



instituto politécnico de gestão e tecnologia

MESTRADO EM GESTÃO

A Comunicação Interna como meio transmissor das práticas de Responsabilidade Social:

Um Estudo de Caso

Mariana Cristina Oliveira Quintão

DISSERTAÇÃO

VILA NOVA DE GAIA

Janeiro | 2024

Tese de Mestrado realizada sob a orientação do(a)s Prof(a). Doutora Sandra Gomes de Oliveira apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão, conforme o Despacho n.º 8476/2020.

INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

**A Comunicação Interna como meio transmissor das práticas de
Responsabilidade Social: Um Estudo de Caso**

Mariana Cristina Oliveira Quintão

Aprovado em 24/01/2024

Composição do Júri

Presidente

Prof^ª. Doutora Maria Elisete Martins

Arguente

Prof^ª. Doutora Cidália Silva Neves

Orientador/a

Prof^ª. Doutora Sandra Gomes de Oliveira

Vila Nova de Gaia
2024

Agradecimentos

Agradeço a todas as pessoas que tornaram possível a realização desta dissertação, nomeadamente:

À professora Sandra Gomes por toda a sua dedicação, disponibilidade e apoio constante, que foi fundamental para o meu crescimento académico e para a conclusão desta dissertação. Estou muito grata por toda a sua orientação e pela partilha de todo o seu conhecimento e tempo comigo.

À Doutora Patrícia Villas-Boas por todo o apoio e confiança, que depositou em mim durante esta etapa. Agradeço por me ter dado a oportunidade de explorar temas do meu interesse na organização e por ser uma chefe tão dedicada e inspiradora.

Aos meus pais, não há palavras suficientes para expressar toda a minha gratidão pelo amor e apoio incondicional, e por todos os sacrifícios que fizeram por mim ao longo dos anos. Agradeço toda a vossa paciência, encorajamento e valores que me transmitiram. São um dos pilares fundamentais para tudo o que consegui até hoje.

Resumo

A globalização, os avanços tecnológicos e o rápido crescimento populacional, fizeram com que o mundo começasse a ter mais necessidades de cuidado e atuação em três eixos: económico, ambiental e social. Neste sentido, as organizações começaram a ser quase obrigadas a desenvolver a área de Responsabilidade Social e dinamizar práticas com este fim. Para que este processo seja bem feito e consiga chegar aos seus stakeholders, é necessário recorrer à Comunicação Interna. Uma vez que é este processo que irá transmitir a informação aos seus colaboradores e criar neles o sentimento de satisfação e envolvimento. O presente estudo procurou compreender se os colaboradores têm conhecimento sobre as práticas de Responsabilidade Social existentes na organização e responder aos objetivos definidos: Perceber se os atuais meios de transmissão das práticas de responsabilidade social são eficazes; Perceber a perceção dos colaboradores sobre as práticas de responsabilidade social da empresa e; Perceber se a comunicação realizada cria nos colaboradores um efeito de iniciativa e cooperação para as praticas de RSE. Para tal, foi realizado um estudo exploratório, recorrendo à metodologia qualitativa, nomeadamente, a entrevistas semiestruturadas que foram realizadas a 8 colaboradores de uma organização do setor automóvel, com 478 colaboradores. Para analisar o resultado das entrevistas realizadas, recorreu-se à técnica de análise de conteúdo desenvolvida por Bardin. Dos resultados conclui-se que nem todos os colaboradores tinham conhecimento das práticas de Responsabilidade Social. No caso da amostra recolhida, a perceção das práticas existentes na organização é positiva. Contudo, esta área é vista como um processo que necessita de melhorias e mais desenvolvimento. Quanto à Comunicação Interna, conclui-se que o processo não é totalmente eficiente, uma vez que a informação sobre estas práticas, divulgada pelos diferentes meios de Comunicação Interna da organização, não chega a todos os colaboradores. Por fim, a perceção se comunicação realizada cria nos colaboradores um efeito de iniciativa e cooperação para as práticas de Responsabilidade Social, a resposta não foi consensual. Isto porque, alguns dos entrevistados mencionaram que sim, e que até já tinham estado envolvidos em algumas práticas. Enquanto outros nunca participaram, nem sentiam motivação para o fazer.

