



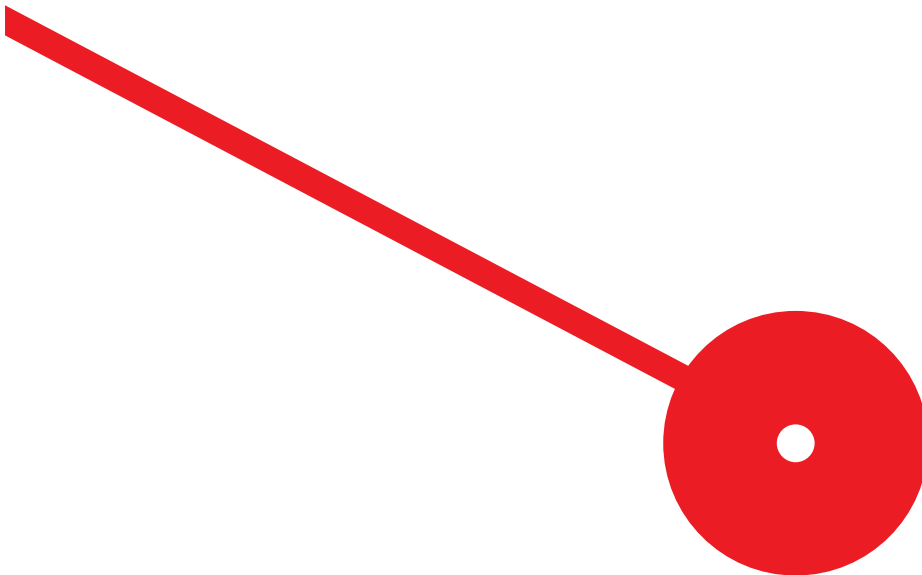
MESTRADO

Gestão das Organizações - Ramo Gestão de Empresas

Perceção dos Colaboradores sobre as Práticas Green e Desempenho Ambiental - Estudo de Caso numa Organização Têxtil

Ana Catarina Azevedo Sousa

07/2025





MESTRADO

Gestão das Organizações - Ramo Gestão de Empresas

Perceção dos Colaboradores sobre as Práticas Green e Desempenho Ambiental - Estudo de Caso numa Organização Têxtil

Ana Catarina Azevedo Sousa

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

Dedicatória

Dedico esta tese a mim mesma.

À pessoa que, mesmo nas incertezas, escolheu continuar.

A quem acreditou quando era mais fácil duvidar e persistiu com coragem, apesar do cansaço.

Agradecimentos

A realização desta tese foi profundamente enriquecedora. Aqueles que privam comigo diariamente e que me acompanharam ao longo deste percurso sabem o quanto desfrutei de fazer esta tese, pelo tema que me é querido, mas também pelo apoio dessas mesmas pessoas, a quem deixo aqui o meu mais sincero agradecimento.

Agradeço aos meus pais, pelo amor incondicional, pela força e pelos valores que me transmitiram desde sempre. Foram vocês que com o vosso exemplo de trabalho, resiliência e generosidade, me ensinaram a importância de lutar pelos meus objetivos, mesmo quando o caminho não é o mais fácil. O vosso apoio silencioso, mas constante, as palavras de incentivo nos momentos certos e de dúvida, assim como a vossa presença inabalável foram fundamentais em cada etapa deste percurso.

Ao João, meu namorado e companheiro de vida, agradeço por seres o meu porto seguro — pela paciência, pelos incentivos constantes e por estares sempre ao meu lado, mesmo nos momentos mais desafiantes. Obrigada por seres o meu maior fã, por acreditares em mim mesmo quando eu duvidava, por celebrares cada pequena conquista comigo e por me dares força. A tua presença foi essencial para que eu conseguisse manter o equilíbrio e o entusiasmo ao longo deste processo.

Ao meu irmão Ricardo, o meu ídolo desde pequena, e à Mariana, que é como uma irmã para mim, agradeço pela presença constante, pelas palavras de conforto, por acreditarem sempre em mim e estarem comigo a celebrar todas as conquistas, por mais pequenas que sejam. A vossa presença, alegria, energia e carinho foram essenciais para me lembrar do que realmente importa.

À minha família, ao José, à Cristina, à Patrícia e ao Diogo, vieram por acréscimo da minha relação com o João, mas que bonito acréscimo que são na minha vida. Agradeço todo o carinho e respeito que sempre tiveram comigo, por me tratarem como parte igual da vossa família, a vossa presença foi muito importante.

Às minhas orientadoras, expresso o meu mais profundo e sincero agradecimento. A vossa orientação rigorosa, as sugestões sempre pertinentes e a confiança inabalável no meu trabalho foram fundamentais para a realização deste trabalho. Trabalhar convosco foi não só um privilégio académico, mas também um enorme prazer pessoal. Muito obrigada por tudo.

Aos meus colegas de trabalho, Lúcia, Ana, Susana e Telmo, deixo também o meu reconhecimento. Obrigada pela compreensão, apoio e flexibilidade que me permitiram conciliar as exigências do trabalho com a realização desta tese. Saiu-me realmente a sorte grande por poder todos os dias trabalhar e conviver com pessoas tão incríveis e profissionais como vocês.

Por último, mas não menos importante agradeço de coração às minhas amigas da faculdade, Inês e Ana, por todo o apoio, gargalhadas, lágrimas, conversas sinceras e momentos inesquecíveis que vivemos juntas. Sou muito grata por vos ter conhecida e poder partilhar esta vitória convosco.

A todos e a cada um, o meu muito obrigada.

Resumo:

A performance em Ambiente, Social e Governança (ESG) vai além dos investimentos, influenciando significativamente mercados, *stakeholders* e investidores (W. Chen et al., 2025; Dsouza et al., 2025). As questões ESG estão a moldar estratégias empresariais, impulsionando o desempenho organizacional (Cardoni, 2024).

Este estudo analisa as percepções dos colaboradores de uma empresa têxtil sobre o desempenho ESG antes e depois da implementação de um plano de comunicação sustentável, avaliando o seu impacto com base no enquadramento ESG.

A investigação iniciou-se com uma entrevista com um elemento chave da organização de forma a compreender o ponto de situação da mesma no que toca ao ESG. Seguiu-se a aplicação de um questionário para avaliar as percepções dos colaboradores sobre sustentabilidade, filantropia e transparência. Com base nos resultados, foi desenvolvida uma campanha interna de sensibilização, com recurso a inteligência artificial, para colmatar lacunas identificadas. Esta campanha, realizada durante um mês, incluiu formações workshops e notas informativas, distribuídas fisicamente e por *email*. Após a campanha, foi aplicado um segundo questionário para medir o impacto da intervenção.

Os resultados indicam que estratégias ESG bem estruturadas e planos de comunicação eficazes promovem uma imagem corporativa positiva e aumentam o envolvimento dos colaboradores. Estes fatores contribuem para a eficácia operacional e sustentabilidade financeira a longo prazo. Além disso, promovem uma cultura organizacional baseada na transparência e responsabilidade.

As conclusões são relevantes para decisores políticos, líderes empresariais e investidores, destacando o papel fundamental dos colaboradores nas práticas ESG, para um desenvolvimento sustentável e no crescimento económico da indústria têxtil.

Palavras-chave: Sustentabilidade, ESG, Comunicação e Comportamento Pró-ambiental.

Abstract:

Environmental, Social, and Governance (ESG) performance goes beyond investments, significantly influencing markets, *stakeholders*, and investors (W. Chen et al., 2025; Dsouza et al., 2025). ESG issues are shaping corporate strategies and driving organizational performance (Cardoni, 2024).

This study analyzes the perceptions of employees within a textile company regarding ESG performance before and after the implementation of a sustainable communication plan, assessing its impact based on the ESG framework.

The research began with an interview with a key element of the organization in order to understand the situation of the company when it comes to ESG. This was followed by a questionnaire to assess employees' perceptions of sustainability, philanthropy, and transparency. Based on the results, an internal awareness campaign was developed using artificial intelligence to address the identified gaps. Conducted over one month, the campaign included training sessions, workshops, and informational notes distributed physically and by email. After the campaign, a second questionnaire was conducted to measure the impact of the intervention.

The results indicate that well-structured ESG strategies and effective communication plans promote a positive corporate image and increase employee *engagement*. These factors contribute to operational efficiency and long-term financial sustainability. Moreover, they foster an organizational culture based on transparency and accountability.

The conclusions are relevant for policymakers, business leaders, and investors, highlighting the fundamental role of employees in ESG practices for achieving sustainable development and driving economic growth in the textile industry.

Key words: Sustainability, ESG, Communication, and Pro-environmental Behavior.

Índice geral

Capítulo - Introdução.....	1
Capítulo I – Revisão da Literatura	4
1 Ambiente, Social e Governança	5
1.1 Ambiente	6
1.2 Social	7
1.3 Governança.....	8
2 Comunicação	9
2.1 Comunicação Interna.....	9
2.1.1 Comunicação e Sustentabilidade	11
2.1.1.1 Comunicação para a Sustentabilidade	12
3 Performance Ambiental Individual e Corporativa.....	14
Capítulo II – Metodologia.....	16
4 Desenho do Estudo e Objetivos.....	17
5 Estratégia de Recolha de Dados e População-alvo.....	19
6 Instrumentos de Recolha de Dados	19
6.1 Entrevista.....	19
6.2 Questionário	20
6.3 Observação Participante	26
7 A Intervenção: Plano de Comunicação para a Sustentabilidade	27
8 Análise de Dados	32
Capítulo III – Apresentação e Discussão dos Resultados	35
9 Caracterização da Amostra.....	36
10 Perspetiva Interna da Gestão acerca do ESG, da Comunicação Interna e da Formação	37
11 Impacto do Plano de Comunicação Para a Sustentabilidade na Perceção dos Colaboradores sobre as Práticas de ESG da Organização	39

12	Impacto da Implementação do Plano de Comunicação Para a Sustentabilidade no Comportamento Pró-ambiental dos Colaboradores	42
13	Relação entre o Comportamento Pró-ambiental, a Percepção sobre o Plano de Comunicação Para a Sustentabilidade e do Desempenho Ambiental.....	45
Capítulo IV – Conclusão		49
Referências bibliográficas.....		53
Apêndices.....		58
Apêndice I – Questionário Percepção Colaboradores ESG (1)		59
Apêndice II – Guia para a Entrevista com Responsável do Sistema de Gestão		66
Apêndice III – Sessão de Abertura		67
Apêndice IV - Formação Interativa Práticas Green - E (Ambiente).....		68
Apêndice V – Formação Interativa Práticas Green - S (Social)		69
Apêndice VI – Formação Interativa Práticas Green - G (Governança).....		71
Apêndice VII – Workshop “Do Conceito à Prática” – E (Ambiente)		72
Apêndice VIII – Workshop “Do Conceito à Prática” – S (Social).....		73
Apêndice IX – Workshop “Do Conceito à Prática” – G (Governança).....		74
Apêndice X – Desafio da Semana (1).....		75
Apêndice XI – Desafio da Semana (2)		76
Apêndice XII – Desafio da Semana (3)		77
Apêndice XIII – Desafio da Semana (4).....		78
Apêndice XIV – Dica da Semana (1)		79
Apêndice XV – Dica da Semana (2).....		80
Apêndice XVI – Dica da Semana (3)		81
Apêndice XVII – Dica da Semana (4)		82
Apêndice XVIII – Comunicação Sustenta <i>Quiz</i>		83
Apêndice XIX – Sensibilização IRS.....		84
Apêndice XX – Guia para o ESG		86
Apêndice XXI – Resultados Obtidos nos Wokshops		89

Apêndice XXII – Teste de Normalidade de Dados (Momento 1)	90
Apêndice XXIII – Médias das Diversas Variáveis em Análise com Destaque para a Percepção do Desempenho ESG (Momento 1)	91
Apêndice XXIV – Médias das Diversas Variáveis em Análise com Destaque para a Percepção do Desempenho ESG (Momento 2)	92
Apêndice XXV – Alfa Cronbach (Momento 1).....	93
Apêndice XXVI – Média do Comportamento Pró-ambiental (Momento 1)	94
Apêndice XXVII – Média do Comportamento Pró-ambiental (Momento 2).....	95
Apêndice XXVIII – Alfa Cronbach (Momento 2).....	96

Índice de Figuras

Figura 1.....	17
Figura 2.....	28
Figura 3.....	36
Figura 4.....	37

Índice de Tabelas

Tabela 1	18
Tabela 2	19
Tabela 3	22
Tabela 4	24
Tabela 5	31
Tabela 6	40
Tabela 7	41
Tabela 8	43
Tabela 9	44
Tabela 10	46
Tabela 11	47

Lista de abreviaturas

ESG – *Environmental, Social and Governance*

IPST - Instituto Português do Sangue e da Transplantação

IRS – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares

OE – Objetivo Específico

ONU – Organização das Nações Unidas

O despertar para a sustentabilidade desafia a sociedade contemporânea, exigindo que cada organização integre práticas sustentáveis nas suas operações e amplie o entendimento dos colaboradores sobre o conceito e os seus princípios (Balčiūnaitienė, 2020). A incorporação de princípios ESG (Ambiental, Social e de Governança) têm vindo, ao longo das últimas décadas, a tornar-se uma tendência cada vez mais preeminente nas organizações e grupos de investimento, promovendo a responsabilidade corporativa, o bem-estar social, a sustentabilidade ambiental e a transparência em práticas de governança corporativa.

O conceito de desenvolvimento sustentável começou a ganhar expressão significativa a partir da década de 1980, sendo amplamente disseminado pelo Relatório "*Our Common Future*", elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (WCED), e tendo sido determinante para a consolidação do conceito de desenvolvimento sustentável, o qual veio a tornar-se um princípio orientador fundamental tanto na política como no mundo empresarial (EUR-Lex, 1987).

Neste contexto, de crescente importância das práticas de sustentabilidade, torna-se crucial analisar o papel que os colaboradores têm na implementação e internalização dessas mesmas práticas nas organizações. A forma como a informação sobre sustentabilidade e os princípios ESG é comunicada e compreendida pelos colaboradores de uma determinada organização assume um papel fulcral no alinhamento dos comportamentos e na concretização dos objetivos de sustentabilidade definidos. A literatura evidencia que o comportamento pró-ambiental dos colaboradores e a eficácia da comunicação interna (Capítulo I) são fatores determinantes para o sucesso das estratégias organizacionais orientadas para a sustentabilidade.

Assim, a presente investigação debruça-se sobre a avaliação do grau de alinhamento dos colaboradores com estes novos paradigmas da sustentabilidade, e o impacto que um plano de comunicação pode ter. Em particular, este estudo de caso explora as práticas de ESG implementadas na empresa Tapeçarias Ferreira de Sá, Lda e a perceção que os seus colaboradores têm sobre as mesmas, aplicando posteriormente um plano de comunicação para a sustentabilidade com a intenção de promover o envolvimento e a adoção de comportamentos mais sustentáveis.

Para alcançar este objetivo, foi delineada uma abordagem metodológica mista (Capítulo II), que incluiu uma entrevista semiestruturada a um elemento-chave da organização, a

aplicação de questionários aos colaboradores em dois momentos distintos (pré e pós-intervenção) e uma fase de observação participante ao longo do plano de comunicação. A intervenção consistiu na implementação de um plano de comunicação interna com múltiplas ações, como formações interativas, workshops, campanhas informativas e desafios práticos.

A análise dos resultados (Capítulo III) permitirá compreender a evolução da percepção dos colaboradores sobre o desempenho ESG da organização, o impacto na adoção de comportamentos pró-ambientais e a relação entre esses comportamentos, a percepção da comunicação e o desempenho ambiental percebido. Desta forma, esta dissertação contribui para identificar estratégias eficazes de comunicação que possam ser replicadas noutras organizações com o objetivo de fortalecer uma cultura organizacional orientada para a sustentabilidade.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

Nas últimas décadas, o conceito de desenvolvimento sustentável tem vindo a ganhar protagonismo na agenda global, sobretudo devido aos desafios ambientais, sociais e económicos enfrentados. Este conceito, amplamente discutido desde o Relatório *Brundtland* de 1987, propõe a conciliação entre o desenvolvimento económico e a preservação ambiental, destacando a urgência de responder às necessidades presentes sem comprometer as gerações futuras (Union, 2024).

Este capítulo é dedicado à análise das principais dimensões abordadas neste estudo, com foco no ESG (*Environmental, Social and Governance*). São explorados os impactos e os benefícios que estão associados a cada uma das dimensões do ESG e a relevância da comunicação interna na disseminação desta informação. Adicionalmente, é também discutido o comportamento pró-ambiental como elemento previsível de influenciar as ações dos colaboradores no que toca a estas temáticas e a relação que o mesmo tem com as práticas corporativas.

1 Ambiente, Social e Governança

O acrónimo ESG surge em 2005, mas as suas diretrizes são mencionadas pela primeira vez em 2004 num relatório intitulado de “*Who Cares Wins*”. Este relatório foi resultado de uma iniciativa liderada pela ONU (Organização das Nações Unidas), oferecendo sugestões e diretrizes sobre a inclusão de preocupações ambientais, sociais e de governança na gestão de recursos, compra e venda de títulos e estudos sobre o assunto (Irigaray & Stocker, 2022). A sigla ESG refere-se ao ato de fazer investimentos que sejam responsáveis, ou seja, que tenham uma estratégia e práticas que incorpore fatores ambientais, sociais e de governança (Li et al., 2021).

Nos últimos anos, os investidores têm se deparado com um período marcado por intensas experiências e aprendizagens, influenciando diretamente as suas decisões de investimento. Neste cenário, os principais analistas desenvolveram técnicas para integrar fatores ambientais, sociais e de governança na análise financeira, sendo que desde 2004, a indústria tem avançado significativamente, e é hoje evidente que estes fatores têm um impacto financeiro bastante significativo nas organizações (International Finance Corporation, 2004).

A atual mudança de perspetiva reflete um reconhecimento mais abrangente de que as organizações devem considerar, não apenas os aspetos financeiros, mas também o impacto ambiental e social das suas atividades. Atualmente, as organizações procuram

ser reconhecidas, de uma forma positiva, pela sociedade através da adoção de práticas ambientais e investimentos sustentáveis, para fortalecer as relações com os seus clientes o que, por sua vez, lhes permitirá mais competitividade. Isto acontece porque cada vez mais os clientes pretendem interagir com organizações que são éticas, que possuem uma boa imagem no mercado e que atuem de maneira sustentável (Batalha, 2013).

A tendência mundial no foco pelo ESG não permite, apenas, atingir melhores resultados financeiros, como também salienta que há um entendimento comum de que as ações levadas a cabo pelas organizações, para elevar o compromisso em relação a práticas relacionadas com ESG, melhoraram os retornos financeiros dos investimentos (Tilba, 2022), além de gerarem impactos duradouros na esfera social e ambiental das organizações (Lisin et al., 2022).

Compreender essas três dimensões do ESG é essencial para explorar como elas influenciam práticas organizacionais sustentáveis.

1.1 Ambiente

A pandemia COVID-19 intensificou as preocupações globais relacionadas com as questões de ESG, sublinhando a relevância dessas práticas no cenário atual (Li et al., 2021). No âmbito do ESG, o aspeto ambiental (E-ESG) assume um papel central, abrangendo as ações tomadas pelas organizações para preservar o meio ambiente e promover práticas sustentáveis que beneficiarão as gerações futuras (Ajayi & Fakunmoju, 2024). Estas iniciativas incluem a mitigação de mudanças climáticas, eficiência energética, gestão de resíduos, redução da poluição e preservação de recursos naturais, destacando-se como um compromisso com a sustentabilidade (Ruan & Liu, 2021).

O conceito de ESG evoluiu ao longo do tempo, integrando não apenas as preocupações ambientais, mas também dimensões sociais e de governança, refletindo a importância de uma abordagem holística nas estratégias organizacionais. Estudos indicam que as organizações que adotam práticas de ESG não apenas contribuem para impactos ambientais positivos (Zumente & Bistrova, 2021), mas também fortalecem as perceções sociais favoráveis e geram retornos financeiros superiores para os seus acionais (Ikram et al., 2022; Lee et al., 2023).

Os benefícios das iniciativas de E-ESG são amplos e vão além das questões ambientais. Estas iniciativas reforçam a credibilidade e a responsabilidade social das organizações,

enquanto atendem às crescentes expectativas dos consumidores e investidores, por exemplo, as políticas ambientais eficazes ajudam a minimizar os riscos ecológicos associados às operações organizacionais, enquanto os relatórios detalhados sobre emissões e objetivos ambientais alinham-se com as normas internacionais e promovem a transparência (Lisin et al., 2022). Além disso, essas ações podem resultar em vantagens financeiras, como a redução de custos relacionados à poluição e ao uso excessivo de recursos naturais (Ajayi & Fakunmoju, 2024).

No contexto ambiental, as organizações que priorizam o E-ESG contribuem para a mitigação das alterações climáticas, prevenção da poluição, conservação de recursos naturais e preservação da biodiversidade, desempenhando também um papel essencial na criação de cadeias de fornecimento sustentáveis (Ajayi & Fakunmoju, 2024).

O E-ESG emerge como uma componente indispensável para a gestão ambiental responsável, contribuindo para um futuro mais sustentável e economicamente viável.

1.2 Social

A Comissão Europeia definiu a responsabilidade social corporativa como a responsabilidade que as organizações têm pelo seu impacto na sociedade, alcançada através do cumprimento das leis e da integração das respetivas preocupações sociais, ambientais, éticas, de consumo e ainda de direitos humanos nas estratégias organizacionais. Esta definição estabelece a base para a dimensão social do ESG (S-ESG), que avalia como as organizações interagem com os seus *stakeholders*, incluindo colaboradores, consumidores, cadeias de abastecimento e as comunidades onde atuam (Li et al., 2021).

