibilitarem a realização de uma entrevista a cada entidade, o que não permite captar as diferentes perspetivas e experiências dentro da mesma entidade, podendo passar uma visão incompleta sobre os processos de práticas e políticas de GRH. Não foi possível, igualmente, a realização de entrevistas a responsáveis de GRH de todas as entidades empregadoras, sendo que tanto no Grupo Portugália Restauração a responsável pertence ao Departamento de Responsabilidade Social e tanto na Largo Residências como no Hotel MeraPrime Gold não têm responsáveis de GRH. Esta restrição não permite compreender o processo em si de criação de políticas e práticas e da relação que existe entre o Departamento de GRH e os restantes nestas entidades.

A amostra ser constituída por apenas cinco entidades que realizam este processo de recrutamento impede uma análise mais abrangente e detalhada sobre a forma como as entidades em geral criam e se adaptam ao recrutamento inclusivo, o que restringe a capacidade de generalização dos resultados para outras entidades. O mesmo se demonstra nos projetos entrevistados, que, apesar de apresentarem respostas sociais diferentes, não podem generalizar o processo de acompanhamento realizado pelas entidades do terceiro setor.

Também o facto de todas as entidades entrevistadas que fazem o processo de recrutamento serem de áreas diferentes, significa que têm contextos organizacionais diferentes, sendo que nem todas conseguem adaptar e/ou criar as políticas de GRH da mesma forma.

Por outro lado, também a impossibilidade a nível de tempo não permitiu a realização de entrevistas a mais de três colaboradores, todos de entidades diferentes, que, em todos, são colaboradores em situação de vulnerabilidade social que aparentam ser casos de sucesso. Isto impossibilita a comparação dos seus testemunhos com os restantes colaboradores da mesma entidade, não sendo possível identificar se os colaboradores, em geral, também consideram existir esta cultura de inclusão e diversidade e o impacto que esse recrutamento tem na sua vida profissional. Outra limitação identificada foi não questionar os três colaboradores sobre como consideram que este recrutamento impacta a cultura organizacional da sua entidade atual.

A ausência de dados específicos sobre a retenção e a progressão na carreira também constitui uma limitação significativa, impedindo de analisar de forma precisa o impacto das políticas e práticas de GRH na vida profissional dos seus colaboradores. Por fim, o estudo sobre o impacto deste recrutamento nas entidades só teve em consideração o impacto na vida profissional dos colaboradores e na organização cultural, não analisando o impacto que o mesmo tem na vantagem competitiva destas entidades, nem o impacto que tem na própria sociedade.

5.3. Principais contributos e sugestões para futuras investigações

Este estudo oferece uma visão abrangente sobre o procedimento adotado pelas entidades para o recrutamento inclusivo de pessoas em situação de vulnerabilidade social, especificamente a forma como o mesmo está integrado na sua estratégia, o processo de levantamento de necessidades dos seus colaboradores, a criação e/ou adaptação das suas políticas de GRH, e as políticas pormenorizadas de recrutamento e seleção, de acolhimento, integração e *onboarding*, de formação, desenvolvimento e avaliação de desempenho, e de progressão na carreira. Oferece, após o reconhecimento do papel fulcral das entidades do terceiro setor, uma visão sobre as respostas sociais que as mesmas podem oferecer e o tipo de acompanhamento que realizam antes e após a integração desta população-alvo no mercado de trabalho, com variadas vantagens às entidades que decidem adotar este recrutamento inclusivo. O foco abrangente da população-alvo em questão contribui para um estudo ainda pouco explorado sobre a empregabilidade das pessoas em situação de vulnerabilidade social no seu geral.

Toda esta informação pode ser utilizada como ponto de partida por inúmeras entidades interessadas em criar, desenvolver e/ou melhorar as suas políticas de inclusão, mas que, por falta de informações adequadas, sentem dificuldades em iniciar esse processo.

Por outro lado, este estudo permite também identificar a importância do desenvolvimento de estruturas intermédias entre o Estado e as entidades para que as problemáticas de vulnerabilidade social deixem de ser um impedimento à inserção no mercado de trabalho.

Tendo em consideração os principais resultados desta investigação e a limitação da mesma, é possível aferir a possibilidade de futuras investigações nesta área. Para começar, uma possível investigação mais aprofundada aos colaboradores das entidades que fazem este recrutamento torna possível apurar, de forma mais realista, o nível de sucesso das respostas apresentadas pelas entidades, possibilitando também averiguar recomendações de melhoria e de sugestões de respostas futuras que tenham um impacto eficaz na sua vida profissional.

Por outro lado, ainda é notável uma lacuna na literatura sobre o porquê das empresas apresentarem diferentes níveis de responsabilidade social, sendo imperativo aprofundar os fatores que condicionam a integração da RSC nas empresas e sobre o alinhamento entre a estratégia empresarial e a sua relação com as práticas de RSC.

Outra possibilidade de investigação vem de um exemplo apresentado pelo projeto Emprego Primeiro – Porta Aberta, sobre a falta de informação das entidades para o recrutamento de pessoas migrantes, especificamente nos documentos necessários a avançar com esse processo, e na dificuldade no reconhecimento das qualificações dos mesmos. Desta forma, pesquisas futuras podem investigar os recursos e os suportes necessários para capacitar as entidades neste sentido, de forma a identificar estratégias eficazes de sensibilização e educação sobre políticas e práticas inclusivas.

Também o reconhecimento do papel fundamental do Estado abre portas a investigações sobre a criação de projetos públicos de empreendedorismo para pessoas em situação de vulnerabilidade social, no sentido de propor soluções inovadoras de iniciativas que promovam a inclusão e o desenvolvimento económico sustentável.

Por fim, é crucial as investigações sobre o impacto de iniciativas de RSC, nomeadamente das políticas inclusivas no desempenho competitivo das empresas, uma vez que o reconhecimento dessa vantagem competitiva pode incentivar a um maior número de entidades criarem e/ou

adotarem uma RSC estratégia, independentemente dos setores e dos contextos organizacionais das mesmas.

Referências Bibliográficas

Abrassart, A. (2015). Low-skill jobs or jobs for low-skilled workers? An analysis of the institutional determinants of the employment rates of low-educated workers in 19 OECD countries, 1997–2010. *Journal of European Social Policy*, *25*(2), 225–241. https://doi.org/10.1177/0958928715573485

Adger, W. N. (2006). Vulnerability. *Global Environmental Change*, *16*(3), 268–281. https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha

Adger, W. N., & Kelly, P. M. (2012). Social vulnerability and resilience. In *W. N. Adger, P. M. Kelly, & N. H. Ninh* (Eds.), *Living with environmental change: social vulnerability, adaptation and resilience in Vietnam* (pp. 19–34). London: Routledge.