Palavras-chave: Responsabilidade Social; Comunicação Interna; Envolvimento dos colaboradores

Abstract

Globalization, technological advances and rapid population growth have made the world more aware of the need for care and action in three areas: economic, environmental and social. In this sense, organizations have become almost obliged to develop the area of Social Responsibility and promote practices to this end. In order for this process to be carried out well and reach its stakeholders, it is necessary to use Internal Communication. Since it is this process that will transmit information to employees and create a sense of satisfaction and involvement in them. This study sought to understand whether employees are aware of the organization's existing social responsibility practices and to respond to the defined objectives: To understand whether the current means of transmitting social responsibility practices are effective; To understand employees' perceptions of the company's social responsibility practices and; To understand whether the communication carried out creates in employees an effect of initiative and cooperation towards CSR practices. To this end, an exploratory study was carried out using qualitative methodology, namely semi-structured interviews with 8 employees from an organization in the automotive sector with 478 employees. The results of the interviews were analyzed using the content analysis technique developed by Bardin. The results show that not all employees were aware of social responsibility practices. In the case of the sample collected, the perception of the organization's existing practices is positive. However, this area is seen as a process that needs improvement and further development. As for internal communication, it can be concluded that the process is not entirely efficient, since the information on these practices, disseminated by the organization's various internal communication channels, does not reach all employees. Finally, there was no consensus as to whether communication creates a sense of initiative and cooperation among employees towards social responsibility practices. This is because some of the interviewees mentioned that it did, and that they had already been involved in some practices. Others had never participated, nor did they feel motivated to do so.

Keywords: Social responsibility; Internal communication; Employee involvement

Índice

Agradecimentos	I
Resumo	II
Abstract	III
Índice.....	IV
Índice de figuras	VI
Índice de tabelas	VII
Lista de abreviaturas	VIII
Introdução	1
Parte I Enquadramento Teórico.....	3
1 Responsabilidade Social	3
1.1 Responsabilidade Social Empresarial	3
1.2 Dimensões e Áreas de Atuação da Responsabilidade Social	7
1.3 Responsabilidade Social e Sustentabilidade	12
1.4 Teoria dos Stakeholders.....	15
2 Comunicação Interna	17
2.1 A Comunicação Organizacional	17
2.2 A Comunicação Interna e a sua evolução	19
2.3 A Comunicação Interna nas Organizações	21
2.3.1 As funções e a Importância da Comunicação Interna.....	21
2.3.2 Público Interno	25
2.3.3 Fluxos da Comunicação Interna	26
2.3.4 Meios e Canais de Comunicação Interna utilizados pelas organizações	28
3 A Responsabilidade Social e a Comunicação Interna	31

3.1 A percepção dos colaboradores sobre a RSE.....	31
3.2 O envolvimento dos colaboradores nas práticas de RSE	34
3.3 O papel da Comunicação Interna na percepção e envolvimento dos colaboradores e nas práticas de RSE.....	37
Parte II Metodologia.....	40
1 Questão de Pesquisa e Objetivos Gerais	40
2 Proposições	41
3 Instrumentos de Recolha e Análise de Dados	41
4 Amostra e Universo	44
4.1 Caracterização Sociodemográfica da Amostra	44
Parte III Estudo de Caso	46
1 Introdução e Apresentação da Organização	46
2 Os processos de Responsabilidade Social e Comunicação Interna da organização	47
3 As práticas de Responsabilidade Social da Organização	49
DIMENSÃO INTERNA.....	51
DIMENSÃO EXTERNA.....	54
Parte IV Apresentação e Discussão de Resultados	56
Considerações Finais.....	70
Referências e Bibliografia.....	73

Índice de figuras

Figura 1 - A Pirâmide de Carroll (Adaptado de Carroll, 1979).....	8
Figura 2 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	13
Figura 3 - As cinco categorias dos ODS	14
Figura 4 - Stakeholders das Organizações.....	16

Índice de tabelas

Tabela 1 - Dimensões e Áreas de Atuação da RSE	10
Tabela 2 - Fatores que influenciam a percepção dos colaboradores sobre a RSE.....	33
Tabela 3 - Tabela de codificação de entrevistas	43
Tabela 4 - Caracterização Sociodemográfica da Amostra.....	44
Tabela 5 - Práticas de Responsabilidade Social da Organização	50

Lista de abreviaturas

CI – Comunicação Interna

RS – Responsabilidade Social

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU – Organização das Nações Unidas

TBL - Triple Bottom Line

Introdução

A Responsabilidade Social Empresarial tem vindo a ser um tema recorrente, nos últimos anos, no ceio da gestão empresarial. A adoção de práticas socialmente responsáveis é, cada vez mais, uma exigência por parte da sociedade e dos consumidores. Isto tem feito com que a responsabilidade das empresas aumente, visto que estas têm o papel de garantir o equilíbrio entre a criação de valor para os acionistas e a contribuição para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

Um exemplo desta evolução é o relatório “Portugal em Números 2020”, do Instituto Nacional de Estatística (INE), que menciona, que cerca de 72% das empresas portuguesas, com mais de 10 trabalhadores, confirmaram ter práticas de responsabilidade social. Isto é um indicador muito significativo, uma vez que em Portugal, as micro e pequenas empresas são os tipos de organização maioritariamente predominantes.

No entanto, adotar práticas de responsabilidade social não é suficiente. Também é necessário que essas práticas sejam comunicadas e que haja envolvimento dos colaboradores na estratégia adotada pela organização. Razão pela qual a Comunicação Interna tem um papel fundamental na transmissão das práticas de Responsabilidade Social Empresarial aos seus principais stakeholders.