Esta dimensão social expandiu de forma a abranger ações concretas voltadas para a promoção dos direitos humanos e da justiça social nas operações organizacionais. Exemplos de ações de S-ESG incluem incentivar o empreendedorismo social, realizar doações para as comunidades locais e implementar elevados padrões éticos na cadeia de abastecimento, nomeadamente, assegurar que fornecedores não utilizam mão de obra infantil e que pagam salários dignos. Além disso, relatórios de sustentabilidade podem neste tema abordar questões como desigualdades salariais, índices de acidentes e incidentes de trabalho, diversidade e inclusão, e bem-estar dos colaboradores, enfatizando a importância das práticas serem éticas e equitativas em toda a cadeia de valor (Ajayi & Fakunmoju, 2024). Segundo o *World Economic Forum Metrics*, esses indicadores sociais

são cruciais para medir o desempenho ESG, reforçando o compromisso das organizações com a justiça social e os direitos humanos (Ajayi & Fakunmoju, 2024).

Estas práticas apresentam múltiplos benefícios, incluindo a criação de valor positivo a longo prazo, a atração de investidores preocupados com questões sociais e éticas, e a construção de uma reputação sólida como agente de mudança responsável. Assim, as organizações não respondem apenas às crescentes expectativas sociais, mas também contribuem para a existência de resultados sustentáveis, promovendo o bem-estar dos seus colaboradores e comunidades (Becchetti et al., 2022).

A dimensão social do ESG demonstra que as práticas organizacionais éticas não beneficiam apenas a sociedade, mas também fortalecem a competitividade e a resiliência das organizações.

1.3 Governança

A governança no contexto ESG (G-ESG) refere-se aos mecanismos, estruturas e processos pelos quais as organizações são dirigidas, controladas e responsabilizadas pelas suas ações, abrangendo áreas cruciais como a estrutura de liderança, os planos de remuneração dos executivos, os processos de auditoria e controlo interno, bem como os direitos dos *stakeholders* (Abdul Rahman & Alsayegh, 2021).

Ao longo do tempo, o G-ESG evoluiu para se tornar uma abordagem mais abrangente, integrando a necessidade de uma governança sólida para prevenir problemas como discriminação, corrupção, práticas fraudulentas e conflitos laborais, sendo fundamental para garantir a integridade e a conformidade das operações organizacionais (Lee et al., 2023).

A implementação de políticas sólidas de G-ESG fortalece a governança interna e oferece diversos benefícios, tanto para a organização como para a sociedade. Organizações que adotam práticas de governança robustas não só atendem às expectativas sociais em crescente evolução, mas também asseguram a sua resiliência e prosperidade a longo prazo. Além disso, posicionam-se como líderes responsáveis dentro das suas indústrias, atraindo investidores conscientes e construindo uma reputação duradoura baseada em valores éticos e sustentáveis (Meng et al., 2023).

Os impactos do G-ESG são significativos e vão além da conformidade regulatória, resultam numa maior transparência nas operações da organização, promovendo a

diversidade e envolvimento das partes interessadas, e alinhando as práticas organizacionais com os objetivos ESG. Consequentemente, contribui também para uma melhor gestão de riscos e conformidade, garantindo que as ações da organização estão em sintonia com os valores éticos e sustentáveis, minimizando as práticas que são prejudiciais (Ajayi & Fakunmoju, 2024).

2 Comunicação

Embora a crescente importância dos critérios ESG nas decisões de investimento e nas estratégias corporativas seja notória, permanece uma questão: até que ponto os colaboradores das organizações estão alinhados com estes novos paradigmas? E de que forma estão a receber esta informação?

Num contexto corporativo, as questões relacionadas à sustentabilidade são frequentemente comunicadas sob o rótulo de Responsabilidade Social Corporativa, que é uma parte essencial da comunicação organizacional, tanto interna como externa (Newig et al., 2013). Neste tipo de comunicação é importante ter em consideração aspetos como o reconhecimento dos *stakeholders* e a orientação do diálogo para os mesmos, sendo que estes aspetos estão intrinsecamente ligados à construção de confiança e credibilidade, além de desempenharem um papel estratégico na criação da imagem, gestão de reputação e tratamento de questões emergentes (Newig et al., 2013). A comunicação externa com clientes, parceiros de trabalho e a comunidade é indispensável para o sucesso destas estratégias. Sem essa interação, a organização pode enfrentar perdas significativas, tanto ao nível das vendas de bens e serviços, como no fortalecimento da sua reputação no mercado (Genç, 2017).

2.1 Comunicação Interna

A comunicação, que envolve a transmissão de ideias, pensamentos ou sentimentos do emissor para o recetor por meio de formas verbais e/ou não verbais, é ainda mais crucial para as organizações, pois elas lidam diretamente com pessoas, tornando a troca de informações um elemento fundamental nos seus processos (Borges et al., 2023).

A comunicação interna desempenha um papel fundamental na gestão da informação dentro da organização, especialmente no que diz respeito ao seu impacto na forma como esta é tratada e disseminada, garantindo o envolvimento dos colaboradores nas estratégias

e compromissos relacionados com a sustentabilidade da organização, promovendo a sua participação ativa e o alinhamento com os objetivos organizacionais (Gomes et al., 2023).

Por isso, é possível assumir que a ausência de uma comunicação interna eficaz, numa organização dificulta a implementação das alterações necessárias para tornar a organização mais sustentável (Genç, 2017). Internamente, a comunicação deve fluir em ambas as direções — tanto de cima para baixo quanto de baixo para cima — para assegurar que todos os colaboradores têm acesso às informações (Daily & Huang, 2001).

Para que a comunicação interna desempenhe esse papel transformador de forma estratégica, importa que seja mais do que um canal de transmissão de mensagens. Segundo Bekmeier-Feuerhahn et al. (2017), a comunicação interna de responsabilidade social deve ser desenvolvida como um ponto de partida da comunicação organizacional sustentável, devendo, por isso, garantir que os colaboradores estão efetivamente envolvidos e informados sobre as ações que a organização leva a cabo. A eficácia da comunicação depende da sua integração na estratégia organizacional e da sua capacidade de criar alinhamento interno, legitimação e sentimento de pertença.

Nos dias que correm, os padrões que delineiam a comunicação nas organizações não podem ser vistos de uma perspetiva rígida e linear, devido ao aumento da comunicação realizada através da utilização dos meios digitais (Mateus, 2022). Embora nas organizações raramente se olhe para a comunicação como “gestão da comunicação”, a verdade é que esta área deverá, como qualquer outra, ser planeada e desenvolvida tendo em conta a estratégia da própria organização (Mateus, 2022). Atualmente, a comunicação organizacional materializa-se através de três dimensões distintas, que Mateus (2022) traduziu do texto original de Kunsch, (2010):

- Dimensão Humana – melhora a comunicação nas organizações, promovendo respeito e compreensão entre as pessoas para alcançar objetivos comuns em diversos contextos, visto que atualmente a comunicação não é apenas sobre transmitir informações, mas sobre criar significado e compreensão mútua através da troca de ideias e emoções;
- Dimensão Instrumental – concentra-se nos métodos e ferramentas utilizados para transmitir informações, fornecendo dados básicos sem análise ou interpretação, sendo comum na maioria das organizações;

- Dimensão Estratégica - vê a comunicação como uma ferramenta estratégica para agregar valor às organizações, planeando e gerindo a comunicação de maneira eficaz, determinando os canais, o tipo de mensagem e o posicionamento da Organização no mercado, procurando alcançar públicos-alvo específicos.

Desta forma, conclui-se que a comunicação nas organizações vai além de um simples processo de transmissão de informações, assumindo um papel multifacetado e estratégico. Cada uma destas dimensões desempenha um papel único, mas interdependente, no fortalecimento da comunicação organizacional, pelo que uma comunicação organizacional eficaz deve integrar as três dimensões, criando um equilíbrio entre o aspeto humano, a funcionalidade instrumental e o planeamento estratégico.

2.1.1 Comunicação e Sustentabilidade

Assiste-se a uma tendência global crescente em direção à sustentabilidade, impulsionada não só pelas exigências regulamentares, mas também pela consciencialização dos consumidores e das comunidades (Genç, 2017). A comunicação é um elemento essencial em toda estratégia de sustentabilidade, desempenhando um papel vital na implementação de mudanças que promovam a sustentabilidade nas organizações (Borges et al., 2023). Neste cenário, a comunicação desempenha um papel fundamental, não apenas como uma ferramenta para disseminar informações, mas também como um meio essencial para promover o entendimento mútuo, o *engagement* dos *stakeholders* e facilitar a tomada de decisões. Através de processos comunicativos eficazes, é possível construir uma base sólida para o alinhamento entre os diversos atores sociais e organizacionais, assegurando que os princípios de sustentabilidade são incorporados de forma estratégica e prática em todas as dimensões organizacionais.

De acordo com Bekmeier-Feuerhahn et al. (2017), o envolvimento dos colaboradores nas agendas de sustentabilidade está fortemente condicionado pela forma como a comunicação interna é planeada e executada. A comunicação que promove o entendimento mútuo, legitima as ações sustentáveis e reforça os valores corporativos pode não apenas informar, mas também inspirar comportamentos pró-ambientais duradouros.

A expressão comunicação sustentável descreve a transmissão de informações relacionadas à responsabilidade social organizacional, considerando tanto os aspetos económicos, sociais e ambientais quanto os interesses de todas as partes envolvidas

(Lodhia, 2014). Este tipo de comunicação desempenha um papel fundamental na promoção da sustentabilidade, seja no sentido de informar, educar ou até envolver a sociedade em práticas mais responsáveis.

Podem ser referidas três abordagens da comunicação relacionadas com a sustentabilidade, nomeadamente, a comunicação de sustentabilidade, a comunicação para a sustentabilidade e a comunicação sobre sustentabilidade (Newig et al., 2013). A comunicação **de** sustentabilidade tem como objetivo transmitir informações sobre sustentabilidade a pessoas que tomam decisões assim como ao público, com a finalidade de defender ou validar atitudes, como demonstrado pelos relatórios de sustentabilidade corporativa. Esta abordagem pode ser avaliada quanto à sua eficácia, através da compreensão da mensagem pelos destinatários e a análise da alteração de valores e comportamentos. Já a comunicação **para** a sustentabilidade foca na disseminação de informações sobre questões ambientais, sociais e económicas, com o intuito de aumentar a consciencialização e promover a transformação social, alinhada aos objetivos do desenvolvimento sustentável. Por fim, a comunicação **sobre** sustentabilidade refere-se aos métodos pelos quais se partilham e debatem informações e interpretações sobre temas relacionados com a sustentabilidade, estabelecendo um entendimento comum sobre os problemas, os objetivos a serem atingidos e as ações necessárias. Assim, estas três abordagens interagem de forma complementar, destacando a importância de uma comunicação estratégica que não apenas informe, mas também envolva ativamente a sociedade em práticas mais sustentáveis.

A comunicação interna deve ser encarada como um elemento-chave no processo de *sensemaking*, permitindo que os colaboradores interpretem, atribuam sentido e se ajustem às iniciativas de sustentabilidade da organização (Bekmeier-Feuerhahn et al., 2017). Os autores destacam ainda que, ao reforçar esse alinhamento simbólico e informacional, a comunicação interna tem o potencial de reduzir o ceticismo, aumentar o sentimento de pertença e legitimar as práticas de responsabilidade social, funcionando como motor de transformação cultural dentro da organização.

2.1.1.1 Comunicação para a Sustentabilidade

A norma ISO 9001, focada na Gestão da Qualidade, como a norma ISO 14001, que regula a Gestão Ambiental, exigem que as organizações documentem a formação dos Colaboradores (Daily & Huang, 2001). Esta formação é um importante investimento em

todos os níveis hierárquicos, garantindo que todos os colaboradores adquirem os conhecimentos e habilidades necessárias para desempenhar as suas funções de forma alinhada às metas ambientais da organização (Daily & Huang, 2001).

A sensibilização em práticas relacionadas com ESG assume uma maior relevância por os colaboradores terem, muitas vezes, um acesso limitado ou até mesmo uma visão restrita sobre as mesmas, o que acontece porque a informação não passa através dos diferentes níveis hierárquicos, resultando numa falta de alinhamento de objetivos e expectativas. Em primeiro lugar, é possível que os colaboradores interpretem as questões ESG de forma diferente dos investidores da uma organização, priorizando outros fatores mais diretamente relacionados consigo mesmos ou com o trabalho diário (Briscoe-Tran, 2024). Em segundo lugar, os colaboradores podem não considerar as questões de ESG relevantes, seja por falta de interesse ou por desconhecimento. Em alguns casos, podem mesmo chegar a repetir as informações divulgadas pela organização, sem um entendimento profundo ou crítico (Briscoe-Tran, 2024).

No dia a dia de uma organização é fundamental realizar ações de partilha de informações claras e precisas sobre as práticas de responsabilidade social, promover campanhas de conscientização, divulgar relatórios de sustentabilidade e fornecer informação transparente sobre a origem dos produtos (Borges et al., 2023). A realização destas ações traz benefícios para as empresas, visto que evita acusações de *greenwashing*, ajuda na construção da imagem de credibilidade da organização, traz valor para a marca e influencia positivamente as perceções e os comportamentos dos consumidores (Borges et al., 2023). De uma forma geral, promove a transparência, o diálogo entre todas as partes interessadas e o alinhamento com as expectativas da sociedade em relação a todas estas questões de ESG (Borges et al., 2023).

Além disso, a formação de desenvolvimento dos colaboradores, focada em fortalecer a confiança nas próprias habilidades e em aprender sobre sustentabilidade pode, não apenas garantir a aquisição de novos conhecimentos e competências, mas também permitir que as organizações estabeleçam e alcancem os objetivos definidos. A capacidade de colaborar, trabalhar em equipa e comunicar de forma eficaz pode ser fundamental para garantir a sustentabilidade dentro das organizações (Balčiūnaitienė, 2020). Posto isto, a sustentabilidade deverá estar ligada ao progresso ambiental, económico, institucional e social, com o objetivo de capacitar os colaboradores a assumir a responsabilidade de promover um desenvolvimento sustentável nas organizações (Balčiūnaitienė, 2020).

Daily & Huang (2001) destacam que a formação contínua dos colaboradores é essencial para alinhar os objetivos organizacionais de sustentabilidade às práticas operacionais do dia a dia. Os autores defendem que o sucesso da gestão ambiental está diretamente relacionado à atenção dedicada aos fatores humanos, particularmente à formação que promova competências ambientais específicas. Assim, a formação deixa de ser uma atividade acessória e passa a ser um elemento estratégico na consolidação de uma cultura organizacional orientada à sustentabilidade

Hipótese 1: A comunicação para a sustentabilidade melhora a percepção dos colaboradores sobre as práticas de ESG da organização.

3 Performance Ambiental Individual e Corporativa

À medida que aumenta a pressão sobre as organizações industriais para demonstrar desempenho sustentável, cresce também o interesse em compreender como os comportamentos dos colaboradores influenciam os resultados ambientais organizacionais (Milanović et al., 2023; Kunz, 2020). A sustentabilidade corporativa não se constrói apenas com decisões estratégicas de topo, mas exige uma atuação integrada entre as práticas institucionais e o envolvimento ativo dos colaboradores na implementação de comportamentos pró-ambientais (Daily & Huang, 2001; Chen, 2008). A forma como as organizações comunicam o seu desempenho em matéria de ESG também depende dessas duas esferas: a interna (performance individual e organizacional) e a externa (divulgação e percepção pública) (Bendig et al., 2024).

À medida que as exigências ambientais e sociais se intensificam sobre o setor industrial, torna-se evidente que a sustentabilidade organizacional não depende apenas de estratégias organizacionais formais, mas também da atuação individual dos colaboradores. A performance ambiental individual – entendida como o conjunto de atitudes e comportamentos dos colaboradores em prol da proteção ambiental no ambiente de trabalho – é fundamental para os resultados sustentáveis da organização (Milanović et al., 2023; Y. S. Chen, 2008). Quando os indivíduos estão conscientes dos impactos que as suas ações têm e possuem competências adequadas, tendem a adotar comportamentos pró-ambientais que contribuem significativamente para o desempenho ESG da organização (Daily & Huang, 2001).

Esta dimensão individual é moldada por diversos fatores. Primeiro, a formação e o desenvolvimento de competências ambientais são destacados como elementos essenciais.

Segundo Daily & Huang (2001), a formação ambiental contínua capacita os colaboradores a aplicar práticas sustentáveis nas suas funções, além de promover a compreensão dos objetivos organizacionais em sustentabilidade. De forma complementar, observa-se que a incorporação de princípios ESG nos programas de formação aumenta a consciência e o compromisso dos colaboradores, ao mesmo tempo em que fortalece a cultura organizacional orientada à sustentabilidade (Kunz, 2020).

Contudo, apesar da eficácia de muitas intervenções ambientais a curto prazo, a literatura alerta para a dificuldade de manter esses comportamentos sustentáveis no longo prazo sem reforço contínuo. Estudos indicam que, mesmo em contextos organizacionais favoráveis, as mudanças voluntárias nos comportamentos pró-ambientais tendem a desaparecer sem estratégias sustentadas de apoio e reforço (Staats et al., 2004).

***Hipótese 2:** A implementação de um plano de comunicação para a sustentabilidade gera mudanças significativas no comportamento pró-ambiental dos colaboradores.*

A soma dos comportamentos pró-ambientais individuais contribui diretamente para o desempenho ambiental organizacional, influenciando tanto os indicadores operacionais quanto a reputação da organização relativamente à sustentabilidade. Segundo Milanović et al. (2023) práticas como o marketing verde interno e o desenvolvimento de competências de sustentabilidade estão associadas à melhoria da performance ambiental percebida da organização, mediada pelo *engagement* e pelas atitudes dos colaboradores.

Esta ligação entre desempenho, comportamento individual e comunicação mostra que o sucesso em ESG não reside apenas em políticas ou certificações, mas também na forma como os colaboradores vivenciam e reforçam essas mesmas práticas no dia a dia, influenciando direta ou indiretamente a imagem pública da organização (Kunz, 2020) e a própria imagem que têm da performance ambiental da sua organização (Milanović et al., 2023).

***Hipótese 3:** O comportamento pró-ambiental está positivamente relacionado com a percepção de desempenho ambiental mais positiva, quando o plano de comunicação para a sustentabilidade é melhor avaliado.*

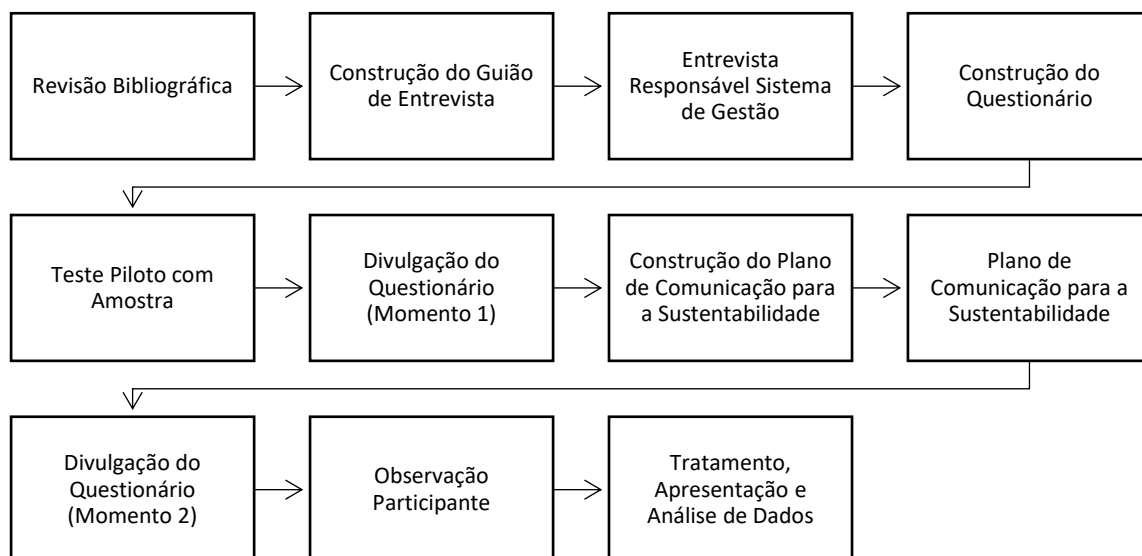
4 Desenho do Estudo e Objetivos

Esta investigação adota um desenho de estudo de caso, de natureza quase-experimental (Creswell & Plano Clark, 2018), orientado por uma abordagem mista, integrando entrevista, intervenção (Plano de Comunicação para a Sustentabilidade), um questionário aplicado em dois momentos (antes e depois da implementação do plano de comunicação) e observação participante (durante e depois da implementação do plano de comunicação). O recurso ao estudo de caso justificou-se pela possibilidade de análise aprofundada de um fenómeno social complexo no seu contexto específico (Creswell & Plano Clark, 2018). Através desta lente metodológica, torna-se possível analisar as perceções e os comportamentos dos colaboradores, recolhendo dados diretamente de diversos intervenientes dentro da organização.

O desenho da investigação do presente trabalho encontra-se na Figura 1.

Figura 1

Desenho de Investigação



O propósito deste estudo é analisar o impacto de um plano de comunicação para a sustentabilidade e do comportamento pró-ambiental dos colaboradores na sua perceção sobre as práticas de ESG da organização. Para alcançar este propósito foram definidos objetivos gerais e objetivos específicos que se encontram na Tabela 1.

