

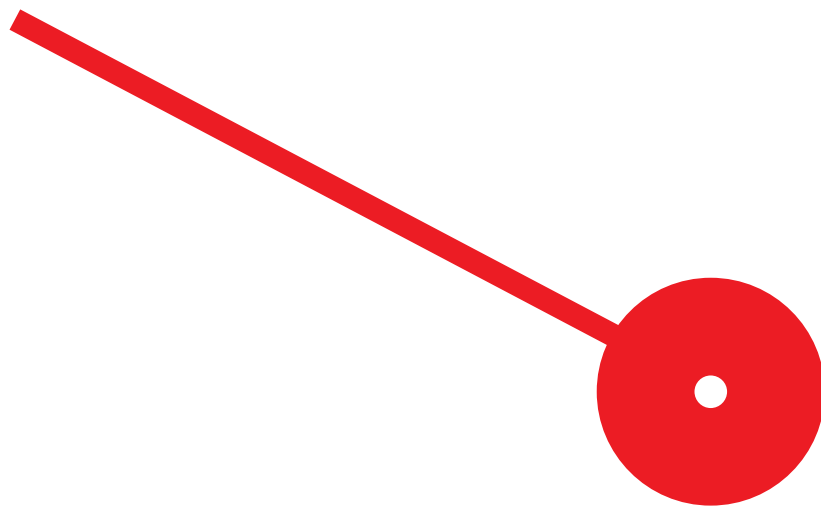
M

MESTRADO EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

A Comunicação Interna como aliada da Sustentabilidade Organizacional: Dois Estudos de Caso sobre a Gestão de Recursos Humanos Sustentável

Ana Rita Florentino Silva

10/2025



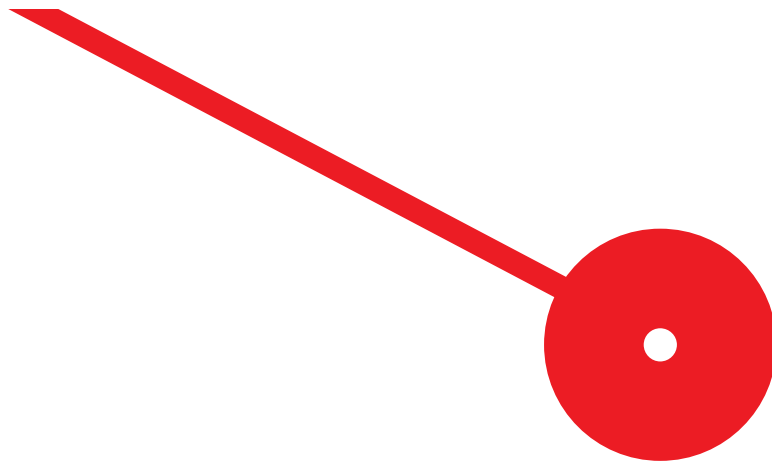
M

MESTRADO EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

A Comunicação Interna como aliada da Sustentabilidade Organizacional: Dois Estudos de Caso sobre a Gestão de Recursos Humanos Sustentável

Ana Rita Florentino Silva

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação de Professora Doutora Ana Cláudia Rodrigues e Professora Doutora Marisa Roriz Ferreira



Agradecimentos

Gostaria de expressar a minha gratidão para com todas as pessoas que me acompanharam e apoiaram ao longo deste percurso.

Em primeiro lugar, aos meus pais e irmã que nunca me deixaram desistir e foram fundamentais no processo de conclusão desta dissertação. Sempre me fizeram acreditar que seria possível e que um dia todo o esforço seria recompensado. Sem eles, nada disto teria sido possível! São a minha inspiração, o meu maior suporte e dedico este trabalho, sobretudo, a eles.

Agradecer também à minha restante família, por acompanharem de perto o meu percurso académico e se mostrarem sempre orgulhosos por todo o meu percurso, incentivando à conclusão de mais esta etapa.

Quero também fazer um agradecimento especial ao meu namorado, que nunca duvidou de mim e foi um apoio incondicional neste percurso. Nos dias mais difíceis foi colo, alento e amor. Obrigada por me ajudares a acreditar que ia conseguir!

Aos meus queridos amigos, que demonstraram sempre confiança em mim e me deram motivação para me dedicar a esta dissertação. O vosso apoio foi fundamental para superar este desafio.

Por fim, um enorme agradecimento às minhas orientadoras, professora Ana Cláudia Rodrigues e professora Marisa Ferreira, pelo acompanhamento constante, dedicação, rigor e orientação. Agradeço por não terem desistido de mim e estarem sempre presentes. Foram imprescindíveis no desenvolvimento desta dissertação.

Estou muito feliz por concluir esta etapa, que confesso ter sido muito desafiante e exigente, mas que finalmente chegou ao fim. A todos vocês, o meu muito obrigada!

Resumo:

A sustentabilidade e a responsabilidade social corporativa têm-se tornado preocupações centrais para as empresas, que cada vez mais reconhecem a necessidade de implementar práticas sustentáveis de gestão de recursos humanos (RH) no seu quotidiano. No entanto, para colocar em prática, é fundamental que as empresas comuniquem de forma clara e sejam coerentes no seu discurso.

Este trabalho analisa o papel da comunicação interna na implementação de práticas sustentáveis de gestão de recursos humanos (RH). O objetivo é identificar boas práticas de responsabilidade social e sustentabilidade, mapear os canais de comunicação interna utilizados e avaliar como essas práticas são comunicadas nas organizações.

Foram realizados dois estudos de caso, na Adidas Business Services e na Wipro, com recurso a uma abordagem qualitativa, baseada em análise documental e entrevistas.

Os resultados mostram que ambas as empresas implementam diversas práticas sustentáveis de gestão de RH e que as comunicam internamente. No entanto, a utilização de canais específicos de comunicação interna para esse fim ainda está em desenvolvimento. É evidente o compromisso das organizações com a sustentabilidade e o esforço para comunicá-la internamente.

A dissertação aplica um modelo de análise baseado em três abordagens da comunicação da sustentabilidade -de, sobre e para, distinguindo entre a forma como se comunica e o propósito da comunicação. A aplicação deste modelo aos casos estudados revela-se inovadora, contribuindo para o desenvolvimento teórico e oferecendo uma ferramenta útil para a análise empírica da comunicação interna em contextos de sustentabilidade.

Palavras chave: Sustentabilidade; Responsabilidade social; Comunicação interna; Gestão de Recursos Humanos; Práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis.

Abstract:

Sustainability and corporate social responsibility have become central concerns for companies, which increasingly recognize the need to implement sustainable human resource (HR) management practices in their daily activities. However, in order to put this into practice, it is essential that companies communicate clearly and be consistent in their discourse.

This study analyzes the role of internal communication in the implementation of sustainable human resource management (HR) practices. The objective is to identify good practices in social responsibility and sustainability, map the internal communication channels used, and assess how these practices are communicated within organizations.

Two case studies were conducted at Adidas Business Services and Wipro, using a qualitative approach based on document analysis and interviews.

The results show that both companies implement various sustainable HR management practices and communicate them internally. However, the use of specific internal communication channels for this purpose is still under development. The organizations' commitment to sustainability and their efforts to communicate it internally are evident.

The dissertation applies an analysis model based on three approaches to sustainability communication—from, about, and to—distinguishing between how communication is carried out and the purpose of communication. The application of this model to the cases studied is innovative, contributing to theoretical development and offering a useful tool for the empirical analysis of internal communication in sustainability contexts.

Keywords: Sustainability; Social responsibility; Internal communication; Human Resource Management; Sustainable Human Resource Management Practices.

Índice geral

Capítulo - Introdução.....	1
Capítulo I – Revisão da Literatura	4
1 A Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa.....	5
1.1 Sustentabilidade.....	5
1.2 Dimensões da Sustentabilidade	5
1.3 Sustentabilidade Corporativa.....	7
1.4 Responsabilidade Social Corporativa.....	8
1.5 Práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis.....	9
2 Comunicação Interna nas Organizações.....	12
2.1 Comunicação Interna.....	12
2.2 Canais de Comunicação Interna nas Organizações	15
2.3 Três abordagens sobre comunicação da sustentabilidade.....	18
Capítulo II – Abordagem Metodológica.....	21
3 Abordagem metodológica.....	22
3.1 Objetivos.....	22
3.2 Abordagem metodológica e Metodologia	22
3.3 Técnicas de recolha de dados	23
3.3.1 Entrevista.....	24
3.3.2 Análise documental	24
3.4 Caracterização dos casos	25
3.4.1 Adidas.....	25
3.4.2 Wipro.....	26
Capítulo III – Apresentação e Discussão dos Resultados	27
4 Apresentação de resultados	28
4.1 ADIDAS	28
4.1.1 Práticas de RH e sustentabilidade.....	28

4.1.1.1	Paralelismo entre as práticas disponíveis no site e atividades concretizadas	33
4.1.2	Ferramentas de comunicação interna das práticas de sustentabilidade ..	35
4.2	WIPRO	40
4.2.1	Práticas de RH e sustentabilidade.....	40
4.2.1.1	Paralelismo entre as práticas disponíveis no site e atividades concretizadas	45
4.2.2	Ferramentas de comunicação interna das práticas de sustentabilidade ..	47
5	Discussão dos resultados	51
5.1	Quatro principais áreas de atuação clássica dos RH.....	51
5.2	Comunicação interna como aliada da sustentabilidade	56
5.3	Estratégias e canais da Adidas e da Wipro para comunicar práticas de RH sustentáveis.....	57
5.4	Comunicação <i>de, sobre e para</i> a sustentabilidade.....	58
	Capítulo IV – Conclusão	61
	Referências bibliográficas.....	65
	Apêndices.....	71
	Apêndice I – Guião de entrevista Adidas	72
	Apêndice II – Guião de entrevista Wipro	77

Índice de Figuras

Figura 1 - Os quatro eixos da Comunicação.....	14
Figura 2- ODS estratégicos na Wipro	43

Índice de Tabelas

Tabela I- Canais de Comunicação utilizados na Adidas	37
Tabela II- Canais de Comunicação utilizados na Wipro	49
Tabela III- Práticas de Gestão de RH Sustentáveis na Adidas e Wipro	55

Lista de abreviaturas

CI- Comunicação Interna

GRH- Gestão de Recursos Humanos

GRHS- Gestão de Recursos Humanos Sustentável

KPI- *Key Performance Indicator*

ONU- Organização das Nações Unidas

RH- Recursos Humanos

RSC- Responsabilidade Social Corporativa

TI- Tecnologias da Informação

Nas últimas décadas, a sustentabilidade tem-se vindo a afirmar como um dos pilares fundamentais da gestão contemporânea, tornando-se um ponto estratégico e ético para as organizações. Assim, a sustentabilidade corporativa traduz-se na capacidade das empresas equilibrarem objetivos económicos, sociais e ambientais de forma integrada e duradoura (Dyllick e Hockerts, 2002). Este paradigma representa uma transição de um modelo de gestão centrado exclusivamente no lucro, para um modelo com uma abordagem orientada para o valor partilhado, em que o desempenho empresarial é avaliado também pelo seu contributo para a sociedade e para o meio ambiente (Porter & Kramer, 2011).

Neste contexto, a Gestão de Recursos Humanos Sustentável (GRHS) assume um papel determinante, uma vez que, mais do que gerir pessoas, procura promover práticas que assegurem o desenvolvimento humano, o bem-estar e a equidade, ao mesmo tempo que reforça a resiliência e o desempenho organizacional (Ehnert, 2009; Mariappanadar, 2014). Para a concretização de uma Gestão de Recursos Humanos Sustentável é necessário integrar princípios de sustentabilidade nas várias áreas de atuação deste departamento, tais como: recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração e recompensas, com o objetivo de alinhar o comportamento dos colaboradores com os valores e metas sustentáveis da organização (Jabbour & Santos, 2008).

Já a Comunicação Interna surge, neste enquadramento, como uma aliada essencial para a concretização destes objetivos estratégicos. Mais do que um canal de informação, apresenta-se como uma ferramenta estratégica de gestão, que garante a coerência entre o discurso institucional e as práticas implementadas no quotidiano das empresas, fomentando assim o envolvimento, o alinhamento e o sentido de pertença (Curvello, 2012; Kunsch, 2018). Indo mais além, Men e Bowen (2017) defendem que a comunicação interna eficaz é um pilar para a reputação e cultura organizacional, uma vez que permite que os colaboradores compreendam, acreditem e se comprometam com a visão e os valores da empresa.

Desta forma, à medida que os temas ligados à sustentabilidade, responsabilidade social, gestão de recursos humanos sustentável e bem-estar se revelam essenciais no dia a dia das empresas, torna-se evidente que a comunicação é vista como um elo que transforma políticas em práticas, e intenções em ações concretas (Barendsen, 2021; Genç, 2017). A forma como as empresas comunicam internamente o tema sustentabilidade e as práticas

sustentáveis influencia diretamente o nível de compromisso dos stakeholders, a adoção de comportamentos sustentáveis e a consolidação de uma cultura organizacional responsável (Brand, 2011; Neiva, 2018).

O presente estudo procura contribuir para esta discussão, analisando o papel da comunicação interna como aliada da sustentabilidade organizacional, em duas organizações: a Adidas Business Services e a Wipro.

Esta investigação baseou-se numa abordagem qualitativa, recorrendo à realização de entrevistas semiestruturadas às duas diretoras de Recursos Humanos das empresas em estudo e à análise documental. Os principais objetivos eram perceber quais as práticas de RH sustentáveis existentes nestas duas empresas, identificar as formas de comunicação interna e analisar de que forma é que a comunicação interna era utilizada para auxiliar na implementação dessas mesmas práticas.

Para cumprir esta finalidade, esta dissertação encontra-se estruturada por capítulos interligados onde, primeiramente, foi apresentado um enquadramento teórico, abordando os conceitos de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa, práticas de gestão de recursos humanos sustentáveis, comunicação interna e abordagens sobre comunicação da sustentabilidade. De seguida, é apresentado o capítulo da abordagem metodológica onde foram abordados os principais objetivos da dissertação, o tipo de metodologia e as técnicas de recolha de dados escolhidas para o estudo, bem como, a caracterização dos dois casos em estudo. Após esta contextualização, foi feita a apresentação a análise dos resultados, com base nas informações recolhidas nas entrevistas e nos documentos analisados. Para além disso, procedeu-se à discussão dos resultados, onde se realizou um paralelismo entre os dados obtidos com a revisão da literatura, destacando o papel da comunicação interna como aliada da sustentabilidade e as abordagens de comunicação *de, sobre e para* a sustentabilidade. Por fim, no último capítulo, foram apresentadas as principais conclusões deste estudo, quais as maiores limitações encontradas e sugestões de investigação futura, sintetizando os principais contributos desta dissertação.

Em suma, esta dissertação pretende demonstrar que a comunicação interna é um elemento-chave na implementação de uma gestão de recursos humanos sustentáveis, atuando como mediadora entre a estratégia e a ação, entre o discurso e a prática.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1 A Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa

1.1 Sustentabilidade

A década de 1970/1980 foi um ponto de viragem no que concerne às preocupações e prioridades do mundo até então. Foi nesta altura que se deu início a discussões mais profundas sobre temáticas como sustentabilidade, liberdade, meio ambiente e desenvolvimento. Ao longo dos anos foram realizadas conferências e debates que tiveram influência direta na evolução da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável, mas foi apenas em 1992, na conferência *Earth Summit* no Rio de Janeiro, que houve uma maior aceitação perante gestores, líderes empresariais e políticos. Este foi um evento que catalisou para o mundo a importância do termo sustentabilidade. Na época, os principais desafios centravam-se na procura de crescimento económico e igualdade social, agregada a questões ambientais. Percebeu-se que nenhum dos problemas poderia ser eficazmente resolvido separadamente, mas sim simultaneamente, uma vez que todos exerciam uma influência direta ou indireta nos demais (Dyllick & Hockerts, 2002; Robert et al., 2012).

As empresas passaram a preocupar-se com ações que minimizassem os impactos ambientais e sociais causados por elas próprias, tanto na prestação de serviços e venda de produtos, como no processo de produção. Assim, reformularam os planos de ação e estratégias que permitiam aumentar os seus lucros e crescimento, investindo em planos que degradassem menos o meio ambiente e que não comprometessem as gerações futuras (Morais et al., 2021).

Podemos afirmar que aos dias de hoje, em pleno século XXI, o termo sustentabilidade tornou-se uma convicção, tendo o setor empresarial focado mais a sua atenção para a temática, como sendo algo estratégico e diferenciador.

1.2 Dimensões da Sustentabilidade

Apesar da literatura fazer uma maior referência ao conceito de *Triple Bottom Line*, sugerido por Elkington, que sugere que a sustentabilidade possui três dimensões (social, económica e ambiental), existem ainda outras perspetivas que podem ser importantes na definição da sustentabilidade.

Do ponto de vista de Sachs, em 1993, existem cinco dimensões essenciais a ter em conta para o desenvolvimento sustentável:

- Económica: deve ser pensada num sentido macroeconómico, isto é, haver uma gestão mais eficiente dos recursos existentes e um fluxo constante de investimentos públicos e privados que tenham como finalidade o crescimento;
- Social: prevê a criação de um processo de desenvolvimento que vise uma sociedade equilibrada e que está à procura de um novo estilo de vida, tendo em conta o momento presente e futuro. Prevê que haja um desenvolvimento económico aliado ao aumento da qualidade de vida da população;
- Ecológica: esta dimensão prevê a utilização racional dos recursos naturais e o consumo de combustíveis fósseis. É necessário que se pense em processos produtivos que utilizem menores quantidades de recursos naturais, sem que isso tenha implicações no normal funcionamento das atividades;
- Cultural: é necessário ter em consideração os valores característicos de cada sociedade e adaptar os processos a cada realidade existente, para que não exista um conflito cultural e tudo surja com naturalidade;
- Espacial: esta dimensão sugere que haja uma distribuição adequada das populações rurais e urbanas no território, procurando um equilíbrio entre essa distribuição e as atividades económicas e potencializando a industrialização descentralizada (Sachs, 1993).

Mais tarde, em 1997, e tal como já foi explorado anteriormente, Elkington apresenta o conceito de *triple bottom line*, ganhando um grande destaque junto da comunidade empresarial. Até então, na avaliação de uma empresa, eram tidos em conta apenas fatores económicos, no entanto, Elkington (1997) sugeriu que as empresas avaliassem o seu sucesso não apenas com base no sucesso financeiro, mas também sob o ponto de vista do seu impacto sobre o meio ambiente e a sociedade.

Mais recentemente, Werbach (2010) sugere que a sustentabilidade possui quatro dimensões, ao contrário do sugerido no conceito de *triple bottom line*:

- Económica: ações que satisfazem as necessidades das pessoas e das empresas a nível lucrativo, para que possam continuar a existir no futuro;

- Social: ações que têm em consideração os outros membros da sociedade, contribuindo para um bem geral;
- Ambiental: ações e condições que protegem e ajudam a restabelecer o ecossistema;
- Cultural: ações que protegem e valorizam a diversidade cultural, permitindo que as comunidades manifestem a sua identidade e cultivem as suas tradições, passando de geração em geração.