Afonso , I. (2009). *Recursos e Percursos Para a avaliação de desempenho de professores*. Lisboa: Plátano

AJMC. (2006). Vulnerable Populations: Who Are They? Retirado de https://www.ajmc.com/view/nov06-2390ps348-s352. Acedido em 20 de outubro de 2023

Alexander, D. E. (2000). *Confronting catastrophe: New perspectives on natural disasters*. Harpenden: Terra

Allen, D. G. (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? *Journal of Management*, *32*(2), 237–256. https://doi.org/10.1177/0149206305280103

Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, *34*(3), 350–369. https://doi.org/10.1002/job.1805

Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, *29*(1), 99–118. https://doi.org/10.1177/014920630302900107

Appelbaum, S. H., Roy, M., & Gilliland, T. (2011). Globalization of performance appraisals: theory and applications. *Management Decision*, *49*(4), 570–585. https://doi.org/10.1108/00251741111126495

Aragón-Sánchez, A., Barba-Aragón, I., & Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results. *The International Journal of Human Resource Management*, *14*(6), 956–980. https://doi.org/10.1080/0958519032000106164

Armstrong, M. (2011). *A Handbook of Personnel Management Practice* (8th Edição). London: Kegan Page Ltd.

Arthur, M. B. (2008). Examining contemporary careers: A call for interdisciplinary inquiry. *Human Relations*, *61*(2), 163–186. https://doi.org/10.1177/0018726707087783

Ashley, L., & Empson, L. (2012). Differentiation and discrimination: Understanding social class and social exclusion in leading law firms. *Human Relations*, *66*(2), 219–244. https://doi.org/10.1177/0018726712455833

Audenaert, M., Van der Heijden, B., Conway, N., Crucke, S., & Decramer, A. (2019). Vulnerable Workers' Employability Competences: The Role of Establishing Clear Expectations, Developmental Inducements, and Social Organizational Goals. *Journal of Business Ethics*, *166*(3). https://doi.org/10.1007/s10551-019-04140-9

Bae, J., & Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, *43*(3), 502–517. https://doi.org/10.2307/1556407

Ball, P., Monaco, G., Schmeling, J., Schartz, H., & Blanck, P. (2005). Disability as diversity infortune 100 companies. *Behavioral Sciences & the Law*, *23*(1), 97–121. https://doi.org/10.1002/bsl.629

Battilana, J., Sengul, M., Pache, A.-C., & Model, J. (2015). Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations: The Case of Work Integration Social Enterprises. *The Academy of Management Journal*, *58*(6), 1658–1685. Retirado de https://www.jstor.org/stable/24758270

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2012). Organizational socialization outcomes: Now and into the future. In *The Oxford handbook of Organizational Socialization* (pp. 97–112). Oxford University Press.

Baumgartner, R. J. (2014). Managing Corporate Sustainability and CSR: A Conceptual Framework Combining Values, Strategies and Instruments Contributing to Sustainable Development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *21*(5), 258–271. https://doi.org/10.1002/csr.1336

Beck, U. (1992). Risk Society: Towards a New Modernity. Sage Publications. Retirado de http://www.riversimulator.org/Resources/Anthropology/RiskSociety/RiskSocietyTowardsAnewModernity1992Beck.pdf

Beck, U. (2007). Beyond class and nation: reframing social inequalities in a globalizing world1. *The British Journal of Sociology*, *58*(4), 679–705. https://doi.org/10.1111/j.1468-4446.2007.00171.x

Berends, H., & Deken, F. (2019). Composing Qualitative Process Research. *Strategic Organization*, *19*(1), 134–146. https://doi.org/10.1177/1476127018824838

Bhattacharyya, S. (2010). Exploring the concept of strategic corporate social responsibility for an integrated perspective. *European Business Review*, *22*(1), 82–101. https://doi.org/10.1108/09555341011009025

Birkmann, J. (2013). *Measuring vulnerability to natural hazards: towards disaster resilient societies* (2ª Edição, pp. 80–106). United Nations University Press.

Blaikie, P., & Brookfield, H. (2015). *Land Degradation and Society*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315685366

Boeren, E. (2009). Adult education participation: The Matthew principle. *Filosofija- Sociologija*, *20*(2), 154–161. Retirado de http://mokslozurnalai.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2009/2/154-161.pdf

Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). Investigação qualitativa em Educação: fundamentos, métodos e técnicas. In *Investigação qualitativa em educação* (pp. 15–80). Portugal: Porto Editora. Retirado de

https://www.academia.edu/9188360/BOGDAN_R_BIKLEN_S_Investigacao_Qualitativa_em_Educacao

Boice, D. F., & Kleiner, B. H. (1997). Designing effective performance appraisal systems. *Work Study*, *46*(6), 197–201. https://doi.org/10.1108/00438029710367622

Boldt, J. (2019). The concept of vulnerability in medical ethics and philosophy. *Philosophy, Ethics, and Humanities in Medicine*, *14*(1). https://doi.org/10.1186/s13010-019-0075-6

Bonoli, G. (2013). The Origins of Active Social Policy: Labour Market and Childcare Policies in a Comparative Perspective. *Oxford University Press*, *44*(2). https://doi.org/10.1017/S0047279414000932

Boon, C., Paauwe, J., Boselie, P., & Den Hartog, D. (2009). Institutional pressures and HRM: developing institutional fit. *Personnel Review*, *38*(5), 492–508. https://doi.org/10.1108/00483480910978018

Bothma, C. F. C., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management*, *11*(1), 1–12. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507

Boxall, P. F., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management* (3ª Edição). New York: Palgrave.

Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. M. (2007). Human Resource Management. In P. Boxall, J. Purcell, & P. M. Wright (Eds.), *Oxford Handbooks Online*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0001

Brown, K. (2011). "Vulnerability": Handle with Care. *Ethics and Social Welfare*, *5*(3), 313–321. https://doi.org/10.1080/17496535.2011.597165

Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization Tactics and Person-Organization Fit. *Personnel Psychology*, *54*(1), 1–23. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00083.x

Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: a Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, *12*(1), 85–105. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x

Castelló, I., & Lozano, J. M. (2011). Searching for New Forms of Legitimacy Through Corporate Responsibility Rhetoric. *Journal of Business Ethics*, *100*(1), 11–29. https://doi.org/10.1007/s10551-011-0770-8

Ceitil, M. (2000). *O papel da formação no desenvolvimento de novas competências. In Caetano, A. & Vala, J. (Org.), Gestão de Recursos Humanos* (pp. 325-356). Lisboa: RH Editora.

Cesário, F., & Chambel, M. J. (2019). On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming. *International Journal of Organizational Analysis*, *27*(5), 1465–1479. https://doi.org/10.1108/ijoa-08-2018-1517

Chambers, R. (1983). Rural development: Putting the last first. *Academia Edu*, *198*. Retirado de https://www.academia.edu/1037119/Rural_development_Putting_the_last_first

Chandler, D. (2016). *Strategic Corporate Social Responsibility: Sustainable Value Creation* (4ª edição). Londres: Sage Publications, Inc. Retirado de https://books.google.pt/books/about/Strategic_Corporate_Social_Responsibilit.html?id=SWSdCwAAQBAJ&redir_esc=y

Chaplin, C. (2018). *Onboarding* for empowerment: how to create a diverse, thriving workforce from day 1. *HRZone*. Retirado de https://hrzone.com/*onboarding*-for-empowerment-how-to-create-a-diverse-thriving-workforce-from-day-1/. Acedido em 07 de dezembro de 2023.