Tabela 1*Objetivos Gerais e Objetivos Específicos de Estudo*

Objetivo Geral (OG)	Objetivo Específico (OE)	Hipóteses
OG1: Analisar o impacto de um plano de comunicação para a sustentabilidade na percepção dos colaboradores sobre as práticas de ESG da organização.	OE1: Medir a percepção dos colaboradores sobre as práticas de ESG da organização antes da implementação do plano de comunicação para a sustentabilidade.	H1: A comunicação para a sustentabilidade melhora a percepção dos colaboradores sobre as práticas de ESG da organização.
	OE2: Medir a percepção dos colaboradores sobre as práticas de ESG da organização após a implementação do plano de comunicação para a sustentabilidade.	
	OE3: Comparar a percepção dos colaboradores sobre as práticas de ESG antes e depois da implementação do plano de comunicação para a sustentabilidade.	
OG2: Analisar o impacto da implementação do plano de comunicação para a sustentabilidade no comportamento pró-ambiental dos colaboradores.	OE4: Medir o comportamento pró-ambiental dos colaboradores antes da implementação do plano de comunicação para a sustentabilidade.	H2: A implementação de um plano de comunicação para a sustentabilidade gera mudanças significativas no comportamento pró-ambiental dos colaboradores.
	OE5: Medir o comportamento pró-ambiental dos colaboradores após a implementação do plano de comunicação para a sustentabilidade.	
	OE6: Comparar o comportamento pró-ambiental antes e depois da implementação do plano de comunicação para a sustentabilidade.	
OG3: Relacionar o comportamento pró-ambiental, a percepção sobre o plano de comunicação para a sustentabilidade e do desempenho ambiental.	OE7: Associar o comportamento pró-ambiental, a avaliação da comunicação e a percepção do desempenho ambiental antes da implementação do plano de comunicação para a sustentabilidade	H3: O comportamento pró-ambiental está positivamente relacionado com a percepção de desempenho ambiental mais positiva, quando o plano de comunicação para a sustentabilidade é melhor avaliado.
	OE8: Associar o comportamento pró-ambiental, a avaliação da comunicação e a percepção do desempenho ambiental após a implementação do plano de comunicação para a sustentabilidade.	

5 Estratégia de Recolha de Dados e População-alvo

A presente investigação decorreu numa indústria têxtil portuguesa, a Tapeçarias Ferreira de Sá, Lda., fundada em 1946 em Silvalde como uma empresa familiar. Hoje é uma referência europeia na produção de carpetes de luxo feitas por medida (*bespoke*), exportando mais de 85% da sua produção. Combina quase oito décadas de experiência com inovação tecnológica. Atualmente, pertence a um grupo de investimento espanhol, Artá Capital, contando com cerca de 270 colaboradores e três unidades produtivas, aposta na qualidade, criatividade, inovação e desenvolvimento sustentável. Esta investigação envolveu praticamente todos os colaboradores da organização em questão e de todos os setores.

Para o estudo de caso foram recolhidos dados de vários tipos e em várias fases (Tabela 2). A recolha de dados iniciou com uma entrevista com a responsável pela implementação do ESG na organização (Responsável do Sistema de Gestão), seguida pela construção do questionário e aplicação do mesmo a quase todos os colaboradores, não tendo sido incluídos os membros da Comissão Executiva. Depois avançou-se para a execução do plano de comunicação para a sustentabilidade, seguido da passagem do mesmo questionário passado inicialmente, e terminando com a observação participante.

Tabela 2

Estratégia de Recolha de Dados

Tipo de Dado	Instrumento	Finalidade	Aplicação
Qualitativo	Entrevista Semiestruturada	Compreender o contexto e as práticas existentes em matéria de ESG e Sustentabilidade.	Antes da intervenção e passagem do 1º questionário.
Quantitativo	Questionários (pré e pós)	Medir a perceção dos colaboradores em matéria de ESG e o comportamento pró-ambiental.	Antes e depois da intervenção.
Qualitativo	Grelha de Observação	Identificar potenciais alterações de perceções e de comportamentos relacionados com as práticas ESG.	Depois da intervenção.

6 Instrumentos de Recolha de Dados

6.1 Entrevista

Para explorar em profundidade as percepções, experiências e estratégias relacionadas com a integração de práticas de sustentabilidade e ESG na organização, foi desenvolvido um guia de entrevista semiestruturada (Apêndice III). O guia é composto por onze questões abertas e estruturadas para investigar em profundidade a integração da temática de ESG na organização, permitindo capturar tanto a estrutura formal quanto a dinâmica prática da implementação. Foram organizadas em blocos temáticos para abranger: contextualização e estrutura (Q1), evolução da sustentabilidade na organização em questão (Q2), políticas e práticas de ESG (Q3 e Q4), forma como a comunicação interna e a formação são tratadas (Q6, Q7, Q8 e Q9), os desafios e oportunidades que existem (Q10) e informações adicionais – espaço aberto (Q11).

A entrevista foi realizada individualmente com a Responsável do Sistema de Gestão, tendo tido a duração de uma hora, e foi gravada em áudio, com o consentimento prévio da participante, para posterior transcrição e análise de conteúdo, focando-se nas respostas fornecidas para cada questão estruturada. A realização prévia desta entrevista, antecedendo a elaboração e aplicação dos questionários, constituiu uma etapa metodológica essencial para a obtenção de informações cruciais que orientaram a construção do questionário. Desta forma, é possível assegurar a sua coerência com o contexto organizacional, e permitiu identificar estratégias para otimizar o impacto do plano de comunicação para a sustentabilidade junto dos colaboradores.

6.2 Questionário

Para obter dados quantitativos sobre a percepção das práticas de ESG, a percepção da comunicação organizacional sobre ESG e os comportamentos pró-ambientais, foi aplicado um questionário em dois momentos distintos (Apêndice I). No primeiro momento, a passagem do questionário procurava estabelecer o referencial face às três dimensões. Ao longo do questionário existem perguntas fechadas de escolha única, nomeadamente, nos dados sociodemográficos, e depois foram colocadas afirmações que deveriam ser classificadas de acordo com a escala de Likert de 1 a 5 para avaliar as respostas dos colaboradores, sendo que 1=discordo totalmente e 5=concordo totalmente (Gilal et al., 2019).

O questionário foi construído com base na literatura sobre o tema e dividido em oito partes: consentimento informado, explicação do conceito de ESG, campo para colocar o número atribuído, dados sociodemográficos (cinco questões – idade, género, habilitações,

antiguidade na organização e setor), análise da percepção dos colaboradores relativamente às práticas de ESG na Ferreira de Sá tendo em conta as dimensões em estudo (performance ambiental, performance social e performance de governança), análise da percepção relativamente à dimensão da comunicação, nomeadamente, o plano de comunicação para a sustentabilidade, a análise do comportamento pró-ambiental no contexto laboral e, por último, um agradecimento aos colaboradores por participarem no questionário. A ordem das dimensões apresentadas no questionário foi planeada para criar um fluxo lógico e intuitivo para os participantes, facilitando a reflexão e a consistência nas suas respostas. Inicialmente, abordaram-se as questões relacionadas com a performance de ESG, com o objetivo de ancorar a percepção dos colaboradores com possíveis práticas de ESG de forma a criar um entendimento do conceito. Ao começar por avaliar a forma como a organização está a atuar nestes domínios, estabelece-se um contexto para as questões subsequentes. Compreender a percepção da performance de ESG da organização é fundamental, pois essa percepção pode influenciar diretamente a forma como os colaboradores interpretam e reagem ao plano de comunicação para a sustentabilidade e a sua própria predisposição para adotar comportamentos pró-ambientais. De seguida, o questionário focou-se na comunicação interna sobre ESG, permitindo explorar como a informação sobre as práticas de ESG da organização é disseminada e recebida pelos colaboradores. Ao posicionar as questões de comunicação após a avaliação da performance, procura-se entender se a comunicação reflete adequadamente as práticas existentes e se contribui para uma percepção informada dessas práticas. Por fim, o questionário abordou os comportamentos pró-ambientais dos colaboradores no contexto laboral.

As afirmações utilizadas na construção do questionário foram adaptadas de escalas de estudos anteriores e ligeiramente modificados para se adequarem ao contexto do estudo atual (Paillé et al., 2014) ou criadas com base na revisão da literatura. De forma a permitir o alinhamento de ideias e a organização da informação recolhida para a medição das dimensões acima mencionadas foram criadas algumas tabelas de apoio.

A Tabela 3, mostra as dimensões em análise e a literatura em que foram baseadas as questões colocadas nas dimensões da performance ESG e comportamentos pró-ambientais. Essas questões podem ser analisadas na Tabela 4, e foram, respetivamente, as primeiras e últimas a serem colocadas no questionário. As questões foram escolhidas

com base no conhecimento prévio sobre a organização e no adquirido ao longo da entrevista.

Tabela 3

Revisão de Literatura para Construção do Questionário

Dimensão	Autor	Afirmações/Questões	Afirmações Utilizadas
Performance Ambiental	(Chow & Chen, 2012)	- A minha Organização reduziu os resíduos e as emissões das operações.	- Nos últimos dois anos, a minha organização reduziu os resíduos e as emissões das operações.
		- A minha Organização reduziu o risco de acidentes ambientais, derrames e libertações.	- Nos últimos dois anos, a minha organização reduziu o risco de acidentes ambientais, como derrames.
	(MSCI ESG RESEARCH LLC, 2024)	- A minha Organização considera as questões ambientais como parte integrante da sua estratégia.	- A minha organização considera as questões ambientais como parte integrante da sua estratégia.
Performance Social	(Chow & Chen, 2012)	- A minha Organização melhorou a saúde e a segurança dos Colaboradores ou da comunidade.	- Nos últimos dois anos, a minha organização melhorou a saúde e a segurança dos colaboradores.
	(MSCI ESG RESEARCH LLC, 2024)	- A minha Organização contribui para o bem-estar dos fornecedores, sendo esta uma prioridade elevada.	- Nos últimos dois anos, a minha organização contribuiu ativamente para o bem-estar dos fornecedores.
		- A minha Organização contribui para o bem-estar da comunidade, sendo esta uma prioridade elevada.	- Nos últimos dois anos, a minha organização contribuiu ativamente para o bem-estar da comunidade.
Performance Governança	(MSCI ESG RESEARCH LLC, 2024)	- A organização possui políticas anticorrupção e antissuborno?	- A minha organização possui uma política anticorrupção e antissuborno.
		- Existe um canal para denúncias de má conduta?	- A minha organização possui um canal de denúncias.
		- Como a organização assegura o cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis?	- A minha organização assegura o cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis em todas as áreas.

Tabela 3*Continuação - Revisão de Literatura para Construção do Questionário*

Dimensão	Autor	Afirmações/Questões	Afirmações Utilizadas
Comportamento Pró-ambiental (contexto laboral)	(Robertson & Barling, 2013)	- Eu imprimo em frente e verso sempre que possível.	- Na minha Organização imprimo em frente e verso sempre que possível.
		- Eu levo para o trabalho utensílios de alimentação reutilizáveis (por exemplo, caneca de café de viagem, garrafa de água, recipientes reutilizáveis, talheres reutilizáveis).	- Levo para o meu trabalho utensílios de alimentação reutilizáveis (por exemplo, caneca de café de viagem, garrafa de água, recipientes reutilizáveis, talheres reutilizáveis).
		- Eu faço sugestões sobre práticas amigas do ambiente aos gestores e/ou comités ambientais, num esforço para aumentar o desempenho ambiental da minha organização.	- Faço sugestões sobre práticas amigas do ambiente, num esforço para aumentar o desempenho ambiental da minha organização.

Importa mencionar que no caso da “Performance Governança” as questões colocadas foram retiradas do *ESG Ratings Methodology*, dado que são praticamente inexistentes os estudos anteriores que abordam especificamente a dimensão da governança no âmbito do ESG.

Por último, para a análise da dimensão da comunicação em sustentabilidade, e devido à dificuldade em encontrar escalas que se alinhassem com o conceito de ESG e sustentabilidade, as questões foram construídas com base em conceitos fundamentais identificados na revisão da literatura sobre comunicação e sustentabilidade. Na Tabela 4 é possível observar a dimensão, o autor, a revisão da literatura e as afirmações que foram desenvolvidas para traduzir essas ideias em práticas observáveis no contexto organizacional.

Tabela 4*Revisão da Literatura para Análise da Dimensão de Comunicação em Sustentabilidade*

Dimensão	Autor	Literatura	Afirmações Utilizadas
Comunicação para a Sustentabilidade	(Newig et al., 2013)	Disseminação de informações sobre questões ambientais, sociais e económicas, com o intuito de aumentar a consciencialização e promover a transformação social.	- Na minha Organização as campanhas de comunicação da empresa promovem a consciencialização sobre a preservação do meio ambiente.
Comunicação sobre Sustentabilidade		Métodos pelos quais se partilham e debatem informações e interpretações sobre temas relacionados com a sustentabilidade.	- Na minha Organização as práticas de governança corporativa, como ética e conformidade, são comunicadas de forma clara.
Comunicação de Sustentabilidade		Através de processos comunicativos eficazes, é possível construir uma base sólida para o alinhamento entre os diversos atores sociais e empresariais.	- Na minha Organização há transparência na comunicação dos impactos sociais positivos.
Comunicação Humana	(Mateus, 2022)	Criar significado e compreensão mútua através da troca de ideias e emoções	- Na minha Organização a comunicação sobre práticas de ESG promove o entendimento mútuo entre os colaboradores e a direção.
Comunicação Instrumental		Métodos e ferramentas utilizados para transmitir informações.	- Na minha Organização as ferramentas utilizadas na comunicação de ESG permitem uma disseminação eficaz das mensagens.
Comunicação Estratégica		Agregar valor às organizações, planeando e gerindo a comunicação de maneira eficaz, procurando alcançar públicos-alvo específicos.	- Na minha Organização as mensagens sobre ESG são planeadas para atingir públicos-alvo específicos de forma eficaz.

A primeira afirmação — “Na minha Organização as campanhas de comunicação da empresa promovem a consciencialização sobre a preservação do meio ambiente.” — deriva da noção de comunicação para a sustentabilidade apresentada por Newig et al. (2013), sugerindo que a organização utiliza campanhas com o intuito de sensibilizar os públicos internos para questões ambientais. A segunda afirmação — “Na minha Organização as práticas de governança corporativa, como ética e conformidade, são comunicadas de forma clara.” — está relacionada com a comunicação sobre sustentabilidade, entendida como os métodos pelos quais se partilham e debatem informações sobre temas ligados à sustentabilidade. De seguida, a terceira afirmação — “Na minha Organização há transparência na comunicação dos impactos sociais positivos.” — enfatiza a importância dos processos comunicativos eficazes para o alinhamento entre diferentes atores sociais e empresariais. Já a quarta afirmação — “Na minha Organização a comunicação sobre práticas de ESG promove o entendimento mútuo entre os colaboradores e a direção.” — está fundamentada no conceito de comunicação humana, valorizando a criação de significado e a compreensão mútua por meio da troca de ideias e emoções. Ao referir a promoção do entendimento entre colaboradores e direção, a afirmação procurou evidenciar a importância do diálogo interno como elemento-chave para consolidar uma cultura organizacional orientada para os princípios ESG. A quinta afirmação — “Na minha Organização as ferramentas utilizadas na comunicação de ESG permitem uma disseminação eficaz das mensagens.” — decorre da noção de comunicação instrumental, que se refere aos métodos e ferramentas empregues para transmitir informações. Por último, a sexta afirmação — “Na minha Organização as mensagens sobre ESG são planeadas para atingir públicos-alvo específicos de forma eficaz.” — assenta no conceito de comunicação estratégica, que enfatiza o planeamento e a gestão intencional da comunicação para criar valor e alcançar objetivos específicos.

Com o propósito de avaliar a clareza e a adequação do questionário, foi realizado um teste piloto com três colaboradores de diferentes setores, de forma a garantir que todas as perguntas eram compreensíveis e objetivas para os participantes (Al-Swidi et al., 2021; Ting et al., 2019). Tendo em conta os resultados obtidos do teste piloto e os *inputs* dados pelos participantes, o questionário foi ajustado, tendo apenas sido acrescentada uma secção explicativa relativamente ao conceito ESG, para garantir uma maior compreensão por parte dos intervenientes.

Para a aplicação dos questionários nos dois momentos, os colaboradores foram convidados a comparecerem numa sala de computadores, onde o link para o questionário online estava previamente aberto numa página de navegação anónima. No momento 1 de aplicação do questionário, antes de iniciarem a resposta ao mesmo, foi solicitado que retirassem de uma caixa um número (de 1 a 300), a ser inserido no preenchimento do questionário, possibilitando assim a comparação de resultados do primeiro para o segundo momento. De forma a assegurar que havia a possibilidade de recuperação do número, em caso de esquecimento, foi entregue aos colaboradores uma listagem com números onde à frente do mesmo deveriam colocar algo que os ajudasse a identificar o número em caso de necessidade (ex.: nome, matrícula do carro, frase, alcunha, entre outros), para além disso, foram também informados que a listagem iria ser guardada por uma pessoa externa ao projeto e sem acesso aos posteriores resultados dos questionários. Este procedimento anónimo permitiu o emparelhamento das respostas entre o primeiro e o segundo momento, garantindo a confidencialidade individual. No final do plano de comunicação para a sustentabilidade, foi novamente passado o questionário de forma a avaliar o impacto que a mesma teve na perceção dos colaboradores e nas respostas dadas, utilizando o mesmo método de convidar os colaboradores que quisessem participar para uma sala de computadores, onde o link para o questionário já estava aberto numa página de navegação anónima. A diferença deste questionário para o primeiro, consistiu em ter a pessoa externa ao projeto com a listagem dos números disponível para os colaboradores consultarem em caso de necessidade.

6.3 Observação Participante

No âmbito desta investigação, a observação participante foi integrada como técnica complementar às entrevistas e ao questionário, tendo decorrido ao longo de todo o mês de fevereiro de 2025, durante 18 atividades diversas, incluindo *workshops*, formações, desafios e comunicações internas relacionadas com práticas de sustentabilidade organizacional. A participação da investigadora ocorreu de forma ativa, não apenas assistindo, mas também colaborando na programação, estruturação e desenvolvimento das atividades. Esta imersão permitiu uma observação empática e direta das interações entre os colaboradores, captando perceções, reações e discursos informais sobre a sustentabilidade, tanto em contextos formais (formação, *workshops*) como em momentos espontâneos de interação, como conversas iniciadas pelos próprios participantes entre si e com outros níveis hierárquicos. O registo das observações foi realizado à posteriori, em

forma de notas de campo, sem identificação individual dos colaboradores, respeitando assim os princípios éticos e garantindo o anonimato. A grelha de observação foi construída com base em categorias emergentes identificadas através da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 1977):

- Conversas sobre sustentabilidade - interações e comunicações entre colaboradores, gestores e entre pares sobre iniciativas sustentáveis e como as questões ambientais são abordadas nas conversas e decisões diárias:
 - Durante – no decorrer do plano de comunicação para a sustentabilidade;
 - Depois – após o plano de comunicação para a sustentabilidade;
 - Entre Pares – conversas e/ou discussões informais entre colaboradores sobre práticas sustentáveis e questões ambientais.
- Comportamentos sustentáveis - nas atividades diárias, com foco na incorporação de práticas de sustentabilidade nas operações diárias:
 - Durante – no decorrer do plano de comunicação para a sustentabilidade;
 - Depois – após o plano de comunicação para a sustentabilidade.

Através desta metodologia, foi possível obter uma visão mais holística e dinâmica das atitudes e práticas sustentáveis no ambiente corporativo, identificando não apenas as ações observáveis, mas também as motivações subjacentes e os desafios enfrentados pelos colaboradores na adoção de comportamentos sustentáveis. A observação participante, assim, complementou as demais ferramentas de recolha de dados, oferecendo *insights* mais profundos sobre a implementação das práticas ESG dentro da organização.

7 A Intervenção: Plano de Comunicação para a Sustentabilidade

A intervenção consistiu na implementação de um plano de comunicação para a sustentabilidade durante um período de 4 semanas, tendo sido denominada por **Re.Evolução**. Este plano foi construído com recurso à revisão da literatura, à inteligência artificial e com os *inputs* da Responsável do Sistema de Gestão. A intenção foi capacitar os colaboradores relativamente ao conceito de ESG e sustentabilidade, assim como dar a conhecer as práticas que a organização adota para responder às necessidades e requisitos legais.

Esta intervenção consistiu em várias atividades calendarizadas previamente (Figura 2), incluindo, formações interativas e *workshops* entre todas as equipas da organização, divulgação de notas informativas – partilhadas na *intranet* e enviadas por *email* interno – , e a criação de um Guia para o ESG. Foi ainda criado um sistema de cores com o objetivo de orientar a programação de atividades, garantir uma compreensão mais ágil de correspondência a todos os pilares de ESG e facilitar a aprendizagem dos colaboradores com a associação das cores que foram sendo utilizadas. O verde corresponde ao pilar ambiental, o laranja ao pilar social e o azul ao pilar da governança.

Figura 2

Calendarização do Plano de Comunicação para a Sustentabilidade - Re.Evolução

2025 FEVEREIRO	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SÁB	DOM
	27	28	29	30	31 COMUNICAÇÃO DE LANÇAMENTO DO PROGRAMA	1	2
	3 ● ● ● ● SESSÃO DE ABERTURA RE.EVOLUÇÃO DESAFIO DA SEMANA 1	4 ● COMUNICAÇÃO PARA INSCRIÇÃO NA SENSIBILIZAÇÃO DE IRS	5 ● ● ● FORMAÇÃO INTERATIVA PRÁTICAS GREEN - E DICA DA SEMANA 1	6	7 ● FORMAÇÃO INTERATIVA PRÁTICAS GREEN - S	8	9
	10 ● DESAFIO DA SEMANA 2	11 ● ● ● ● COMUNICAÇÃO PARA INSCRIÇÃO NO SUSTENTA QUIZ	12 ● ● FORMAÇÃO INTERATIVA PRÁTICAS GREEN - G	13 ● DICA DA SEMANA 2	14 ● WORKSHOP "DO CONCEITO À PRÁTICA" - E	15	16
	17 ● ● ● SENSIBILIZAÇÃO IRS DESAFIO DA SEMANA 3	18 ● WORKSHOP "DO CONCEITO À PRÁTICA" - S	19	20 ● ● ● WORKSHOP "DO CONCEITO À PRÁTICA" - G DICA DA SEMANA 3	21 ● COMUNICAÇÃO DE APELO À DÁDIVA DE SANGUE	22	23
	24 ● DESAFIO DA SEMANA 4	25	26 ● ● ● ● SUSTENTA QUIZ	27 ● DICA DA SEMANA 4	28 ● ● ● ● PARTILHA DO GUIA PARA O ESG		

A campanha iniciou com uma comunicação interna colocada na *intranet* da organização e enviada por *email* aos colaboradores, seguida da Sessão de Abertura. Esta sessão de abertura, com a duração de 10min/sessão, teve como objetivo transmitir a todos os colaboradores o objetivo da campanha Re.Evolução que iria decorrer ao longo do mês, explicar a importância do ESG como prática essencial para promover a sustentabilidade, a responsabilidade social e a boa governança nas organizações, e de que forma é que o ESG pode beneficiar tanto as organizações, através da redução de custos e fortalecimento da reputação, quanto os colaboradores, proporcionando melhores condições de trabalho e oportunidades de desenvolvimento. Esta breve sessão reforçou o papel de cada indivíduo na construção de um futuro sustentável, mostrando que o ESG é uma prática transformadora e fundamental para o sucesso a longo prazo.