Com isto é possível perceber que, apesar de haver uma divergência entre os autores no que concerne às dimensões a ter em consideração na sustentabilidade, todos apresentam três dimensões em comum: a social, a económica e a ambiental. Por isso torna-se consensual que, no contexto empresarial, é fundamental que se elaborem estratégias e atividades que demonstrem a inclusão de aspetos sociais e ambientais na atuação do negócio e na interação com os seus *stakeholders* (Froehlich, 2014). Isto não impede que as empresas reflitam sobre as outras dimensões e que as possam incorporar nas suas estratégias organizacionais para um melhor resultado.

1.3 Sustentabilidade Corporativa

No que toca mais especificamente ao conceito de sustentabilidade corporativa, diferentes autores oferecem diferentes perspetivas, não havendo apenas uma definição para este conceito.

Uma das definições diz-nos que a sustentabilidade corporativa é uma maneira de atender às necessidades dos *stakeholders* diretos e indiretos de uma empresa, sem comprometer a sua capacidade de ir ao encontro das necessidades de futuros *stakeholders* (Dyllick & Hockerts, 2002). Outros autores defendem que as organizações consideradas sustentáveis são as que conseguem oferecer produtos ou serviços capazes de dar resposta às necessidades de todas as partes envolvidas, sem que para isso seja necessário comprometer a continuidade ou a manutenção dos ecossistemas dos quais depende (Savitz & Weber, 2007; Vellani & Ribeiro, 2009).

Como é possível perceber através do descrito anteriormente, a sustentabilidade corporativa consegue ser alcançada quando existe um forte equilíbrio entre três dimensões de desenvolvimento sustentável. Assim, John Elkington (1997), por forma a

operacionalizar a sustentabilidade, apresentou o conceito de *Triple Bottom Line*, que pressupõe que um negócio é sustentável quando existe um equilíbrio entre 3 pilares: o económico, o social e o ambiental. Quer isto dizer que, quando as atividades organizacionais de uma empresa afetam positivamente o ambiente, a sociedade e, simultaneamente, produzem benefícios económicos e vantagem competitiva, estamos perante uma empresa sustentável (Flores *et al.*, 2017).

Desta forma, a sustentabilidade passa a ganhar força e a ser vista como “uma vantagem competitiva que representa a filosofia e a estratégia de uma organização” (Samant & Sangle, 2016). Quando a sustentabilidade é efetivamente aplicada de forma meticulosa, pode gerar eficiência operacional, e, conseqüentemente, levar a uma redução nos custos incorridos. Isto acontece porque as pessoas modificam os seus hábitos e alteram as suas formas de agir, tendo incorporadas em si mesmas perspetivas de atuação mais sustentáveis (Soytas *et al.*, 2019).

1.4 Responsabilidade Social Corporativa

A Responsabilidade Social Corporativa, a par com a sustentabilidade, demonstra-se uma das questões mais proeminentes por parte das empresas, nos últimos tempos.

Se até há uns anos atrás, o conceito de responsabilidade social passava, essencialmente, por uma maximização de lucros, hoje em dia, está muito orientada para o cuidado da sociedade e do meio ambiente (Al-Ghazali & Sohail, 2021). Em 1953, Howard Bowen, intitulado como o pai do conceito, definiu Responsabilidade Social de um *businessman* (empresário), como uma obrigação de identificar e procurar políticas, tomar decisões e seguir diretrizes que estivessem alinhadas com objetivos e valores sociais (Murphy & Schlegelmilch, 2013). Já em 1983, Carroll, alterou o foco de responsabilidade social de *businessman* para o conceito de Responsabilidade Social Corporativa, porém não diferindo muito da definição proposta por Bowen. Para este, a RSC é composta por quatro diferentes dimensões- ética, económica, filantrópica e jurídica- sendo esta a classificação mais utilizada até aos dias de hoje (Carroll, 1999; Murphy & Schlegelmilch, 2013).

No entanto, ao longo dos anos, muitas foram as definições associadas a esta temática (Maiten & Moon, 2008). O grande passo foi quando em 2011, a Comissão Europeia decidiu estabilizar a definição de Responsabilidade Social Corporativa afirmando que

esta se define pela transparência e relação ética da empresa com os *stakeholders* com os quais se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade (Comissão Europeia, 2011). Ou seja, havendo esta relação de ética e transparência da empresa com todos os públicos, esta deve também cumprir o seu dever com os seus *stakeholders* internos, o que muitas vezes é desvalorizado.

É importante que haja uma consciencialização de que para uma empresa ser socialmente responsável não pode apenas focar-se no meio ambiente e no desenvolvimento da comunidade, mas sim, levar em consideração o bem-estar dos seus funcionários, atuar com uma comunicação transparente e bilateral e garantir a satisfação dos clientes internos (Neto & Froes, 2001, *as cited in* Roble, Rosini, & Oliveira, 2022).

Genericamente, podemos afirmar que a RSC deve considerar estabelecer um equilíbrio em termos de lucro, meio-ambiente e sociedade, nas atividades que as organizações desenvolvem (Al-Ghazali & Sohail, 2021). Para além disso, esta é uma temática cada vez mais tida em questão pelas empresas, uma vez que, as empresas têm percebido que podem alavancar o seu negócio e obter maior sucesso, envolvendo-se em atividades socialmente responsáveis (Al-Ghazali & Sohail, 2021).

1.5 Práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis

Como é comumente aceite, o ativo principal de uma empresa são as pessoas e, desta forma, estas devem ser alvo de grande preocupação. É por isso que a Gestão de Recursos Humanos tem ganhado um papel cada vez mais determinante nas organizações.

Nos últimos tempos, temos assistido ao aparecimento de novos conceitos de gestão de recursos humanos, como Gestão de Recursos Humanos Sustentável ou Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsável. Ehnert *et al.* (2016, p. 90) (*as cited in* Piwowar-Sulej, 2020) definem a gestão sustentável de recursos humanos, como sendo “a adoção de estratégias e práticas de gestão de RH, que permitem o alcance de metas financeiras, sociais e ecológicas, com impacto dentro e fora das organizações, a longo prazo, controlando efeitos colaterais e feedback negativo”. A atenção dada a esta temática começa a ser muito evidente, principalmente em organizações que pretendem diferenciar-se no mercado de trabalho e ganhar vantagem competitiva. Desta forma, é necessário

intervir na cultura das organizações e colocar todas as pessoas a pensar “verde” e a adotar práticas socialmente responsáveis. Daqui surge a Gestão de Recursos Humanos Sustentável. Este conceito está então muito focado na transformação de funcionários amigos do ambiente, funcionários orientados para o “verde” ou sustentabilidade, ou seja, que adotam, políticas e práticas que visam a sustentabilidade organizacional (Shaban, 2019).

O que é descrito na literatura é que o principal foco está em conseguir criar práticas, dentro das principais funções da Gestão de Recursos Humanos- recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, gestão de desempenho e remuneração e recompensas- que permitam criar uma imagem social, ecológica e economicamente amigável aos olhos das partes interessadas (Branco & Rodrigues, 2006).

No que toca à área do recrutamento e seleção, adaptado ao contexto da sustentabilidade (recruitment and selection green), as empresas devem ter presente que terem uma reputação de empresa sustentável é muito benéfico para a mesma, uma vez que se torna mais bem vista no mercado e atrativa para os futuros talentos (Hussain, 2018).

Outro fator a ter em conta é haver uma maior preocupação em atrair talentos com novas ideias e perspectivas, que estejam familiarizados com políticas de sustentabilidade. É interessante recolher informação acerca das perspectivas dos candidatos em aplicar práticas sustentáveis na organização e qual a sua experiência em relação à temática (Shaban, 2019). Desta forma, a empresa está a fazer um recrutamento seletivo e a encontrar os talentos que possuem os valores “verdes” que mais se ajustam aos da própria organização (Ari *et al.*, 2020).

Também a forma como é efetuado a contratação, pode ter uma vertente mais ecológica. Ou seja, o facto das empresas colocarem em prática estratégias como recrutamento através de ferramentas online, redução de papel ou diminuição do tempo do processo de recrutamento, já estão a contribuir para esta implementação de medidas sustentáveis (Mishra, 2017).

Uma outra área dos Recursos Humanos onde se pode aplicar esta questão da cultura sustentável, é na área da formação e desenvolvimento. Uma prática a aplicar pelas empresas está relacionada com o desenvolvimento de programas de formação, direcionados a todos os funcionários, que visem ensinar formas de reduzir os resíduos, de usar os recursos existentes na organização e de reduzir os elementos que afetam

negativamente o meio ambiente (Ari *et al.*, 2020). Desta forma, a empresa permite aos funcionários terem uma compreensão mais clara e total da importância da proteção ambiental e aumentam a sua sensibilidade para a temática. Para além disso, os funcionários ao observarem estas iniciativas percebem o compromisso da empresa com a sustentabilidade (Jia *et al.*, 2018).

No que diz respeito à avaliação de desempenho, deve constar no sistema de avaliação dos funcionários um parâmetro para a medição de desempenho sustentável. Para isto, a empresa pode definir critérios como o uso de responsabilidades ambientais, incidentes que tenham decorrido do não cumprimento de práticas sustentáveis e o interesse dos mesmos em comunicar e colocar em prática políticas sustentáveis. Resumindo, a empresa deve ter em consideração as contribuições dos funcionários para o desenvolvimento de uma cultura sustentável dentro da organização (Piwovar-Sulej, 2021).

Por último, no que toca à vertente das recompensas e remuneração, é importante que os Recursos Humanos desenvolvam, por exemplo, pacotes de compensação para funcionários que contribuam para atividades sustentáveis, que desenvolvam comportamentos ecológicos e que invistam na aquisição de habilidades “verdes” (Wagner, 2013). Quando se fala em recompensas, tendencialmente, pensa-se em recompensas monetárias, no entanto, existem outras formas de recompensar os colaboradores, também elas numa perspetiva *green*. Ou seja, a empresa pode oferecer, por exemplo, horários de trabalho mais flexíveis, a possibilidade de fazer teletrabalho quando assim for possível, investir em bicicletas e dar aos trabalhadores para que estes se possam deslocar até ao trabalho de uma forma mais ecológica (Amrutha & Geetha, 2020). Tudo isto vai depender das condições e dimensões da empresa em questão, mas são pequenos passos que podem fazer uma grande diferença. Pode ter um grande impacto na motivação dos colaboradores para fazer mais e melhor e, desta forma, contribuir para uma cultura organizacional sustentável (Deshwal, 2015).

Assim, é possível perceber que existem várias práticas passíveis de serem implementadas pelas empresas, por forma a incentivarem esta cultura e assim contribuir beneficentemente para o sucesso nas mesmas. Alguns desses benefícios prendem-se com a melhoria no índice de retenção de funcionários; melhoria na imagem pública; atração de melhores funcionários; melhoria de produtividade; melhoria no uso sustentável dos recursos disponíveis; redução de práticas que causam a degradação do meio ambiente; descontos

e benefícios fiscais associados e, por fim, aumento nas oportunidades de negócios existente Bangwal e Tiwari (2017) (*as cited in* Shaban, 2019).

Contudo, todo este processo de mudança de cultura das organizações não é fácil e exige o seu tempo. Aliás, toda a envolvente do mundo global e local obriga as empresas a adaptarem-se e a criar estratégias cada vez mais sustentáveis, tendo em atenção todos os *stakeholders*.

2 Comunicação Interna nas Organizações

Comunicar é a base de todas as trocas de informação que temos enquanto seres sociais. Assim sendo, a vertente comunicativa tende a ser vista como uma condição indispensável à existência humana, tendo em conta que as relações humanas existem e se devolvem a partir da comunicação (Ruão, Neves, & Zilmar, 2017).

Neste sentido, a relação entre a comunicação e as organizações é inevitável. Todas as competências da organização são dependentes de um bom sistema de comunicação, e é esse sistema que constitui o processo de organizar. Assim, os processos comunicacionais potenciam a criação e desenvolvimento de redes organizacionais, imprescindíveis a qualquer estrutura composta por seres humanos (Ruão & Kunsch, 2014).

A comunicação é para as empresas não só uma ferramenta que visa alcançar objetivos básicos como informar, mas também de otimizar as relações com os colaboradores, gerando satisfação e comprometimento (Meirinhos & Barreto, 2018).

2.1 Comunicação Interna

Em concordância com os conceitos de comunicação e organização, Curvello (2012) define comunicação interna como um processo de coordenação, cujo objetivo é de ouvir, informar, mobilizar e educar, devendo sempre promover a sintonia interna mediante os valores característicos da organização. É um complemento às políticas de recursos humanos e ao processo de construção de uma cultura organizacional forte (Kunsch, 2018).

A relevância da comunicação interna é notória quando uma organização entende que os colaboradores são os seus maiores embaixadores, e são uma enorme vantagem

competitiva para a organização, sendo um elemento diferenciador e inimitável (Kunsch, 2018). O fator humano destaca-se assim como o grande responsável pela diferenciação competitiva, e aliado a fluxos de informação constantes e bem estruturados, o desempenho dos colaboradores pode ser potenciado e estimulado positivamente.

A nível interno, a comunicação é a ferramenta que possibilita o diálogo e transparência, valores cruciais numa organização. O próprio ato de comunicar representa a cultura que a organização quer transmitir, e é através da partilha ativa que os membros da organização criam vínculos emocionais (Meirinhos & Barreto, 2018).

Neste sentido, podemos afirmar que a comunicação interna funciona como um ponto de partida para todo o funcionamento organizacional, atuando como o pilar de operações nas organizações. No entanto, é importante realçar que apesar de todas as organizações comunicarem internamente, nem todas o fazem eficazmente (Neiva, 2018). As organizações e os respetivos gestores devem definir uma linguagem clara e objetiva, de acordo com a identidade e discurso da empresa, de forma a que todos os conteúdos sejam divulgados no mesmo tom, gerando interações e ligações entre os diversos intervenientes das organizações (Marinho, 2006).

Assim, é necessário referir dois aspetos cruciais no que diz respeito ao propósito da CI: o ato de comunicar e o conteúdo do que se comunica. Ambos devem estar em harmonia de modo a atingir o sucesso do processo comunicativo. Neste contexto, a forma comunicacional surge como uma maneira de potenciar os conhecimentos dos colaboradores, e consequentemente de os reter nas organizações (Oliveira & Scrofernenker, 2018).

O ato de comunicar diz respeito à partilha de informação e valores a todos os membros da organização, fomentando o diálogo e a troca de ideias; enquanto o foco no conteúdo remete para a essência e especificidades daquilo que se comunica (Martins, 2015).

A dinâmica entre o ato de comunicar e o conteúdo daquilo que se comunica, segundo o modelo de CI de Henriët e Boneu (1990), define quatro eixos estratégicos: eixo da compreensão, eixo de confronto, eixo de circulação e eixo de coesão (Figura 1). Os seguintes eixos destacam as particularidades da implementação do foco de comunicar e do foco no conteúdo da mensagem (Franco, 2016).

- **Eixo de compreensão:** Uma componente informativa em relação ao conhecimento dos colaboradores acerca da organização e ambiente organizacional em geral (tarefas), numa dimensão individual;
- **Eixo de confronto:** Permite a comparação das diferentes opiniões individuais, sempre com harmonia e coabitação numa dimensão individual;
- **Eixo de circulação:** Coordenação e execução dos fluxos de informação e dos meios utilizados (tarefas), numa dimensão coletiva;
- **Eixo de coesão:** Promover a identificação e sentimento de pertença do colaborador em relação à organização, numa dimensão coletiva.

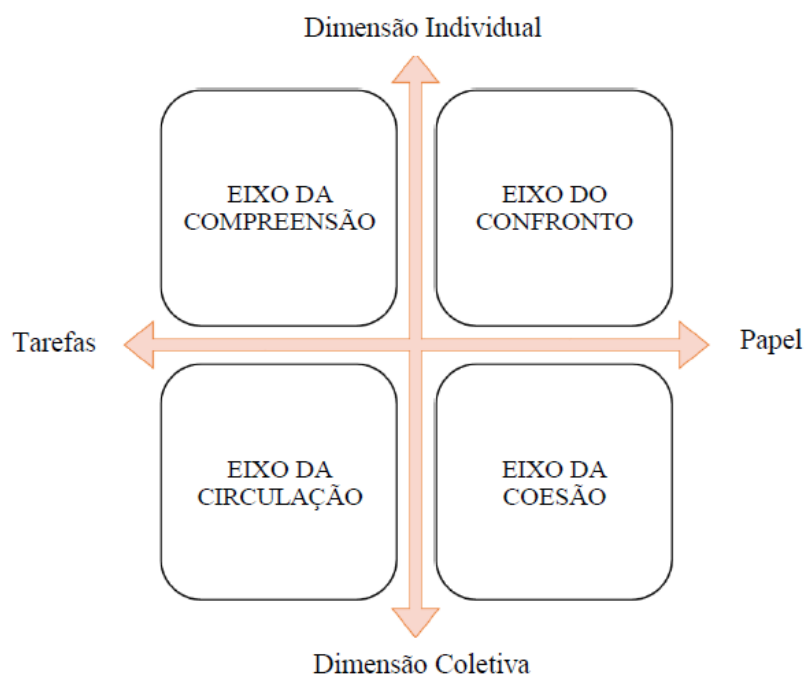


Figura 1 - Os quatro eixos da Comunicação

Segundo Henriët e Boneu (1990) cada um dos eixos pode assumir uma dimensão individual ou coletiva: individual na medida que cada pessoa tem o poder de controlar e analisar as suas decisões e funções na organização, e coletiva tendo em conta que a comunicação circula de forma abrangente e sincronizada para todos os colaboradores. Relativamente ao nível de cooperação, existem dois níveis: nomeadamente o papel que

os indivíduos desempenham, ou a nível das funções/tarefas desempenhadas. A utilização eficiente de todos os eixos acima apresentados garante a qualidade da comunicação, promovendo um sistema comunicativo integrado e estratégico, indispensável a qualquer organização (Franco, 2016).

No fundo, o grande propósito da comunicação interna é garantir que os eixos formem um todo, de forma agregada e lógica, dando a conhecer a organização aos colaboradores. Todos os eixos são relevantes e contribuem para o sucesso da comunicação, e consequentemente para a motivação e comprometimento organizacional (Almeida, 2013).

Concluindo, a comunicação é a base de qualquer empresa, não só tendo em conta a normal circulação de informação, mas também num âmbito de criar valor, promover a inclusão e estabelecimento de relações, com vista a desenvolver um clima organizacional mais coeso e pronto a enfrentar qualquer crise ou dificuldade. A vertente humana é o grande capital de qualquer empresa, e só maximizando esta força é que é possível suprir quaisquer necessidades de um negócio (Rego, 2020).

Portanto, o futuro passa pelo investimento na área dos recursos humanos, e numa comunicação que seja integrada. A comunicação interna na criação de sentimento de pertença deve ser planeada de forma abrangente e, como já foi referido, pensada estrategicamente (Nascimento, 2021).