Chavez, C. I., & Weisinger, J. Y. (2008). Beyond diversity training: A social infusion for cultural inclusion. *Human Resource Management*, *47*(2), 331–350. https://doi.org/10.1002/hrm.20215

Claver, E., Llopis, J., Reyes González, M., & Gascó, J. L. (2001). The performance of information systems through organizational culture. *Information Technology & People*, *14*(3), 247–260. https://doi.org/10.1108/09593840110402149

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent management: a Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, *19*(4), 304–313. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001

Côté, D., Durant, S., MacEachen, E., Majowicz, S., Meyer, S., Huynh, A., ... Dubé, J. (2021). A rapid scoping review of COVID-19 and vulnerable workers: Intersecting occupational and public health issues. *American Journal of Industrial Medicine*, *64*(7). https://doi.org/10.1002/ajim.23256

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, *5*(3), 45–56. Retirado de https://www.jstor.org/stable/4165021

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design* (4ª Edição). SAGE Publications. Retirado de https://revistapsicologia.org/public/formato/cuali2.pdf

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª Edição). Lisboa: Sílabo.

Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility Is defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *15*(1), 1–13. https://doi.org/10.1002/csr.132

Daniel, B. (2010). Concepts of Adversity, Risk, Vulnerability and Resilience: A Discussion in the Context of the "Child Protection System." *Social Policy and Society*, *9*(2), 231–241. https://doi.org/10.1017/s1474746409990364

De Vos, A., & Cambré, B. (2016). Career Management in High-Performing Organizations: A Set-Theoretic Approach. *Human Resource Management*, *56*(3), 501–518. https://doi.org/10.1002/hrm.21786

Derous, E., Nguyen, H.-H., & Ryan, A. M. (2009). Hiring Discrimination Against Arab Minorities: Interactions Between Prejudice and Job Characteristics. *Human Performance*, *22*(4), 297–320. https://doi.org/10.1080/08959280903120261

Directive 2013/33/EU of The European Parliament and of the Council. (2013). *Office Journal of the European Union, Artº21.* Retirado de: https://home-affairs.ec.europa.eu/networks/european-migration-network-emn/emn-asylum-and-migration-glossary/glossary/vulnerable-person_en. Acedido a: 25 de outubro de 2023.

Dunlap, R. (2011). Environmental sociology. In *The concise encyclopedia of sociology* (pp. 189–191). Malden, MA: Wiley-Blackwell. Retirado de https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/a5R9Z5_Encyclopedia_of_Sociology.pdf

Dunn, M. C., Clare, I. C., & Holland, A. J. (2008). To empower or to protect? Constructing the "vulnerable adult" in English law and public policy. *Legal Studies*, *28*(2), 234–253. https://doi.org/10.1111/j.1748-121x.2008.00085.x

Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, *11*(2), 130–141. https://doi.org/10.1002/bse.323

EAPN - Rede Europeia Anti-Pobreza. (2023). Pobreza e Exclusão Social em Portugal. Relatório 2023. In *EAPN - Rede Europeia Anti-Pobreza*. Portugal: EAPN. Retirado de EAPN website: https://www.eapn.pt/centro-de-documentacao/documentos/pobreza-e-exclusao-social-em-portugal-relatorio-2023/. Acedido em 20 de maio de 2024.

Earl, L.M (2003). *Assessment as learning using classroom assessment to maximize student learning.* Thousand Oaks, CA: Corwin Press. Retirado de: https://cnc.bc.ca/docs/default-source/student-services/ctl/assessment-as-learning—chapter-3-p21-28.pdf

European Commission. (2011). Corporate Social Responsibility: a new definition, a new agenda for action. Retrieved November 2, 2023, from European Commission website: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO_11_730

Eurostat. (2022). Living conditions in Europe - poverty and social exclusion. Retirado de ec.europa.eu website: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Living_conditions_in_Europe_-_poverty_and_social_exclusion. Acedido a 24 de abril de 2024.

Fapohunda, T. M. (2015). The Human Resource Management Dimensions of Corporate Social Responsibility. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, *3*(2). Retirado de https://www.researchgate.net/publication/281593604_The_Human_Resource_Management_Dimensions_of_Corporate_Social_Responsibility

Fawcett, B. (2009). Vulnerability. *International Social Work*, *52*(4), 473–484. https://doi.org/10.1177/0020872809104251

Ferdman, B. M., & Deane, B. (2014). *Diversity at work the practice of inclusion*. San Francisco, California Wiley.

Fineman, M. A. (2013). Equality, autonomy and the vulnerable subject in Law and Politics. In *Vulnerability: Reflections on a New Ethical Foundation for Law and Politics* (pp. 13–28). Surrey: Ashgate.

Fineman, M. A. (2019). Vulnerability and Social Justice. *ValpoScholar*, *53*(2), 341–369. Retirado de https://scholar.valpo.edu/vulr/vol53/iss2/2/

Fineman, M. A. (2021). Universality, Vulnerability, and Collective Responsibility. *SSRN Electronic Journal*, *16*(1). https://doi.org/10.2139/ssrn.3869039

Forbes-Mewett, H., & Nguyen-Trung, K. (2019). Defining Vulnerability. *Vulnerability in a Mobile World*, 5–27. https://doi.org/10.1108/978-1-78756-911-920191004

Fougère, M., & Solitander, N. (2009). Against corporate responsibility: critical reflections on thinking, practice, content and consequences. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *16*(4), 217–227. https://doi.org/10.1002/csr.204

Friedman, B. A. (2007). Globalization Implications for Human Resource Management Roles. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *19*(3), 157–171. https://doi.org/10.1007/s10672-007-9043-1

Furedi, F. (2003). *Culture of fear risk-taking and the morality of low expectation* (4ª edição). London Continuum.

Galbreath, J. (2009). Building corporate social responsibility into strategy. *European Business Review*, *21*(2), 109–127. https://doi.org/10.1108/09555340910940123

George, J. M., & Jones, G. R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behaviour* (5ª edição). Pearson - Prentice Hall.

Giddens, A., & Sutton, P. W. (2017). *Essential concepts in sociology* (2ª Edição). Cambridge: Polity Press.

Gomes, D., Duarte, A., & Neves, J. (2010). Satisfação com as práticas de gestão de recursos humanos e intenções de turnover: papel mediador da implicação organizacional. In *Recursos Humanos: Das teorias às boas práticas* (pp. 240–253). Editorial Novembro. https://doi.org/10.26537/iirh.v0i1.1892

Goud, S., & Fenger, M. (2014). National report on the labour market position of vulnerable groups in the Netherlands. In *Erasmus University Rotterdam* (pp. 2–50). Rotterdam: Erasmus University Rotterdam. Retirado de Erasmus University Rotterdam website: https://repub.eur.nl/pub/77323/Metis_204553.pdf

Graybill, J. O., Taesil Hudson Carpenter, M., Offord, J., Piorun, M., & Shaffer, G. (2013). Employee *onboarding*: identification of best practices in ACRL libraries. *Library Management*, *34*(3), 200–218. https://doi.org/10.1108/01435121311310897

Grupo Portugália Restauração (2022). Relatório de Responsabilidade Social 2022. Portugáliaviva. Retirado de: https://www.portugaliaviva.pt/relatorios. Acedido em 07 de fevereiro de 2024.