Num segundo momento, deu-se início à Formação Interativa de Práticas ESG, tendo as mesmas sido divididas em 3 sessões, com duração de 15 min: E (Ambiental), S (Social) e G (Governança). Cada uma das sessões foi dinâmica e interativa, tendo incluído *quizzes* e desafios práticos, com o objetivo de incentivar a participação dos colaboradores. A formação interativa de práticas *green* - E – teve como objetivo sensibilizar os colaboradores para a importância da gestão ambiental no contexto ESG, através da apresentação das estratégias de mitigação para os principais impactos ambientais identificados na organização. De seguida, a formação interativa de práticas *green* – S – focou-se na promoção da responsabilidade social corporativa no contexto dos princípios ESG, sensibilizando os colaboradores para a importância dos direitos humanos, das condições laborais dignas e do impacto positivo nas comunidades locais. Foram abordados os impactos sociais negativos que as organizações podem causar e apresentados exemplos de impactos sociais positivos. Por último, a formação interativa de práticas *green* – G – teve como objetivo sensibilizar os colaboradores para a importância da boa governança nas organizações, enquanto componente essencial da sustentabilidade e do pilar “G” do modelo ESG. Foram abordados temas como a transparência, a ética, o cumprimento de normas legais e regulatórias, a gestão de riscos e a tomada de decisões responsáveis. A sessão destacou exemplos de práticas governativas inadequadas que contrastaram com as medidas positivas adotadas pela organização em questão.

No final de cada uma das formações interativas, os colaboradores foram sendo alertados que após a conclusão das mesmas iria decorrer um *workshop* “Do Conceito à Prática” onde poderiam dar sugestões de práticas ambientais, sociais e de governança que pudessem ser implementadas na organização. Por isso, após concluída a formação interativa de práticas *green* – G deu-se início ao *workshop* “Do Conceito à Prática” onde os colaboradores foram desafiados a sugerirem práticas ambientais, sociais e de governança que a organização pudesse implementar para dar resposta a algum problema ou problemas que os mesmos pudessem visualizar. Contudo, foi explicado que essas mesmas práticas nunca poderiam colocar em causa um outro pilar do ESG, por exemplo, uma prática ambiental não poderia ser “deitar a casa dos vizinhos da organização abaixo para construir um jardim com árvores”, porque iria estar a colocar em causa o pilar social. Os resultados obtidos nesta iniciativa encontram-se no apêndice XXI.

Ao longo destas formações e *workshops* também foram sendo partilhados e divulgados com os colaboradores desafios e dicas da semana que pudessem ir cumprindo e/ou sensibilizar os mesmos para determinadas questões. Para além disso, em parceria com uma colega da área da contabilidade, foi ainda realizada uma Sensibilização de Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares (IRS) onde, mediante inscrição prévia através de comunicação enviada, foram realizadas 4 sessões de explicação dos principais aspetos a ter em conta na entrega do IRS. Para terminar as atividades com os colaboradores foi realizado um Sustenta Quiz, também mediante inscrição prévia, que consistiu em várias questões colocadas aos colaboradores relativamente à informação a que foram tendo acesso ao longo do mês de fevereiro. As 3 equipas vencedoras receberam um voucher em cartão Dá, contudo, todos os participantes do “Sustenta Quiz” foram felicitados com um saco reutilizável.

Para concluir todo o conhecimento transmitido ao longo do mês e garantir que os colaboradores poderiam ter acesso à informação sempre que necessitassem, foi criado um Guia para o ESG, que foi disponibilizado na *intranet* da Ferreira de Sá, enviado por *email* e impresso e afixado nos *placards* informativos (n= 270).

Para além disso, e apesar de não estar calendarizado inicialmente, no dia 21 de fevereiro foi enviado a todos os colaboradores e colocada na *intranet* da organização uma comunicação com apelo à dádiva de sangue. Esta iniciativa decorreu dos diversos apelos que foram sendo feitos ao longo do mês pelo Instituto Português do Sangue e da Transplantação (IPST) devido às baixas reservas de sangue existentes. A comunicação consistiu na sensibilização dos colaboradores para estas questões e na disponibilização de informação de onde os mesmos se poderiam dirigir para fazer a sua dádiva de sangue.

A Tabela 5 apresenta como cada uma das ações desenvolvidas se relaciona com as diferentes dimensões da comunicação organizacional. Para além disso, permite visualizar o número de colaboradores envolvidos e o total de horas de cada iniciativa, revelando o alcance e a intensidade do esforço comunicacional empreendido. Nos apêndices associados a cada iniciativa poderão ser consultados os respetivos resultados.

Tabela 5*Informação Geral sobre as Ações Dinamizadas*

Ação	Dimensão da Comunicação	Nº Colaboradores Abrangidos	Total Horas	Apêndice
Sessão de Abertura	Comunicação Para Sustentabilidade Comunicação Estratégica	199	2,75	III
Formação Interativa E	Comunicação Para Sustentabilidade Comunicação Estratégica	165	2,50	IV
Formação Interativa S	Comunicação Para Sustentabilidade Comunicação Estratégica	170	2,50	V
Formação Interativa G	Comunicação Para Sustentabilidade Comunicação Estratégica	181	2,75	VI
<i>Workshop</i> “Do Conceito à Prática” E	Comunicação Sobre Sustentabilidade Comunicação Humana	128	2	VII
<i>Workshop</i> “Do Conceito à Prática” S	Comunicação Sobre Sustentabilidade Comunicação Humana	135	1,75	VIII
<i>Workshop</i> “Do Conceito à Prática” G	Comunicação Sobre Sustentabilidade Comunicação Humana	177	2,25	IX
Dica da Semana 1	Comunicação Para Sustentabilidade Comunicação Instrumental	270	0,5	XIV
Dica da Semana 2	Comunicação Para Sustentabilidade Comunicação Instrumental	270	0,5	XV
Dica da Semana 3	Comunicação Para Sustentabilidade Comunicação Instrumental	270	0,5	XVI
Dica da Semana 4	Comunicação Para Sustentabilidade Comunicação Instrumental	270	0,5	XVII
Desafio da Semana 1	Comunicação Para Sustentabilidade Comunicação Instrumental	270	0,5	X
Desafio da Semana 2	Comunicação Para Sustentabilidade Comunicação Instrumental	270	0,5	XI
Desafio da Semana 3	Comunicação Para Sustentabilidade Comunicação Instrumental	270	0,5	XII
Desafio da Semana 4	Comunicação Para Sustentabilidade Comunicação Instrumental	270	0,5	XIII
Sensibilização IRS	Comunicação Humana	62	3	XIX
Guia para o ESG	Comunicação Para Sustentabilidade Comunicação Instrumental	270	-	XX

O plano de comunicação para a sustentabilidade utilizou uma abordagem multifacetada na sua comunicação, integrando as dimensões humana, instrumental e estratégica da comunicação organizacional (Mateus, 2022) alinhadas com as diferentes abordagens da comunicação para a sustentabilidade (Newig et al., 2013). A escolha destas dimensões para cada ação foi deliberada para maximizar o envolvimento dos colaboradores (Gomes et al., 2023) e promover uma compreensão aprofundada dos temas de ESG (Briscoe-Tran, 2024), elementos cruciais para o sucesso de iniciativas de sustentabilidade (Genç, 2017; Borges et al., 2023)

A sessão de abertura, de natureza presencial, assim como a mensagem transmitida, enquadram-se na comunicação para sustentabilidade e na dimensão estratégica da comunicação, procurando informar e educar para promover práticas responsáveis (Lodhia, 2014). As formações interativas de ESG, encaixam na dimensão estratégica da comunicação que procura alcançar objetivos da gestão de sustentabilidade (Signitzer & Prexl, 2007) e, por outro lado, é comunicação para a sustentabilidade visto que procuraram informar e educar para as questões relacionadas com a sustentabilidade (Lodhia, 2014). Por sua vez, os *workshops* “Do Conceito à Prática” de ESG, enquadram-se na comunicação sobre sustentabilidade ao desafiar os colaboradores a sugerirem práticas e considerarem os diferentes pilares do ESG, promoveu-se um entendimento comum dos problemas e das soluções (Newig et al., 2013), assim como o foco na dimensão humana devido à interação direta e a cocriação de ideias valorizando o respeito e a compreensão entre os participantes para alcançar objetivos comuns (Mateus, 2022).

Relativamente às dicas e desafios da semana, estes encontram-se nas categorias comunicação para sustentabilidade e na comunicação instrumental, visto que as ações consistiram na transmissão regular de informações concisas e práticas sobre aspetos específicos da sustentabilidade e de ESG (Signitzer & Prexl, 2007; Mateus, 2022). A sensibilização IRS, embora não esteja diretamente relacionada com ESG, esta ação demonstra o compromisso da organização em promover o bem-estar dos colaboradores através da transmissão de informação útil para a vida pessoal dos mesmos, refletindo, por isso, a dimensão humana da ação (Mateus, 2022). Esta inclusão pode ser vista como parte de uma estratégia mais ampla de responsabilidade social corporativa (Lodhia, 2014).

Por último, o Guia para o ESG, enquadra-se na comunicação instrumental visto o seu objetivo de transmissão de informação aos colaboradores através de diversos formatos, como a *intranet*, *email* e afixação em *placards* informativos (Mateus, 2022). E ainda, se encontra relacionado com a comunicação para a sustentabilidade uma vez que teve como objetivo consolidar o conhecimento transmitido durante a campanha e disponibilizar informação de referência sobre o ESG de forma acessível para todos os colaboradores (Newig et al., 2013).

8 Análise de Dados

A análise dos dados recolhidos foi realizada em duas fases distintas, correspondentes aos dois momentos de aplicação do questionário: antes e depois do plano de comunicação

para a sustentabilidade. Foram utilizadas técnicas de estatística descritiva e inferencial não paramétrica, adequadas à natureza ordinal dos dados (escalas de Likert) e à não verificação dos pressupostos de normalidade, conforme indicado pelos testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk ($p < 0,001$). Para caracterizar a amostra e descrever as variáveis em estudo, recorreu-se a estatísticas descritivas, nomeadamente: frequências absolutas e relativas (percentagens) para as variáveis sociodemográficas, e médias para as variáveis principais em análise.

No que diz respeito à variável da percepção do desempenho ESG foram construídos dois índices que correspondem à média dos itens que compõem essa dimensão, nomeadamente, o agregado das percepções da dimensão ambiental, social e de governança, (1) quer antes da campanha (2) quer depois da campanha. Para além disso, foi também analisada a fiabilidade da escala: na primeira aplicação do questionário $\alpha = 0,888$ (Apêndice XXV) e na segunda aplicação $\alpha = 0,884$ (Apêndice XXVIII), pelo que se pode observar que a medida tem consistência interna adequada.

Relativamente à variável da avaliação da comunicação percebida pelos colaboradores foi seguida a mesma lógica anterior: foram criados dois índices (antes e depois da intervenção) que correspondem à média dos seis itens que compõem esta dimensão e foi analisada a fiabilidade que nos deu confiança nos resultados a analisar pela elevada consistência interna. Antes da aplicação do plano de comunicação para a sustentabilidade $\alpha = 0,935$ (Apêndice XXV), e o segundo índice após a aplicação do plano $\alpha = 0,934$ (Apêndice XXVIII).

Por último, no que diz respeito à variável do comportamento pró-ambiental laboral foram também criados dois índices (antes e depois da intervenção) que correspondem à média dos itens que compõem esta dimensão (três questões). Foi identicamente analisada a fiabilidade da escala, que na primeira aplicação $\alpha = 0,610$ (Apêndice XXV) e na segunda $\alpha = 0,525$ (Apêndice XXVIII), pelo que se pode constatar que a escala apresenta níveis moderados a fracos de consistência interna. Contudo, apesar destes valores indicarem uma consistência interna moderada a fraca, estes são considerados aceitáveis em contextos exploratórios, especialmente quando o número de itens é reduzido. Segundo Pestana (2014), valores inferiores a 0,60 podem ser toleráveis quando se trata de escalas com poucas questões ou em fases iniciais de investigação, como é o caso do presente estudo.

Tendo em conta a natureza ordinal das variáveis (escalas de Likert) e os resultados dos testes de normalidade (Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk), que indicaram a não normalidade da distribuição dos dados ($p < 0,001$), optou-se pela utilização de técnicas estatísticas não paramétricas, mais robustas face à violação deste pressuposto. Assim, para analisar as associações entre variáveis relacionadas com a perceção do desempenho ESG, a avaliação da comunicação e o comportamento pró-ambiental laboral foi utilizado o coeficiente de correlação de *Spearman*, adequado para dados ordinais e não paramétricos. Adicionalmente, com o objetivo de testar as hipóteses, nomeadamente, as diferenças estatisticamente significativas entre os dois momentos de recolha (antes e depois do plano de comunicação para a sustentabilidade), recorreu-se ao teste de Wilcoxon para amostras independentes, apropriado para medições repetidas em grupos dependentes quando os dados não seguem uma distribuição normal. A escolha destes testes assegura a validade dos resultados inferenciais à luz das características da amostra e das escalas utilizadas.

Antes de se proceder à análise dos dados extraídos, foram realizados testes de normalidade (Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk) para as variáveis, nomeadamente, perceção de desempenho ESG, avaliação da comunicação e comportamentos pró-ambientais laborais. Os resultados obtidos (Apêndice XXII) indicam que, em todos os casos, os valores de significância (Sig.) foram inferiores a 0,001. Isto significa que, ao nível de significância de 5% ($p < 0,05$), rejeita-se a hipótese nula de normalidade da distribuição dos dados. Tanto o teste de Kolmogorov-Smirnov como o de Shapiro-Wilk apontam consistentemente para a não normalidade dos dados. Assim, conclui-se que os dados analisados não seguem uma distribuição normal, o que implica que as análises estatísticas posteriores devem recorrer a testes não paramétricos, que não exigem o pressuposto de normalidade para a sua aplicação.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

9 Caracterização da Amostra

A amostra deste estudo é composta por colaboradores da organização Ferreira de Sá, todos maiores de idade e residentes em Portugal. Numa primeira fase de aplicação foram obtidas 233 respostas, contudo apenas 231 foram consideradas válidas.

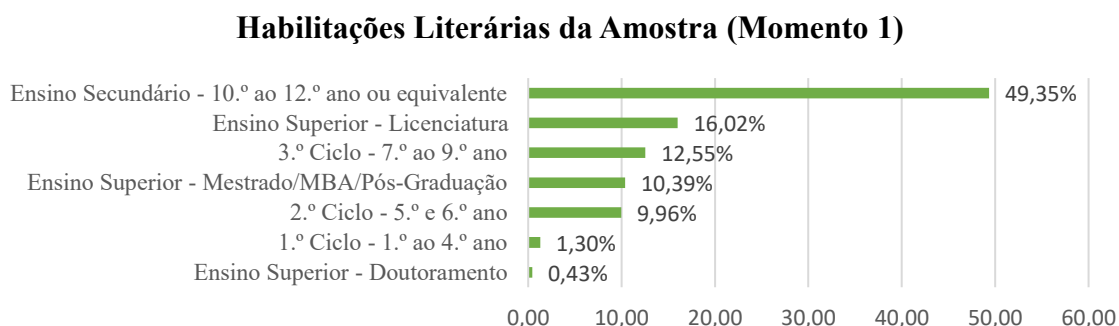
A amostra recolhida é equilibrada em termos de género (50% feminino) e tem uma distribuição etária bastante diversificada (34,63% - 28 anos a 37 anos; 25,97% - 17 anos a 27 anos; 21,21% - 38 anos a 47 anos).

No que toca à antiguidade, praticamente metade da amostra encontra-se na organização há relativamente pouco tempo (47,19% → 0 – 3 anos), seguido de 22,9% (4 anos – 7 anos) e 17,7% (8 anos – 12 anos) 3. Este resultado vai de encontro à ideia de que a Ferreira de Sá se encontra em crescimento. É ainda interessante e notável referir que 12,1% da amostra está na Ferreira de Sá há mais de 12 anos.

Relativamente às habilitações quase metade dos inquiridos (49,35%) têm o Ensino Secundário (Figura 3).

Figura 3

Habilitações Literárias da Amostra (Momento 1)



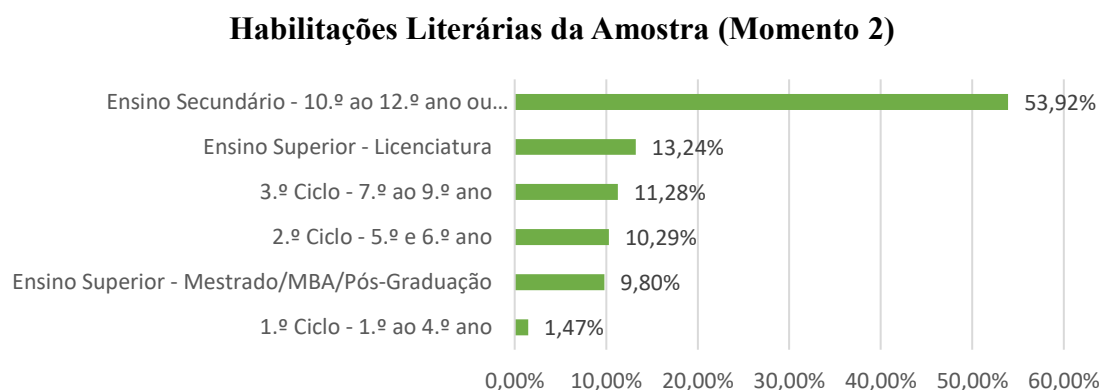
Na segunda e última fase de aplicação do questionário, foram obtidas 209 respostas, contudo apenas 204 foram consideradas válidas, devido à repetição dos códigos entre colaboradores.

A amostra continua equilibrada relativamente ao género (51% masculino) e diversificada relativamente ao escalão etário (27% tem entre 17 anos e 27 anos, 33% tem entre 28 anos e 37 anos, 22% entre os 38 anos e 47 anos, 15% entre os 48 anos e 57 anos, e os restantes 3% entre os 58 anos e os mais de 68 anos).

Relativamente às habilitações literárias, podemos observar na Figura 4 que mais de metade dos inquiridos (53,92%) têm o Ensino Secundário, mantendo a tendência do primeiro questionário. Os restantes inquiridos encontram-se distribuídos pelos outros níveis de habilitações literárias.

Figura 4

Habilitações Literárias da Amostra (Momento 2)



10 Perspetiva Interna da Gestão acerca do ESG, da Comunicação Interna e da Formação

A entrevista realizada à Responsável do Sistema de Gestão da Ferreira de Sá permitiu obter uma compreensão aprofundada da integração das práticas de ESG e sustentabilidade na estratégia organizacional. A análise dos resultados da entrevista, apresentada de forma estruturada, oferece uma visão clara do papel da Responsável do Sistema de Gestão, da evolução da integração das temáticas de ESG, da comunicação interna e formação, e dos desafios na implementação destas práticas.

No que concerne ao papel da Responsável do Sistema de Gestão, a entrevista revelou que as suas responsabilidades abrangem a gestão integrada da qualidade, ambiente e segurança dos colaboradores, estendendo-se também às temáticas de sustentabilidade e ESG. A sua atuação compreende o acompanhamento da implementação das práticas, a monitorização dos processos e a articulação com as equipas internas, assegurando que as diretrizes definidas ao nível estratégico são devidamente operacionalizadas. Este papel central evidencia a sua importância na garantia da coerência entre a estratégia organizacional e a implementação efetiva das práticas de sustentabilidade e ESG. Relativamente à evolução da integração das temáticas de ESG na organização, a

entrevista indicou que, embora o termo ESG tenha surgido, para mesma, no contexto da organização durante o processo de venda da Sherpa Capital para a Artá Capital, entre 2022 e 2023, foi apenas no final de 2024 que se iniciou uma abordagem mais transversal e estratégica. Este desenvolvimento foi impulsionado pela entrada do novo CEO, que desempenhou um papel fundamental na integração estruturada dos princípios ESG na estratégia corporativa.

No âmbito da comunicação interna e formação, a entrevista permitiu identificar os métodos utilizados para informar e sensibilizar os colaboradores para as questões de sustentabilidade e ESG. Os canais de comunicação interna incluem o e-mail, a *intranet*, os quadros informativos e as formações presenciais, com um enfoque particular nas áreas de ambiente e saúde e segurança no trabalho. A Responsável do Sistema de Gestão sublinhou a importância das formações presenciais e dos *workshops*, isto porque, segundo a mesma, proporcionam espaços de diálogo, partilha, envolvimento prático e pensamento crítico. Adicionalmente, foi referido que a informação sobre sustentabilidade e ESG é transmitida na formação de acolhimento de novos colaboradores, sendo que o objetivo será incluir estas temáticas no plano de formação de atualização para todos os colaboradores. A Responsável do Sistema de Gestão enfatizou o papel da comunicação interna como um pilar fundamental no processo de implementação e consolidação das práticas de ESG, uma vez que permite aos colaboradores compreender o propósito das mudanças e o seu papel nos processos de sustentabilidade, funcionando como elo entre as diretrizes estratégicas e os comportamentos concretos.

Por fim, a entrevista abordou o maior desafio na integração efetiva da sustentabilidade na cultura da Ferreira de Sá. A Responsável do Sistema de Gestão identificou a necessidade de garantir que a sustentabilidade e o ESG deixem de ser percecionados como externos às funções de cada colaborador, salientando a importância de promover a internalização do compromisso coletivo e do impacto das decisões diárias no resultado. Neste contexto, a comunicação clara e o envolvimento genuíno dos colaboradores são considerados elementos cruciais para o sucesso da estratégia de ESG, e a organização demonstra um compromisso contínuo com estas práticas.