2.2 Canais de Comunicação Interna nas Organizações

As diferentes mensagens e conteúdos que circulam nas organizações disseminam-se por caminhos e canais diversos, de acordo com o público com quem queremos comunicar e os resultados que pretendemos atingir. Hoje em dia já são muitos os meios e suportes pelos quais se partilham informações dentro de uma organização. Os avanços tecnológicos e digitais fizeram com que a diversidade de canais aumentasse e cabe aos profissionais da área definir quais os mais pertinentes a utilizar nas diversas situações (Barton, 2016).

Existem diversos meios de comunicação interna que vão desde uma comunicação mais tradicional, cara a cara, publicações impressas e eletrónicas, até plataformas de *social media*. Independentemente do canal utilizado, todos eles têm um objetivo em comum:

provocar algum tipo de reação e mudança de comportamento no recetor da mensagem (Barton, 2016). Cada canal apresenta vantagens e desvantagens que devem ser tidas em conta no momento de decidir qual o mais indicado a utilizar.

No que toca às comunicações cara a cara, onde se pode incluir as reuniões, promove-se uma comunicação bidirecional que permite aos colaboradores colocar questões e avaliarem de melhor forma a credibilidade das mensagens que estão a ser transmitidas (Men & Bowen, 2017). À partida é uma comunicação mais transparente e é possível fazer análises no discurso que de outra forma não seria possível. No entanto, em caso de audiências maiores ou dispersas geograficamente, podem surgir dificuldades devido à barreira espacial, sendo preferível adotar outros canais mais eficazes na transmissão da informação (Men & Bowen, 2017).

Em relação às comunicações impressas, como é o caso de revistas, brochuras, manuais de políticas e procedimentos e posters, estes foram os principais suportes utilizados pelas empresas nos últimos anos. São meios que permitem às empresas ter um controlo total do conteúdo que é partilhado e permitem manter os colaboradores informados. Geralmente, contêm informações sobre estratégias, objetivos e atividades da entidade empregadora, aumentando assim o conhecimento dos colaboradores.

Já as *newsletters* acabam por se tornar canais mais dinâmicos, uma vez que se focam em histórias e reconhecimentos dos colaboradores, mudanças laborais, atividades que tenham ocorrido que envolvam a comunidade e destaques. Como hoje em dia a maioria das organizações já digitalizou este canal, aumentou-se a possibilidade de haver uma comunicação bidirecional, permitindo aos colaboradores participarem ativamente e darem *feedback* do conteúdo partilhado (Men & Bowen, 2017).

Passemos para os canais eletrónicos, como é o caso dos meios audiovisuais e dos emails. Apesar do maior impacto e expressividade que um vídeo pode ter, em detrimento de um email, sabemos que o email continua a ser um dos canais preferenciais das organizações e dos colaboradores. Através deste canal é possível receber todo o tipo de informações relativas a mudanças, acontecimentos e políticas da organização e armazená-las, estando acessível a qualquer momento. Para além disso, é uma forma de comunicar com os pares e líderes, utilizando uma via mais formal e profissional.

A intranet também se tornou uma das ferramentas mais utilizadas nos últimos anos. É um suporte formal de comunicação *online* que permite reforçar valores, políticas, estratégias

e a cultura das organizações. Apesar de ser uma plataforma online, apenas está disponível para os *stakeholders* internos. As empresas utilizam esta plataforma para disponibilizar informações com um carácter mais direccionado aos colaboradores, por vezes recorrendo a fotografias e vídeos para se tornar mais apelativo. Esta plataforma *online* permite às empresas obter algum *feedback* dos colaboradores, uma vez que possibilita comentários e interações (Men & Bowen, 2017).

O surgimento dos *social media*, veio alterar um pouco a dinâmica da comunicação interna, uma vez que permite aos *stakeholders* internos uma maior interação com os diferentes níveis hierárquicos e equipas. As novas ferramentas contribuíram para uma comunicação mais eficaz, um maior envolvimento dos colaboradores e um aumento do sentido de comunidade, tendo em conta que é possível comunicar a qualquer momento e em qualquer lugar. Isto acompanha as necessidades e desafios atuais de maior flexibilidade e mobilidade.

Como é possível verificar, são inúmeros os canais de comunicação que uma empresa pode recorrer para atingir os seus objetivos. No entanto, não basta ter em consideração o canal a utilizar. Pela descrição já feita anteriormente, é fácil perceber que os canais variam no que toca à sua complexidade, formalidade, custo associado e capacidade. Por isso, é importante que a organização tenha em consideração fatores como: necessidades e preferências dos seus *stakeholders* internos, recursos à disposição, velocidade de transmissão, objetivo da mensagem e características do destinatário (Tkalac Vercic, 2019). Em suma, é necessário que os profissionais de comunicação interna sejam criteriosos na escolha da mensagem, no *timing* em que comunicam e na recolha de *feedback*, para melhorias futuras. Qualquer canal tem a possibilidade de atingir os resultados pretendidos, desde que a empresa adote uma comunicação transparente, credível, bidirecional e coerente (Men & Bowen, 2017).

Para além disso, um único canal pode já não ser suficiente para chegar aos colaboradores, uma vez que estes possuem diferentes tipos de necessidades e preferências em relação à comunicação e aos meios que são utilizados. Assim, o futuro passa por acompanhar as transformações digitais que surgem diariamente, apostar na inovação e adaptar as mensagens que se pretendem transmitir, utilizando as novas ferramentas que se encontram à disposição. Só assim é que a comunicação interna vai alcançar o posicionamento pretendido: parceiro estratégico das organizações.

2.3 Três abordagens sobre comunicação da sustentabilidade

A comunicação da sustentabilidade é um conceito que tem sido abordado sob vários ângulos, e existem autores que categorizaram este conceito em 3 tipologias: comunicação de sustentabilidade, comunicação sobre sustentabilidade e comunicação para a sustentabilidade. De forma geral, os 2 primeiros dizem respeito à forma como a sustentabilidade é comunicada e o terceiro tipo está relacionado com o propósito da comunicação (Newig et al., 2013).

A **comunicação de sustentabilidade** tem uma natureza vertical, caracterizando-se por um fluxo unidirecional de informações, onde o remetente segue um objetivo muito específico de comunicação. O principal objetivo passa por informar sobre questões de sustentabilidade e o objetivo secundário alcançar algum nível de envolvimento social (Genç, 2017; Newig et al., 2013). Nesta forma de comunicar, os emissores (cientistas, ONG, educadores, empresas, jornalistas) procuram a atenção do público em geral para passarem informação sobre questões relacionadas com o tema da sustentabilidade. Isto deve-se principalmente à crescente preocupação da sociedade sobre esta temáticas. Os emissores, neste caso as empresas, acabam por se escudarem com a comunicação de sustentabilidade para defender ou legitimar os seus comportamentos. (Genç, 2017; Newig et al., 2013).

Nesta perspetiva, este modelo de comunicação tem sido colocado algumas vezes em causa, pelo carácter elitista que pode transparecer. O facto de fazer uma clara distinção entre “especialistas” e os *stakeholders* em geral, no que toca a assuntos de sustentabilidade, torna esta tipologia controversa. No entanto, uma vez que visa alcançar resultados muito específicos, é fundamental que seja feita a avaliação da sua eficácia. É possível fazer uma avaliação através da análise da mudança de comportamentos, da compreensão da mensagem e do alcance conseguido (Genç, 2017).

Alguns exemplos dos canais que podem ser utilizados na comunicação de sustentabilidade numa empresa, incluem: relatórios de sustentabilidade corporativa, boletins informativos e formações unidireccionais em sustentabilidade.

Já a **comunicação sobre sustentabilidade** possui uma natureza horizontal e engloba os processos nos quais interpretações, informações e opiniões sobre questões de sustentabilidade são partilhadas e debatidas. Estes processos ocorrem em diferentes níveis, desde interações interpessoais até a comunicação mediada em massa. O seu

principal objetivo é chegar a um consenso sobre sustentabilidade, desenvolvendo uma compatibilidade entre diferentes opiniões (Newig et al., 2013). A comunicação sobre sustentabilidade molda a percepção das questões de sustentabilidade ao enquadrar preocupações e organizar factos, argumentos e reivindicações, estabelecendo um entendimento comum sobre o assunto, os objetivos a serem alcançados e as ações necessárias (Genç, 2017). Estes processos nem sempre são harmoniosos e inclusivos, sendo muitas vezes campos de interação simbólica controversos, uma vez que diferentes pessoas procuram destacar as suas interpretações, explicações e soluções (Brand, 2011). A qualidade ou eficácia da comunicação sobre sustentabilidade pode ser medida percebendo quem está incluído e tem uma voz ativa na discussão e que pode influenciar o processo. Para além disso, pode-se medir se existe uma coerência entre a discurso de um departamento/nível hierárquico com outro diferente. Só desta forma se conseguirá promover o desenvolvimento sustentável (Genç, 2017).

No contexto organizacional, os workshops interativos e debates onde exista partilha e trocas de ideias sobre a temática da sustentabilidade, podem ser considerados canais de comunicação sobre sustentabilidade (Newig et al., 2013).

Por último a **comunicação para sustentabilidade** possui um carácter normativo, uma vez que não visa apenas fornecer informações e aumentar a consciencialização sobre a sustentabilidade, mas sim promover uma transformação societal com base nos objetivos normativos do desenvolvimento sustentável (Genç, 2017). No entanto, a comunicação *para* a sustentabilidade acaba por partilhar elementos da comunicação *de e sobre* sustentabilidade, nomeadamente, no que diz respeito à criação e partilha de conhecimento/aprendizagem e desenvolvimento de soluções para questões de sustentabilidade, em termos de direção e remetentes. Uma vez que este tipo de comunicação possui um objetivo mobilizador, a sua eficácia é medida pelo impacto tangível na promoção de ações em direção ao desenvolvimento sustentável que a mesma produzir (Newig et al., 2013). Embora seja fundamental, a comunicação para a sustentabilidade apresenta algumas contrapartidas, uma vez que o público em geral não se manifesta abertamente contra a sustentabilidade, acabando por apoiar “uma causa” que na prática acaba por ser contornada. Isto poderá impedir ou negligenciar o desenvolvimento sustentável (Genç, 2017; Newig et al., 2013).

Como já foi referido anteriormente este tipo de comunicação diz respeito a algo mensurável a ações que são colocadas em prática. Neste sentido, ações, comportamentos ou atitudes sustentáveis que estejam implementadas na rotina dos funcionários de uma empresa, poderão ser consideradas como comunicação para a sustentabilidade (Barendsen, 2021).

Como conseguimos verificar existem 3 formas possíveis de categorizar a comunicação da sustentabilidade, no entanto, não é possível chegar a uma conclusão empírica de qual será a mais correta. É possível que umas possam comprometer as outras em alguma situação, contudo, é uma distinção útil para definir estratégias tendo em conta o objetivo específico que se pretende atingir.

Por forma a resumir e concluir toda a revisão da literatura realizada sobre a temática em estudo, a comunicação sobre sustentabilidade dentro das organizações pode servir vários propósitos e assumir formas diferentes. Uma comunicação eficaz pode aumentar a consciencialização sobre práticas sustentáveis, envolver funcionários em iniciativas de sustentabilidade e alinhar os valores da empresa com as expectativas das partes interessadas. No entanto, para que a comunicação interna sobre sustentabilidade seja eficaz na implementação de iniciativas que contribuam para o desenvolvimento sustentável, é crucial que os gestores reconheçam o papel dos seus *stakeholders* internos como um grupo de partes interessadas chave. Os funcionários não são apenas implementadores de práticas sustentáveis, mas também influenciadores e embaixadores dessas práticas dentro e fora da organização. Além disso, a comunicação da sustentabilidade deve considerar vários aspetos para ser eficaz: consistência nas mensagens de sustentabilidade; alinhamento estratégico; transparência e autenticidade; canais utilizados para transmissão das mensagens e adaptação das mesmas ao público-alvo que se pretende atingir.

CAPÍTULO II – ABORDAGEM METODOLÓGICA

3 Abordagem metodológica

No decorrer deste capítulo serão abordados quais os principais objetivos da realização desta dissertação, qual o tipo de metodologia utilizada no estudo, bem como, as técnicas de recolha de dados existentes e escolhidas para o desenvolvimento do presente estudo.

3.1 Objetivos

A presente dissertação pretende abordar a interligação das temáticas da Gestão de Recursos Humanos Sustentável com a comunicação organizacional interna. Para além disso, pretende-se perceber de que forma estes dois grandes temas estão integrados no quotidiano das empresas. Esta interligação irá ser estudada em empresas instaladas no TECMAIA, a Adidas e a Wipro, onde se pretende analisar como são comunicadas internamente as práticas de GRH sustentáveis e como são percebidas pelas empresas.

Desta forma o mote de investigação que norteia este estudo é *“Conhecer a estratégia e as práticas de comunicação interna utilizadas pelas empresas para divulgar as práticas de Gestão de Recursos Humanos sustentáveis e socialmente responsáveis”*, tendo em consideração os seguintes objetivos específicos:

- *Identificar boas práticas de Responsabilidade Social e Sustentabilidade*
- *Identificar as formas de Comunicação Interna*
- *Analisar a Comunicação Interna dessas mesmas práticas*

3.2 Abordagem metodológica e Metodologia

A escolha da metodologia de investigação é um dos aspetos centrais no desenvolvimento de qualquer estudo académico, pois define os métodos e processos a serem utilizados para a recolha e análise de dados.

Neste trabalho usamos a metodologia qualitativa, uma vez que este estudo visa compreender fenómenos sociais, culturais ou comportamentais em profundidade. Esta abordagem foca-se na exploração do "como" e do "porquê" dos fenómenos, procurando captar as perceções, motivações e experiências dos participantes no seu contexto específico (Creswell & Poth, 2018). A pesquisa qualitativa não tem como objetivo generalizar os resultados para grandes populações, mas sim explorar as nuances e

complexidades que envolvem os fenómenos em questão. Segundo Denzin e Lincoln (2018), este tipo de abordagem está enraizado numa perspetiva construtivista, onde a realidade é entendida como subjetiva e socialmente construída. Esta abordagem utiliza frequentemente métodos como entrevistas semiestruturadas, *focus group*, observação e análise documental. Cada um destes métodos visa compreender a experiência humana em contextos particulares, permitindo ao investigador explorar a profundidade e a complexidade do comportamento humano (Patton, 2015).

Para alcançar os objetivos desta dissertação, o estudo de caso foi selecionado como a metodologia de investigação. Esta metodologia utiliza metodologias qualitativas, particularmente quando se pretende obter uma compreensão profunda e detalhada de fenómenos complexos em contextos específicos (Yin, 2018). O estudo de caso pode ser simples ou múltiplo, dependendo do número de casos que o investigador pretende analisar.

O estudo de caso múltiplo distingue-se pela sua capacidade de comparar e contrastar diferentes casos que compartilham características semelhantes ou se distinguem em aspetos específicos, permitindo uma análise mais robusta e genérica. Este tipo de estudo possibilita ainda uma análise mais rica e diversificada, uma vez que os dados são recolhidos em vários contextos, aumentando assim a validade externa dos resultados. Ao observar múltiplos casos, o investigador pode identificar tanto padrões consistentes entre os casos, como variáveis contextuais que influenciam o fenómeno em estudo (Yin, 2018). Além disso, o estudo de caso múltiplo é especialmente útil para testar teorias em cenários diferentes, fornecendo uma base sólida para a generalização teórica e prática, mesmo dentro de abordagens qualitativas, que tendem a focar-se em detalhes específicos (Stake, 2006). Assim, a utilização desta técnica permite uma exploração aprofundada dos fenómenos, ao mesmo tempo que oferece a possibilidade de compreender a diversidade de experiências ou processos dentro do mesmo fenómeno.

3.3 Técnicas de recolha de dados

Na realização de um estudo de caso, consoante se utilize uma abordagem metodológica qualitativa, quantitativa ou mista poderão ser utilizadas várias técnicas de recolha de dados qualitativas, tais como: entrevistas, análise documental, observação direta, *focus groups* ou, no caso de abordagens quantitativas: questionários ou dados secundários. Este

trabalho, utilizando a metodologia de estudo de caso múltiplo e a recolha de dados no âmbito da abordagem qualitativa inclui análise documental a dois tipos de fontes e entrevistas interlocutores privilegiados dos dois casos em análise: a Adidas e a Wipro.

3.3.1 Entrevista

A técnica de entrevista é amplamente utilizada em investigações qualitativas, pois permite explorar em profundidade as perceções, opiniões e experiências dos participantes em relação ao fenómeno em estudo (Kvale, 2007). No contexto de estudos de caso, as entrevistas são valiosas por fornecerem informações ricas e contextuais diretamente dos atores envolvidos, permitindo ao investigador captar nuances e detalhes que poderiam não ser evidentes noutras formas de recolha de dados (Yin, 2018).

Neste estudo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, o que significa que embora houvesse um conjunto de perguntas previamente definido, o formato permitiu flexibilidade para que os entrevistados pudessem expressar-se livremente e introduzir temas ou detalhes não previstos inicialmente (Galletta, 2013). As entrevistas semiestruturadas são frequentemente escolhidas por permitir um equilíbrio entre a consistência, necessária para a comparação entre casos, e a flexibilidade, essencial para a exploração de novas ideias e temas emergentes (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006).

A utilização da entrevista como técnica permitiu a recolha de dados diretos sobre práticas de Sustentabilidade e Gestão de Recursos Humanos Sustentável que as duas empresas destacam e quais os principais canais de comunicação que utilizam para comunicar essas práticas com os seus *stakeholders* internos.

3.3.2 Análise documental

A análise documental foi a segunda técnica de recolha de dados utilizada neste estudo de caso múltiplo. A análise de documentos é uma estratégia comum em pesquisas qualitativas e envolve a recolha, revisão e interpretação de documentos relevantes, sejam eles internos ou externos às organizações, que possam contribuir para a compreensão do fenómeno em questão (Bowen, 2009).

Esta técnica foi escolhida por permitir uma triangulação dos dados obtidos nas entrevistas, o que fortalece a validade dos resultados (Flick, 2018). A triangulação é uma estratégia importante em estudos de caso múltiplo, pois permite que diferentes fontes de dados sejam cruzadas para confirmar ou refinar as interpretações emergentes, aumentando a confiança nas conclusões tiradas (Patton, 2015). Os documentos oferecem um panorama mais objetivo e detalhado, complementando as percepções subjetivas recolhidas nas entrevistas. Além disso, a análise documental permite que o investigador acesse informações históricas e contextuais que podem não estar disponíveis por meio de entrevistas, e que ajudam a traçar um quadro mais completo da situação em estudo (Yin, 2018).

A análise documental é realizada com base em três tipos de fontes: os websites das empresas, os relatórios anuais de sustentabilidade e a informação recolhida numa palestra de 2023 dada por cada uma das representantes de cada uma das empresas.

3.4 Caracterização dos casos

Foram selecionados os casos Adidas e Wipro, por serem empresas de referência em cada um dos seus setores, por conveniência da investigação e por termos acesso a dados de diferentes momentos temporais: palestra sobre práticas de RH sustentáveis em março de 2023 e entrevista em novembro de 2024.