Grupo Portugália Restauração (2023). Relatório de Responsabilidade Social 2023. Portugáliaviva. Retirado de: https://www.portugaliaviva.pt/relatorios. Acedido em 20 de maio de 2024.

Gutterman, A. (2020). Sustainable Human Resources Management. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.3833987

Harrison, M. & Sanders, T. (2006). Vulnerable People and the Development of 'Regulatory Therapy'. In A. Dearling,T. Newburn & P. Somerville (Eds), *Supporting Safer Communities: Housing, Crime and Neighborhoods*. Somerville, Coventry, CIH, pp. 155-68. https://eprints.lse.ac.uk/4889/

Hedge, J. W., & Rineer, J. R. (2017). *Improving Career Development Opportunities through Rigorous Career Pathways Research. Occasional Paper*. RTI Press Publication. Retirado de https://doi.org/10.3768/rtipress.2017.op.0037.1703

Heikkurinen, P. (2018). Strategic corporate responsibility: a theory review and synthesis. *Journal of Global Responsibility*, *9*(4), 388–414. Emerald. https://doi.org/10.1108/jgr-06-2018-0020

Heikkurinen, P., & Bonnedahl, K. J. (2013). Corporate responsibility for sustainable development: a review and conceptual comparison of market- and stakeholder-oriented strategies. *Journal of Cleaner Production*, *43*, 191–198. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.12.021

Heikkurinen, P., & Ketola, T. (2012). Corporate Responsibility and Identity: from a Stakeholder to an Awareness Approach. Business Strategy and the Environment, 21(5), 326–337. https://doi.org/10.1002/bse.744

Heikkurinen, P., Rinkinen, J., Järvensivu, T., Wilén, K., & Ruuska, T. (2016). Organising in the Anthropocene: an ontological outline for ecocentric theorising. *Journal of Cleaner Production*, *113*, 705–714. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.016

Hemerijck, A. (2013). Changing Welfare States. *Oxford University Press*, *42*(4), 858–860. https://doi.org/10.1017/s0047279413000469

Herring, J. (2016). *Vulnerable Adults and the Law*. Oxford: Oxford University Press.

Hollomotz, A. (2009). Beyond "Vulnerability": An Ecological Model Approach to Conceptualizing Risk of Sexual Violence against People with Learning Difficulties. *British Journal of Social Work*, *39*(1), 99–112. https://doi.org/10.1093/bjsw/bcm091

Hotel MeraPrime Gold (2024). Relatório de Sustentabilidade. MeraPrimehotels. Retirado de https://www.meraprimehotels.com/sustentabilidade/. Acedido em 02 de abril de 2024.

Hulsegge, G., Otten, W., van de Ven, H. A., Hazelzet, A. M., & Blonk, R. W. B. (2022). Employers' attitude, intention, skills and barriers in relation to employment of vulnerable workers. *Work*, *72*(4), 1215–1226. https://doi.org/10.3233/wor-210898

Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, *38*(3), 635–672. https://doi.org/10.2307/256741

Husted, B., & Allen, D. (2001). Toward a model of corporate social strategy formulation. *Paper Present at the Social Issues in Management Division, Academy of Management*. Retirado de https://www.researchgate.net/publication/228378949_Toward_a_model_of_corporate_social_strategy_formulation

Inkson, K. (2015). Contemporary conceptualizations of career. *APA Handbook of Career Intervention*, *1*, 21–42. https://doi.org/10.1037/14438-002

Jackson, S. E., & Seo, J. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. *Organization Management Journal*, *7*(4), 278–290. https://doi.org/10.1057/omj.2010.37

Jayne, M. E. A., & Dipboye, R. L. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management*, *43*(4), 409–424. https://doi.org/10.1002/hrm.20033

Jerome, N. (2013). Empirical Investigation of the Impact of Organizational Culture on Human Resource Management. *International Journal of Business and Social Science*, *4*(5). Retirado de https://www.ijbssnet.com/journals/Vol_4_No_5_May_2013/8.pdf

Johnson, J. P. I. (2003). Creating a diverse workforce. *SHRM White Paper*. Retirado de http://www.shrm.org/hrresources/whitepapers_published/%20CMS_005379.asp

Kadiresan, V., Selamat, M. H., Selladurai, S., Ramendran SPR, C., & Mohamed, R. K. M. H. (2015). Performance Appraisal and Training and Development of Human Resource Management Practices (HRM) on Organizational Commitment and Turnover Intention. *Asian Social Science*, *11*(24), 162–176. https://doi.org/10.5539/ass.v11n24p162

Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2022). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, *33*(1), 100926. Retirado de https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482222000456

Kellough, J. E., & Naff, K. C. (2014). Managing diversity and closing thoughts. *International Perspectives on Equality, Diversity and Inclusion*, *36*, 205–217. https://doi.org/10.1108/s2051-2333(2014)0000001011

Kersten, A., van Woerkom, M., Geuskens, G. A., & Blonk, R. W. B. (2022). Organisational Policies and Practices for the Inclusion of Vulnerable Workers: A Scoping Review of the Employer's Perspective. *Journal of Occupational Rehabilitation*, *33*(2). https://doi.org/10.1007/s10926-022-10067-2

Kim, S. K. (s/d.). *Sustainable Management and Future of Human Resource Management*. Retirado de http://docplayer.net/14543650-Sustainable-management-and-future-of-human-resource-management.html

Kirnan, J. P., Farley, J. A., & Geisinger, K. F. (1989). The relationship between recruiting source, applicant quality, and hire performance: An analysis by sex, ethnicity, and age. *Personnel Psychology*, *42*(2), 293–308. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1989.tb00659.x

Klein, H. J., & Polin, B. (2012). Are Organizations On Board with Best Practices *Onboarding*? In *Oxford Handbooks Online*. New York: Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763672.013.0014

Knipprath, H., & De Rick, K. (2014). How Social and Human Capital Predict Participation in Lifelong Learning. *Adult Education Quarterly*, *65*(1), 50–66. https://doi.org/10.1177/0741713614561855

Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., ... Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, *42*(1), 3–21. Retirado de https://faculty.haas.berkeley.edu/levine/papers/The%20Effects%20of%20Diversity%20on%20Business%20Performance.pdf

Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*, *96*(3), 485–500. https://doi.org/10.1037/a0021452

Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, *25*(8), 1069–1089. Retirado de https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2013.816863

Krippendorff, K. (2018). Content Analysis. In *SAGE Publications Inc* (4ª Edição). SAGE Publications, Inc. Retirado de https://us.sagepub.com/en-us/nam/content-analysis/book258450