A entrevista com a Responsável do Sistema de Gestão da Ferreira de Sá proporcionou uma visão abrangente da integração das práticas de ESG na organização, destacando o papel fundamental da comunicação interna e da formação, bem como os desafios e oportunidades associados a este processo.

11 Impacto do Plano de Comunicação Para a Sustentabilidade na Perceção dos Colaboradores sobre as Práticas de ESG da Organização

O Objetivo Geral (OG) 1 deste estudo consiste em analisar o impacto de um plano de comunicação para a sustentabilidade, considerando a perceção dos colaboradores sobre as práticas ESG da organização. Este OG será alcançado através de uma análise sequencial dos Objetivos Específicos (OE) 1, 2 e 3. A Hipótese 1 deste estudo afirma que “A comunicação para a sustentabilidade melhora a perceção dos colaboradores sobre as práticas de ESG da organização”, que será testada com base nos dados obtidos através do OE3, que compara a perceção dos colaboradores antes e depois da implementação do plano de comunicação. Assim, a validação ou rejeição da Hipótese 1 permitirá verificar se a comunicação desenvolvida teve, de facto, um impacto significativo na perceção dos colaboradores, contribuindo diretamente para o cumprimento do OG1.

Em primeiro lugar (OE1), foi proposto medir a perceção dos colaboradores sobre as práticas de ESG da organização antes da implementação do plano de comunicação para a sustentabilidade, tendo para isso sido analisadas as médias obtidas (Apêndice XXIII, Tabela 6).

De seguida (OE2), foi proposto medir a perceção dos colaboradores sobre as práticas de ESG da organização após a implementação do plano de comunicação para a sustentabilidade, tendo sido analisado, uma vez mais, as médias obtidas após implementação do respetivo plano (Apêndice XXIV, Tabela 6).

E, por último (OE3), foi proposto comparar, com base nos resultados obtidos em ambos os momentos, a perceção dos colaboradores antes e depois da implementação do plano de comunicação, permitindo identificar as eventuais mudanças ou melhorias associadas ao mesmo. Esta comparação permitiu denotar que as médias subiram do momento 1 para o momento 2, conforme se pode observar na Tabela 6, revelando que existe uma evolução positiva na perceção do desempenho ESG dos colaboradores, após a implementação do plano de comunicação para a sustentabilidade. A média da perceção do desempenho ESG aumentou de 4,10 para 4,26, evidenciando uma melhoria na forma como os colaboradores avaliam o desempenho da organização em termos ambientais, sociais e de governança.

Tabela 6

Comparação da Percepção dos Colaboradores Relativamente ao Desempenho ESG entre ambos os Momentos

Variável	Momento 1	Momento 2	Diferença
Percepção Desempenho ESG	4,10	4,26	+ 0,16
- Ambiental (E)	4,07	4,26	+ 0,19
- Social (S)	4,02	4,14	+ 0,12
- Governança (G)	4,23	4,41	+ 0,18

***Hipótese 1:** A comunicação para a sustentabilidade melhora a percepção dos colaboradores sobre as práticas de ESG da organização.*

Para testar a Hipótese 1, adicionalmente à constatação da análise do aumento da média global da percepção do desempenho ESG (+0,16), refletindo uma evolução positiva em todas as dimensões (ambiental, social e de governança). Foi realizada a análise estatística apropriada (teste de Wilcoxon, Tabela 7) entre a percepção do desempenho ESG e da avaliação da comunicação. O teste de Wilcoxon apresentou-se como o mais adequado uma vez que os dados recolhidos através do questionário são de natureza ordinal (escala de Likert), não apresentam distribuição normal, conforme previamente diagnosticado, os dados são não paramétricos, e o objetivo é comparar os dois momentos em análise. O teste da hipótese, foi realizado com o índice composto da percepção sobre ESG, agregando as variáveis das dimensões Ambiental, Social e de Governança.

Os resultados revelaram a existência de diferenças estatisticamente significativas ($p = 0,005$) entre as percepções do desempenho ESG antes e depois da implementação do plano de comunicação para a sustentabilidade. A maior proporção de classificações positivas (110) face às negativas (82) sugere que a percepção dos colaboradores sobre o desempenho ESG melhorou significativamente após a comunicação para a sustentabilidade.

Tabela 7

Teste de Wilcoxon Percepção do Desempenho ESG (Momento 1 e 2)

Postos					Estatísticas de teste ^a	
		N	Posto médio	Soma de Classificações		S_PercepçãoDesempenhoESG_2 - F_PercepçãoDesempenhoESG_1
S_PercepçãoDesempenhoESG_2 - F_PercepçãoDesempenhoESG_1	Classificações Negativas	82 ^a	86,73	7111,50	Z	-2,792 ^b
	Classificações Positivas	110 ^b	103,79	11416,50	Significância Sig. (2 extremidades)	,005
	Empates	7 ^c			a. Teste de Classificações Assinadas por Wilcoxon	
	Total	199			b. Com base em postos negativos.	

Os resultados obtidos confirmam a hipótese H1, reforçando a ideia de que estratégias eficazes de comunicação organizacional voltadas à sustentabilidade têm um impacto positivo na forma como os colaboradores percebem as práticas ESG da organização. Esta evidência empírica sustenta a literatura existente, que reconhece a comunicação como um elemento estratégico essencial na implementação de práticas sustentáveis. A comunicação interna desempenha um papel central no alinhamento dos colaboradores com os objetivos de sustentabilidade, especialmente quando é clara, estruturada e contínua (Borges et al., 2023; Gomes et al., 2023). Os dados do presente estudo corroboram esta perspectiva, evidenciando que uma comunicação bem planeada associa-se a uma percepção mais favorável das práticas ESG. A eficácia do plano de comunicação poderá também estar relacionada com a sua integração nas três dimensões fundamentais da comunicação organizacional (humana, instrumental e estratégica) (Kunsch, 2010; Mateus, 2022), promovendo assim uma abordagem mais abrangente e direcionada.

Os resultados sugerem que o plano de comunicação contribuiu para ultrapassar barreiras identificadas na literatura, como a falta de acesso ou compreensão das questões ESG por parte dos colaboradores (Briscoe-Tran, 2024), reforçando o seu papel enquanto ferramenta facilitadora de alinhamento e transformação organizacional. Assim, é possível validar a H1 e confirma-se que uma comunicação interna eficaz, planeada e orientada para a sustentabilidade exerce um impacto direto e positivo na percepção dos colaboradores relativamente ao desempenho ESG da organização.

A observação participante também permitiu uma análise aprofundada das interações e discursos dos colaboradores. Durante a implementação do plano de comunicação, verificou-se uma intensificação das conversas sobre sustentabilidade, com exemplos concretos de envolvimento, como a partilha de contactos de associações de voluntariado.

Após a implementação do plano de comunicação, mantiveram-se iniciativas espontâneas, como sugestões para instalar "pilhões" ou reutilizar papel. Estas interações sugerem a internalização da mensagem e revelam como a comunicação atuou como catalisador do *engagement*. Conforme defendido por (Bekmeier-Feuerhahn et al., 2017), a comunicação interna eficaz, especialmente quando planeada estrategicamente, pode promover o *sensemaking*, legitimar práticas sustentáveis e gerar alinhamento simbólico entre os colaboradores e a organização. As conversas informais observadas refletem precisamente esse alinhamento, funcionando como canais complementares de disseminação de valores, ao destacar a dimensão humana da comunicação organizacional (Mateus, 2022). Estas evidências qualitativas, reforçam a relevância do tema no plano pessoal dos colaboradores, validam o papel da comunicação interna como promotora de mudança cultural (Borges et al., 2023; Gomes et al., 2023). Assim, estes dados sustentam as conclusões obtidas nos indicadores quantitativos, confirmando a eficácia do plano.

12 Impacto da Implementação do Plano de Comunicação Para a Sustentabilidade no Comportamento Pró-ambiental dos Colaboradores

O Objetivo Geral (OG) 2 deste estudo consiste em analisar o impacto de um plano de comunicação para a sustentabilidade no comportamento pró-ambiental dos colaboradores, alcançado através de uma análise sequencial dos Objetivos Específicos (OE) 4, 5 e 6. A Hipótese 2 deste estudo afirma que “A implementação de um plano de comunicação para a sustentabilidade gera mudanças significativas no comportamento pró-ambiental dos colaboradores”, e está será testada com base nos dados obtidos através do OE 6, que compara o comportamento pró-ambiental dos colaboradores antes e depois da implementação do plano de comunicação. Assim, a validação ou rejeição da Hipótese 2 permitirá verificar se a comunicação desenvolvida teve, de facto, um impacto significativo no comportamento pró-ambiental dos colaboradores, contribuindo diretamente para o cumprimento do OG 2.

Em primeiro lugar (OE4), foi proposto medir o comportamento pró-ambiental dos colaboradores antes da implementação do plano de comunicação para a sustentabilidade, tendo para isso sido analisada a média obtida da variável em questão (Apêndice XXVI, Tabela 8).

De seguida (OE5), foi proposto medir o comportamento pró-ambiental dos colaboradores após a implementação do plano de comunicação para a sustentabilidade, tendo sido analisada a média obtida da variável em questão (Apêndice XXVII, Tabela 8).

E, por último (OE6), foi proposto comparar o comportamento pró-ambiental antes e depois da implementação do plano de comunicação para a sustentabilidade, de forma a ser possível identificar as eventuais mudanças ou melhorias associadas ao mesmo. Esta comparação permitiu denotar que as médias subiram do momento 1 para o momento 2, conforme se pode observar na Tabela 8, de 3,98 para 4,15, refletindo uma maior adesão dos colaboradores a práticas ambientalmente responsáveis no ambiente de trabalho.

Tabela 8

Comparação do Comportamento Pró-ambiental Laboral entre ambos os Momentos

Variável	Momento 1	Momento 2	Diferença
Comportamento Pró-ambiental Laboral	3,98	4,15	+ 0,17

***Hipótese 2:** A implementação de um plano de comunicação para a sustentabilidade gera mudanças significativas no comportamento pró-ambiental dos colaboradores.*

A análise realizada ao OE6 revelou uma evolução positiva, refletindo uma perspetiva positiva crescente sobre a adesão às práticas ambientalmente responsáveis no ambiente de trabalho. Adicionalmente, foi realizado um teste de Wilcoxon, Tabela 9. O teste desta hipótese foi construído baseado no índice composto pelas três questões relativas ao comportamento pró-ambiental no contexto laboral.

Os resultados indicam uma diferença estatisticamente significativa ($p = 0,033$) entre os comportamentos pró-ambientais antes e depois da implementação do plano de comunicação para a sustentabilidade. As classificações positivas (99) maiores do que as negativas (71) sugere-nos que o comportamento pró-ambiental dos colaboradores melhorou após a implementação do referido plano.

Tabela 9

Teste de Wilcoxon Comportamento Pró-ambiental Laboral (Momento 1 e 2)

Postos					Estatísticas de teste ^a	
		N	Posto médio	Soma de Classificações	S_ComportamentoLaboral_2 - F_ComportamentoLaboral_1	
S_ComportamentoLaboral_2 - F_ComportamentoLaboral_1	Classificações Negativas	71 ^a	83,15	5904,00		
	Classificações Positivas	99 ^b	87,18	8631,00		
	Empates	29 ^c				
	Total	199				
					Z	-2,130 ^b
					Significância Sig. (2 extremidades)	,033

a. S_ComportamentoLaboral_2 < F_ComportamentoLaboral_1
b. S_ComportamentoLaboral_2 > F_ComportamentoLaboral_1
c. S_ComportamentoLaboral_2 = F_ComportamentoLaboral_1

a. Teste de Classificações Assinadas por Wilcoxon
b. Com base em postos negativos.

Estes dados suportam a H2, indicando que a comunicação organizacional para a sustentabilidade tem um impacto positivo significativo na promoção de comportamentos pró-ambientais entre os colaboradores. Estes resultados sugerem que, além de alterar percepções, conforme visto na H1, uma comunicação bem estruturada pode efetivamente influenciar práticas concretas no contexto laboral.

A comunicação é reconhecida como um vetor essencial para reforçar a cultura de sustentabilidade e alinhar os colaboradores com os objetivos ESG (Bendig et al., 2024). O desempenho ambiental organizacional não depende apenas de uma estratégia formal, mas também da atuação individual dos colaboradores (Kunz, 2020; Milanović et al., 2023). Para além disso, a capacitação e a consciencialização dos colaboradores são determinantes para a adoção de comportamentos pró-ambientais (Chen, 2008; Daily & Huang, 2001), o que acaba por estar alinhado com os efeitos positivos observados neste estudo. No entanto, a consolidação destes comportamentos a longo prazo exigem estratégias contínuas, sob pena dos efeitos se diluírem ao longo do tempo (Staats et al., 2004).

Assim, é possível verificar que a comunicação para a sustentabilidade contribui efetivamente para a mudança comportamental dos colaboradores, assumindo um papel estratégico no reforço do compromisso ambiental dentro das organizações.

A observação participante complementa a análise quantitativa com evidências comportamentais relevantes. Durante a implementação do plano de comunicação, os colaboradores denunciaram falhas na separação de resíduos, demonstrando apropriação das práticas sustentáveis e sentido de responsabilidade individual (Daily & Huang, 2001). Após a implementação do plano de comunicação, foi possível observar a continuidade e reforço de ações sustentáveis, como a redução do uso de papel e sugestões para

economizar energia. Estes comportamentos espontâneos confirmam o impacto direto e prático da comunicação na transformação de atitudes que sublinham que a comunicação interna eficaz pode legitimar ações e promover mudanças culturais sustentáveis (Bekmeier-Feuerhahn et al., 2017). Estas observações reforçam a validade da H2, que associa o plano de comunicação à adoção de comportamentos pró-ambientais, e alinham-se com os argumentos sobre o papel da comunicação como instrumento facilitador da sustentabilidade (Borges et al., 2023). A observação participante mostrou-se eficaz para detetar estas mudanças que, por vezes, passam despercebidas em instrumentos estruturados.

13 Relação entre o Comportamento Pró-ambiental, a Perceção sobre o Plano de Comunicação Para a Sustentabilidade e do Desempenho Ambiental

O Objetivo Geral (OG) 3 deste estudo consiste em relacionar o comportamento pró-ambiental, a perceção relativamente ao plano de comunicação para a sustentabilidade e a perceção do desempenho ambiental do ESG, alcançada através de uma análise sequencial do Objetivo Específico (OE) 7 e 8. A Hipótese 3 deste estudo afirma que “O comportamento pró-ambiental mais elevado está positivamente relacionado com a perceção de desempenho ambiental mais positiva, quando o plano de comunicação para a sustentabilidade é melhor avaliado”, esta hipótese será testada com base nos dados obtidos através do OE7 e OE8, que associam esta relação antes da implementação do referido plano de comunicação e após implementação do mesmo. Assim, a validação ou rejeição da Hipótese 3 permitirá verificar se a comunicação desenvolvida teve, de facto, um impacto significativo na perceção do desempenho ambiental do ESG e, consequentemente, para o comportamento pró-ambiental, contribuindo diretamente para o cumprimento do OG3.

Em primeiro lugar (OE7), foi proposto associar o comportamento pró-ambiental, a avaliação da comunicação e a perceção do desempenho ambiental antes da implementação do plano de comunicação para a sustentabilidade, tendo para isso sido utilizada a correlação de *Spearman*, Tabela 10. Para a realização desta análise, foi criado o índice da perceção do desempenho ambiental com base nas três questões respetivas, uma vez que os restantes já tinham sido criados, todos relacionados com o Momento 1:

- (1) Índice do comportamento pró-ambiental no contexto laboral – já criado;

- (2) Índice de avaliação da comunicação, que consiste no agregado das seis questões colocadas – já criado;
- (3) Índice da percepção do desempenho ambiental relacionado com o ESG – novo.

Os resultados obtidos indicam uma correlação positiva e significativa entre o comportamento pró-ambiental e a avaliação da comunicação ($\rho = 0,308$; $p < 0,001$), bem como com a percepção do desempenho ambiental ($\rho = 0,228$; $p < 0,001$). Além disso, também foi possível observar uma correlação positiva moderada entre a avaliação da comunicação e a percepção do desempenho ambiental ($\rho = 0,490$; $p < 0,001$), sugerindo que uma comunicação mais eficaz está associada a uma melhor percepção do desempenho ambiental por parte dos colaboradores.

Tabela 10

Correlação de Spearman entre o Comportamento Pró-ambiental, a Avaliação da Comunicação e a Percepção do Desempenho Ambiental (Momento 1)

Correlações			Comportament oLaboral_1	AvaiiaçãoCom unicação_1	DesempenhoA mbiental_1
rô de Spearman	ComportamentoLaboral_1	Coefficiente de Correlação	1,000	,308**	,228**
		Sig. (2 extremidades)	.	<,001	<,001
		N	231	229	220
	AvaiiaçãoComunicação_1	Coefficiente de Correlação	,308**	1,000	,490**
		Sig. (2 extremidades)	<,001	.	<,001
		N	229	229	220
	DesempenhoAmbiental_1	Coefficiente de Correlação	,228**	,490**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	.
		N	220	220	220

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Por último (OE8), foi proposto associar o comportamento pró-ambiental, a avaliação da comunicação e a percepção do desempenho ambiental depois da implementação do plano de comunicação para a sustentabilidade, tendo para isso sido realizada a mesma análise anterior, a correlação de *Spearman*, Tabela 11. Para a realização desta análise foram criados três índices relacionados com o Momento 2:

- (1) Índice do comportamento pró-ambiental no contexto laboral;
- (2) Índice de avaliação da comunicação, que consiste no agregado das seis questões colocadas;
- (3) Índice da percepção do desempenho ambiental relacionado com o ESG.

Os resultados obtidos indicam uma correlação positiva e significativa entre o comportamento pró-ambiental e a avaliação da comunicação ($\rho = 0,429$; $p < 0,001$), bem

como com a percepção do desempenho ambiental ($\rho = 0,404$; $p < 0,001$). Além disso, observou-se uma correlação positiva moderada a forte entre a avaliação da comunicação e a percepção do desempenho ambiental ($\rho = 0,644$; $p < 0,001$), sugerindo que uma comunicação mais eficaz está associada a uma percepção mais favorável do desempenho ambiental por parte dos colaboradores.

Tabela 11

Correlação de Spearman entre o Comportamento Pró-ambiental, a Avaliação da Comunicação e a Percepção do Desempenho Ambiental (Momento 2)

		Correlações			
			Comportament oLaboral_2	AvaliaçãoCom unicação_2	DesempenhoA mbiental_2
rô de Spearman	ComportamentoLaboral_2	Coefficiente de Correlação	1,000	,429**	,404**
		Sig. (2 extremidades)	.	<,001	<,001
		N	199	198	197
	AvaliaçãoComunicação_2	Coefficiente de Correlação	,429**	1,000	,644**
		Sig. (2 extremidades)	<,001	.	<,001
		N	198	199	198
	DesempenhoAmbiental_2	Coefficiente de Correlação	,404**	,644**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	.
		N	197	198	198

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Hipótese 3: *O comportamento pró-ambiental está positivamente relacionado com a percepção de desempenho ambiental mais positiva, quando o plano de comunicação para a sustentabilidade é melhor avaliado.*

As análises realizadas ao OE7 e OE8 revelaram associações positivas e estatisticamente significativas entre as três variáveis em análise, sendo que comparando os momentos é possível observar um aumento na força das associações destacando-se a correlação entre a avaliação da comunicação e a percepção do desempenho ambiental ($\rho = 0,644$; $p < 0,001$), que passou de moderada ($\rho = 0,490$) para forte. Este reforço sugere que uma avaliação mais positiva do plano de comunicação para a sustentabilidade está associada a uma percepção mais favorável do desempenho ambiental, o que, por sua vez, se relaciona com níveis mais elevados de comportamento pró-ambiental, validando assim a hipótese H3. Estes resultados apoiam a literatura, que destaca que o desempenho ambiental organizacional é influenciado pelos comportamentos individuais dos colaboradores (Milanović et al., 2023) e pela forma como vivenciam a comunicação interna sobre sustentabilidade. O impacto vai além das políticas formais, refletindo-se também na percepção interna e externa da organização (Kunz, 2020).

Contudo, para além da validação da H3, os dados sugerem um fenómeno adicional relevante: a perceção do desempenho ESG da organização mostra-se consistentemente associada ao comportamento pró-ambiental dos colaboradores, com correlações positivas e estatisticamente significativas tanto antes como depois da implementação do plano de comunicação. Notavelmente, esta associação tornou-se mais forte após a intervenção, o que indica que o plano de comunicação para a sustentabilidade pode ter contribuído para reforçar o alinhamento entre perceções e comportamentos sustentáveis. Ou seja, quanto mais positivamente os colaboradores percecionam o desempenho ambiental da organização, maior é a probabilidade de adotarem comportamentos pró-ambientais no seu dia a dia laboral. Este resultado, ainda que complementar à hipótese H3, é particularmente relevante, pois sugere que a perceção do desempenho organizacional em ESG pode funcionar como um mecanismo mediador ou catalisador de atitudes individuais, reforçando os efeitos positivos da comunicação.

A observação participante revelou que os comportamentos pró-ambientais e a comunicação sobre sustentabilidade foram integrados informalmente no quotidiano dos colaboradores. As conversas entre pares evidenciaram uma apropriação espontânea do tema, demonstrando que a sustentabilidade passou a ser um valor partilhado (Bekmeier-Feuerhahn et al., 2017). A incorporação orgânica destes comportamentos ajuda a compreender o reforço das correlações estatísticas observadas entre comportamento pró-ambiental, avaliação da comunicação e perceção do desempenho ambiental, que destacam o papel do *engagement* na mediação entre práticas comunicacionais e performance ambiental percebida (Milanović et al., 2023). Tais descobertas sugerem que uma comunicação eficaz — enquanto elemento estratégico (Kunsch, 2010; Mateus, 2022) — potencia a ligação entre perceção e ação, contribuindo diretamente para o sucesso das estratégias ESG.