3.4.1 Adidas

A *Adidas*, fundada em 1949 por Adolf Dassler, é uma das marcas mais reconhecidas no mundo do desporto, mas a sua missão vai muito além da performance e do estilo. Com uma história marcada pela inovação e qualidade, a Adidas tornou-se uma referência global, oferecendo produtos que combinam design contemporâneo, desempenho de alto nível e conforto, tanto para atletas profissionais como para praticantes amadores de várias modalidades. Para além disso, com o passar dos anos, a Adidas tem-se tornado uma referência global também pelo seu forte compromisso com a sustentabilidade e a responsabilidade ambiental.

Num momento em que esta consciência ambiental está cada vez mais presente, a Adidas tem assumido um papel de liderança na indústria, implementando práticas inovadoras que visam reduzir o impacto ambiental dos seus produtos e operações. A marca tem feito

grandes investimentos no desenvolvimento de materiais reciclados e processos de fabrico mais sustentáveis, sempre com o objetivo de proteger o planeta sem comprometer a qualidade ou o desempenho.

Assim, com presença em mais de 160 países, a Adidas continua a ser uma marca de confiança para atletas e consumidores em todo o mundo, destacando-se pela sua combinação única de inovação, estilo e, sobretudo, responsabilidade ambiental. A sustentabilidade não é apenas uma tendência para a Adidas, mas uma parte essencial da sua estratégia de futuro, contribuindo para um mundo mais limpo e sustentável.

3.4.2 Wipro

A *Wipro* é uma das principais multinacionais no setor das tecnologias de informação, consultoria e serviços de processos empresariais. Fundada em 1945, a empresa evoluiu ao longo das décadas e hoje oferece soluções inovadoras e sustentáveis, ajudando os seus clientes a prosperar na era digital. Com sede na Índia, a Wipro opera em mais de 60 países e conta com cerca de 250 mil colaboradores em todo o mundo.

Destaca-se pela vasta gama de serviços que presta, incluindo desenvolvimento de software, consultoria de TI, transformação digital, inteligência artificial, automação de processos, cibersegurança e serviços na nuvem, entre outros. A empresa colabora com diversas indústrias, como os serviços financeiros, saúde, energia, telecomunicações e manufatura, sempre com o objetivo de oferecer soluções tecnológicas de ponta e estratégias adaptadas às necessidades específicas dos seus clientes.

Além disso, a Wipro é reconhecida pelo seu compromisso com a sustentabilidade e a responsabilidade social. A empresa adota práticas empresariais éticas, promove a inclusão digital e trabalha para reduzir o impacto ambiental, alinhando-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Com uma cultura que privilegia a inovação, a excelência operacional e a transformação digital, a Wipro continua a ser um parceiro de confiança para empresas que procuram impulsionar o seu crescimento e adaptar-se ao futuro tecnológico.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4 Apresentação de resultados

Para a concretização do estudo proposto e, tendo em consideração os objetivos da investigação, optou-se por uma metodologia qualitativa. Este tipo de metodologia é adotada em casos de pesquisas de áreas recentes, em que o objetivo do estudo passa por recolher conhecimentos através de perspectivas e experiências individuais. Assim, a técnica de estudo de caso múltiplo revelou-se a mais indicada para a investigação, onde se realizou análise documental e entrevistas com 1 membro-chave de cada organização.

Desta forma, foi realizado um levantamento das práticas sustentáveis presentes nas empresas e, posteriormente, um enquadramento daquelas que dizem respeito a práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis. Primeiramente, e após o levantamento das práticas sustentáveis, seguiu-se um agrupamento das mesmas de acordo com as três principais dimensões de sustentabilidade apresentadas na literatura- social, ambiental e económica. Para realizar a distribuição das práticas existentes a cada uma das dimensões, seguiu-se a seguinte lógica:

- Dimensão social- Foram colocadas todas as práticas que remetessem para o bem da sociedade e preocupação/desenvolvimento dos *stakeholders*;
- Dimensão ambiental- Foram colocadas todas as práticas que são desenvolvidas e pensadas tendo em conta o ecossistema e preservação do mesmo;
- Dimensão económica- Foram colocadas as práticas que visam a satisfação das necessidades lucrativas tanto da empresa como dos *stakeholders* internos.

Por forma a organizar e estruturar de melhor forma o presente estudo, optou-se por analisar cada uma das empresas separadamente.

4.1 ADIDAS

4.1.1 Práticas de RH e sustentabilidade

A Adidas possui um separador no seu site institucional dedicado apenas ao tema da Sustentabilidade. Dentro desse separador existem vários subtítulos onde é descrito ao pormenor o que existe e é praticado pela organização relacionado com a temática do presente estudo. Na identificação das práticas assinalou-se a negrito as práticas descritas que são do âmbito de atuação do departamento de Recursos Humanos.

Práticas de Sustentabilidade- Dimensão Social:

- **Capacitação dos funcionários para se tornarem embaixadores da sustentabilidade;**
- Alavancagem dos relacionamentos com os fornecedores de longo prazo para que continuem alinhados com a ideologia de sustentabilidade da empresa e coloquem em prática no seu dia a dia de trabalho;
- Tentativa de encontrar o equilíbrio entre os acionistas da empresa e as preocupações/necessidades dos *stakeholders*;
- Definição de um objetivo, até 2025, de ter um sistema para identificar e gerir questões de alto risco de direitos humanos em toda a cadeia de valor;
- **Existência de um programa de formação em sustentabilidade para toda a empresa e acessível a todos os funcionários para que se tornem “embaixadores” desta temática;**
- Existência de uma equipa de Comunidade e Impacto Social que faz parceria com organizações selecionadas, para retribuir às suas comunidades e promover um acesso igualitário ao desporto e à atividade física para todos, com foco especial nas comunidades marginalizadas;
- **Procura ativa de envolvimento com *stakeholders*, garantir que abordam temas importantes tanto para o negócio como para diferentes públicos e ter em consideração os pontos de vista dos mesmos nas decisões que tomam no dia a dia;**
- **Existência de um novo KPI de impacto social ('S-KPI') que mede o desempenho de impacto social dos fornecedores, por meio de um conjunto de indicadores sociais, tais como: taxas de acidentes, satisfação do trabalhador e empoderamento do trabalhador;**
- **Reconhecimento da responsabilidade que têm em respeitar os direitos humanos e esforço para operar com responsabilidade ao longo de toda a cadeia de valor, salvaguardando os direitos dos *stakeholders* internos;**
- **Proibição do uso de qualquer forma de trabalho forçado ou tráfico de pessoas em todas as operações da empresa e na sua cadeia de suprimentos global;**
- **Apoio aos Princípios de Daca para a Migração com Dignidade para aumentar o respeito pelos direitos dos trabalhadores migrantes desde o**

momento do recrutamento, durante o emprego e até o emprego ou retorno seguro;

- Comprometimento em trabalhar com os seus parceiros de negócios, para garantir que as decisões de fornecimento e compra não impedem o cumprimento dos seus Padrões do Local de Trabalho;
- **Existência de uma formação inicial para familiarizar os novos funcionários com as políticas e procedimentos da empresa, incluindo a Política de Direitos Humanos;**
- **Existência de um conjunto de tópicos a que dão especial atenção na conduta da empresa: diversidade, equidade e inclusão; atração do talento certo; dar ouvidos aos funcionários; programas associados à saúde dos funcionários; balanço entre a vida pessoal e profissional; reconhecimento no desempenho individual e da equipa; comunicação interna e direitos e deveres definidos na Política de Direitos Humanos da empresa;**
- **Existência de sistemas internos para proteger os direitos e prerrogativas dos funcionários.**

Práticas de Sustentabilidade- Dimensão Ambiental:

- Definição de um objetivo, até 2025 “nove em cada dez artigos da Adidas serem sustentáveis”;
- Realização de uma parceria com uma campanha do Greenpeace internacional que pedia a descarga zero de todos os produtos químicos perigosos e persistentes, em todos os pontos das cadeias de suprimentos globais;
- Eliminação do uso de sacos de plástico nas lojas;
- Existência de uma política de não utilização de plástico nos escritórios em todo o mundo;
- Convocação das suas comunidades globais para se unirem num movimento contra a poluição plástica marinha e criação de mais de 5 milhões de pares de sapatos contendo *Parley Ocean Plastic*;
- Realização do lançamento de um novo calçado mais amigo do ambiente, com redução na pegada de carbono, em 2022;
- Diminuição da emissão de GEE (gases de efeito de estufa) em 24%, em 2023, em relação ao ano anterior;

- Procura pela transparência em relação aos materiais utilizados, bem como, o impacto ambiental que estes provocam, uma vez que pretendem adotar materiais cada vez mais sustentáveis para a fabricação dos seus produtos;
- Pioneiros na criação de produtos com uma solução circular de fim de vida conhecida como “*made to be remade*”.

Práticas de Sustentabilidade- Dimensão Económica:

- **Melhoria progressiva nas remunerações para obtenção de salários justos e alcance da paridade salarial de género;**
- Seleção estratégica de projetos e parcerias com organizações locais, na Alemanha e em toda a Europa, que criam valor social e o impacto necessário para impulsionar mudanças positivas de forma mais eficaz;

De um modo geral, estas foram as principais práticas sustentáveis encontradas na pesquisa efetuada, no entanto após este levantamento, é possível destacar aquelas que dizem respeito a práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis, tendo-se assinalado a negrito (em cima), as práticas descritas que são do âmbito de atuação do departamento de Recursos Humanos.

Na palestra de 2023, onde esteve presente uma oradora da área dos RH a representar a Adidas, foi possível perceber que existem muitas práticas de RH socialmente responsáveis e pró-sustentabilidade presente na Adidas Business Services e, por isso, segue o levantamento das mesmas:

- **Conceito de “mesa limpa”** onde todos os dias os funcionários colocam tudo da sua mesa num sítio específico e no dia seguinte podem escolher trabalhar numa mesa diferente;
- **Inexistência de caixotes do lixo espalhados pelo escritório.** Cada piso possui um armário de reciclagem onde as pessoas se devem deslocar. O objetivo desta medida passa por “obrigar” os colaboradores a levantarem-se e fazer algum exercício e incentivar ao diálogo entre colegas que se cruzam no corredor. Esta medida faz também com que as pessoas gerem menos lixo;
- Recentemente, **mudaram de instalações e os colaboradores puderam participar no processo de construção**, o que permitiu que conseguissem selecionar materiais naturais e tornar o espaço *clean*. Para além disso foi possível

criar espaços à medida dos colaboradores e com bastantes particularidades. Por exemplo, existem espaços onde as pessoas podem trabalhar numa secretária, num sofá, num espaço partilhado ou numa cabine telefónica onde ficam completamente sozinhas;

- **Parque de estacionamento adaptado a carros elétricos e híbridos**, com várias tomadas para poderem carregar os veículos;
- **Cozinha totalmente equipada** para as pessoas que queiram preparar a sua comida no escritório, uma vez que existe cada vez mais pessoas com especificidades na sua dieta. No entanto, também têm cantina para quem quiser simplesmente comprar a comida e comer;
- **Regime híbrido de trabalho.** É possível realizar dois dias teletrabalho semanalmente. Para além disso, também dão a possibilidade de 1 vez por ano, trabalhar em qualquer lugar onde as pessoas possam ter até 10 dias a trabalhar num país diferente;
- **Adibuddies: rede de colaboradores que dinamiza atividades para si e para os outros, nomeadamente, no âmbito e procurando a sustentabilidade.** Trabalham temas sociais como a diversidade, a equidade e a inclusão, mas também o desporto, a sustentabilidade, entre outros. Existe um líder dentro de cada área, que organiza quem quer fazer parte dela e juntos definem um calendário de atividades para aquele ano. Basicamente existe abertura para cada colaborador aderir à área que lhe fizer mais sentido. Este trabalho é gratuito, fazem-no porque querem, porque se importam, por si e pelos outros. Já existe uma grande quantidade de colaboradores que aderiram a este projeto e cada vez mais tem aumentado;
- **Todas as decisões de RH são ponderadas com o fator de sustentabilidade.** Por exemplo, quando se pensa em implementar uma nova política é pensado o quanto esta será sustentável no tempo, se daqui a uns anos a mesma ainda fará sentido ou se será necessário realizar ajustes.

Como é possível verificar, todas estas práticas estão diretamente ligadas ao departamento de RH, uma vez que são eles que promovem a aplicação destas práticas no dia a dia dos funcionários e incentivam à continuidade das mesmas.

4.1.1.1 Paralelismo entre as práticas disponíveis no site e atividades concretizadas

Para uma melhor clarificação e comparação da informação relativamente às práticas sustentáveis descritas no site e as atividades efetivamente realizadas pela Adidas Business Services, segue uma associação entre o encontrado e o descrito pela Diretora de RH.

- **Capacitação dos funcionários para se tornarem embaixadores da sustentabilidade;**
 - Adibuddies: rede de colaboradores que dinamiza atividades para si e para os outros, nomeadamente, no âmbito e procurando a sustentabilidade;
- **Existência de um programa de formação em sustentabilidade para toda a empresa e acessível a todos os funcionários para que se tornem “embaixadores” desta temática;**
 - Conceito de “mesa limpa”;
 - Inexistência de caixotes do lixo espalhados pelo escritório;
- **Procura ativa de envolvimento com *stakeholders*, garantir que abordam temas importantes tanto para o negócio como para diferentes públicos e ter em consideração os pontos de vista dos mesmos nas decisões que tomam no dia a dia;**
 - Recentemente, mudaram de instalações e os colaboradores puderam participar no processo de construção, o que permitiu que conseguissem selecionar materiais naturais e tornar o espaço *clean*;
- **Existência de um novo KPI de impacto social ('S-KPI') que mede o desempenho de impacto social dos fornecedores, por meio de um conjunto de indicadores sociais, tais como: taxas de acidentes, satisfação do trabalhador e empoderamento do trabalhador;**
- **Reconhecimento da responsabilidade que têm em respeitar os direitos humanos e esforço para operar com responsabilidade ao longo de toda a cadeia de valor, salvaguardando os direitos dos *stakeholders* internos;**
 - Todas as decisões de RH são ponderadas com o fator de sustentabilidade;
- **Proibição do uso de qualquer forma de trabalho forçado ou tráfico de pessoas em todas as operações da empresa e na sua cadeia de suprimentos global;**
- **Apoio aos Princípios de Daca para a Migração com Dignidade para aumentar o respeito pelos direitos dos trabalhadores migrantes desde o**

momento do recrutamento, durante o emprego e até o emprego ou retorno seguro;

- **Existência de uma formação inicial para familiarizar os novos funcionários com as políticas e procedimentos da empresa, incluindo a Política de Direitos Humanos;**
- **Existência de um conjunto de tópicos a que dão especial atenção na conduta da empresa: diversidade, equidade e inclusão; atração do talento certo; dar ouvidos aos funcionários; programas associados à saúde dos funcionários; balanço entre a vida pessoal e profissional; reconhecimento no desempenho individual e da equipa; comunicação interna e direitos e deveres definidos na Política de Direitos Humanos da empresa;**
 - Regime híbrido de trabalho;
 - Cozinha totalmente equipada para as pessoas que queiram preparar a sua comida no escritório;
- **Existência de sistemas internos para proteger os direitos e prerrogativas dos funcionários;**
 - Parque de estacionamento adaptado a carros elétricos e híbridos;
- **Melhoria progressiva nas remunerações para obtenção de salários justos e alcance da paridade salarial de género.**

Através da análise destas associações, é possível perceber que existem práticas destacadas através da pesquisa no site, que depois em contexto real, não foi possível exemplificar com uma ação em concreto realizada pela Adidas Business Services, tendo em conta o recolhido na palestra assistida. No entanto, também é possível identificar que algumas das práticas inumeradas através da recolha do site abordam a mesma temática, tornando-se ligeiramente repetitivas, como por exemplo: “Proibição do uso de qualquer forma de trabalho forçado ou tráfico de pessoas em todas as operações da empresa e na sua cadeia de suprimentos global” e “Apoio aos Princípios de Daca para a Migração com Dignidade para aumentar o respeito pelos direitos dos trabalhadores migrantes desde o momento do recrutamento, durante o emprego e até o emprego ou retorno seguro”. Torna-se evidente a preocupação que a empresa tem em relação ao tema da Responsabilidade Social e Sustentabilidade, tanto através da recolha do site, como com o testemunho real de alguém que coordena diretamente o departamento de RH da Adidas Business Services, através das inúmeras práticas e

ações enumeradas, anteriormente. No entanto, torna-se interessante perceber como é que uma ideia mais genérica, como é o caso das práticas descritas no site geral da Adidas, depois é transportada e aplicada no contexto real, num escritório na Maia.

4.1.2 Ferramentas de comunicação interna das práticas de sustentabilidade

Um dos objetivos desta dissertação é também perceber quais ferramentas de comunicação interna utilizadas pelas empresas, para comunicar com os seu stakeholders internos.

Desta forma, foi primeiramente realizada uma análise documental e, posteriormente, uma entrevista à responsável pelo departamento de Recursos Humanos da Adidas Business Services, para se extrair o máximo de informação possível.

Assim, os principais canais de comunicação interna utilizados pela Adidas, tendo em conta a análise documental realizada, são os seguintes:

- **Intranet:** Esta plataforma é o principal canal para a disseminação de informações internas. Ela oferece acesso a uma vasta gama de recursos, incluindo: notícias e atualizações corporativas, documentos e políticas da empresa, materiais de formação e desenvolvimento, portais para os funcionários acederem a gestão de benefícios e solicitação de férias. Este é um canal fundamental para centralizar a comunicação;
- **Plataforma de colaboração empresarial “a-LIVE”:** “Acreditamos que uma plataforma de comunicação interna robusta e de última geração é essencial para impulsionar o envolvimento dos funcionários e promover a aprendizagem, bem como a colaboração aberta dentro de nossa organização. Usamos uma plataforma de colaboração empresarial chamada 'a-LIVE', que reúne a intranet, plataformas de colaboração online e aplicações importantes do sistema. Ela permite que departamentos e equipas criem e editem rapidamente as suas próprias plataformas internas de colaboração e comunicação e conectem utilizadores entre departamentos e locais. Ela incentiva os funcionários a partilhar conhecimento, colaborar e discutir tópicos atuais.”
- **Microsoft Teams e Zoom:** estas ferramentas são bastante utilizadas para facilitar a comunicação em tempo real entre as equipas e são essenciais para a colaboração em projetos e reuniões virtuais, tendo em conta a diversidade das equipas;
- **E-mail:** Embora existam muitas ferramentas modernas, o e-mail ainda é uma parte importante da comunicação interna na Adidas;

- **Plataforma WorkHuman:** é uma aplicação utilizada para promover o reconhecimento entre os colaboradores, destacando conquistas, marcos e eventos importantes, ajudando a reforçar a cultura de empresa;

- **Reuniões e Fóruns:** além de todas as ferramentas digitais a empresa valoriza reuniões regulares entre equipas e fóruns abertos, onde os colaboradores podem interagir diretamente com líderes e colegas. Esses encontros incluem sessões de perguntas e respostas, reuniões semanais e conferências virtuais, que são uma forma de integrar os funcionários em discussões sobre a visão e a direção da empresa;

- **Quadros de Aviso:** Nas áreas físicas das instalações da Adidas, como fábricas e escritórios, são utilizados quadros de avisos digitais para partilhar anúncios, campanhas e lembretes.