Kulkarni, M., & Scullion, H. (2014). Talent management activities of disability training and placement agencies in India. *The International Journal of Human Resource Management*, *26*(9), 1169–1181. https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934896

Lahkar Das, B., & Baruah, M. (2013). Employee Retention: A Review of Literature. *IOSR Journal of Business and Management*, *14*(2), 08-16. Retirado de www.iosrjournals.org

Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, *18*(7), 595–632. https://doi.org/10.1108/07363760110410281

Laranjeira, C., Coelho, C., Ferreira, C., Pereira, M., Inês, M., Cordeiro, L., & Querido, A. (2023). How Do Professionals Regard Vulnerable People in a Portuguese Community Setting? A Qualitative Content Analysis. *Social Sciences*, *12*(9), 499–499. https://doi.org/10.3390/socsci12090499

Larsen, D. A., & Phillips, J. I. (2002). Effect of Recruiter on Attraction to the Firm: Implications of the Elaboration Likelihood Model. *Journal of Business and Psychology*, *16*(3), 347–364. https://doi.org/10.1023/a:1012816822546

Lauer, E. A., & Houtenville, A. J. (2018). Estimates of prevalence, demographic characteristics and social factors among people with disabilities in the USA: a cross-survey comparison. *BMJ Open*, *8*(2), e017828. https://doi.org/10.1136/bmjopen-2017-017828

Lawler, E. E., & Finegold, D. (2000). Individualizing the Organization: Past, present, and future. *Organizational Dynamics*, *29*(1), 1–15. https://doi.org/10.1016/s0090-2616(00)00009-7

Leavy, P. (2020). The Oxford Handbook of Qualitative Research. In *Google Books*. Oxford University Press. Retirado de https://books.google.pt/books?id=n771DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false

Leiss, W., Beck, U., Ritter, M., Lash, S., & Wynne, B. (1994). Risk Society, Towards a New Modernity. *Canadian Journal of Sociology / Cahiers Canadiens de Sociologie*, *19*(4), 544. https://doi.org/10.2307/3341155

Lievens, F., & Chapman, D. (2019). Recruitment and selection. In *Fundamentals of Human Resource Management* (pp. 123–150). Los Angeles: The SAGE Handbook of Human Resource Management. Retirado de https://www.researchgate.net/publication/336771720_Recruitment_and_Selection

Lindsay, S., Cagliostro, E., Albarico, M., Mortaji, N., & Karon, L. (2018). A Systematic Review of the Benefits of Hiring People with Disabilities. *Journal of Occupational Rehabilitation*, *28*(4), 634–655. https://doi.org/10.1007/s10926-018-9756-z

Long, C., & Perumal, P. (2014). Examining the impact of human resource management practices on employees' turnover intention. *International Journal of Business and Society*, *15*(1), 111–126. Retirado de https://www.ijbs.unimas.my/repository/pdf/Vol15No1paper7.pdf

Malik, A. R., & Singh, P. (2014). "High potential" programs: Let's hear it for "B" players. *Human Resource Management Review*, *24*(4), 330–346. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.06.001

Marques-Mendes, A., & Santos, M. J. (2016). Strategic CSR: an integrative model for analysis. *Social Responsibility Journal*, *12*(2), 363–381. https://doi.org/10.1108/srj-04-2015-0055

Martin, C., & Swank, D. (2012). The Political Construction of Business Interests. *CUP*. https://doi.org/10.1017/cbo9781139088299

McDonald, K. S., & Hite, L. (2023). *Career development: a human resource development perspective* (2ª edição). New York: Routledge. Retirado de

https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=JKCyEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=hr+and+career+development&ots=Essi4TSkmu&sig=7FE4erRUWmUr5IKBF4Z0mII7Q8w#v=onepage&q=hr%20and%20career%20development&f=false

McKay, P. F., & Avery, D. R. (2006). What has race got to do with it? Unraveling the role of racioethnicity in job seekers' reactions to site visits. *Personnel Psychology*, *59*(2), 395–429. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00079.x

McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: a Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, *26*(1), 117–127. https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011987

McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies*, *43*(1), 1–18. wiley. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x

Mechanic, D., & Tanner, J. (2007). Vulnerable People, Groups, And Populations: Societal View. *Health Affairs*, *26*(5), 1220–1230. https://doi.org/10.1377/hlthaff.26.5.1220

Mello, J. A. (2006). *Strategic human resource management* (2ª Edição). Mason, Ohio: Thomson/South-Western. Retirado de https://archive.org/details/strategichumanre00jeff

Merriam, S. B. (2009). Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation. In *Google Books* (3ª Edição). John Wiley & Sons. Retirado de https://books.google.pt/books/about/Qualitative_Research.html?id=tvFICrgcuSIC&redir_esc=y

Meyers, M. C. (2016). Talent management: Towards a more inclusive understanding. *Tijdschrift Voor HRM*, *2016*(12), 1–12. Retirado de https://tijdschriftvoorhrm.nl

Mor Barak, M. E. (2011). *Managing diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace* (2ª edição). Thousand Oaks, CA: Sage .

Murillo, E., & King, C. (2019). Why do employees respond to hospitality talent management: An examination of a Latin American restaurant chain. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *31*(10), 4021–4042. https://doi.org/10.1108/ijchm-10-2018-0871

Murray, N. E. (2008). *Corporate social responsibility is the number one criteria for job hunters today*. Retirado de http://normmurray.org/2008/02/18/corporate-social-responsibility-is-the-number-one-criteria-for-job-hunters-today/

Myers, V. L., & Dreachslin, J. L. (2007). Recruitment and Retention of a Diverse Workforce: Challenges and Opportunities. *Journal of Healthcare Management*, *52*(5), 290–298. https://doi.org/10.1097/00115514-200709000-00004

Neckerman, K. M., & Torche, F. (2007). Inequality: Causes and Consequences. *Annual Review of Sociology*, *33*(1), 335–357. https://doi.org/10.1146/annurev.soc.33.040406.131755

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2007). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. USA: McGraw-Hill.

O'Rand, A. M. (2000). Social inequality. In *Encyclopedia of sociology* (pp. 2690–2695). New York: Macmillan Reference USA.

Paauwe, J., & Boselie, P. (2003). Challenging "strategic HRM" and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, *13*(3), 56–70.

Parker, O., & Wright, L. (2001). Pay and employee commitment: the missing link. *Business Quarterly*, *65*(3), 70–79. Retirado de https://www.econbiz.de/Record/employee-commitment-missing-link-company-enhances-compensation-conditions-practices-likely-improvement-employee-commitment-parker-owen/10006697103

Pelling, M. (2003). *The vulnerability of cities: natural disasters and social resilience*. London: Earthscan.