Num contexto em que as questões ESG ganham crescente relevância no âmbito corporativo, compreender os fatores que promovem a adoção efetiva de práticas sustentáveis dentro das organizações torna-se essencial. Este estudo teve como foco investigar o papel da comunicação interna como instrumento estratégico. Partindo da premissa de que a informação clara, consistente e participativa pode influenciar percepções e comportamentos, a investigação procurou avaliar de que forma um plano de comunicação para a sustentabilidade estruturado impacta a visão dos colaboradores sobre as iniciativas ESG e sua predisposição para adotar atitudes pró-ambientais.

Os resultados deste estudo evidenciam de forma clara o impacto positivo de um plano de comunicação para a sustentabilidade na percepção do desempenho ESG e nos comportamentos dos colaboradores em relação às práticas ESG. Concluiu-se uma melhoria significativa na forma como os colaboradores avaliam o desempenho da organização após a implementação do plano de comunicação, bem como um aumento na adoção de comportamentos pró-ambientais no contexto laboral. Concluiu-se, inclusive, que os colaboradores que reconheceram mais valor na comunicação para a sustentabilidade tenderam a perceber de forma mais favorável o desempenho ambiental da organização e a demonstrar maior envolvimento em iniciativas ecologicamente responsáveis. Do ponto de vista teórico, estas descobertas reforçam e aprofundam a compreensão do papel estratégico da comunicação interna na promoção da sustentabilidade organizacional.

Iniciativas bem planeadas de comunicação para a sustentabilidade não só disseminam informação, mas também fomentam mudanças culturais dentro da organização. Ao confirmar que uma comunicação clara, contínua e participativa pode melhorar a percepção interna das práticas ESG e catalisar comportamentos pró-ambientais entre os colaboradores, esta investigação contribui para a literatura que destaca a importância de envolver o público interno nas agendas de sustentabilidade. Os resultados sustentam a ideia de que a integração efetiva dos princípios ESG numa organização depende, em grande medida, do *engagement* e consciencialização dos colaboradores. Isto é, quando os colaboradores compreendem o propósito e a relevância das iniciativas sustentáveis e se sentem parte ativa desse mesmo processo, tornam-se agentes de mudança que impulsionam o desempenho sustentável da organização. Assim, este estudo oferece evidências empíricas de como a comunicação interna pode servir de ponte entre a estratégia corporativa de sustentabilidade e a sua incorporação no comportamento diário,

corroborando teorias sobre cultura organizacional sustentável e alinhamento entre estratégia e ação individual.

Do ponto de vista prático, as conclusões apresentam implicações relevantes tanto para a Ferreira de Sá quanto para outras organizações que ambicionam fortalecer as suas práticas de ESG. Em primeiro lugar, ficou claro que investir numa comunicação interna direcionada à sustentabilidade traz benefícios tangíveis: os colaboradores informados e motivados através de campanhas internas tendem a avaliar melhor os esforços da organização em ESG e a traduzir essa sensibilização em ações concretas, como reduzir desperdícios, participar de iniciativas ambientais e sugerir melhorias no sentido da sustentabilidade nos processos quotidianos. Para a Ferreira de Sá, essa aprendizagem reforça a importância de dar continuidade ao plano de comunicação, mantendo canais abertos de diálogo, formações periódicas e atualizações constantes sobre as metas e conquistas em sustentabilidade. Desta forma, evita-se que o impulso positivo observado se dissipe, visando a consolidação de uma cultura de sustentabilidade que perdure na organização, em que cada colaborador entende o seu papel e responsabilidade nas práticas ESG. Em termos mais gerais, outras organizações com preocupações semelhantes podem inspirar-se nestes resultados ao reconhecer que a sustentabilidade começa “em casa”: planos de comunicação internos bem delineados – com mensagens claras, envolvimento da liderança, *workshops* interativos e integração do tema nos processos de acolhimento e formação – revelam-se ferramentas poderosas para envolver e mobilizar os colaboradores em relação aos objetivos ambientais, sociais e de governança.

Em última análise, ao fomentar o sentido de propósito coletivo e ao demonstrar reconhecimento pelo contributo de cada um, as organizações não só melhoram a perceção interna das suas práticas de ESG, como também estimulam mudanças comportamentais duradouras que beneficiam a performance sustentável e a reputação corporativa interna e externa a longo prazo.

Apesar dos contributos relevantes deste estudo para a compreensão do papel da comunicação interna na promoção de práticas sustentáveis no contexto organizacional, importa reconhecer algumas limitações que condicionam a generalização e profundidade dos resultados alcançados. A principal limitação reside na recolha do segundo momento ser realizada imediatamente após a implementação do plano de comunicação para a sustentabilidade, podendo acabar por se refletir um efeito de curto prazo motivado pela novidade, pelo que os resultados positivos observados poderão refletir uma perceção

momentânea e não necessariamente uma mudança sustentada de atitudes ou comportamentos. Para investigações futuras, recomenda-se a realização de estudos de médio longo prazo, com recolha de dados adicionais após alguns meses da intervenção, e com painéis de participantes fixos. A criação de grupos de controlo e a integração de indicadores objetivos de comportamento sustentável poderão também aumentar a robustez metodológica.

Importa, também, considerar a natureza dos valores iniciais de perceção relativamente ao ESG. Os colaboradores já demonstravam um certo grau de consciencialização relativamente à perceção do desempenho ESG, o que poderá justificar os valores iniciais elevados. No entanto, esta valorização não deve ser analisada de forma isolada. A influência da narrativa dominante — amplamente difundida pela comunicação social, organizações e políticas institucionais — pode ter reforçado a ideia da sustentabilidade como um imperativo ético e estratégico, levando a que alguns dos inquiridos acabassem por alinhar as suas respostas com o que é socialmente desejável ou politicamente correto. Assim, a elevada perceção inicial do ESG poderá refletir tanto um compromisso genuíno como uma adesão simbólica a um discurso normativo e amplamente promovido.

Por fim, os resultados sugerem uma nova proposição teórica: a comunicação interna parece influenciar mais positivamente a perceção do desempenho ESG da organização do que a adoção de comportamentos pró-ambientais. Tal poderá dever-se ao facto de que, ao adquirirem maior consciência sobre as práticas sustentáveis, os colaboradores tornam-se mais críticos e exigentes, reforçando a perceção da importância do tema, ainda que sem uma tradução imediata em ações concretas. Explorar esta hipótese em contextos organizacionais diversos constitui uma via promissora para aprofundar o conhecimento sobre o alinhamento entre a comunicação, a cultura e o ESG.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdul Rahman, R., & Alsayegh, M. F. (2021). Determinants of Corporate Environment, Social and Governance (ESG) Reporting among Asian Firms. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(4). <https://doi.org/10.3390/jrfm14040167>
- Ajayi, O., & Fakunmoju, S. B. (2024). *Development and Psychometric Properties of Environmental, Social, and Governance (ESG) Standards Perceived by Workers, Managers, and Executives*. 9, 56–97. www.techniumscience.com
- Al-Swidi, A. K., Gelaidan, H., & Saleh, R. M. (2021). The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, 316. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128112>
- Balčiūnaitienė, A. (2020). *Increasing Employees' Understanding about Sustainability in Organizations*. <https://doi.org/10.13165/PSPO-20-24-02>
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. edições 70.
- Batalha, M. A. R. (2013). *Gestão Ambiental e Sustentabilidade: Uma Nova Realidade Empresarial*. www.pactoglobal.org.br/perfil/signat
- Becchetti, L., Bobbio, E., Prizia, F., & Semplici, L. (2022). Going Deeper into the S of ESG: A Relational Approach to the Definition of Social Responsibility. *Sustainability (Switzerland)*, 14(15). <https://doi.org/10.3390/su14159668>
- Bekmeier-Feuerhahn, S., Bögel, P. M., & Koch, C. (2017). Investigating Internal CSR Communication: Building a Theoretical Framework. In *CSR, Sustainability, Ethics and Governance* (pp. 89–107). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-319-44700-1_6
- Bendig, D., Schäper, T., & Erbar, F. (2024). Revealing the truth: The moderating role of internal stakeholders in sustainability communication. *Journal of Cleaner Production*, 434. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.139969>
- Borges, E., Campos, S., Teixeira, M. S., Lucas, M. R., Ferreira-Oliveira, A. T., Rodrigues, A. S., & Vaz-Velho, M. (2023). How Do Companies Communicate Sustainability? A Systematic Literature Review. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 15, Issue 10). MDPI. <https://doi.org/10.3390/su15108263>

- Briscoe-Tran, H. (2024). *Do Employees Have Useful Information About Firms' ESG Practices?* http://ssrn.com/abstract_id=3987291 www.ecgi.global/content/working-papers
- Cardoni, A. (2024). Do SMEs have an ESG communication strategy? Exploring the quality and influencing factors of voluntary ESG disclosures using web-based and annual report channels. *Business Strategy and the Environment*, October, 1–20. <https://doi.org/10.1002/bse.4038>
- Chen, W., Xie, Z., & Huang, M. (2025). Corporate ESG performance and the capital market's information environment: evidence from analysts' forecasts. *Journal of Applied Economics*, 28(1). <https://doi.org/10.1080/15140326.2024.2433770>
- Chen, Y. S. (2008). The positive effect of green intellectual capital on competitive advantages of firms. *Journal of Business Ethics*, 77(3), 271–286. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9349-1>
- Chow, W. S., & Chen, Y. (2012). Corporate Sustainable Development: Testing a New Scale Based on the Mainland Chinese Context. *Journal of Business Ethics*, 105(4), 519–533. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0983-x>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Daily, B. F., & Huang, S.-C. (2001). Sustainability through human resource factors Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. In *International Journal of Operations & Production Management* (Vol. 21, Issue 12). # MCB University Press. <http://www.emerald-library.com/ft>
- Dsouza, S., K., K., Kayani, U., Nawaz, F., & Hasan, F. (2025). Sustainable investing: ESG effectiveness and market value in OECD regions. *Cogent Economics and Finance*, 13(1). <https://doi.org/10.1080/23322039.2024.2445147>
- EUR-Lex. (1987). *Sustainable Development*. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:sustainable_development

- Genç, R. (2017). The Importance of Communication in Sustainability & Sustainable Strategies. *Procedia Manufacturing*, 8, 511–516. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.065>
- Gomes, D. R., Ribeiro, N., & Santos, M. J. (2023). “Searching for Gold” with Sustainable Human Resources Management and Internal Communication: Evaluating the Mediating Role of Employer Attractiveness for Explaining Turnover Intention and Performance. *Administrative Sciences*, 13(1). <https://doi.org/10.3390/admsci13010024>
- Ikram, M., Shen, Y., Ferasso, M., & D’Adamo, I. (2022). Intensifying effects of COVID-19 on economic growth, logistics performance, environmental sustainability and quality management: evidence from Asian countries. *Journal of Asia Business Studies*, 16(3), 448–471. <https://doi.org/10.1108/JABS-07-2021-0316>
- International Finance Corporation. (2004). *Who Cares Wins, 2004-08 EXECUTIVE SUMMARY*.
- Irigaray, H. A. R., & Stocker, F. (2022). ESG: novo conceito para velhos problemas. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(4), 1–4. <https://doi.org/10.1590/1679-395186096>
- Kunsch, M. (2010). *A comunicação como fator de humanização nas organizações*. Difusão Editora.
- Kunz, J. (2020). Corporate Social Responsibility and Employees Motivation—Broadening the Perspective. *Schmalenbach Business Review*, 72(2), 159–191. <https://doi.org/10.1007/s41464-020-00089-9>
- Lee, C. C., Luppi, J. L., Simmons, T., Tran, B., & Zhang, R. (2023). Examining the Impacts of ESG on Employee Retention: A Study of Generational Differences. *Journal of Business and Management*, 29(1), 1–22. [https://doi.org/10.6347/JBM.202307_29\(1\).0001](https://doi.org/10.6347/JBM.202307_29(1).0001)
- Li, T. T., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D. D. (2021). Esg: Research progress and future prospects. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 13, Issue 21). MDPI. <https://doi.org/10.3390/su132111663>
- Lisin, A., Kushnir, A., Koryakov, A. G., Fomenko, N., & Shchukina, T. (2022). Financial Stability in Companies with High ESG Scores: Evidence from North America Using

- the Ohlson O-Score. *Sustainability (Switzerland)*, 14(1). <https://doi.org/10.3390/su14010479>
- Lodhia, S. (2014). Factors influencing the use of the World Wide Web for sustainability communication: An Australian mining perspective. *Journal of Cleaner Production*, 84(1), 142–154. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.08.085>
- Mateus, A. F. (2022a). The Management of Internal Communication for the Wellbeing in Working Place. *VISUAL Review. International Visual Culture Review / Revista Internacional de Cultura*, 9. <https://doi.org/10.37467/revvisual.v9.4328>
- Mateus, A. F. (2022b). The Management of Internal Communication for the Wellbeing in Working Place. *VISUAL Review. International Visual Culture Review / Revista Internacional de Cultura*, 9. <https://doi.org/10.37467/revvisual.v9.4328>
- Meng, T., Dato Haji Yahya, M. H., Ashhari, Z. M., & Yu, D. (2023). ESG performance, investor attention, and company reputation: Threshold model analysis based on panel data from listed companies in China. In *Heliyon* (Vol. 9, Issue 10). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20974>
- Milanović, V., Jurčić, A., & Matić, A. B. (2023). The Relationship Between Internal Factors and Employees' Perception of an Organization's Green Performance. *Economic Themes*, 61(2), 249–267. <https://doi.org/10.2478/ethemes-2023-0013>
- MSCI ESG RESEARCH LLC. (2024). *ESG Ratings Methodology*.
- Newig, J., Schulz, D., Fischer, D., Hetze, K., Laws, N., Lüdecke, G., & Rieckmann, M. (2013). Communication regarding sustainability: Conceptual perspectives and exploration of societal subsystems. *Sustainability (Switzerland)*, 5(7), 2976–2990. <https://doi.org/10.3390/su5072976>
- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: An Employee-Level Study. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 451–466. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1732-0>
- Pestana, H. (2014). *ANÁLISE DE DADOS PARA CIÊNCIAS SOCIAIS A Complementaridade do SPSS 6ª EDIÇÃO Revista, Atualizada e Aumentada MARIA HELENA PESTANA JOÃO NUNES GAGEIRO*. <https://doi.org/10.13140/2.1.2491.7284>

- Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 176–194. <https://doi.org/10.1002/job.1820>
- Ruan, L., & Liu, H. (2021). Environmental, social, governance activities and firm performance: evidence from China. *Sustainability (Switzerland)*, 13(2), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su13020767>
- Signitzer, B., & Prexl, A. (2007). Corporate sustainability communications: aspects of theory and professionalization. *Journal of Public Relations Research*, 20(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/10627260701726996>
- Staats, H., Harland, P., & Wilke, H. A. M. (2004). Effecting durable change: A team approach to improve environmental behavior in the household. *Environment and Behavior*, 36(3), 341–367. <https://doi.org/10.1177/0013916503260163>
- Tilba, A. (2022). *Appearance vs substance of Stewardship and ESG reporting: the challenges of translating “commitment” into tangible outcomes*. <https://www.frc.org.uk/getattachment/8238c251-5cfe-43b7-abc0->
- Ting, H., Cheah, J.-H., Fam, K., & Richard, J. (2019). Ethnic Food Consumption Intention at the Touring Destination: The National and Regional Perspectives using Multi-group Analysis. *Tourism Management*. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.11.001>
- Zumente, I., & Bistrova, J. (2021). Esg importance for long-term shareholder value creation: Literature vs. practice. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2). <https://doi.org/10.3390/joitmc7020127>

Apêndice I – Questionário Percepção Colaboradores ESG (1)

Percepção Colaboradores - ESG

Consentimento Informado:

Este questionário tem por objetivo auscultar a sua percepção relativamente às práticas ESG que são praticadas na Ferreira de Sá. A sua participação é voluntária e anónima. Não existem respostas certas nem erradas. O que importa é a sua opinião.

Obrigado pela sua colaboração.

* Indica uma pergunta obrigatória

Li, entendi e concordo com os termos do consentimento informado. *

☐ Sim

☐ Não

O que é o ESG?

Para efeitos de resposta a este questionário, deverá considerar que ESG (Ambiente, Social e Governança) refere-se a práticas e investimentos responsáveis que promovam a sustentabilidade ambiental (como reduzir emissões de carbono), o impacto social positivo (como apoiar comunidades locais) e a boa governança (como transparência e ética empresarial).

Nº Atribuído

No início do seu questionário, foi-lhe solicitado que retira-se de uma caixa um papel. Esse papel contém um número que deverá inserir na caixa de texto abaixo.

Esse número servirá para o cruzamento de dados, sem haver uma referência à sua identidade, visto que irá existir um 2º questionário relativamente à temática aqui analisada.

Nº Atribuído *

A sua resposta

Dados Sociodemográficos

As questões seguintes têm como objetivo conhecer as suas características individuais.

Idade *

- ☐ 17 anos - 27 anos
- ☐ 28 anos - 37 anos
- ☐ 38 anos - 47 anos
- ☐ 48 anos - 57 anos
- ☐ 58 anos - 67 anos
- ☐ + 68 anos

Género *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Não sabe/Não responde

Habilitações *

- ☐ 1.º Ciclo - 1.º ao 4.º ano
- ☐ 2.º Ciclo - 5.º e 6.º ano
- ☐ 3.º Ciclo - 7.º ao 9.º ano
- ☐ Ensino Secundário - 10.º ao 12.º ano ou equivalente
- ☐ Ensino Superior - Licenciatura
- ☐ Ensino Superior - Mestrado/MBA/Pós-Graduação
- ☐ Ensino Superior - Doutoramento

Antiguidade *

- ☐ 0 - 3 anos
- ☐ 4 anos - 7 anos
- ☐ 8 anos - 12 anos
- ☐ + 12 anos

Setor *

- ☐ Amostras/Pompons
- ☐ Armazém
- ☐ Comercial
- ☐ Design
- ☐ Embalagem/Logística/Expedição
- ☐ Financeiro
- ☐ Informática
- ☐ Manutenção
- ☐ Marketing
- ☐ Qualidade Interna/Engenharia/Gestão de Produção
- ☐ Planeamento
- ☐ RH/SG
- ☐ Tecelagem
- ☐ Tufting - Acabamentos/Aparagem
- ☐ Tufting - Colas/Retificação/Robots
- ☐ Vetorização
- ☐ Receção/Limpeza

Perceção relativamente a Práticas de ESG na Ferreira de Sá.

Para cada um das afirmações a seguir mencionadas, indique o seu grau de concordância tendo em conta que: 1= discordo totalmente, 2= discordo, 3= não concordo, nem discordo, 4= concordo, 5= concordo totalmente.

Performance Ambiental *

	1	2	3	4	5	Não sabe/ Não responde
Nos últimos dois anos, a minha organização reduziu os resíduos e as emissões das operações.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nos últimos dois anos, a minha organização reduziu o risco de acidentes ambientais, como derrames.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A minha Organização considera as questões ambientais como parte integrante da sua estratégia.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Performance Social *

	1	2	3	4	5	Não sabe/ Não responde
Nos últimos dois anos, a minha Organização melhorou a saúde e a segurança dos colaboradores.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A minha Organização contribui ativamente para o bem-estar da comunidade.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A minha Organização contribui ativamente para o bem-estar dos fornecedores.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Performance de Governança *

	1	2	3	4	5	Não sabe/ Não responde
A minha Organização possui um canal de denúncias.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A minha Organização possui uma política anticorrupção e antissuborno.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A minha Organização assegura o cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis em todas as áreas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Percepção relativamente a Sensibilizações e Desenvolvimentos relacionados com ESG.

Para cada um das afirmações a seguir mencionadas, indique o seu grau de concordância tendo em conta que: 1= discordo totalmente, 2= discordo, 3= não concordo, nem discordo, 4= concordo, 5= concordo totalmente.

Sensibilização e Desenvolvimento *

	1	2	3	4	5	Não sabe/ Não responde
Na minha Organização as campanhas de comunicação promovem a consciencialização sobre a preservação do meio ambiente.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Na minha Organização as práticas de governança corporativa, como ética e conformidade, são comunicadas de forma clara.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Na minha Organização há transparência na comunicação dos impactos sociais positivos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Na minha Organização a comunicação sobre práticas de ESG promove o entendimento mútuo entre os colaboradores e a direção.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Na minha Organização as ferramentas utilizadas na comunicação de ESG permitem uma disseminação eficaz das mensagens.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Na minha Organização as mensagens sobre ESG são planeadas para atingir públicos-alvo específicos de forma eficaz.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Comportamento Pró-ambiental

Para cada um das afirmações a seguir mencionadas, indique o seu grau de concordância tendo em conta que: 1= discordo totalmente, 2= discordo, 3= não concordo, nem discordo, 4= concordo, 5= concordo totalmente.

Comportamento Pró-ambiental na Ferreira de Sá. *

	1	2	3	4	5	Não sabe/ Não responde
Na minha Organização imprimo em frente e verso sempre que possível.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Levo para o meu trabalho utensílios de alimentação reutilizáveis (por exemplo, caneca de café de viagem, garrafa de água, recipientes reutilizáveis, talheres reutilizáveis).	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Na minha
Organização
faço sugestões
sobre práticas
amigas do
ambiente,
num esforço
para aumentar
o desempenho
ambiental.

☐☐☐☐☐☐

Comportamento Pró-ambiental em Casa. *

1 2 3 4 5 Não sabe/
Não responde

Em minha
casa tenho
as luzes
acesas nas
divisões não
ocupadas.

☐☐☐☐☐☐

Em minha
casa faço a
separação de
resíduos.

☐☐☐☐☐☐

Quando vou
às compras
levo um saco
de compras
que tenha
em casa.

☐☐☐☐☐☐

Perceção Colaboradores - ESG

Obrigada pela sua colaboração.