No entanto, apesar do levantamento realizado através da análise documental, era fulcral perceber, mais concretamente, quais seriam utilizados na Adidas Business Services. Assim, foi enviado um email à oradora da área de RH que foi representar a Adidas na palestra assistida no ISCAP em março de 2023, com algumas questões acerca da comunicação interna. As respostas obtidas foram um pouco vagas, surgindo a necessidade de agendar uma entrevista individual com a mesma, via Zoom. A entrevista seguiu um guião realizado previamente, onde se foi aprofundando e complementando as respostas obtidas por email.

No email enviado foi colocado um quadro com os vários canais encontrados através da análise documental realizada anteriormente, e que seriam utilizados pela empresa Adidas. Foi pedido que à Diretora de RH que assinalasse aqueles que efetivamente usavam para comunicar com os stakeholders internos e, eventualmente, acrescentasse o que estaria em falta.

Na tabela I estão presentes os resultados obtidos no quadro enviado e, após a análise dos mesmos, foi acrescentada uma quarta coluna onde se associou os resultados às abordagens da comunicação da sustentabilidade. A Diretora de RH foi detalhada no preenchimento do quadro e para cada canal apresentado colocou exemplos do tipo de informação que era partilhada nos diferentes canais o que permitiu uma melhor compreensão do mesmo.

Tabela I- Canais de Comunicação utilizados na Adidas

Canais de comunicação	Usados em geral	Usados para comunicar práticas de Gestão de RH Sustentável	Abordagens à comunicação da sustentabilidade (de, sobre, para)
<u>Intranet / Sharepoint RH</u>	Notícias da empresa e do grupo, sharepoint de equipas	Sharepoint de HR – políticas, benefícios, informações úteis	Comunicação <i>de</i> sustentabilidade
Email	Emails gerais de interesse para todos os Colaboradores	Novas políticas	Comunicação <i>de</i> sustentabilidade
Quadros de Aviso	Utilizados para recados e trocas de informação entre os colaboradores	-	-
Plataforma “a-LIVE”	Notícias do grupo e do Porto	-	-
Microsoft Teams e Zoom	Todo o tipo de reuniões	-	-
Plataforma WorkHuman	-	-	-
Reuniões e Fóruns	-	-	-
<u>Huddle</u>	Reunião semanal com toda a empresa	Business / HR updates	Comunicação <i>sobre</i> sustentabilidade
<u>Daily Management</u>	Reunião semanal por equipa com resultados e KPI’s operacionais	-	-
<u>Internal TVs</u>	Novos benefícios, doações de sangue, eventos e atividades	-	-

Legenda: **sublinhado** → canais acrescentados pela Diretora RH; - → utilizado nas situações em que os campos ficaram em branco/sem informação

Através do quadro foi possível entender que a empresa utiliza praticamente todos os canais encontrados no levantamento efetuado através da análise documental, mas que, para além disso, acrescentou alguns a essa listagem – Huddle, Daily Management e Internal TV’s. Ao mesmo tempo, foi assinalando os principais temas que eram abordados em cada um dos canais, mostrando que existem canais mais indicados para divulgar certas informações do que outros. Para além disso, achou-se que seria interessante acrescentar uma quarta coluna (já num contexto de análise individual) por forma a enquadrar o descrito na literatura sobre as diferentes abordagens à comunicação da sustentabilidade. Como foi possível observar as associações feitas demonstraram a presença de dois tipos de abordagens à comunicação nos canais utilizados: *de* e *sobre*.

Indo mais além, quis-se perceber qual o canal que seria mais privilegiado dentro da Adidas Business Services, na opinião da entrevistada, tendo sido dado como resposta o Huddle.

O Huddle é uma reunião de 20 minutos que é feita todas as sextas-feiras com todos os elementos da empresa. Basicamente, consiste num momento de partilha de curiosidades, tais como: dinâmicas que estão na agenda cultural da cidade para esse fim de semana, partilha de um livro ou série que algum elemento da equipa aconselha; mas também de novidades nas diferentes áreas de atuação, a que denominam de: *business update*. Esta reunião também tem como finalidade comunicar novidades como: benefícios; entradas e saídas de elementos da organização e resultados alcançados pela empresa tanto a nível local como global. De forma geral, tudo é comunicado em primeira mão no Huddle e, apesar de ser uma reunião online, foi destacado como um meio de comunicação interna privilegiado para a Adidas. A mensagem chega eficazmente aos diferentes departamentos uma vez que, num total de 940 pessoas, têm uma média de 700 pessoas a assistir à reunião semanalmente.

Quis-se ir mais além e entender se mesmo em comunicações importantes da empresa, optavam por escolher o Huddle como meio de comunicação e a resposta foi sim. No entanto, existe um outro meio de comunicação na empresa que complementa o Huddle e que permite uma formalização por escrito do que é anunciado no Huddle- a Yammer.

A Yammer é uma “rede social” interna, onde existe uma grande partilha de informação. Inicialmente, tudo podia ser partilhado no Yammer e por todas as pessoas, mas atualmente tiveram de balizar as comunicações e criar uma política onde informam que tipo de comunicações devem ser realizadas nas diferentes plataformas. Isto deveu-se ao facto de

haver um elevado número de publicações aleatórias diariamente que fez com que muitos colaboradores acabassem por deixar de utilizar este canal de comunicação e perder informações importantes. Atualmente, a lógica que seguem é realizar os anúncios verbalmente no Huddle e depois formalizar através do Yammer. Quando são comunicações efetivamente importantes e que devem ser vistas por todos os colaboradores, há ainda a opção de, ao fazer a publicação neste canal, escolher a opção *announcement* e todos os elementos da empresa recebem um email com essa comunicação. Esta “rede social” acaba por ser um meio de comunicação bastante dinâmico e que permite que as pessoas reajam e interajam com as publicações e os funcionários da empresa.

Para além disso, no ano de 2024 a Adidas Business Services viu-se na obrigação de estruturar e otimizar uma plataforma onde fosse possível aceder de forma rápida e intuitiva a toda a informação relevante do escritório do Porto. Isto porque existe uma intranet geral da Adidas onde é possível ir buscar informação de França, de UK, de Alemanha, de Portugal, que se chama E-Live, mas que acaba por se tornar bastante confuso. Então, criou-se o HR SharePoint do Porto, onde todos os colaboradores têm acesso às políticas, procedimentos, benefícios, organização e estrutura da empresa. No fundo é agregadora de tudo aquilo que vai acontecendo em termos de HR para os colaboradores.

Todos os meios de comunicação dizem respeito a meios mais recentes e inovadores, no entanto, a Diretora de RH também fez questão de referir os *community board*, que são uns quadros informativos onde é afixada informação não oficial. Isto é, acaba por ser utilizado para pequenos alertas e comunicações que os funcionários pretendam fazer. Com o avançar das tecnologias também passaram a utilizar televisões que têm espalhadas pela empresa para divulgação de informações, que complementam os meios mais oficiais. Por exemplo, para quem não conseguiu estar presente no Huddle, se estava de férias ou não foi ao Yammer, as televisões estão sempre ativas e a passar várias informações durante o dia, não é estático e funciona bastante bem.

Já em relação à gestão da comunicação interna na Adidas Business Services, foi importante perceber de que forma é que esta é gerida e se existe alguma equipa responsável pela mesma. Percebeu-se que existe um departamento de comunicação da Adidas Group que comunica todas as informações necessárias e transversais ao grupo e depois existe uma pessoa a nível local, na Adidas Business Services, responsável pela

comunicação. Esta pessoa estava na empresa antes de assumir esta função, e sempre mostrou vontade e interesse pela área da comunicação. Existe um contacto próximo com a equipa de comunicação internacional, mas reporta ao departamento de RH da Adidas Business Services. A funcionária trabalha a par com o departamento de RH e juntos definem as melhores estratégias, formas de comunicar e balizam o tipo de comunicação que é utilizada, bem como, a escrita e as imagens utilizadas para que sigam todos os parâmetros necessários.

Em suma, todos estes canais utilizados pela Adidas vão de encontro ao que foi referido anteriormente na revisão da literatura e é possível perceber o objetivo da utilização de cada um deles em diferentes momentos. Tal como seria de esperar, os avanços tecnológicos e digitais fizeram com que a diversidade de canais aumentasse e por esse motivo torna-se necessário que as empresas façam uma boa gestão dos mesmos e que atribuam a cada canal uma finalidade.

4.2 WIPRO

4.2.1 Práticas de RH e sustentabilidade

A Wipro possui um documento chamado “Relatório de Sustentabilidade da Wipro 2023/2024” onde são descritas ao pormenor boas práticas de Responsabilidade Social e Sustentabilidade aplicadas na empresa. Assim, tal como realizado anteriormente na análise da empresa Adidas, foi feito um levantamento das práticas sustentáveis presentes na empresa de acordo com a dimensão em que se inserem e, posteriormente, um enquadramento daquelas que dizem respeito a práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis.

Práticas de Sustentabilidade- Dimensão Social:

- **Grande ênfase na promoção da diversidade, equidade e inclusão, com programas para aumentar a representatividade de mulheres, etnias e pessoas com deficiência. A meta é ter um ambiente inclusivo e encorajar as pessoas a serem autênticas no trabalho. Exemplos disso são iniciativas como o programa Women of Wipro (WoW), que foca no apoio às mulheres em todas as fases de suas carreiras e o programa Begin Again, dedicado a contratar mulheres que fizeram uma pausa nas suas carreiras;**

- Política de prevenção à discriminação para a comunidade LGBTQ+, oferecendo inclusive cobertura de seguros para procedimentos de transição de gênero;
- **Renovação do programa de bem-estar dos colaboradores, uma vez que agora privilegiam a saúde física, a saúde mental e o voluntariado comunitário através de parcerias nas áreas da educação, saúde e ecologia. Alguns exemplos práticos que constam neste programa: aconselhamento gratuito e confidencial, programas de gestão de stress e desafios de fitness;**
- Existência de ginásios e instalações recreativas gratuitas nos escritórios e exames de saúde anuais patrocinados pela empresa, para incentivar um estilo de vida mais saudável;
- Divulgação de iniciativas voltadas para a educação de 4,5 milhões de crianças de comunidades vulneráveis até 2025. Além disso, planeiam impactar positivamente 600 mil mulheres e 100 mil crianças com deficiência até essa data;
- **Flexibilidade de trabalho através de um modelo de trabalho híbrido, permitindo aos seus funcionários um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional;**
- **Cultura de saúde e segurança ocupacional, com programas de formação contínuos para todos os funcionários, e medidas de segurança rigorosas para minimizar incidentes no local de trabalho.**

Práticas de Sustentabilidade- Dimensão Ambiental:









- Investimento em energias renováveis e edifícios sustentáveis que permitem que 75% da eletricidade na Índia provenha de fontes renováveis, com a meta de atingir 100% até 2030;
- Emissões líquidas de carbono zero até 2040, com um foco em mobilidade elétrica, aviação de baixo carbono, cimento e aço;
- Objetivo de melhorar a eficiência no uso da água em 60% até 2030, promovendo a reutilização da mesma;
- **Publicação da avaliação monetária da sua pegada ambiental.**

Práticas de Sustentabilidade- Dimensão Económica:

- Existência de um Comitê composto por administradores totalmente independentes e responsáveis por rever as políticas da Empresa sobre Responsabilidade Social Corporativa, incluindo questões públicas significativas para a Wipro e as suas partes interessadas;
- **Modelo robusto de gestão de talentos, promovendo um processo de avaliação multidimensional e a criação de plano de carreira personalizado para os seus colaboradores. Este plano é suportado por avaliações contínuas e revisões monetárias anuais por forma a garantir um desenvolvimento justo e objetivo dos funcionários;**
- **Programas de desenvolvimento dos gestores para melhorar a competência dos gestores em lidar com desafios organizacionais, gestão de projetos e relacionamento com *stakeholders*, promovendo assim tanto o crescimento profissional como empresarial.**

Para além de tudo isto, alinham as suas operações com nove dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (ODS), destacando aqueles que são mais relevantes para o seu negócio (Figura 2).

Figura 2- ODS estratégicos na Wipro

SDGs	Goals	Wipro's Initiative
 SDG 3 Good Health and Well-being	Ensure healthy lives and promote well-being for all at all ages	Employee well-being and safety
 SDG 8 Decent Work and Economic Growth	Promote inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment, and decent work for all.	Workplace sustainability
 SDG 6 Clean Water and Sanitation	Ensure universal and equitable access to safe and affordable drinking water; Improve water quality by reducing pollution.	Water circularity efforts within Wipro; Wipro Foundation working with communities
 SDG 7 Affordable and Clean Energy	Ensure access to affordable, reliable, sustainable and modern energy for all.	Wipro's transition to renewable energy
 SDG 11 Sustainable Cities and Communities	Make cities inclusive, safe, resilient and sustainable.	Wipro Foundation's Urban Ecology program
 SDG 12 Responsible consumption and production	Ensure sustainable consumption and production patterns.	
 SDG 4 Quality Education	Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all.	Wipro Foundation's community initiatives
 SDG 9 Industry Innovation and Infrastructure	Build resilient infrastructure, promote sustainable industrialization, and foster innovation.	Lab 45 and Lab 45 Think Tank
 SDG 17 Partnerships for the goals	Strengthen the means of implementation and revitalize the global partnership for sustainable development.	Advocacy with different stakeholder groups

(Fonte: Wipro Limited, 2024)

Estas foram as principais práticas sustentáveis encontradas na pesquisa efetuada, sendo que, a negrito são destacadas aquelas que dizem respeito a práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis.

Foi também analisada uma palestra de 2023, no mesmo contexto que a adidas, onde esteve presente uma oradora da área dos RH a representar a Wipro. Ao longo da palestra foi possível perceber que existem muitas práticas de RH socialmente responsáveis e pró-sustentabilidade presentes nesta empresa. Assim, segue o levantamento das práticas compartilhadas:

- Inclusão, por parte do departamento de RH, da **sustentabilidade na visão, nos valores e nos processos da empresa;**

- Realização da **avaliação de desempenho através de KPI's e ações/comportamentos**, sendo necessário integrar a sustentabilidade nos processos para uma boa avaliação;
- **Inquérito anual para averiguar o envolvimento dos colaboradores**, muito valorizado para obter feedback sobre a valorização da sustentabilidade também para os colaboradores;
- **Apólice automóvel da empresa com mais vantagens para os carros elétricos**, de modo a incentivar os colaboradores a utilizar carros elétricos em vez de carros a combustível;
- **Política de reembolso do valor da viagem para quem se deslocar de transportes públicos** até ao escritório. Para além disso possuem uma parceria com uma loja para quem quiser comprar uma bicicleta e ser reembolsado;
- **Inexistência de papel no escritório**, é tudo digitalizado. Até para assinar documentos têm uma ferramenta que permite fazer tudo digitalmente;
- **Reciclagem de equipamentos eletrónicos** que deixam de ter utilidade ou se estragam. Estes são enviados novamente para o fornecedor que os recolhe e recicla;
- **Inexistência de produtos de plástico dentro do escritório** que possam ser substituídos por outros equivalentes (exemplo: copos e colheres de plástico foram trocados por madeira);
- **Existência de um projeto onde está contemplada a presença de vários carregadores de carros elétricos**;
- **Cultura de sustentabilidade da empresa marcada nos escritórios**, através da pintura de algumas salas com paredes verdes como simbolismo;
- **Por cada projeto que planeiam plantam uma árvore**;
- **Reunião com todos os colaboradores para a definição das atividades anuais, juntamente com o departamento de RH**. Criação de equipas e divisão das atividades em 4 áreas específicas- inclusão e diversidade, bem-estar, comunidade e sustentabilidade, e eventos. Estas mesmas equipas referem o que gostariam de ver desenvolvidas dentro de cada uma das áreas, sendo muitas atividades com um foco na sustentabilidade.

4.2.1.1 Paralelismo entre as práticas disponíveis no site e atividades concretizadas

Tal como realizado anteriormente para a outra empresa em estudo, para uma melhor clarificação e comparação da informação relativamente às práticas sustentáveis descritas no documento analisado chamado “Relatório de Sustentabilidade da Wipro 2023/2024” e as atividades efetivamente realizadas pela Wipro Portugal, segue uma associação entre o encontrado e o descrito pela Dr.^a da RH.

- **Grande ênfase na promoção da diversidade, equidade e inclusão, com programas para aumentar a representatividade de mulheres, etnias e pessoas com deficiência. A meta é ter um ambiente inclusivo e encorajar as pessoas a serem autênticas no trabalho. Exemplos disso são iniciativas como o programa Women of Wipro (WoW), que foca no apoio às mulheres em todas as fases de suas carreiras e o programa Begin Again, dedicado a contratar mulheres que fizeram uma pausa nas suas carreiras;**
 - **Inclusão, por parte do departamento de RH, da sustentabilidade na visão, nos valores e nos processos da empresa:**
- **Renovação do programa de bem-estar dos colaboradores, uma vez que agora privilegiam a saúde física, a saúde mental e o voluntariado comunitário através de parcerias nas áreas da educação, saúde e ecologia. Alguns exemplos práticos que constam neste programa: aconselhamento gratuito e confidencial, programas de gestão de stress e desafios de fitness;**
 - Inquérito anual para averiguar o envolvimento dos colaboradores;
 - Reunião com todos os colaboradores para a definição das atividades anuais, juntamente com o departamento de RH;
- **Flexibilidade de trabalho através de um modelo de trabalho híbrido, permitindo aos seus funcionários um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional;**
- **Cultura de saúde e segurança ocupacional, com programas de formação contínuos para todos os funcionários, e medidas de segurança rigorosas para minimizar incidentes no local de trabalho;**
 - Cultura de sustentabilidade da empresa marcada nos escritórios, através da pintura de algumas salas com paredes verdes como simbolismo;
- **Publicação da avaliação monetária da sua pegada ambiental;**
 - Por cada projeto que planeiam plantam uma árvore;

- Apólice automóvel da empresa com mais vantagens para os carros elétricos;
- Política de reembolso do valor da viagem para quem se deslocar de transportes públicos até ao escritório;
- Inexistência de papel no escritório, é tudo digitalizado;
- Reciclagem de equipamentos eletrónicos;
- Inexistência de produtos de plástico dentro do escritório;
- Existência de um projeto onde está contemplada a presença de vários carregadores de carros elétricos;
- **Modelo robusto de gestão de talentos, promovendo um processo de avaliação multidimensional e a criação de plano de carreira personalizado para os seus colaboradores. Este plano é suportado por avaliações contínuas e revisões monetárias anuais por forma a garantir um desenvolvimento justo e objetivo dos funcionários;**
 - Realização da avaliação de desempenho através de KPI's e ações/comportamentos, sendo necessário integrar a sustentabilidade nos processos para uma boa avaliação;
- **Programas de desenvolvimento dos gestores para melhorar a competência dos gestores em lidar com desafios organizacionais, gestão de projetos e relacionamento com *stakeholders*, promovendo assim tanto o crescimento profissional como empresarial.**

Mais uma vez, tendo em conta o que já aconteceu anteriormente, é possível perceber que existem práticas destacadas através da pesquisa realizada, que depois em contexto real, não foi possível exemplificar com uma ação em concreto descrita pela Wipro, tendo em conta o recolhido na palestra assistida. No entanto, no nosso ponto de vista, as práticas enumeradas através do levantamento realizado anteriormente, foram mais concretas objetivas, tornando difícil encontrar uma ação que exemplificasse essa mesma prática.