Piggot-Irvine, E. (2003). Appraisal training focused on what really matters. *International Journal of Educational Management*, *17*(6), 254–261. https://doi.org/10.1108/09513540310487587

Pirnea, I. C., Olaru, M., & Moisa, C. (2011). Relationship between corporate social responsibility and social sustainability. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, *14*(1), 36–43. Retirado de https://www.ugb.ro/etc/etc2011no1/CSR-4-full.pdf

Platt, L. (2006). Poverty. In *Social Divisions* (pp. 275-304). Palgrave Macmillan, Basingstoke. Retirado de https://search.worldcat.org/pt/title/Social-divisions/oclc/475275728

Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics*, *54*(2), 129–147. https://doi.org/10.1007/s10551-004-9465-8

Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, *84*(12), 78–92.

Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, *22*(7), 600–624. https://doi.org/10.1108/eum0000000006233

Proag, V. (2014). The Concept of Vulnerability and Resilience. *Procedia Economics and Finance*, *18*(1), 369–376. https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00952-6

Projeto Emprego Primeiro – Porta Aberta (2023). Relatório de Avaliação Final. Documento interno.

Quester, P. G., & Thompson, B. (2001). Advertising and Promotion Leverage on Arts Sponsorship Effectiveness. *Journal of Advertising Research*, *41*(1), 33–47. https://doi.org/10.2501/jar-41-1-33-47

Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance* (1ª Edição). Jossey-Bass.

Randhawa, G. (2007). Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intentions: An Empirical Analysis. *Indian Management Studies Journal*, *11*, 149–159. Retirado de https://www.academia.edu/38141186/Relationship_between_Job_Satisfaction_and_*Turnover*_Intentions_pdf

Riaz, S. (2015). Bringing inequality back in: The economic inequality footprint of management and organizational practices. *Human Relations*, *68*(7), 1085–1097. https://doi.org/10.1177/0018726715584803

Riccucci, N. M. (2002). *Managing Diversity in Public Sector Workforces*. Westview Press: Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003176534

Roberson, Q. M. (2013). *The Oxford handbook of diversity and work*. Oxford: Oxford University Press. Retirado de https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199736355.001.0001

Roper, J., Ganesh, S., & Inkson, K. (2010). Neoliberalism and knowledge interests in boundaryless careers discourse. *Work, Employment and Society*, *24*(4), 661–679. https://doi.org/10.1177/0950017010380630

Rosse, J. G., & Hulin, C. L. (1985). Adaptation to work: An analysis of employee health, withdrawal, and change. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *36*(3), 324–347. https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90003-2

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic motivation, Social development, and well-being. *American Psychologist*, *55*(1), 68–78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

Rynes, S. L., & Barber, A. E. (1990). Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective. *Academy of Management Review*, *15*(2), 286–310. https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308158

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(7), 600–619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4ª Edição). San Francisco: Jossey-Bass. Retirado de https://ia800809.us.archive.org/14/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf

Schneider, B., & Bowen, D. E. (1993). The service organization: Human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, *21*(4), 39–52. https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90032-v

Scott, J. B., Prola, C. de A., Siqueira, A. C., & Pereira, C. R. R. (2018). O conceito de vulnerabilidade social no âmbito da psicologia no Brasil: uma revisão sistemática da literatura. *Psicologia Em Revista*, *24*(2), 600–615. https://doi.org/10.5752/P.1678-9563.2018v24n2p600-615

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, *55*(1), 5–14. https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.5

Sheridan, J. E. (1992). Organizational Culture and Employee Retention. *Academy of Management Journal*, *35*(5), 1036–1056. https://doi.org/10.2307/256539

Shi, L., & Stevens, G. D. (2005). Vulnerability and unmet health care needs. *Journal of General Internal Medicine*, *20*(2), 148–154. https://doi.org/10.1111/j.1525-1497.2005.40136.x

Simons, R. (2011). *Human resource management: Issues, challenges and opportunities*. Oakville: Apple Academic Press. Retirado de https://books.google.pt/books

Simonsen, P. (1997). *Promoting a Development Culture in your Organization*. Davies-Black Publishing Us.

Sirota Survey Intelligence. (2007). Workers satisfied with companies social responsibility are more engaged and positive. Retirado de www.crmlearning.com. Acedido em 18 de setembro de 2023.

Skolasky, C. (2022). Case Study of Otis: Diversity, Equity, Inclusion, Belonging, and Mattering in *Onboarding* Practices (Bachelor of Science in Business Administration). Management Undergraduate Honors Theses. Retirado de https://scholarworks.uark.edu/mgmtuht/17

Spielman, S. E., Tuccillo, J., Folch, D. C., Schweikert, A., Davies, R., Wood, N., & Tate, E. (2020). Evaluating social vulnerability indicators: criteria and their application to the Social Vulnerability Index. *Natural Hazards*, *100*(1), 417–436. https://doi.org/10.1007/s11069-019-03820-z

Stahl, G. K., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paawe, J., Stiles, P., ... Wright, P. (2012). Six Principles of Effective Global Talent Management. *MIT Sloan Management Review*, *53*(2), 25–32. Retirado de https://www.researchgate.net/publication/254777219_Stahl_G_K_Bjorkman_I_Farndale_E_Morris_S_Paauwe_J_Stiles_P_Wright_PM_2012_Six_principles_of_effective_global_talent_management_Sloan_Management_Review_53_25-42

Stake, R. E. (1995). The Art of Case Study Research. In *SAGE Publications Inc*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. Retirado de https://www.researchgate.net/publication/273635929_The_Art_of_Case_Study_Research_by_Robert_Stake_1995

Staniforth, D., & Harland, T. (2006). Contrasting views of induction. *Active Learning in Higher Education*, *7*(2), 185–196. https://doi.org/10.1177/1469787406064753

Steers, R. M., & Porter, L. W. (1991). *Motivation and Work behavior*. USA: Mcgraw-Hill.

Swailes, S., Downs, Y., & Orr, K. (2014). Conceptualising inclusive talent management: potential, possibilities and practicalities. *Human Resource Development International*, *17*(5), 529–544. https://doi.org/10.1080/13678868.2014.954188

Syed, J., & Tariq, M. (2017). Global Diversity Management. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.62

Taylor-Gooby, P. (2008). The new welfare state settlement in Europe. *European Societies*, *10*(1), 3–24. https://doi.org/10.1080/09571260701526964

Ten Have, H. (2014). The Principle of Vulnerability in the UNESCO Declaration on Bioethics and Human Rights. *Religious Perspectives on Human Vulnerability in Bioethics*, *2*, 15–28. https://doi.org/10.1007/978-94-017-8736-9_3

Ten Have, H., & Gordijn, B. (2021). Vulnerability in light of the COVID-19 crisis. *Medicine, Health Care and Philosophy*, *24*, 153–154. https://doi.org/10.1007/s11019-021-10013-8

Thwala, W. D., Ajagbe, M. A. A., Enegbuma, W. I. E., Bilau, A. A. B., & Long, C. S. L. (2012). Sudanese Small and Medium Sized Construction Firms: An Empirical Survey of Job Turnover. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, *2*(8), 7414–7420. Retirado de https://eprints.covenantuniversity.edu.ng/4993/1/Sudanese%20Small%20and%20Medium%20Sized%20Construction%20Firms.pdf