Apêndice II – Guia para a Entrevista com Responsável do Sistema de Gestão

Guia de Entrevista – Responsável do Sistema de Gestão | Ferreira de Sá

1. Pode descrever, de forma geral, qual é o seu papel na Ferreira de Sá e quais são as suas principais responsabilidades no que diz respeito à Sustentabilidade e ESG?
2. Em que momento e de que forma a temática ESG começou a ser integrada de forma mais estruturada na empresa?
3. Quais são atualmente as principais políticas ou práticas de ESG implementadas na Ferreira de Sá?
4. Existem metas definidas ao nível ambiental, social e de governança? Se sim, como são monitorizadas e avaliadas?
5. Que áreas considera que estão mais consolidadas e quais apresentam maiores desafios dentro dos três pilares do ESG?
6. Que importância atribui à comunicação interna no processo de implementação e consolidação das práticas de ESG?
7. Como é que os colaboradores são informados e sensibilizados sobre estas temáticas?
8. Na sua opinião, quais seriam os canais de comunicação mais eficazes dentro da empresa para promover a consciencialização sobre ESG?
9. Que tipo de formações sobre Sustentabilidade e ESG têm sido promovidas internamente?
10. Na sua opinião, qual é o maior desafio para integrar efetivamente a sustentabilidade na cultura da Ferreira de Sá?
11. Há algo mais que gostaria de partilhar que considere relevante para este estudo?

Apêndice III – Sessão de Abertura

A sessão de abertura da iniciativa "Re.Evolução" teve como objetivo sensibilizar e informar os colaboradores da organização sobre a importância da integração dos princípios de ESG (Environmental, Social and Governance) no contexto empresarial. Primeiro foi explicado o conceito de ESG, mencionando que se refere a práticas e investimentos sustentáveis que procuram minimizar os impactos ambientais e sociais negativos, promovendo um impacto positivo para os *stakeholders* e no ambiente, com base na ética e na transparência.

A apresentação destacou a relevância do ESG tanto para as empresas quanto para os colaboradores. Para as empresas, a adoção de práticas ESG garante sustentabilidade, reduz custos, fortalece a reputação no mercado e promove a conformidade regulatória. Já para os colaboradores, o ESG significa melhores condições de trabalho, valorização do bem-estar, oportunidades de crescimento profissional e um ambiente de trabalho mais justo e inclusivo.

Além disso, foi enfatizado o papel individual de cada pessoa na construção de um futuro mais sustentável, incentivando ações conscientes no dia a dia, como o uso eficiente de recursos, a adoção de práticas éticas e a promoção da diversidade e inclusão.

Por fim, a sessão reforçou que o ESG não é apenas um conceito, mas uma prática transformadora, essencial para garantir a longevidade e o sucesso das organizações, impactando positivamente a sociedade como um todo. A apresentação concluiu com um apelo à ação coletiva para a construção de um futuro melhor.

Apêndice IV - Formação Interativa Práticas Green - E (Ambiente)

A Formação Interativa de Práticas Green - E (Ambiente), desenvolvida no contexto dos princípios ESG (Environmental, Social and Governance), teve como objetivo sensibilizar e capacitar os colaboradores para as práticas ambientais que a organização pratica. A sessão iniciou com a contextualização do "E" de ESG, reforçando que a gestão ambiental é essencial para a sustentabilidade organizacional e que a adoção de práticas responsáveis é cada vez mais valorizada pelos *stakeholders*.

Foram apresentados os principais impactos ambientais da atividade da organização, como a contaminação de água proveniente da limpeza de produtos, a produção de resíduos sólidos e perigosos, o consumo intensivo de recursos naturais, a emissão de gases poluentes e o consumo energético elevado. Estes impactos foram analisados de forma detalhada, permitindo aos participantes compreenderem os desafios ambientais específicos da organização em questão.

Na sequência destes impactos, foram descritas as principais estratégias adotadas pela organização para mitigar esses impactos. Entre as ações destacam-se a implementação de práticas de economia circular, o reaproveitamento de materiais, a otimização de processos industriais para reduzir o consumo de água e energia, nomeadamente, a construção de uma ETARI, e a separação e correta gestão de resíduos.

A formação incluiu momentos de interação, como a realização de um quiz para testar os conhecimentos adquiridos e o lançamento de desafios semanais para incentivar a mudança de comportamentos individuais e coletivos, nomeadamente a partilha de boleias e a adoção de meios de transporte mais sustentáveis.

Esta abordagem prática e participativa procurou não só informar, mas também envolver emocionalmente os colaboradores na missão da empresa de promover práticas sustentáveis, fomentando assim uma cultura organizacional orientada para a responsabilidade ambiental.

Apêndice V – Formação Interativa Práticas Green - S (Social)

A Formação Interativa de Práticas Green - S (Social) integrou-se nas iniciativas de sensibilização para a sustentabilidade corporativa, abordando especificamente o pilar social dos princípios ESG (Environmental, Social, and Governance). Esta ação formativa teve como objetivo reforçar o compromisso da organização com práticas empresariais responsáveis e promover a consciencialização dos colaboradores para a importância do seu papel no impacto social da empresa.

Inicialmente, foi explorado o conceito de responsabilidade social corporativa, definida como a obrigação das empresas em respeitar os direitos humanos, assegurar condições de trabalho dignas e contribuir para o bem-estar das comunidades em que estão inseridas. Enfatizou-se a necessidade de combate às práticas como a discriminação, o trabalho infantil e a exploração laboral, bem como a promoção de ambientes de trabalho inclusivos, equitativos e seguros.

Foram discutidos também os impactos sociais negativos que as empresas podem gerar. Entre estes, destacam-se as más condições de trabalho e a violação de direitos fundamentais dos colaboradores, riscos para a saúde e segurança no ambiente de trabalho, e efeitos adversos sobre as comunidades locais, tais como a poluição, a exploração de recursos naturais e a destruição de ecossistemas. A formação alertou para as consequências económicas e sociais dessas práticas, tanto para as populações afetadas como para a reputação e sustentabilidade das próprias organizações.

Em contraste, a formação apresentou exemplos de impactos sociais positivos, evidenciando como a organização beneficia a comunidade em que está inserida através da criação de empregos de qualidade, da promoção de iniciativas de educação e formação, do apoio a projetos sociais e culturais, e do estímulo ao desenvolvimento económico local. Foi demonstrado que práticas socialmente responsáveis não só reduzem riscos como também criam valor a longo prazo. Entre essas práticas da organização em questão, destacam-se a implementação de políticas de melhoria das condições de trabalho e segurança, o apoio social a colaboradores e respetivas famílias, a promoção de igualdade de oportunidades através da formação contínua, e a contribuição para a economia local através da geração de postos de trabalho. A empresa promove ainda programas de integração de grupos vulneráveis e participa ativamente em projetos de responsabilidade social corporativa na comunidade.

A formação culminou com um convite à ação prática, propondo um desafio semanal aos participantes: a doação de roupas, brinquedos, livros ou móveis em bom estado a instituições locais. Esta atividade teve como objetivo reforçar a ligação entre teoria e prática, incentivando os colaboradores a aplicar, no seu quotidiano, os princípios da responsabilidade social abordados durante a formação.

Apêndice VI – Formação Interativa Práticas Green - G (Governança)

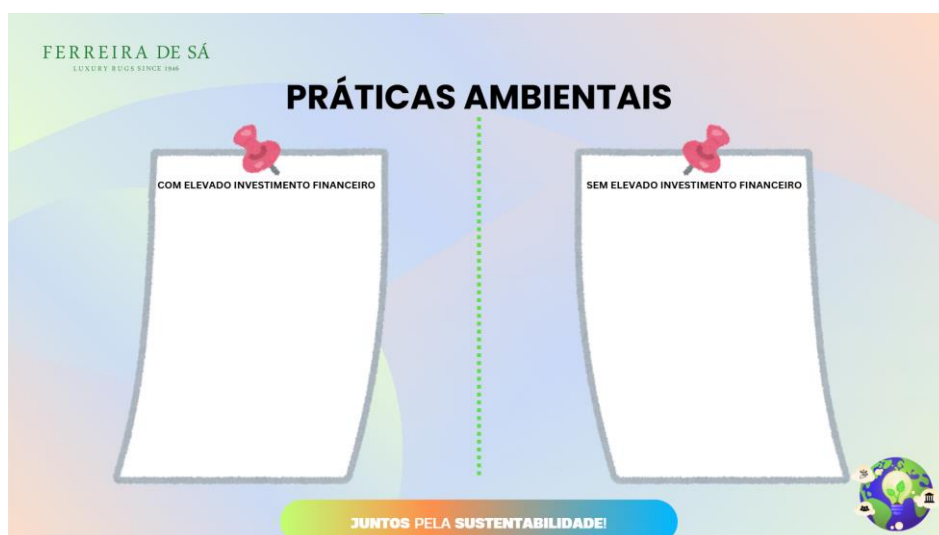
A Formação Interativa Práticas Green – G (Governança) inseriu-se no conjunto de ações de sensibilização e capacitação da empresa no âmbito da sustentabilidade corporativa, abordando especificamente o pilar da governança dentro dos princípios ESG. O objetivo foi fomentar uma cultura organizacional ética, transparente e responsável, reforçando a importância da integridade, da conformidade legal e da tomada de decisão consciente nas estruturas de gestão. Foi também a última sessão de formação interativa.

A sessão iniciou-se com a definição do conceito de governança (G - ESG), destacando a forma como as empresas são geridas, controladas e supervisionadas. Foi sublinhado que uma boa governança requer transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa, pilares essenciais para garantir a confiança dos *stakeholders* e a sustentabilidade a longo prazo. Este conceito envolve não apenas a administração e liderança da empresa, mas também a forma como são tomadas decisões estratégicas e como são geridos os riscos e as relações com as partes interessadas.

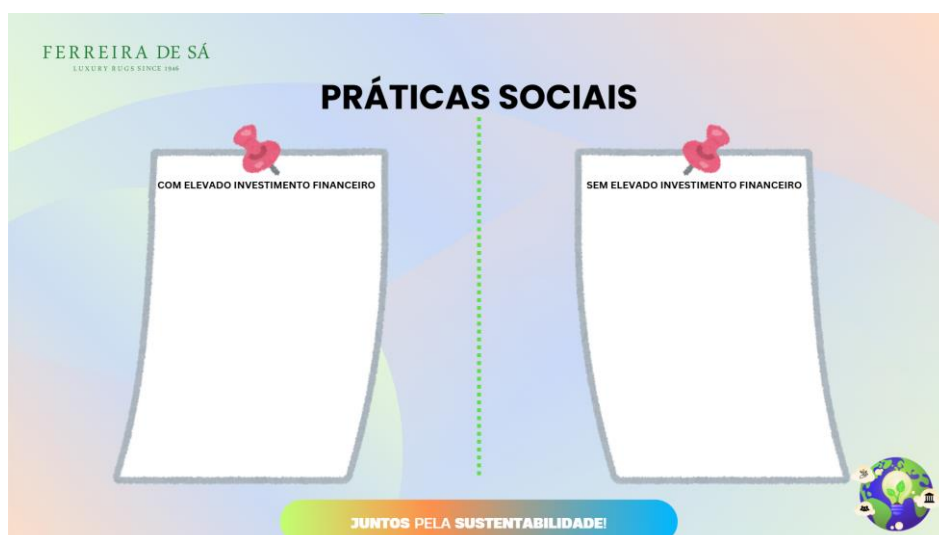
Durante a formação, foram apresentados exemplos de impactos negativos relacionados com falhas de governança, tais como corrupção, falta de transparência, má gestão de recursos e ausência de canais de denúncia eficazes. Estes fatores podem comprometer a reputação da organização, provocar perdas financeiras e afetar negativamente os colaboradores e a comunidade. A formação alertou para a importância da ética empresarial como base para decisões justas e responsáveis.

Foram igualmente explorados exemplos de boas práticas de governança, praticadas na organização, incluindo o cumprimento das normas legais e regulamentares, a implementação de códigos de ética, a existência de estruturas de controlo interno, e a criação de canais seguros para denúncias, e ainda o respeito por normas de proteção de dados pessoais. Estas práticas permitem prevenir irregularidades, aumentar a confiança interna e externa e promover um ambiente organizacional mais justo e transparente.

Apêndice VII – Workshop “Do Conceito à Prática” – E (Ambiente)



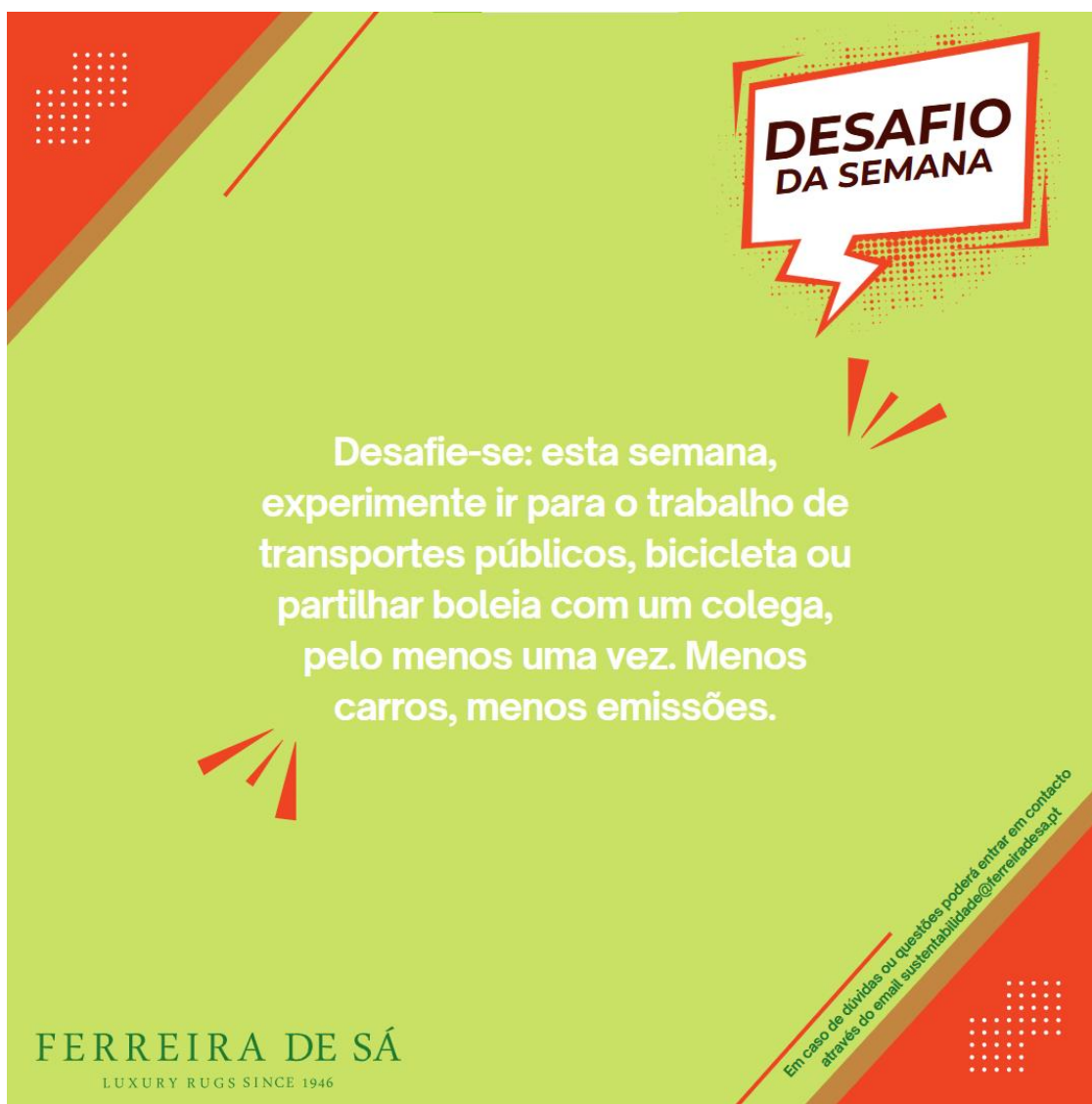
Apêndice VIII – Workshop “Do Conceito à Prática” – S (Social)



Apêndice IX – Workshop “Do Conceito à Prática” – G (Governança)



Apêndice X – Desafio da Semana (1)



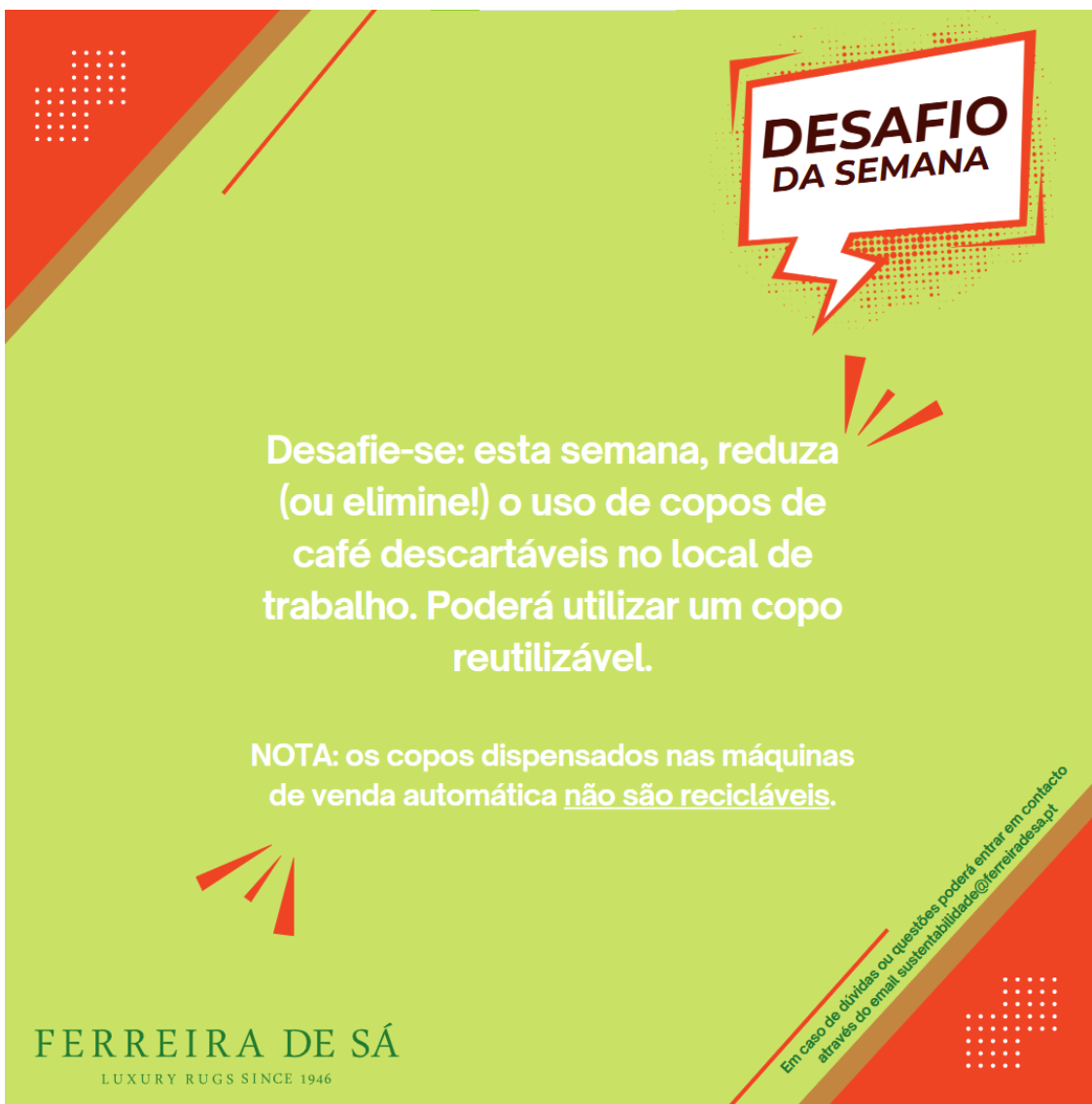
**DESAFIO
DA SEMANA**

Desafie-se: esta semana,
experimente ir para o trabalho de
transportes públicos, bicicleta ou
partilhar boleia com um colega,
pelo menos uma vez. Menos
carros, menos emissões.

FERREIRA DE SÁ
LUXURY RUGS SINCE 1946

Em caso de dúvidas ou questões poderá entrar em contacto
através do email sustentabilidade@ferreiradesa.pt

Apêndice XI – Desafio da Semana (2)



The graphic features a light green background with red and brown geometric accents. A speech bubble in the top right corner contains the title 'DESAFIO DA SEMANA'. The main text is centered in white. A note at the bottom left is accompanied by three red exclamation marks. The bottom left corner displays the company logo and name, while the bottom right corner contains contact information for sustainability questions, also accompanied by a red exclamation mark.

DESAFIO DA SEMANA

Desafie-se: esta semana, reduza (ou elimine!) o uso de copos de café descartáveis no local de trabalho. Poderá utilizar um copo reutilizável.

NOTA: os copos dispensados nas máquinas de venda automática não são recicláveis.