4.2.2 Ferramentas de comunicação interna das práticas de sustentabilidade

À semelhança da lógica e do levantamento realizado anteriormente para a empresa Adidas, também para a Wipro foi realizada uma análise documental e, posteriormente, uma entrevista à responsável pelo departamento de Recursos Humanos da Wipro.

Assim, os principais canais de comunicação interna utilizados pela Wipro para promover a colaboração entre os funcionários e melhorar a experiência no ambiente de trabalho, tendo em conta a análise documental realizada, são os seguintes:

- **Microsoft Teams:** Uma ferramenta amplamente utilizada para colaborar em tempo real, permitindo que os funcionários se comuniquem de forma eficiente, partilhem documentos e realizem reuniões virtuais. Para além disso, também integra o Teams com outras plataformas, como Slack, Zoom e WebEx, garantindo uma comunicação fluida entre diferentes canais;
- **Wipro Live Workspace:** Um espaço de trabalho digital que combina inteligência artificial e automação, oferecendo suporte a funcionários remotos. Ele promove uma experiência de trabalho moderna, que melhora a produtividade e a colaboração, mesmo em contexto híbrido;
- **Plataformas de aprendizagem digital:** A empresa utiliza o Next Learning Experience (NLE) para fornecer aos funcionários uma vasta coleção de cursos e certificações, ajudando no desenvolvimento contínuo de habilidades técnicas e comportamentais, sem que seja necessário a sua presença física;
- **Reuniões Presenciais e Eventos:** A Wipro promove regularmente reuniões presenciais, sessões de feedback e eventos internos para garantir que os colaboradores estão alinhados com as metas e os valores da empresa. Estas reuniões também servem para disseminar informações importantes e ouvir as preocupações dos funcionários;
- **Campanhas Internas e Programas de Reconhecimento:** Através de campanhas como "Fuel Your Passion", a empresa destaca histórias de sucesso dos funcionários e realiza eventos que promovem a interação social, fortalecendo a cultura de trabalho. Além disso, o “programa Horizon” reconhece publicamente os colaboradores com desempenho notável;

- **Newsletters e email institucional:** A empresa envia newsletters periódicas para manter os colaboradores atualizados sobre as metas e iniciativas da empresa e o email institucional para tratar de assuntos do dia a dia e para reconhecimento de conquistas.

Apesar do levantamento realizado através da análise documental, tornou-se essencial compreender a realidade da Wipro Portugal a partir de uma fonte direta. Para esse efeito, foi enviado um e-mail à Diretora de Recursos Humanos da empresa, contendo os diversos canais de comunicação identificados, com o objetivo de confirmar quais são efetivamente utilizados para comunicar com os stakeholders internos e, eventualmente, acrescentar outros que não tenham sido inicialmente considerados.

Assim, à semelhança do descrito anteriormente no caso da Adidas, na tabela II estão presentes os resultados obtidos no quadro enviado no email e, após a análise dos mesmos, foi acrescentada uma quarta coluna onde se associou os resultados às abordagens da comunicação da sustentabilidade. Neste caso, a Diretora de RH não fez um preenchimento tão detalhado do quadro, tendo apenas assinalado com um X os canais que usavam nas diferentes situações, não dando exemplos do tipo de conteúdo partilhado em cada um deles.

Tabela II- Canais de Comunicação utilizados na Wipro

Canais de comunicação	Usados em geral	Usados para comunicar práticas de Gestão de RH Sustentável	Abordagens à Comunicação da Sustentabilidade (de, sobre, para)
Microsoft Teams	x	-	-
Wipro Live Workspace	x	-	-
Plataformas de aprendizagem digital	x	-	-
Reuniões presenciais e eventos	x	-	-
Campanhas internas e programas de reconhecimento	x	-	-
Newsletters e email institucional	x	-	-
<u>Intranet – The Dot</u>	x	x	Comunicação <i>de</i> sustentabilidade
<u>Email</u>	x	x	Comunicação <i>de</i> sustentabilidade

Legenda: **sublinhado** → canais acrescentados pela Diretora RH; - → utilizado nas situações em que os campos ficaram em branco/sem informação; **X** → canais assinalados como sendo utilizados pela Wipro nas diferentes situações.

Mais uma vez, como é possível verificar, as respostas obtidas no quadro enviado à Diretora de RH, foram bastante mais diretas e sucintas, comparando com a análise feita anteriormente ao quadro da Adidas. Desta forma, era fulcral tentar explorar em contexto de entrevista esta resposta e aprofundar o tema dos canais de comunicação utilizados, para se conseguir dar resposta a um dos objetivos principais desta dissertação.

Assim, na entrevista com a Diretora de RH, foi possível clarificar este ponto. Foi questionado se o facto de ter enumerado os vários canais como sendo utilizados de forma geral, queria dizer que não privilegiam nenhum deles em diferentes tipos de comunicação.

Até que se chegou à conclusão de que existiam dois canais de comunicação principais utilizados pela empresa- o email e uma intranet denominada *The Dot*.

De facto, o email é transversal à realidade das empresas, e como se observou também na Adidas, é um canal de comunicação bastante utilizado. Na Wipro, não é exceção. Foi referido que utilizavam bastante o email e, dependendo do tema abordado, era criado um título/assunto relacionado com a temática. Este email pode surgir acompanhado de uma imagem, um link ou apenas com uma curta mensagem e todos os colaboradores recebem estes emails, seja para partilha de novidades, marcação de reuniões, temas de destaque e eventos, entre outros.

No entanto, foi partilhado que há uns anos havia vários canais de comunicação a serem utilizados, o que tornava a comunicação bastante descentralizada e pouco eficaz. Desta forma, a Wipro decidiu criar um portal onde todos os colaboradores da Wipro têm acesso a todo o tipo de informação. A este portal foi dado o nome *The Dot*.

Através deste portal é possível manter os colaboradores informados de tudo o que vai acontecendo na empresa. O *The Dot* é basicamente uma intranet onde está centralizada toda a informação relevante. Neste portal é possível encontrar: informação atual, últimas notícias, eventos que vão/estão a acontecer, catálogo com todas as pessoas existentes na empresa, uma rede social interna onde as pessoas podem interagir, aplicações internas, políticas dos vários países, entre outros. Para além disso, possui um portal do colaborador onde o colaborador tem acesso às suas informações pessoais e realiza pedidos, como por exemplo, pagamento de despesas.

Assim, percebeu-se que este seria o canal de comunicação mais privilegiado na empresa, mesmo no que toca a comunicações relativas ao tema da Sustentabilidade.

Para além disto, foi importante entender de que forma é que este canal de comunicação era gerido e como cada país podia colocar as informações que seriam relevantes. Percebeu-se que era uma plataforma gerida internacionalmente, no entanto, todos têm contacto com a equipa que faz a gestão de todo este canal, para que possam realizar e partilhar informações que sejam pertinentes. Ou seja, algo que seja realizado pela Wipro da Maia também é publicado aqui, através desta ponte de contacto.

Ainda se destacou que as comunicações importantes que saem no *The Dot*, são complementadas por um email que é enviado aos colaboradores, onde geralmente existe um link que direcionada para o *The Dot*, onde podem aceder à informação na íntegra.

Do ponto de vista da Diretora de RH, a criação desta intranet e a centralização da informação foi algo bastante positivo e importante para que a informação partilhada chegasse de forma eficaz a todos os colaboradores.

Por fim, foi realçado pela entrevistada que a Wipro é uma empresa internacional e que o fio condutor é igual para todas as filiais. Isto é, a Wipro Portugal, instalada no Tecmaia, por si só não tem muita autonomia, ou seja, tanto esta unidade como todas as filiais da Wipro trabalham como se fossem a Wipro na Índia (empresa-mãe). Não existe uma unidade à parte, com uma cultura à parte e com práticas à parte... todas as filiais estão integradas na empresa mãe e, por esse motivo, é que mesmo os canais de comunicação são globais e transversais a todas.

Apesar da dimensão internacional da empresa o objetivo é ter presente a ideologia de família, sendo o mote da empresa *One Wipro*.

5 Discussão dos resultados

5.1 Quatro principais áreas de atuação clássica dos RH

Contrastando com o descrito na literatura sobre práticas de gestão de recursos humanos sustentáveis, em que o foco está em conseguir criar práticas, dentro das principais funções da Gestão de RH que permitam criar uma imagem social, ecológica e economicamente amigável aos olhos das partes, é possível perceber que tanto o departamento de RH da Adidas como o da Wipro possuem uma forte preocupação com a implementação dessas práticas no dia a dia da empresa.

Através do trabalho empírico realizado, encontraram-se práticas enquadradas em quatro principais áreas de atuação clássica da área dos recursos humanos - recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, gestão de desempenho e remuneração e recompensas. No entanto, tendo em conta a totalidade das práticas sustentáveis evidenciadas nas duas organizações, foi possível perceber que algumas não se enquadravam em nenhuma das quatro áreas, havendo a necessidade de acrescentar uma

outra - saúde e bem-estar - que permitisse uma correspondência completa das práticas de sustentabilidade.

Na área de **recrutamento e seleção**, a promoção de um ambiente inclusivo, equitativo e diversificado é fundamental para a criação de uma cultura organizacional sustentável e responsável (Hussain, 2018). Para tal, a Adidas e a Wipro têm políticas explícitas de contratação orientadas pela diversidade, equidade e inclusão, e são rigorosas no cumprimento de normas laborais que evitam práticas abusivas. A implementação dos Princípios de Daca para a Migração com Dignidade, por exemplo, garante que os trabalhadores migrantes são respeitados ao longo de todo o ciclo de emprego, desde o recrutamento até ao retorno seguro (Shaban, 2019). Além disso, o uso de plataformas digitais no processo de recrutamento não só otimiza a contratação, mas também reduz o impacto ambiental, diminuindo a utilização de papel e outras práticas que não favorecem a sustentabilidade (Mishra, 2017). Assim, ao alinhar os processos de recrutamento com valores de sustentabilidade, as empresas conseguem atrair talentos que partilham estes ideais e que valorizam a responsabilidade ambiental e social da organização, um fator cada vez mais decisivo para novos talentos.

Na **formação e desenvolvimento**, o compromisso com a sustentabilidade é reforçado através de programas de formação contínuos, como aqueles oferecidos pela Adidas, que capacitam os colaboradores para se tornarem “embaixadores” de práticas sustentáveis dentro da empresa e das suas comunidades. Um estudo indica que programas de formação contínua sobre sustentabilidade permitem não só a aquisição de competências, mas também a sensibilização para temas ambientais, reforçando o compromisso dos colaboradores com as metas sustentáveis da organização (Ari *et al.*, 2020). Na Wipro, destacam-se os programas de desenvolvimento de gestão, que visam melhorar as competências dos gestores para que possam integrar as metas ambientais e sociais nas suas equipas. Além disso, práticas como a eliminação do uso de papel nos escritórios, a reciclagem de equipamentos sem utilidade e a plantação de uma árvore por cada projeto planeado refletem o empenho das empresas em consolidar uma cultura organizacional sustentável (Jia *et al.*, 2018). Este tipo de formação prepara os colaboradores para implementar práticas ecológicas e inovadoras, promovendo uma mudança de mentalidade em todos os níveis hierárquicos da organização (Branco & Rodrigues, 2006).

Já a **gestão de desempenho** sustentável requer a inclusão de indicadores que avaliem o impacto social e ambiental das ações dos colaboradores (Piwodar-Sulej, 2021). A

Adidas, por exemplo, introduziu um KPI de impacto social ("S-KPI") que mede o desempenho dos fornecedores com base em indicadores como a taxa de acidentes e a satisfação dos trabalhadores, o que são KPI's de nível organizacional. Esta prática alinha-se com o modelo robusto de gestão de talentos da Wipro, que promove uma avaliação multidimensional, incorporando tanto os KPI's tradicionais como as ações relacionadas com a sustentabilidade. A realização de uma avaliação anual da pegada ambiental da empresa é uma prática adicional que permite monitorizar o impacto das operações no ambiente, incentivando uma cultura de melhoria contínua em relação à sustentabilidade. Ao incluir métricas de sustentabilidade nas avaliações de desempenho, as empresas não apenas reforçam o compromisso dos colaboradores com estas práticas, mas também incentivam a colaboração e inovação em práticas ambientalmente responsáveis (Wagner, 2013). No entanto, através deste levantamento, conseguimos perceber que nas duas organizações em estudo, os KPI's relacionados com a sustentabilidade são um reflexo ao nível organizacional e não ao nível do desempenho individual, embora estejam num bom caminho.

A **remuneração e as recompensas** desempenham um papel crucial no incentivo à adesão a práticas sustentáveis e são uma das áreas mais valorizadas pelos colaboradores (Amrutha & Geetha, 2020). Na Adidas e na Wipro, o modelo de trabalho híbrido, que permite o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, é um dos exemplos que promove a satisfação, ao mesmo tempo que contribui para a redução da pegada ambiental através da diminuição de deslocações. A Wipro oferece também uma apólice automóvel que incentiva o uso de veículos elétricos, reforçando o seu compromisso com a sustentabilidade. Outras iniciativas incluem políticas de reembolso para quem utiliza transportes públicos e parcerias para aquisição de bicicletas, destacando uma preocupação em práticas que minimizam o impacto ambiental dos colaboradores durante o seu trajeto diário. Estas práticas demonstram o esforço das empresas em recompensar o alinhamento dos colaboradores com os valores sustentáveis da organização. Esta abordagem tem um impacto positivo na motivação e no compromisso dos funcionários com a cultura organizacional sustentável (Soytas *et al.*, 2019).

Finalmente, a área de **saúde e bem-estar** é uma componente essencial para garantir que os colaboradores têm o apoio necessário para prosperar num ambiente de trabalho saudável e equilibrado, e assim, sustentável do ponto de vista humano (Bangwal & Tiwari, 2017). Um dos exemplos que se pode encontrar na Wipro é que disponibiliza um

programa de bem-estar com aconselhamento gratuito e confidencial, gestão de stress e desafios de fitness, o que é fundamental para o apoio à saúde mental e física dos colaboradores. Além disso, realiza um inquérito anual de satisfação e envolvimento para compreender as necessidades dos colaboradores e adaptar as suas práticas em conformidade. A presença de simbolismos de sustentabilidade nos escritórios, como salas com paredes verdes, reforça o compromisso da empresa com um ambiente que promove a sustentabilidade. Reuniões anuais onde os colaboradores são envolvidos na definição de atividades sustentáveis do calendário reforçam a inclusão e a participação dos funcionários, promovendo um sentimento de pertença e coesão (Rego, 2020). No caso da Adidas, o facto de terem uma cozinha totalmente equipada para as pessoas que queiram preparar a sua própria comida no escritório e adaptarem às suas necessidades, também se torna um ponto diferenciador. Estas iniciativas não só proporcionam um ambiente mais agradável e acolhedor, como demonstram o empenho das empresas em integrar o bem-estar e a sustentabilidade de forma abrangente e coordenada.

Realizada a identificação das práticas sustentáveis existentes nas duas empresas, foram enquadradas em cada um dos processos de RH mencionados anteriormente (Tabela III).

Tabela III- Práticas de Gestão de RH Sustentáveis na Adidas e Wipro

Práticas de Gestão de RH Sustentáveis na Adidas e Wipro	
Recrutamento e Seleção	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação digna e respeito pelos direitos Humanos durante a permanência do funcionário na empresa; • Conduta da empresa que prevê: diversidade, equidade e inclusão; atração do talento certo e direitos e deveres bem definidos; • Contratação baseada na promoção da diversidade, equidade e inclusão;
Formação e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Formação inicial a todos os novos funcionários; • Programas de formação sobre sustentabilidade acessíveis a todos os funcionários, programas de formação contínuos, programas de desenvolvimento de gestão para melhorar a competências dos gestores; • Envolvimento e debate com os <i>stakeholders</i> sobre temas importantes para melhores tomadas de decisão no dia a dia; • Adibuddies: Equipas de colaboradores empenhados em desenvolver atividades e trabalhar temas sociais; • Desenvolvimento e aplicação de ações baseadas na sustentabilidade ambiental (ex: eliminação do papel nos escritórios, reciclagem dos equipamentos sem utilidade e plantação de uma árvore por casa projeto que planeiam);
Gestão de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • KPI's de impacto social ('S-KPI') para os fornecedores e colaboradores, de nível organizacional; • Avaliação anual da pegada ambiental da empresa; • Modelo robusto de gestão de talentos e processo de avaliação multidimensional; • Avaliação dos colaboradores baseada em KPI's e ações que devem integrar a sustentabilidade;
Remuneração e Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> • Progressão salarial justa e paridade salarial de género; • Benefícios para os colaboradores- ex: parque de estacionamento gratuito e com carregadores para elétricos; • Regime de trabalho híbrido e flexibilidade no local de trabalho; • Modelo de trabalho híbrido, promovendo o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; • Revisões monetárias anuais; • Apólice automóvel da empresa onde incluem cada vez mais vantagens para os carros elétricos; • Política de reembolso do valor da viagem para quem se deslocar de transportes públicos; • Parceria com uma empresa para quem quiser comprar uma bicicleta;
Saúde e Bem Estar	<ul style="list-style-type: none"> • Diferentes áreas de trabalho existentes para um maior conforto dos colaboradores; • Promoção do diálogo entre colegas e incentivo a atividade física; • Espaço de trabalho clean e com presença de materiais naturais; • Criação de uma cozinha pensada para atender às especificidades de dieta de cada colaborador; • Programa de bem-estar para os colaboradores (ex: aconselhamento gratuito, programas de gestão de stress e desafios fitness); • Realização de um inquérito de satisfação e envolvimento aos colaboradores; • Simbolismos para promoção da cultura de sustentabilidade presente nos escritórios (ex: salas com uma parede totalmente verde); • Reunião anual com todos os colaboradores para definir o calendário de atividades anuais.

5.2 Comunicação interna como aliada da sustentabilidade

A literatura destaca que a comunicação interna é condição essencial para a implementação de práticas de gestão de recursos humanos sustentáveis, uma vez que assegura o alinhamento entre os objetivos estratégicos e o comportamento dos colaboradores (Ruão & Kunsch, 2014; Kunsch, 2018). Nos dois casos analisados, da Adidas e da Wipro, verifica-se que a comunicação não é apenas um mecanismo de transmissão de informação, mas sim um instrumento mobilizador que possibilita transformar objetivos estratégicos em práticas do quotidiano. Esta constatação confirma a perspetiva de Meirinhos e Barreto (2018), que defendem que a comunicação interna potencia satisfação e compromisso, criando condições para que a sustentabilidade seja percecionada como valor organizacional partilhado.