Toldrá, R. C., & Santos, M. C. (2013). People with disabilities in the labor market: Facilitators and barriers. *Work*, *45*(4), 553–563. https://doi.org/10.3233/wor-131641

Turner, B. L., Kasperson, R. E., Matson, P. A., McCarthy, J. J., Corell, R. W., Christensen, L., ... Schiller, A. (2003). A framework for vulnerability analysis in sustainability science. *Proceedings of*

the National Academy of Sciences, *100*(14), 8074–8079. https://doi.org/10.1073/pnas.1231335100

Turner, B. S. (2008). Vulnerability. In *International Encyclopedia of the Social Sciences*. USA: The Gale Group. Retirado de http://philosociology.com/UPLOADS/_PHILOSOCIOLOGY.ir_INTERNATIONAL%20ENCYCLOPEDIA%20OF%20THE%20SOCIAL%20SCIENCES_Second%20Edição_%20Darity_5760%20pgs.pdf

US Department of Labor. (1993). High Performance Work Practices and Firm Performance. Google Books. U.S. Department of Labor. Retirado de: https://books.google.pt/books/about/High_Performance_Work_Practices_and_Firm.html?id=XPXsAAAAMAAJ&redir_esc=y. Acedido em 22 de novembro de 2023.

US Department of Labor. (2010). Disability Employment Statistics - Office of Disability Employment Policy - United States Department of Labor. Retirado de Dol.gov website: https://www.dol.gov/odep/topics/DisabilityEmploymentStatistics.htm. Acedido em 22 de novembro de 2023

van Berkel, R., Ingold, J., McGurk, P., Boselie, P., & Bredgaard, T. (2017). Editorial introduction: An introduction to employer engagement in the field of HRM. Blending social policy and HRM research in promoting vulnerable groups' labour market participation. *Human Resource Management Journal*, *27*(4), 503–513. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12169

Warner, J. (2007). Community care, risk and the shifting locus of danger and vulnerability in mental health. In *Health, Risk and Vulnerability*. London: Routledge. Retirado de https://doi.org/10.4324/9780203933497

Waxin, M., Zhao, F., & Zacharias, A. (n.d.). Recruitment and selection practices that facilitate workforce diversity in public sector. In *International Handbook of Public Administration Reform*. UK: Edward Elgar. Retirado de https://dspace.aus.edu/xmlui/bitstream/handle/11073/25147/23%20Waxin%20et%20al%20Zhao%20Ch%20Rec%20Sel%20diversity%20PSOs%20Submitted%20AUS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Weng, Q., & McElroy, J. C. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, *80*(2), 256–265. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.014

Wilkinson, R. G., & Pickett, K. E. (2017). The enemy between us: The psychological and social costs of inequality. *European Journal of Social Psychology*, *47*(1), 11–24. https://doi.org/10.1002/ejsp.2275

Wishart, G. (2003). The sexual abuse of people with learning difficulties: do we need a social model approach to vulnerability? *The Journal of Adult Protection*, *5*(3), 14–27. https://doi.org/10.1108/14668203200300021

Wisner, B. (2016). Vulnerability as Concept, Model, Metric, and Tool. *Oxford Research Encyclopedia of Natural Hazard Science*. https://doi.org/10.1093/acrefore/9780199389407.013.25

World Health Organization. (2021). COVID-19 and the social determinants of health and health equity: evidence brief. In *iris.who.int*. World Health Organization. Retirado de https://iris.who.int/handle/10665/348333

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, *18*(2), 298. https://doi.org/10.1177/014920639201800205

Wu, L., & Jin, S. (2022). Corporate Social Responsibility and Sustainability: From a Corporate Governance Perspective. *Sustainability*, *14*(22), 15457. https://doi.org/10.3390/su142215457

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6ª edição). Thousand Oaks, California: Sage Publications. Retirado de https://books.google.pt/books/about/Case_Study_Research_and_Applications.html?id=6DwmDwAAQBAJ&redir_esc=y

Yoon, H. J. (2022). Career development and human resource development. In *Foundations of human resource development* (pp. 428–435). Berrett-Koehler. Retirado de https://books.google.pt/books/about/Foundations_of_Human_Resource_Developmen.html?id=XQI_EAAAQBAJ&redir_esc=y

Apêndices

Apêndice I. Guião de Entrevista – Entidades Empregadoras

Contextualização do cargo e funções

1. Contextualização do seu cargo e funções.

Relação do recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social com a estratégia

2. Faz parte dos vossos objetivos enquanto entidade o recrutamento específico de pessoas em situação de vulnerabilidade social?
3. Como surgiu a necessidade/o objetivo desse recrutamento?
4. O recrutamento está diretamente relacionado com a estratégia da entidade? Se sim, de que forma?
5. De que forma é que o recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social se integra com a vossa missão e valores?

Políticas e práticas de GRH

6. Descrevam, por favor, os vossos projetos que têm o objetivo o recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade.
7. Como funciona o processo de recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social?
8. Quem é responsável por esse recrutamento? Têm uma equipa ou algum profissional de gestão de recursos humanos responsável pelo mesmo?
9. Têm vagas específicas para as pessoas em situação de vulnerabilidade social ou depende dos estudos e/ou experiências profissionais de cada um? Que tipo de vagas?
10. Criaram parcerias com entidades externas para esse recrutamento? Como foram criadas as parcerias com entidades?

11. Com quantas organizações têm atualmente parceria para o recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social?

12. Têm noção do total de encaminhamentos de pessoas em situação de vulnerabilidade social que cada parceiro vos fez?

13. Que tipos de vulnerabilidade social, na sua maioria, identificam na vossa entidade?

14. Quantas pessoas em situação de vulnerabilidade social têm atualmente empregues? Em que cargos é que as mesmas estão empregues atualmente?

15. Com a criação de parcerias com entidades que encaminham pessoas em situação de vulnerabilidade social, sentiram necessidade de criar políticas e práticas de GRH que respondessem às necessidades desta população?

16. Têm alguma prática específica para levantar as necessidades dos vossos trabalhadores?

17. As práticas de GRH que têm atualmente são extensíveis para todos os trabalhadores da entidade ou específicas para as pessoas em situação de vulnerabilidade social?

18. Atualmente, que tipo de políticas e práticas de GRH têm implementadas que impactam diretamente as pessoas em situação de vulnerabilidade social (e os restantes trabalhadores)?

19. Que tipos de práticas promovem para a integração das pessoas em situação de vulnerabilidade social nas vossas equipas? Como funciona o *onboarding* na vossa entidade? Têm algum manual de acolhimento/ *onboarding*?

20. Que tipos de práticas promovem para a formação e desenvolvimento de pessoas em situação de vulnerabilidade social? E são acessíveis a todos?

21. Que tipos de práticas têm para a progressão da carreira das pessoas em situação de vulnerabilidade social? E que impactos tiveram até agora?

22. Fazem avaliação de desempenho dos trabalhadores? Se sim, como é que funciona? Que tipo de impacto tem o mesmo no seu desenvolvimento e progressão de carreira?