FERREIRA DE SÁ
LUXURY RUGS SINCE 1946

Em caso de dúvidas ou questões poderá entrar em contacto através do email sustentabilidade@ferreiradesa.pt

Apêndice XII – Desafio da Semana (3)

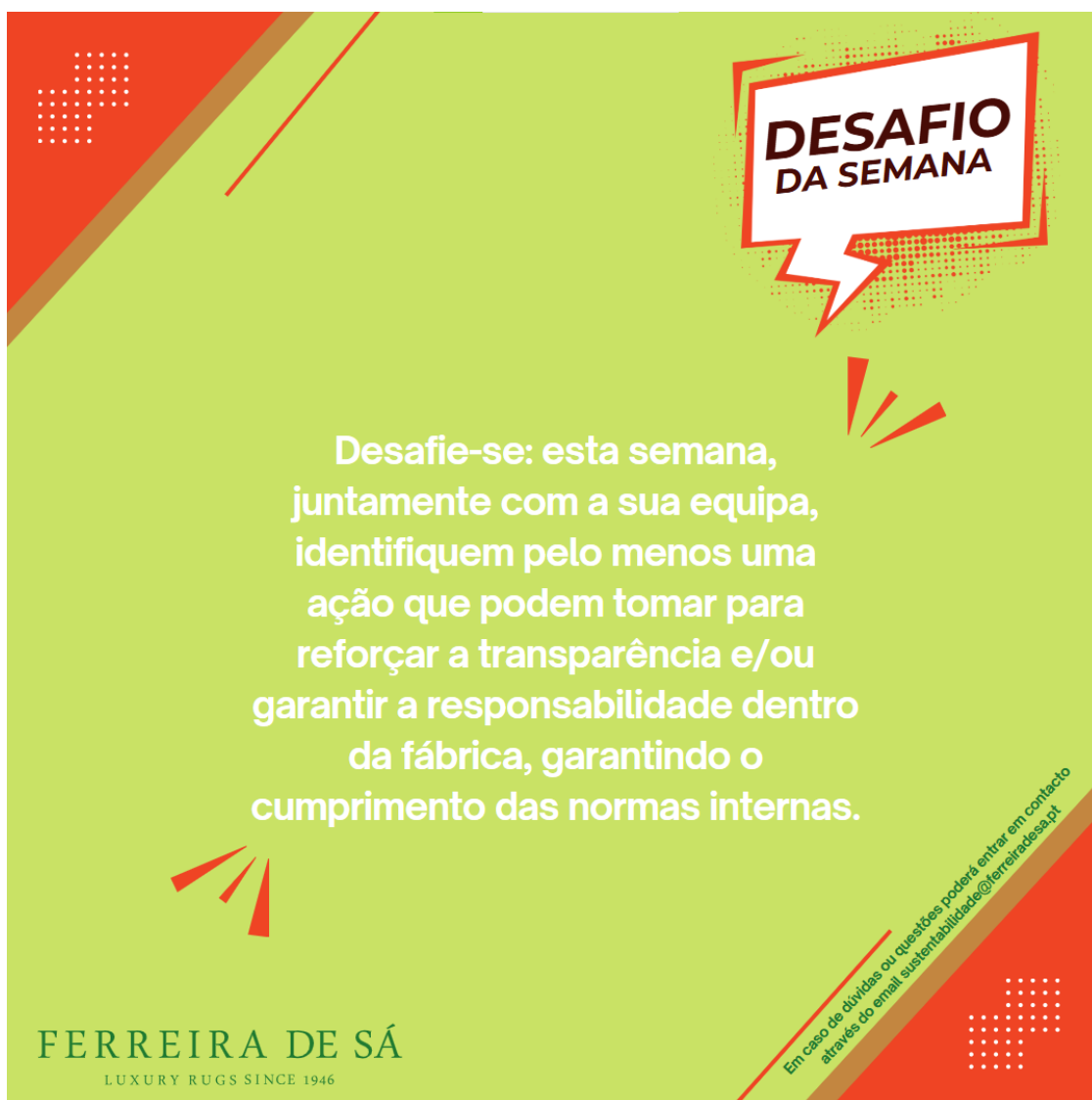
**DESAFIO
DA SEMANA**

Desafie-se: esta semana, doe
roupas/brinquedos/livros/móveis
em bom estado a uma instituição
local e inspire colegas, amigos e
familiares a fazerem o mesmo!

FERREIRA DE SÁ
LUXURY RUGS SINCE 1946

Em caso de dúvidas ou questões poderá entrar em contacto
através do email sustentabilidade@ferreiradesa.pt

Apêndice XIII – Desafio da Semana (4)



**DESAFIO
DA SEMANA**

Desafie-se: esta semana,
juntamente com a sua equipa,
identifiquem pelo menos uma
ação que podem tomar para
reforçar a transparência e/ou
garantir a responsabilidade dentro
da fábrica, garantindo o
cumprimento das normas internas.

FERREIRA DE SÁ
LUXURY RUGS SINCE 1946

Em caso de dúvidas ou questões poderá entrar em contacto
através do email sustentabilidade@ferreiradesa.pt

Apêndice XIV – Dica da Semana (1)

DICA DA SEMANA

FERREIRA DE SÁ
LUXURY RUGS SINCE 1946

Sabia que Portugal está entre os países pioneiros na implementação de estratégias de economia circular? Uma forma simples de contribuir é repensar como descartamos os resíduos:

- reciclar corretamente;
- doar/trocar objetos e/ou comprar coisas em 2ª mão;
- preferência por produtos reutilizáveis.

Em caso de dúvidas ou questões poderá entrar em contacto através do email sustentabilidade@ferreiradesa.pt

RE.EVOLUÇÃO

Apêndice XV – Dica da Semana (2)

DICA DA SEMANA

FERREIRA DE SÁ
LUXURY RUGS SINCE 1946

Sabia que pode apoiar uma instituição solidária com o seu IRS sem gastar nada?

A consignação do IRS é uma forma simples de destinar 0,5% do imposto, que já iria para o Estado, a uma organização à sua escolha. Este gesto não aumenta o que paga de imposto nem reduz o que recebe de reembolso.

Em caso de dúvidas ou questões poderá entrar em contacto através do email sustentabilidade@ferreiradesa.pt

RE.EVOLUÇÃO

Apêndice XVI – Dica da Semana (3)

DICA DA SEMANA

FERREIRA DE SÁ
LUXURY RUGS SINCE 1946

Sabia que os eletrodomésticos não devem ser colocados no ecoponto comum? Estes equipamentos, como torradeiras, micro-ondas ou máquinas de café, contêm componentes que podem ser recicladas, mas também substâncias prejudiciais ao meio ambiente se descartados incorretamente.

Em caso de dúvidas ou questões poderá entrar em contacto através do email sustentabilidade@ferreiradesa.pt

RE.EVOLUÇÃO

Apêndice XVII – Dica da Semana (4)

DICA DA SEMANA

FERREIRA DE SÁ
LUXURY RUGS SINCE 1946

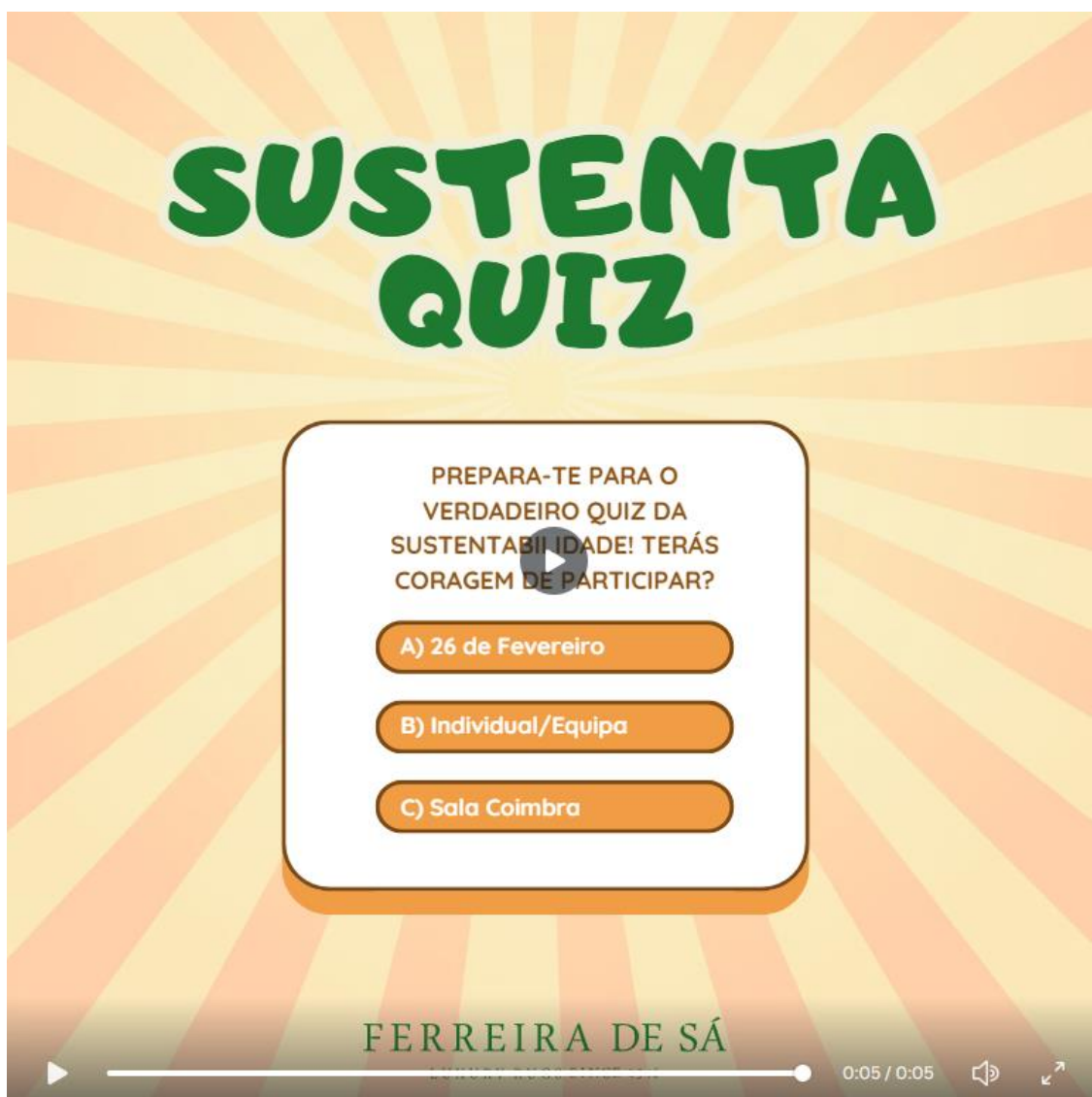
Tratar os colegas com respeito e igualdade é fundamental para promover uma convivência saudável e produtiva. Aqui estão algumas práticas simples para refletir este valor:

- respeite as diferenças;
- evite julgamentos ou favoritismos;
- use uma comunicação respeitosa;
- incentive o espírito de equipa.

Em caso de dúvidas ou questões poderá entrar em contacto através do email sustentabilidade@ferreiradesa.pt

RE.EVOLUÇÃO

Apêndice XVIII – Comunicação Sustenta *Quiz*



Apêndice XIX – Sensibilização IRS

A formação Sensibilização IRS, dada por uma contabilista certificada da organização, teve como objetivo aumentar o conhecimento dos colaboradores sobre o Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS), abordando os seus conceitos fundamentais, as obrigações fiscais dos colaboradores e as oportunidades associadas à correta entrega da declaração anual. A sessão iniciou-se com uma explicação sobre o que é o IRS, identificando-o como um imposto aplicado aos rendimentos anuais dos cidadãos residentes em Portugal, nomeadamente sobre salários, pensões, rendimentos empresariais, capitais e outros.

Foram apresentadas as diferentes categorias de rendimentos, com destaque para a categoria A, relativa aos rendimentos de trabalho dependente, e foram discutidas as obrigações associadas à entrega da declaração anual, nomeadamente os prazos, as entidades envolvidas e os documentos necessários. A formação abordou também as situações em que a declaração é obrigatória, mesmo em casos de isenção, bem como as penalizações aplicáveis em caso de incumprimento, como multas e retenções de reembolso.

Um ponto de destaque foi a análise das deduções e benefícios fiscais que podem ser aplicadas, como despesas de saúde, educação, habitação e encargos com lares, incentivando os colaboradores a organizarem os seus comprovativos para maximizar os benefícios legais. Foi igualmente explicado o funcionamento do IRS automático, disponível para muitos contribuintes, bem como os procedimentos para validar faturas no portal e-fatura, reforçando a importância da literacia fiscal.

Outro tema abordado foi o IRS Jovem, um regime específico para jovens colaboradores entre os 18 e os 26 anos (ou 28 com grau de ensino superior), que permite uma isenção parcial de IRS nos primeiros anos de atividade profissional. Foram explicadas as condições de acesso, as vantagens associadas e as dúvidas frequentes sobre o tema. Também se apresentaram instruções sobre como confirmar rendimentos e deduções através do portal das finanças e como consultar dívidas ou pendências fiscais.

A sessão concluiu-se com um reforço da importância de um comportamento fiscal responsável e informado, alertando os colaboradores para os seus direitos e deveres enquanto contribuintes, e colocando à disposição canais de esclarecimento adicionais, como a Autoridade Tributária. Esta formação contribuiu para o empoderamento

financeiro e cívico dos colaboradores, promovendo uma cultura de transparência e responsabilidade individual dentro e fora do contexto organizacional.

Apêndice XX – Guia para o ESG

O “Guia para o ESG” constitui um instrumento orientador essencial para promover a consciencialização e a adoção de práticas sustentáveis no seio da organização. Com uma estrutura clara e acessível, este documento procurou integrar os princípios de sustentabilidade ambiental, responsabilidade social e governança ética no quotidiano dos colaboradores, apresentando não apenas os fundamentos teóricos do ESG, mas também ações práticas que cada indivíduo pode adotar, tanto no contexto profissional como pessoal.

O guia inicia-se com uma introdução que contextualiza o papel do ESG nas organizações, destacando a crescente pressão exercida por investidores, clientes e entidades reguladoras no sentido de exigir maior transparência e responsabilidade ambiental e social. A Ferreira de Sá reconhece que o seu setor de atividade – o têxtil – está entre os que mais impacto ambiental gera, quer pela utilização intensiva de recursos naturais, quer pela produção de resíduos e emissões. Nesse sentido, reforça-se a importância de promover práticas responsáveis que contribuam para mitigar esse impacto e garantir uma atuação organizacional ética e sustentável.

Na secção dedicada à explicação do conceito de ESG, o guia detalha os três pilares que o compõem. O pilar ambiental (Environmental) refere-se às ações desenvolvidas para reduzir o impacto ambiental das atividades da organização, incluindo a gestão eficiente de resíduos, a redução de emissões de carbono, o consumo consciente de energia e água e a utilização de matérias-primas mais sustentáveis. A Ferreira de Sá destaca, por exemplo, a implementação de sistemas de separação de resíduos, a otimização dos processos produtivos para reduzir desperdícios e o investimento em tecnologias mais eficientes (ETARI).

No que respeita ao pilar social (Social), o documento destaca a importância da valorização do capital humano, do respeito pelos direitos dos colaboradores, da promoção da inclusão e diversidade no local de trabalho e da responsabilidade da empresa perante a comunidade. A Ferreira de Sá sublinha o seu compromisso com a criação de um ambiente laboral seguro, saudável e equitativo, evidenciando ações como a promoção da igualdade de género, o incentivo ao desenvolvimento profissional dos seus colaboradores e o apoio a iniciativas sociais locais. Além disso, são referidos mecanismos de participação dos

colaboradores e canais abertos de comunicação que permitem a escuta ativa das suas preocupações e sugestões.

Quanto ao pilar da governança (Governance), o guia esclarece que este diz respeito à forma como a organização é gerida e conduzida, priorizando a transparência, a integridade e a conformidade legal. A Ferreira de Sá destaca o estabelecimento de códigos de conduta, política anticorrupção e antissuborno, canais de denúncia e processos de auditoria interna como instrumentos que asseguram uma gestão ética e responsável. Sublinha-se ainda a importância de decisões empresariais baseadas em dados, análise de riscos e responsabilidade perante os diferentes *stakeholders*, promovendo uma cultura de integridade e prestação de contas.

Na secção “ESG na Ferreira de Sá”, o guia traduz os conceitos teóricos em ações concretas já implementadas pela empresa. São evidenciadas várias iniciativas ambientais, como a segregação e reciclagem de resíduos nos espaços comuns, a substituição de materiais por alternativas mais sustentáveis, e a adoção de medidas para melhorar a eficiência energética das instalações. No plano social, menciona-se o apoio à saúde e bem-estar dos colaboradores, programas de formação contínua e ações de responsabilidade social corporativa com impacto direto na comunidade local. Em termos de governança, reforça-se a existência de estruturas organizacionais sólidas que asseguram o cumprimento dos regulamentos internos e externos, bem como a disseminação de práticas de conduta ética em todos os níveis da empresa.

Uma das secções mais relevantes do guia é “ESG no dia a dia”, na qual são apresentadas sugestões práticas que os colaboradores podem adotar na sua rotina profissional e pessoal. No contexto da empresa, são recomendadas ações como imprimir apenas quando necessário e sempre em frente e verso, utilizar utensílios reutilizáveis no refeitório (tais como garrafas de água, talheres e caixas de transporte de alimentos), desligar as luzes em espaços desocupados, e sugerir ativamente práticas amigas do ambiente. Já no ambiente doméstico, encorajam-se práticas como a separação correta de resíduos, a utilização de sacos reutilizáveis nas compras, o uso responsável da água e da energia, e a promoção de hábitos de consumo consciente. Esta abordagem evidencia que o compromisso com a sustentabilidade deve ser uma responsabilidade partilhada, e que pequenas mudanças individuais, quando somadas, podem gerar impactos positivos significativos.

A quinta secção do guia aborda as iniciativas e compromissos assumidos publicamente pela Ferreira de Sá no âmbito da sustentabilidade. A empresa reforça a sua adesão a princípios e orientações reconhecidos internacionalmente, alinhando-se com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) definidos pela ONU e com os critérios ESG exigidos por parceiros de negócio e entidades certificadoras. Destacam-se ainda os esforços da empresa em medir e comunicar os seus progressos através de relatórios de sustentabilidade e indicadores objetivos, promovendo a transparência e a credibilidade perante os seus *stakeholders*.

Por fim, o guia apresenta um conjunto de dicas práticas e recursos úteis que visam facilitar a adoção de comportamentos sustentáveis. Entre estas dicas incluem-se sugestões para reduzir o consumo de papel (como a digitalização de documentos), orientações sobre como utilizar os canais internos da empresa para reportar comportamentos incorretos ou sugerir melhorias, e a disponibilização de links e contactos úteis para consulta de legislação, boas práticas e políticas da empresa. A Ferreira de Sá reforça ainda o papel da formação contínua e da partilha de conhecimento como vetores fundamentais para a transformação cultural necessária à plena integração do ESG na organização.

Em suma, o “Guia para o ESG” da Ferreira de Sá apresenta-se como um documento abrangente, bem estruturado e orientado para a ação, que procura envolver todos os colaboradores na concretização de uma cultura empresarial sustentável. Ao articular os princípios do ESG com ações práticas e com exemplos concretos aplicados à realidade da empresa, o guia contribui de forma decisiva para a consolidação de uma consciência ambiental, social e ética partilhada, promovendo uma atuação empresarial mais responsável e alinhada com os desafios do futuro.

Apêndice XXI – Resultados Obtidos nos Wokshops

Pilar ESG	Ideia
Ambiental	Voltar a usar toalhas de mão nos wc's; Redução de papel impresso; Frota de carros/carrinhas elétricas; Deixar de usar fita cola nos sacos, e utilizar fivelas reutilizáveis; Doação de equipamentos informáticos e móveis que não são usados; Transporte para os Colaboradores; Minimizar os gastos de papel ao nível dos artigos, quando é tudo para o mesmo cliente; Secador das mãos; Reutilização de excessos para área social; Painéis solares; Reaproveitamento de água do lavatório para a sanita; Aplicar os 5's - repensar os hábitos de consumo, reduzir a geração de lixo, recusar o uso de produtos que geram alto impacto ambiental, etc.; Continuar a doar matéria-prima para não haver acumulado de matérias não utilizadas.
Social	Fazer team-buldings; Eventos de interação empresa vs Colaborador vs família; Intervenção junto de Colaboradores apoiando necessidades básicas em situações de carência; Promover junto das escolas conhecimento; Oferecer dia de aniversários aos Colaboradores; Eliminar os teares de madeira para poupar os esforços dos Colaboradores; Fornecer refeições frescas diárias aos Colaboradores; Ginástica pré-laboral; Mangueira do ar no chão dos acabamentos; Mais dias de descanso semanal; Cartão com plafon para máquinas vending; Mais convívios da empresa (ex: festa de natal); Mais áreas de lounge.
Governança	Reuniões de feedback mais periódicas; Maior clareza nos critérios de avaliação.

Apêndice XXII – Teste de Normalidade de Dados (Momento 1)

Testes de Normalidade						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
PercepçãoDesempenhoES G_1	,098	229	<,001	,963	229	<,001
AvaliaçãoComunicação_1	,154	229	<,001	,935	229	<,001
ComportamentoLaboral_1	,142	229	<,001	,914	229	<,001

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Apêndice XXIII – Médias das Diversas Variáveis em Análise com Destaque para a Percepção do Desempenho ESG (Momento 1)

Estatísticas				
		PercepçãoDesempenhoESG_1	AvaliaçãoComunicação_1	ComportamentoLaboral_1
N	Válido	230	229	231
	Omisso	1	2	0
Média		4,0977	3,8980	3,9769

Estatísticas				
		Ambiente_1	Social_1	Governança_1
N	Válido	220	228	218
	Omisso	11	3	13
Média		4,0667	4,0241	4,2309

Apêndice XXIV – Médias das Diversas Variáveis em Análise com Destaque para a Percepção do Desempenho ESG (Momento 2)

Estatísticas				
		PercepçãoDesempenhoESG_2	AvaliaçãoComunicação_2	ComportamentodoLaboral_2
N	Válido	200	199	199
	Omisso	4	5	5
Média		4,2600	4,2207	4,1474

Estatísticas				
		Ambiente_2	Social_2	Governança_2
N	Válido	198	197	197
	Omisso	6	7	7
Média		4,2643	4,1404	4,4061

Apêndice XXV – Alfa Cronbach (Momento 1)

Percepção do Desempenho ESG

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,888	9

Avaliação da Comunicação

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,935	6

Comportamento Pró-ambiental Laboral

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,610	3

Apêndice XXVI – Média do Comportamento Pró-ambiental (Momento 1)

Estatísticas

ComportamentoLaboral_1

N	Válido	231
	Omisso	0
Média		3,9769

Apêndice XXVII – Média do Comportamento Pró-ambiental (Momento 2)

Estatísticas

ComportamentoLaboral_2

N	Válido	199
	Omisso	5
Média		4,1474

Apêndice XXVIII – Alfa Cronbach (Momento 2)

Percepção Desempenho ESG

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,884	9

Avaliação da Comunicação

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,934	6

Comportamento Pró-ambiental Laboral

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,525	3