Contudo, a análise dos resultados revela que ambas as empresas dispõem ainda de poucos canais especificamente dedicados à comunicação desta temática, apesar da importância atribuída à sustentabilidade e da existência de múltiplas práticas de gestão de RH sustentáveis implementadas. O que se verificou foi que a sustentabilidade tende a ser abordada de forma transversal, uma vez que está inserida em plataformas corporativas genéricas ou em iniciativas pontuais, e não através de um plano de comunicação contínuo e estruturado. Esta limitação vai de encontro ao que Genç (2017) e Nascimento (2021) identificam como uma das principais fragilidades da comunicação interna da sustentabilidade: a dificuldade em distinguir mensagens estratégicas (voltadas para o cumprimento de metas institucionais) de mensagens operacionais (focadas no envolvimento e sensibilização quotidiana dos colaboradores).

Para além disso, a literatura destaca que a eficácia da comunicação de sustentabilidade depende tanto do conteúdo, como da especificidade e consistência do que é comunicado (Men & Bowen, 2017; Barendsen, 2021). Quando comunicação da sustentabilidade é feita através de canais não exclusivos, existe o risco desta se difundir e ser percecionada como um valor secundário e não como um eixo estratégico da organização. Ou seja, a comunicação só se torna verdadeiramente transformadora quando se verifica que esta é intencional, direcionada e contínua, isto é, quando existe uma estrutura de comunicação que permita o diálogo entre partes e o reforço simbólico das práticas sustentáveis (Kunsch, 2018).

Neste sentido, embora a Adidas e a Wipro revelem uma clara orientação para a sustentabilidade nos seus discursos e políticas de recursos humanos, a ausência de canais de comunicação dedicados exclusivamente a esta temática, limita o alcance e o impacto das suas ações. Esta ausência pode levar a uma redução do envolvimento emocional e da aprendizagem contínua, dois elementos fundamentais para distinção da sustentabilidade como valor cultural (Brand, 2011; Neiva, 2018).

Assim, é possível afirmar que, embora seja evidente que a comunicação interna é uma aliada na promoção da sustentabilidade, as práticas de comunicação observadas ainda se encontram numa fase de maturação, exigindo uma maior estruturação e intencionalidade para potenciar o seu real contributo.

5.3 Estratégias e canais da Adidas e da Wipro para comunicar práticas de RH sustentáveis

Os resultados evidenciam diferenças na forma como as duas organizações gerem a comunicação das suas práticas de RH sustentáveis.

Na Adidas Business Services, é evidente a aposta em canais mais interativos e próximos dos colaboradores, como é o caso do Huddle e da rede social interna- Yammer, que são ferramentas utilizadas não apenas para divulgar informações operacionais, mas também para partilhar novidades sobre benefícios, iniciativas de bem-estar, inclusão e práticas ecológicas. Este tipo de canais permite um maior envolvimento, partilha e diálogo, alinhando-se com o conceito de comunicação bidirecional (Men & Bowen, 2017). Já o HR SharePoint surge como um canal mais estruturado, utilizado para concentrar políticas, procedimentos e benefícios de RH, garantindo maior clareza e acessibilidade à informação. Além disso, o uso de televisores internos e community boards surge como um complemento à estratégia da empresa, funcionando como um reforço visual para mensagens-chave. Esta diversidade de canais contribui para uma redução das disparidades de informação e aumento da proximidade entre stakeholders, corroborando com a ideia de haver necessidade de adaptar os canais de comunicação ao perfil e preferências dos stakeholders internos (Tkalac Vercic, 2019).

Já na Wipro, os meios mais utilizados são sobretudo canais digitais, mais orientados para a uniformização de mensagens em toda a organização, como é o caso da intranet

corporativa e o email. Embora esta abordagem garanta uma maior consistência e alinhamento estratégico, existe o risco de haver uma menor interação com os colaboradores. Em comparação com a Adidas, a comunicação da Wipro tende a assumir um caráter mais formal e vertical, identificando-se com uma comunicação mais “informativa” do que “participativa” (Neiva, 2018). Através da entrevista realizada à Diretora de Recursos Humanos, foi possível perceber que isto era de facto uma preocupação para a Wipro, uma vez que houve a necessidade de agrupar os vários canais existentes há uns anos, num único canal, garantindo que a informação estava centralizada e era passada eficazmente. Ainda assim, a empresa demonstra esforços em incluir temáticas de RH sustentáveis nos seus canais regulares de comunicação, como por exemplo, ao divulgar indicadores ambientais, sociais e de diversidade nos relatórios anuais e em atualizações periódicas dirigidas a equipas.

Resumindo, é possível afirmar que a Adidas aposta numa comunicação multicanal, dinâmica e relacional, enquanto a Wipro privilegia uma comunicação estruturada, formal e integrada. Ambas as estratégias dão resposta a desafios distintos: enquanto a Adidas procura criar envolvimento local e proximidade, a Wipro garante coerência numa estrutura global altamente complexa.

5.4 Comunicação *de, sobre e para* a sustentabilidade

A análise empírica confirma a aplicabilidade das três tipologias de comunicação da sustentabilidade propostas por Newig et al. (2013), evidenciando a forma como cada organização combina, em maior ou menor grau, a comunicação *de, sobre e para* a sustentabilidade.

- **Comunicação *de sustentabilidade*:** Tanto na Adidas como na Wipro, é possível verificar este tipo de comunicação através de canais unidirecionais e formais, como é o caso dos relatórios corporativos, emails institucionais ou intranets. Na Adidas Business Services, este tipo de comunicação é visível através da utilização de ferramentas como o HR SharePoint, onde são disponibilizadas políticas de recursos humanos sustentáveis, benefícios e normas de bem-estar. No entanto, no caso da Wipro, esta abordagem de comunicação assume uma maior relevância, uma vez que a empresa pretende acima de tudo garantir consistência e uniformização nas mensagens transmitidas sobre políticas e práticas

implementadas pela mesma. Assim, a intranet corporativa e as newsletters desempenham um papel crucial na difusão deste tipo de informação mais estruturada, reforçando o descrito na literatura sobre a importância da comunicação formal para assegurar clareza e padronização de informação (Genç, 2017). Contudo, importa salientar que a adoção de uma comunicação exclusivamente unidirecional nas empresas, pode ser percebida como insuficiente para gerar envolvimento (Curvello, 2012).

- **Comunicação *sobre* sustentabilidade:** Nesta abordagem da comunicação, a Adidas Business Services distingue-se pela criação de espaços de diálogo e interação entre colaboradores, como é o caso de meios de comunicação como o Huddle, a rede Adibuddies e o Yammer. A utilização destas plataformas permite ir mais além do que uma simples partilha de informação, criando momentos de partilha de ideias, experiências e boas práticas, fomentando o sentido de pertença e a importância da comunicação horizontal para reforçar a cultura de sustentabilidade (Brand, 2011; Men & Bowen, 2017). Já na Wipro, embora a comunicação sobre sustentabilidade ocorra, tem tendência a assumir uma lógica mais estruturada e menos participativa, centrada na divulgação de atualizações em plataformas digitais globais. Assim, a diferença dos canais utilizados pelas duas empresas, permite confirmar a ideia de que é necessário adaptar os canais às diferentes realidades, desenhando as práticas de comunicação de acordo com o contexto e a cultura organizacional (Neiva, 2018).
- **Comunicação *para* a sustentabilidade:** Por fim, esta dimensão da comunicação torna-se visível quando as mensagens passadas se traduzem em práticas concretas. Tanto na Adidas como na Wipro, é possível verificar esta abordagem através das diversas práticas implementadas e enumeradas pelas Diretoras de Recursos Humanos das empresas. Por exemplo, na Adidas Business Services é verificável com a adoção de medidas como a política de “mesa limpa”, os programas de reciclagem e iniciativas de mobilidade sustentável. Já no que toca à Wipro, é possível verificar a comunicação para a sustentabilidade, por exemplo, através das políticas estruturadas de diversidade e inclusão, bem como nos programas de formação em sustentabilidade, que estimulam mudanças de comportamento e contribuem para a integração da sustentabilidade na identidade corporativa. O principal objetivo desta abordagem é que a comunicação deixa assim de ser um

processo meramente informativo e se torne num instrumento de transformação organizacional (Barendsen, 2021).

Através do paralelismo realizado entre as duas empresas, anteriormente, é possível concluir que a Adidas privilegia dimensões de comunicação mais relacionais e participativas - aproximando colaboradores e promovendo um envolvimento emocional, enquanto a Wipro privilegia dimensões estratégicas e normativas, reforçando uma comunicação mais formal e sucinta. Este contraste permite ir de encontro ao descrito na literatura, que defende que nenhuma destas três tipologias deve ser exclusiva e que a eficácia deste modelo depende da integração equilibrada entre estas três abordagens (Newig et al., 2013; Genç, 2017). Assim, a comunicação interna da sustentabilidade deve ser analisada como um processo dinâmico em que as três dimensões se complementam: a **comunicação de sustentabilidade** garante consistência, a **comunicação sobre sustentabilidade** reforça a participação e o diálogo, e a **comunicação para a sustentabilidade** assegura a concretização da informação em práticas quotidianas.

No entanto, é importante salientar que estas dimensões trazem algumas limitações e desafios. No caso da Adidas, a diversidade de canais participativos pode gerar uma sobrecarga de informação, levando à dispersão da atenção dos colaboradores e ao não cumprimento da intenção da comunicação. Já na Wipro, o carácter mais formal e vertical da comunicação pode reduzir o envolvimento emocional e a perceção de proximidade, aspetos que se demonstram fundamentais para consolidar uma cultura organizacional sustentável (Curvello, 2012; Tkalac Verčič, 2019). Assim, a análise a estas duas organizações espelha diferentes dilemas na gestão da comunicação interna, confirmando que é necessário existir uma adaptação contínua às necessidades e expectativas da empresa.

A presente investigação teve como objetivo analisar o papel da comunicação interna na promoção de práticas de recursos humanos sustentáveis em duas organizações: a Adidas Business Services e a Wipro, procurando compreender de que modo a comunicação interna se torna uma aliada na consolidação de uma cultura de sustentabilidade organizacional.

Desta forma, para dar resposta a este grande objetivo, tornou-se importante realizar uma análise das práticas de recursos humanos sustentáveis presentes nas duas organizações e distribuí-las pelas cinco práticas típicas de atuação dos RH: recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, gestão de desempenho, remuneração e recompensas e saúde e bem-estar. Através da junção das práticas implementadas pelas duas empresas em estudo, foi possível observar que existem áreas de atuação onde há uma maior frequência em desenvolver e implementar práticas de RH sustentáveis no dia a dia do que em outras, como é o caso da área da saúde e bem-estar, remuneração e recompensas e formação e desenvolvimento.

Outro contributo importante do estudo para dar resposta ao objetivo, está na demonstração de que a comunicação interna surge como uma ferramenta de gestão estratégica essencial para o enraizamento da sustentabilidade como valor organizacional. Reforça que esta é um meio fundamental para a operacionalização dos valores sustentáveis, atuando como mediadora entre a estratégia corporativa e a ação. No entanto, foi possível perceber que tanto a Adidas como a Wipro ainda se encontram numa fase de maturação no que toca aos canais utilizados para comunicação de práticas sustentáveis. Isto porque ambas não possuem um canal específico para realizar essas comunicações, mas recorrem a outros canais existentes para o fazer, privilegiando alguns deles. Naturalmente, conseguiu-se perceber que existe um cuidado e intenção de comunicar as práticas sustentáveis existentes, só é necessário direcionar o conteúdo para não se correr o risco de este ficar disperso.

Assim, torna-se evidente que as práticas de RH sustentáveis e a comunicação interna são dimensões indissociáveis do processo de construção de uma organização socialmente responsável.

A análise comparativa entre a Adidas Business Services e a Wipro revelou diferenças significativas nas estratégias e nos estilos comunicacionais adotados, sendo que a comunicação interna na Adidas Business Services se caracteriza por um modelo mais participativo, horizontal e colaborativo, enquanto, na Wipro, adota-se uma abordagem mais estruturada e formal.

O modelo utilizado pela Adidas é sustentado em canais digitais interativos e dinâmicos - como o Huddle e o Yammer - que permitem fomentar o diálogo aberto, o reconhecimento entre pares e a partilha de boas práticas, fortalecendo o sentimento de pertença e o compromisso coletivo com os valores da sustentabilidade. Isto confirma algumas perspectivas segundo as quais a comunicação interna participativa constitui um catalisador essencial na construção de significado e no fortalecimento da identidade sustentável (Brand, 2011; Men & Bowen, 2017). Já o modelo utilizado na Wipro privilegia a clareza e a uniformidade das mensagens, utilizando canais em que é possível haver maior controlo da informação, como o *The Dot* (intranet corporativa) e o email. Este tipo de canais permitem garantir uma maior consistência no discurso, mas revelam uma menor flexibilidade para a participação espontânea dos stakeholders internos.

Desta forma, a comparação entre as duas empresas em estudo permite concluir que a Adidas atribui maior relevância à dimensão relacional e emocional da comunicação, promovendo maior envolvimento e sentido de pertença, enquanto a Wipro privilegia a dimensão racional e normativa, reforçando a coerência e a padronização da informação.

No entanto, apesar das diferenças observadas, é possível perceber semelhanças entre as duas empresas em torno do objetivo comum de integrar práticas sustentáveis no quotidiano organizacional. Como exemplo, foi possível observar que fazem parte das práticas diárias da Adidas Business Services a inexistência de vários caixotes do lixo espalhados pelo escritório e a adoção de regime de trabalho híbrido. Em paralelo, na Wipro, podemos destacar práticas como a ausência de papel no escritório e a política de reembolso do valor da viagem para quem se deslocar de transporte público.

Por conseguinte, este estudo confirma que não existe um modelo único de comunicação interna para a sustentabilidade, mas sim diferentes caminhos que podem ser determinados pelos ideais, pela cultura e pela estrutura de cada organização.

Por último, este estudo permitiu confirmar, ainda, a pertinência do modelo das três dimensões da comunicação da sustentabilidade (de, sobre e para), proposto por Newig et

al. (2013). Verificou-se que as duas empresas combinam, através dos canais à sua disposição, estas três dimensões no seu quotidiano. A comunicação *de* sustentabilidade, expressa através de canais mais formais e unidirecionais (relatórios, emails institucionais, intranets), contribui para a clareza e a uniformização de políticas, mas tende a gerar menor envolvimento emocional. Já a comunicação *sobre* sustentabilidade, mais dinâmica e participativa, fomenta o sentimento de pertença e o compromisso coletivo (Barendsen, 2021; Brand, 2011). Como foi possível perceber ao longo do estudo, a partir do tipo de canais mais utilizados em cada uma das empresas, no caso da Wipro, a abordagem da comunicação *de* sustentabilidade assume maior destaque, enquanto, no caso da Adidas Business Services, é a abordagem *sobre* sustentabilidade que possui maior relevância. No entanto, no que diz respeito à dimensão da comunicação *para* a sustentabilidade, que traduz as mensagens em comportamentos sustentáveis, tanto a Adidas Business Services como a Wipro a concretizam bastante bem. Na apresentação e discussão dos resultados, foi notória a presença de inúmeras práticas sustentáveis de gestão de recursos humanos implementadas pelas duas empresas. O ideal é que as empresas consigam articular e equilibrar estas três dimensões, por forma a conjugar a consistência da informação, com a participação ativa e a transformação comportamental.

Para concluir, tanto Adidas Business Services quanto Wipro demonstraram uma compreensão clara de que a comunicação interna é fundamental para alinhar os valores e o propósito da empresa com o discurso da sustentabilidade e com a concretização de ações nesse domínio. O essencial é que a comunicação seja autêntica, coerente e orientada para a mobilização, promovendo a integração plena dos princípios de sustentabilidade no quotidiano organizacional.

Entre as principais limitações deste trabalho, pode-se referir o facto de ter sido realizada uma análise restrita da comunicação interna e das práticas de RH sustentáveis, apenas na ótica das Diretoras de Recursos Humanos das duas empresas. Uma análise mais ampla, com perspetivas de colaboradores de diferentes departamentos das empresas, poderia enriquecer este trabalho.

No que diz respeito a futuras investigações, poderão proceder à realização de estudos longitudinais para analisar como as práticas de comunicação interna evoluem e influenciam a sustentabilidade ao longo do tempo. A realização de estudos em empresas de outros setores e contextos culturais também seria interessante para comparar abordagens de comunicação em diferentes realidades organizacionais. Para além disso, e

complementando o referido nas limitações, seria relevante recolher a perspectiva dos colaboradores das duas empresas estudadas, de modo a compreender como estes percebem e vivenciam a comunicação sobre sustentabilidade e de que forma esta impacta as suas atitudes e comportamentos.

Por fim, este estudo oferece importantes contribuições à literatura no que diz respeito a esta temática. Através dos resultados obtidos conseguiu-se perceber que estes corroboram com o que foi encontrado até agora na literatura. Além disso, considero que, neste estudo, foi realizada uma análise que parece ser inédita, no que diz respeito às três abordagens de comunicação. Foi possível analisar, na prática, como esta questão das abordagens se evidenciava no quotidiano das empresas, o que se tornou uma mais-valia neste trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Al-Ghazali, B. M., & Sohail, M. S. (2021). Corporate social responsibility and organizational performance: A review of literature. *Journal of Management Development, 40*(4), 289–308. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2020-0025>
- Almeida, A. M. (2013). Comunicação interna nas organizações: contributos para a motivação e comprometimento organizacional. *Comunicação e Sociedade, 24*(1), 45–60.
- Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production, 247*, 119131. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119131>
- Ari, E., Yildiz, B., & Yildiz, H. (2020). Green recruitment and selection: A theoretical model. *Human Resource Management Review, 30*(3), 100–109.
- Bangwal, D., & Tiwari, P. (2017). Green HRM—A way to greening the environment. *IOSR Journal of Business and Management, 19*(10), 53–59.
- Barendsen, J. (2021). Comunicação para a sustentabilidade: da informação à ação transformadora. *Sustainability, 13*(4), 215–229. <https://doi.org/10.3390/su13095235>
- Barton, L. (2016). *Crisis leadership now: A real-world guide to preparing for threats, disasters, sabotage, and scandal*. McGraw-Hill.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal, 9*(2), 27–40.
- Brand, K. W. (2011). *Sustainability communication: Interactions between science, policy and the public*. Springer.
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics, 69*(2), 111–132.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society, 38*(3), 268–295.