Impactos das políticas e práticas de GRH

23. Têm noção do número atual de retenção de pessoas em situação de vulnerabilidade social? (Se não, pode ser dos trabalhadores em geral).

24. E de progressão de carreira?

25. Quais são os principais desafios que sentem no combate ao *turnover* das pessoas em situação de vulnerabilidade social?

26. Consideram que as políticas e práticas de GRH implementadas servem para fazer frente a esse *turnover*?

27. Como é que a presença de pessoas em situação de vulnerabilidade social impactou as dinâmicas de trabalho na entidade? Houve alguma mudança percebida na cultura organizacional e nos procedimentos da entidade?

28. Como avaliam o impacto do recrutamento na vida profissional dos colaboradores? Têm indicadores específicos para medir o sucesso das políticas e práticas de GRH?

29. Quais foram os principais desafios e dificuldades encontrados ao implementar estas políticas de recrutamento e as restantes?

30. Quais foram os principais desafios apresentados pelas pessoas em situação de vulnerabilidade social desde janeiro de 2023 até agora?

31. Têm algum caso de sucesso de recrutamento que queiram partilhar? E de insucesso?

Apêndice II. Guião de Entrevista – Colaboradores

Português

1. Descreva a sua função atual na empresa.
2. Descreva o seu percurso profissional esta empresa.
3. Descreva a sua experiência profissional anterior, antes de ingressar nesta empresa.
4. Como caracteriza o seu processo de recrutamento na empresa? Como foi a sua integração na empresa?
5. Conhece as políticas de GRH implementadas para apoiar os seus trabalhadores?
6. Já alguma vez beneficiou dessas políticas? Se sim, essas políticas foram eficazes em responder às suas necessidades?
7. Considera existirem oportunidades de desenvolvimento profissional oferecidas dentro da empresa? Já participou em alguma formação ou iniciativa com o propósito de crescer profissionalmente?
8. Como avalia o seu progresso profissional desde que ingressou na empresa?
9. Tem algumas sugestões de melhoria para as práticas de suporte e de desenvolvimento pessoal?
10. Existe algum feedback/experiência específica que gostaria de compartilhar sobre a sua experiência na empresa?
11. Quais são as tuas expectativas relativamente ao seu futuro profissional?

English

1. Please describe your current role in the company.
2. Please describe your professional journey within this company.
3. Please describe your previous professional experience before joining this company.
4. How would you characterize your recruitment process in the company? How was your integration into the company?
5. Are you familiar with the policies implemented to support the employees?
6. Have you ever benefited from these policies? If yes, were these policies effective in addressing your needs?

7. Do you consider there are professional development opportunities offered within the company? Have you participated in any training or initiatives with the purpose of professional growth?
8. How do you evaluate your professional progress since joining the company?
9. Do you have any suggestions for improvement regarding support and personal development practices?
10. Is there any specific feedback/experience you would like to share about your experience in the company?
11. What are your expectations regarding your future professional trajectory?

Apêndice III. Guião de Entrevista – Projetos que apoiam na inserção das pessoas em situação de vulnerabilidade social no mercado de trabalho

Contextualização do cargo e funções

1. Qual é o seu cargo e quais são as suas funções?
2. Quantas pessoas trabalham no Projeto e quais são as suas funções?

Contextualização do projeto

3. Como surgiu o projeto?
4. Qual é a vossa população-alvo?
5. Quais são os vossos principais objetivos?

Processo de acompanhamento

6. Como é que o vosso processo de acompanhamento inicia? Como é que as pessoas são encaminhadas para vocês?
7. Como é que funciona o processo de parcerias com outras organizações?
8. Que tipo de acompanhamento fazem antes das pessoas estarem inseridas no mercado de trabalho?
9. Que tipo de acompanhamento fazem depois das pessoas estarem inseridas no mercado de trabalho?
10. Quantas pessoas já acompanharam desde o início do processo?
11. Quantas acompanham atualmente?
12. Quantas pessoas conseguiram, até ao momento, inserir no mercado de trabalho?
13. Têm formas de medir as taxas de *turnover* e de retenção dos vossos candidatos?
14. Quais são as principais dificuldades que sentem na inserção dos vossos candidatos no mercado de trabalho?
15. Quais são as principais dificuldades que sentem por parte dos vossos candidatos?
16. Têm algum caso de sucesso que gostassem de partilhar? E de insucesso?

Apêndice IV. Pedido de colaboração enviado às entidades

Exmos/as Senhores/as

No âmbito da Dissertação de Tese intitulado "A adoção de recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade – motivações e implicações", desenvolvido na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho e aprovado pela Comissão Diretiva do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, vimos solicitar a vossa colaboração neste estudo que visa:

1. Compreender como é que a prática de recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social vão de encontro à estratégia da entidade;
2. Compreender que tipos de políticas e práticas de gestão de recursos humanos são implementadas na entidade que impactam, ou não, a população em vulnerabilidade social;
3. Compreender o impacto dessas políticas e práticas na retenção e na progressão da carreira dos colaboradores em situação de vulnerabilidade social.

Neste sentido, propomos:

a) a realização de uma entrevista a um profissional responsável de gestão de recursos humanos ou de responsabilidade social da entidade, de forma a compreender o processo de recrutamento das pessoas em situação de vulnerabilidade social, as políticas/práticas de gestão de recursos humanos implementadas na entidade que afetam ou não esta população e, por fim, os números percentuais da retenção e progressão da carreira desta população, ou, em caso de não terem, dos colaboradores em geral da entidade (obrigatório);
b) a realização de uma entrevista a um ou mais colaboradores da entidade, de forma a compreender o seu percurso atual na entidade, nomeadamente a sua função atual, a descrição do processo de recrutamento, a integração na empresa e as oportunidades de desenvolvimento, assim como o seu percurso profissional anterior e as suas perspetivas futuras profissionais (opcional).

Muito obrigada pela sua disponibilidade.

Orientadora de estágio:

Prof.ª Doutora Ana Cristina de Almeida e Carvalho (anac@eeg.uminho.pt)

Estudante:

Beatriz Abrantes de Almeida (pg48251@alunos.uminho.pt)

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Apêndice V. Declaração de consentimento informado enviado às entidades

[Nome do responsável] _____, na qualidade de _____ [cargo na empresa], declaro autorizar a participação da _____ [nome da empresa] no estudo "A adoção da estratégia de recrutamento de pessoas em situação de vulnerabilidade social – motivações e implicações", realizado por Beatriz Abrantes de Almeida no âmbito da dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade do Minho.

Tomei conhecimento do tema e objetivos do estudo. A participação da empresa consistirá sobretudo na realização de entrevistas a vários elementos da empresa sobre esta temática e eventual acesso a documentação interna da empresa, mediante nossa autorização.

Declaro, ainda, que autorizo que as entrevistas sejam gravadas para finalidade unicamente relacionada com o estudo.

Quanto à divulgação da identidade da empresa:

- ☐ A empresa poderá ser identificada pela sua designação social/marca no referido trabalho.
- ☐ A empresa deve permanecer anónima, devendo a sua identificação ser confidencial.

[Data]

_____