- Comissão Europeia. (2011). *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Publications Office of the European Union.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage.
- Curvello, J. J. A. (2012). Comunicação interna e cultura organizacional. *Comunicação & Sociedade, 14*(1), 133–152.
- Deshwal, P. (2015). Green HRM: An organizational strategy of greening people. *International Journal of Applied Research, 1*(13), 176–181.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). Sage.
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education, 40*(4), 314–321.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment, 11*(2), 130–141.
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Springer.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing Limited.
- Flores, R., Rueda, S., & López, F. (2017). Sustainability and competitive advantage: A review and research agenda. *Business Strategy and the Environment, 26*(3), 432–450.
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). Sage.
- Franco, M. (Ed.). (2016). *Gestão da comunicação interna*. Coimbra: Almedina.
- Froehlich, J. (2014). Dimensions of corporate sustainability: Literature review and future research agenda. *Management Review Quarterly, 64*(1), 1–27.
- Galletta, A. (2013). *Mastering the semi-structured interview and beyond*. NYU Press.
- Genç, R. (2017). The role of internal communication in the implementation of sustainability strategies. *World Journal of Entrepreneurship, Management*

and Sustainable Development, 13(4), 280–293.
<https://doi.org/10.1108/WJEMSD-01-2017-0002>

- Henriet, F., & Boneu, C. (1990). *Modelos de comunicação interna: quatro eixos estratégicos*. In M. Franco (Ed.), *Gestão da comunicação interna* (pp. 45–63). Coimbra: Almedina.
- Hussain, M. (2018). Green recruitment and its impact on sustainability: Evidence from Pakistan. *Journal of Human Resource Management*, 6(2), 27–34.
- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133–2154.
- Jia, J., Liu, H., & Chin, T. (2018). How does green training promote employee green behavior? *Journal of Cleaner Production*, 198, 117–126.
- Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. Sage.
- Kunsch, M. M. K. (2018). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* (6.^a ed.). Summus.
- Mariappanadar, S. (2014). Sustainable human resource management: The sustainable and unsustainable dilemmas of downsizing. *International Journal of Social Economics*, 41(10), 873–887.
- Marinho, S. (2006). *Comunicação interna: Um olhar estratégico*. Universidade do Porto.
- Martins, M. (2015). Comunicação interna: do conteúdo à cultura organizacional. *Revista Gestão Organizacional*, 8(2), 89–102.
- Men, L. R., & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in internal communication management*. Business Expert Press.
- Meirinhos, M., & Barreto, A. (2018). Comunicação interna: Estratégias e práticas para o envolvimento dos colaboradores. *Revista Comunicação Empresarial*, 12(2), 55–70.
- Mishra, P. (2017). Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 762–788.

- Morais, R., Silva, C., & Gonçalves, P. (2021). Corporate sustainability: Pathways and practices. *Sustainability*, 13(11), 6002.
- Murphy, P., & Schlegelmilch, B. B. (2013). Corporate social responsibility and corporate social irresponsibility: Introduction to a special topic section. *Journal of Business Research*, 66(10), 1807–1813.
- Nascimento, T. R. (2021). Comunicação interna como fator estratégico de gestão: desafios e perspectivas futuras. *Revista Gestão & Tecnologia*, 21(2), 33–48.
- Neiva, E. (2018). *Comunicação interna: como as organizações se relacionam com seus públicos internos*. Atlas.
- Neto, F. P. M., & Froes, C. (2001). *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. Qualitymark
- 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*, 5(7), 2976–2990. <https://doi.org/10.3390/su5072976>
- Oliveira, R. F., & Scrofernenker, C. M. A. (2018). Comunicação estratégica: (im) precisões conceituais e dimensões possíveis no contexto das organizações. *Media & Jornalismo*, 18(33), 103-114. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_7
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage.
- Piowar-Sulej, K. (2020). Pro-ecological HRM practices: The voice of international research. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119122.
- Piowar-Sulej, K. (2021). Human resource management and sustainable development. *Sustainability*, 13(5), 2699.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Rego, A. (2020). Comunicação interna e clima organizacional. *Revista Portuguesa de Comunicação*, 2(1), 15–30.

- Robert, K., Parris, T., & Leiserowitz, A. (2012). What is sustainable development? Goals, indicators, values, and practice. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 47(3), 8–21.
- Roble, G. L. de E. R., Marco Rosini, A., & Oliveira, M. do C. (2022). QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS. *REPAAE - Revista De Ensino E Pesquisa Em Administração E Engenharia*, 8(2), 49–32. <https://doi.org/10.51923/repae.v8i2.328>
- Ruão, T., & Kunsch, M. M. K. (2014). Comunicação organizacional e relações públicas: convergências e divergências. *Comunicação & Sociedade*, 26(1), 19–36.
- Ruão, T.; Neves, R. & Zilmar, J. (2017). A Comunicação Organizacional sob a influência tecnológica: um paradigma que veio para ficar. Em T. Ruão, R. Neves & J. Zilmar (Eds.), *A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações* (pp. 5-12). CECS.
- Sachs, I. (1993). *Estratégias de transição para o século XXI: Desenvolvimento e meio ambiente*. Studio Nobel.
- Samant, A., & Sangle, S. (2016). Green HRM: Practices and strategies. *Asian Journal of Business Ethics*, 5(2), 211–225.
- Savitz, A., & Weber, K. (2007). *The triple bottom line: How today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success*. Jossey-Bass.
- Shaban, M. S. (2019). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 21(4), 546–572.
- Soytas, U., Sari, R., & Ewing, B. (2019). Energy consumption, income, and carbon emissions. *Ecological Economics*, 62(2), 335–346.
- Stake, R. E. (2006). *Multiple case study analysis*. Guilford Press.
- Tkalac Verčič, A. (2019). Internal communication and employer brand: How communication supports sustainability. In K. Sriramesh, A. Zerfass, & J.-N. Kim (Eds.), *The global public relations handbook* (pp. 221–232). Routledge.

- Vellani, C., & Ribeiro, A. (2009). Sustentabilidade corporativa: Perspetivas de longo prazo. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(5), 839–857.
- Wagner, M. (2013). ‘Green’ human resource benefits: Do they matter as determinants of environmental management system implementation? *Journal of Business Ethics*, 114(3), 443–456.
- Werbach, A. (2010). *Strategy for sustainability: A business manifesto*. Harvard Business Press.
- Wipro Limited. (2024). *Sustainability Report 2023-24: Ambitions Realized*.
https://www.wipro.com/content/dam/nexus/en/sustainability/sustainability_reports/wipro-sustainability-report-fy-2023-2024.pdf
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage.

Apêndice I – Guião de entrevista Adidas

O meu nome é Ana Rita Florentino Silva e estou a desenvolver a minha dissertação de mestrado com o tema “Comunicação Interna e Gestão de Recursos Humanos Sustentável” e para isso estou a fazer um estudo em 2 empresas presentes no TecMaia- a Adidas e a Wipro.

Estive no ISCAP a assistir à palestra que deu o ano passado a representar a Adidas, organizada pela professora Ana Cláudia Rodrigues para alunos internacionais, o que me entusiasmou para o tema da Comunicação Interna das Práticas de Recursos Humanos Sustentáveis.

Encontro-me já numa fase bastante avançada do trabalho, no entanto, para a "discussão" dos dados é fundamental o seu contributo. Era muito importante conseguir agendar esta reunião zoom para clarificar alguns pontos respondidos por si no email enviado (texto escrito a azul e itálico) com algumas questões, uma vez que me faltava alguns detalhes para conseguir fazer a análise das respostas.

Desta forma, para lembrar o que foi falado vou ler a pergunta feita por mim, a resposta dada pela Dr. Inês e fazer mais algumas questões no seguimento do que foi mencionado (perguntas iniciadas com a seta).

Então,

1. O tema da Responsabilidade Social e Sustentabilidade é algo cada vez mais predominante nas empresas.

o Qual o nível com que considera que a sua empresa se preocupa com o tema?

nada – baixo – médio – **elevado** – muito elevado

A adidas a nível global e por ser uma empresa de fashion (embora com produção subcontratada) tem uma responsabilidade elevada na sustentabilidade dos seus produtos e respectiva produção e distribuição. Enquanto responsabilidade social, a empresa apresenta a sua missão com o mote de “through sports we have the power to change lives” – isto representa uma responsabilidade importante nas comunidades em que opera. A nível local, aqui em Portugal, e tratatando-se essencialmente de serviços de back e front-office, temos uma responsabilidade social perante a comunidade de sermos uma empresa com boas práticas de empregabilidade, boas condições para os colaboradores e que

investe na comunidade local. Com mais de 930 Colaboradores a adidas Business é já expressiva no mercado de serviços do Norte e por esse motivo o investimento seja nas instituições de ensino (escolas e universidades) seja nas instituições locais de solidariedade torna-se imperativo.

o Da palestra, sei que a Adidas tem muitas práticas de RH socialmente responsáveis e pró-sustentabilidade. Essas práticas surgem da vontade de ser socialmente responsável e promover a sustentabilidade?

Se sim, por favor indique se tem orientações nacionais ou internacionais para isso

Se não, de onde surgem essas práticas

Se em parte sim, em parte não, por favor explique

Tal como já foi referido anteriormente, a adidas Business foca-se essencialmente na sustentabilidade e crescimento das suas operações em Portugal, motivo pelo qual ao longo destes últimos 15 anos cresceu até às 930 pessoas. Temos como convicção que apenas nos posicionamos para a sustentabilidade caso tenhamos práticas que são valorizadas pelo mercado/ comunidade, pelos nossos competidores e pelos nossos colaboradores. Para tal, tendemos a afastar-nos das “tendências da moda” de RH e focamo-nos mais nas componentes estruturais da gestão de RH assim como da gestão do negócio. Sendo uma empresa internacional temos os processos basilares de gestão de RH e localmente acrescentamos os processos / actividades que fizerem sentido mediante a fase e necessidade em que a empresa se encontra. Exemplos disto são os programas de desenvolvimento de lideranças que desenvolvemos e disponibilizamos no Porto, são os community boosters (adibuddies) que actuam tanto para dentro como para fora da organização em termos de actividades desportivas, sociais, comunitárias, ambientais... as actividades institucionais e de abertura à comunidade, as condições de trabalho justo e equalitário para os nossos colaboradores, a dimensão de diversidade e inclusão, assim como o nosso EAP oferecido aos nossos colaboradores e extensível a familiares.

→ Através desta resposta conseguimos perceber que existem orientações gerais e transversais a toda a empresa Adidas, mas, no entanto, existe autonomia para acrescentar e adaptar práticas de RH sustentáveis a cada realidade, é isso?

2. Em todas as principais funções/áreas da atuação dos RH é possível criar práticas que vão de encontro ao tema da Sustentabilidade ou Gestão de RH Sustentável.

Quais as práticas de Sustentabilidade e Gestão de Recursos Humanos Sustentável que gostaria de destacar, desenvolvidas na Adidas – Business Services?

Atendendo a que os processos basilares de RH já existem na organização, gostaria de salientar os adibuddies que são talvez a nossa ferramenta mais poderosa em termos de engagement e comunidade. Os adibuddies são grupos de Colaboradores que se organizam em 7 pilares diferentes (social, huddle, events, sports, green, diversity & inclusion and body & mind) com o objectivo de criarem e implementarem uma serie de actividades que possa ser de interesse para os Colaboradores. Estas actividades não são apenas internas, mas envolvem tb a comunidade.

- Estas atividades propostas pelos Adibuddies têm que ser aprovadas por alguém antes de serem colocadas em prática? Sente que os colaboradores que fazem parte deste projeto se sentem contentes e valorizados por lhes darem toda esta autonomia? Todos os colaboradores sabem que isto existe na empresa?

3. Do levantamento que fiz, identifiquei vários canais de comunicação usadas para comunicar com os stakeholders internos e, naturalmente, veicular/receber informação sobre Sustentabilidade e Gestão de Recursos Humanos Sustentável.

Por favor assinale os que usam e acrescente os que considerar estarem em falta

Canais de comunicação	Usados em geral	Usados para comunicar práticas de Sustentabilidade e Gestão de RH Sustentável
Intranet / Sharepoint	<i>Noticias da empresa, do grupo, sharepoint de equipas</i>	<i>Sharepoint de HR – politicas, beneficios, informações uteis</i>
Email	<i>Emails gerais de interesse para todos os Colaboradores</i>	<i>Novas politicas por exemplo</i>

Quadros de Aviso	<i>Utilizados para recados e trocas de informação entre os colaboradores</i>	
Plataforma de colaboração empresarial “a-LIVE”	<i>Noticias do grupo e do Porto</i>	
Microsoft Teams e Zoom	<i>Todo o tipo de reuniões</i>	
Plataforma WorkHuman	<i>Confesso que não conheço</i>	
Reuniões e Fóruns		
<i>Huddle</i>	<i>Reunião semanal com toda a empresa</i>	<i>Business / HR updates</i>
<i>Daily Management</i>	<i>Reunião semanal por equipa com resultados e KPIs operacionais</i>	
<i>Internal TVs</i>	<i>Novos benefícios, doações de sangue, eventos e actividades</i>	

➔ Se tivesse que destacar um canal, qual considera que seja o canal que mais utilizam para divulgar/partilhar informação sobre esta temática?

4. Por fim, pedia alguns exemplos sobre que canais de comunicação interna são usados para comunicar práticas de Sustentabilidade e Gestão de Recursos Humanos Sustentável? (Por exemplo, usamos a intranet para, mensalmente, divulgar a newsletter sobre sustentabilidade; ou, divulgamos semanalmente as formações que irão ocorrer -sobre sustentabilidade - por email.)

➔ De que forma é gerida a comunicação interna na vossa empresa? Esta está centralizada num único departamento da empresa Adidas, ou cada

pais/zona/escritório possui um departamento que faz a gestão da comunicação interna?

- ➔ Para além disso, tendo em conta os canais de comunicação enumerados como sendo utilizados pela Adidas Business, é possível explorar um bocadinho mais aqueles que assinalou como sendo utilizados para comunicar práticas de Sustentabilidade e Gestão de RH Sustentável? (Intranet / Sharepoint; Huddle)
- ➔ Para concluir, sente que a importância dada a esta questão da Sustentabilidade e Gestão de Recursos Humanos Sustentável passa corretamente para os funcionários da empresa e que estes têm noção do peso que a temática tem na conduta da empresa, mais concretamente na vossa unidade da maia?

Uma vez mais, muito obrigada pela sua ajuda e colaboração uma vez que é fundamental para concluir esta etapa. Obrigada!

Apêndice II – Guião de entrevista Wipro

O meu nome é Ana Rita Florentino Silva e estou a desenvolver a minha dissertação de mestrado com o tema “Comunicação Interna e Gestão de Recursos Humanos Sustentável” e para isso estou a fazer um estudo em 2 empresas presentes no TecMaia- a Adidas e a Wipro.

Estive no ISCAP a assistir à palestra que deu o ano passado a representar a Wipro, organizada pela professora Ana Cláudia Rodrigues para alunos internacionais, o que me entusiasmou para o tema da Comunicação Interna das Práticas de Recursos Humanos Sustentáveis.

Encontro-me já numa fase bastante avançada do trabalho, no entanto, para a "discussão" dos dados é fundamental o seu contributo. Era muito importante conseguir agendar esta reunião zoom para clarificar alguns pontos respondidos por si no email enviado (texto escrito a azul e itálico) com algumas questões, uma vez que me faltava alguns detalhes para conseguir fazer a análise das respostas.

Desta forma, para lembrar o que foi falado vou ler a pergunta feita por mim, a resposta dada pela Dr. Vânia e fazer mais algumas questões no seguimento do que foi mencionado (perguntas iniciadas com a seta).

1. O tema da Responsabilidade Social e Sustentabilidade é algo cada vez mais predominante nas empresas.

o Qual o nível com que considera que a sua empresa se preocupa com o tema?

nada – baixo – médio – elevado – *muito elevado*

Na Wipro a preocupação com Responsabilidade Social e Sustentabilidade é muito elevado.

o Da palestra, sei que Wipro tem muitas práticas de RH socialmente responsáveis e pró-sustentabilidade. Essas práticas surgem da vontade de ser socialmente responsável e promover a sustentabilidade?

Se sim, por favor indique se tem orientações nacionais ou internacionais para isso

Se não, de onde surgem essas práticas

Se em parte sim, em parte não, por favor explique

Sim, as orientações surgem da empresa mãe. Nomeadamente, do gabinete do nosso CEO diretamente.

- Uma vez que estas orientações surgem da empresa mãe, considera que existe uma autonomia dada aos gestores de cada país para o desenvolvimento de práticas de RH socialmente responsáveis ou existe um “modelo” de práticas a respeitar que não permite alterações?

2. Em todas as principais funções/áreas da atuação dos RH é possível criar práticas que vão de encontro ao tema da Sustentabilidade ou Gestão de RH Sustentável.

Quais as práticas de Sustentabilidade e Gestão de Recursos Humanos Sustentável que gostaria de destacar, desenvolvidas na Wipro?

- 1. Digitalização de todos os processos individuais de colaboradores. O nosso objetivo é reduzir ao máximo a impressão de documentos e manutenção de papel no escritório.*
- 2. Processo de recrutamento 100% digital*
- 3. Processo de submissão de baixas, ausências, etc 100% digital. O nosso objetivo é reduzir ao máximo a impressão de documentos e manutenção de papel no escritório.*
- 4. Implementação de projetos: Criação de ponto de reciclagem; sessões de informação, sensibilização.*
- 5. Política de carros: carros elétricos*
- 6. Materiais internos: Copos, colheres, materiais de escritório todos em material reciclado.*

3. Do levantamento que fiz, identifiquei vários canais de comunicação usadas para comunicar com os stakeholders internos e, naturalmente, veicular/receber informação sobre Sustentabilidade e Gestão de Recursos Humanos Sustentável.

Por favor assinale os que usam e acrescente os que considerar estarem em falta

Canais de comunicação	Usados em geral	Usados para comunicar práticas de Sustentabilidade e Gestão de RH Sustentável
Microsoft Teams	<i>x</i>	
Wipro Live Workspace	<i>x</i>	
Plataformas de aprendizagem digital	<i>x</i>	
Reuniões presenciais e eventos	<i>x</i>	
Campanhas internas e programas de reconhecimento	<i>x</i>	
Newsletters e email institucional	<i>x</i>	

➔ Gostaria de questionar se o facto de ter assinalado todos os canais inumerados por mim como “usados em geral” significa que não existem canais específicos de divulgação de práticas de RH sustentáveis? Ou seja, é feito um aproveitamento de todos os canais à disposição para comunicar com os stakeholders internos sobre sustentabilidade e RS?

➔ Qual o canal que mais utilizam para divulgar/partilhar informação sobre esta temática?

4. Por fim, pedia alguns exemplos sobre que canais de comunicação interna são usados para comunicar práticas de Sustentabilidade e Gestão de Recursos Humanos Sustentável? (Por exemplo, usamos a intranet para, mensalmente, divulgar a newsletter sobre sustentabilidade; ou, divulgamos semanalmente as formações que irão ocorrer -sobre sustentabilidade - por email.)

Temos uma equipa dedicada na India que faz a gestão de comunicações internas:

- *Envio de emails de email ID específico*

- *Newsletters mensais*
 - *Vídeos institucionais (internos e externos)*
- ➔ Pela sua resposta fiquei com a ideia que a comunicação interna na Wipro é centralizada numa equipa dedicada na Índia que faz a gestão a nível internacional. No entanto, tendo em conta a realidade de cada país, não é feita uma adaptação? Ou seja, comunicam exatamente as mesmas práticas em cada país?
- ➔ Para concluir, sente que a importância dada a esta questão da Sustentabilidade e Gestão de Recursos Humanos Sustentável passa corretamente para os funcionários da empresa e que estes têm noção do peso que a temática tem na conduta da empresa, mais concretamente na vossa unidade da Maia?

Uma vez mais, muito obrigada pela sua ajuda e colaboração uma vez que é fundamental para concluir esta etapa. Obrigada!