Através da Comunicação Interna, é possível criar uma cultura organizacional que valorize a Responsabilidade Social Empresarial e que leve os colaboradores a adotar práticas socialmente responsáveis, que tenham cuidado com o eu e com tudo o que os rodeia. A Comunicação Interna pode ser realizada através de vários canais, como intranet, email, reuniões, entre outros. É importante que esses canais sejam eficazes na disseminação das informações e na compreensão das práticas de Responsabilidade Social Empresarial pelos colaboradores.

Tendo em conta a relação entre estes dois temas, a presente dissertação tem como objetivo avaliar a eficácia dos atuais meios de transmissão das práticas de Responsabilidade Social Empresarial da empresa em estudo.

Assim como perceber a perceção dos colaboradores sobre as práticas de Responsabilidade Social Empresarial da empresa e se a comunicação realizada cria nos colaboradores um efeito de iniciativa e cooperação para estas práticas.

Para alcançar estes objetivos propostos, será utilizada uma metodologia qualitativa, que combina na realização de entrevistas ao responsável das áreas em questão e aos colaboradores. Esta metodologia permite obter dados qualitativos e, desta forma, conseguir uma abordagem mais abrangente do problema.

Através da aplicação desta técnica, será recolhida toda a informação relativamente aos processos de responsabilidade social e comunicação interna da organização em estudo. Para além disto, também, será avaliada a eficácia dos meios de comunicação utilizados, com o fim de perceber se são os adequados para captar atenção e compreensão dos colaboradores sobre as práticas. Será feita uma análise da perceção dos colaboradores sobre as práticas RSE existentes, com o objetivo de verificar se estes estão conscientes sobre o assunto e compreendem a importância destas práticas. E, também se espera verificar se os colaboradores se sentem motivados adotar essas práticas.

A partir dos resultados obtidos, poderão ser propostas soluções para melhorar a comunicação interna e a adoção de práticas de Responsabilidade Social Empresarial na organização do estudo de caso.

Parte I | Enquadramento Teórico

As transformações económicas, ambientais e sociais que o mundo foi sofrendo, começaram a ter um elevado impacto na sociedade. De tal modo que as organizações se viram coagidas a contribuir para a melhoria do planeta e do bem-estar das pessoas. Neste sentido, cabe às empresas adotar medidas e práticas, a nível interno ou externo, que beneficie todos os seus stakeholders e os envolva no processo. Para que tal aconteça, é necessário que as empresas tenham um processo de comunicação interna eficiente e eficaz.

Ao longo deste capítulo serão apresentadas diferentes perspetivas de vários autores sobre a Responsabilidade Social Empresarial, a Comunicação Interna e a importância da relação destes dois temas para o desenvolvimento das organizações e o bem-estar dos seus colaboradores.

1 Responsabilidade Social

1.1 Responsabilidade Social Empresarial

O desenvolvimento populacional, a globalização e a rápida evolução tecnológica foram e, ainda hoje continuam a ser, os principais fatores para as alterações que se tem vindo assistir ao longo dos últimos séculos por todo o mundo (Ramos e Isfan, 2020).

Estas mudanças aceleradas têm resultado num maior consumo de recursos naturais e serviços, e têm transformado o modo como as pessoas vivem e trabalham. De tal forma, que a sociedade, o meio ambiente e a economia começam a ser cada vez mais, uma preocupação para a comunidade e para as empresas (Ramos e Isfan, 2020).

Neste sentido, a responsabilidade social (RS) tem-se tornado um tópico muito discutido atualmente e cada vez mais importante, pois esta área é vista como uma forma das empresas adotarem práticas sustentáveis, éticas e socialmente conscientes, tendo em conta os seus interesses e dos seus stakeholders, mas também da comunidade em que atuam.

De acordo com a ISO 26000, a responsabilidade social consiste na “responsabilidade de uma organização pelos impactos das suas decisões e atividades na sociedade e no ambiente, através de um comportamento transparente e ético que contribua para o desenvolvimento sustentável, incluindo a saúde e bem-estar da sociedade, tenha em conta as expectativas dos stakeholders, esteja de acordo com a lei aplicada e consistente com as normas internacionais de comportamento e ainda que seja integrada e praticada ao longo dos relacionamentos organizacionais” (ISO 26000, 2010, p.6).

A responsabilidade social (ainda que não vista desta forma) começou a manifestar-se no final do século XIX, através de algumas empresas que adotavam práticas socialmente responsáveis, sem saberem que se tratava desta área.

Contudo, de acordo com Bowen (2013) citando Bowen (1953), a responsabilidade social teve origem na década de 1950, nos Estados Unidos, através de algumas empresas que começaram a adotar práticas tendo em vista o bem-estar dos seus colaboradores e a comunidade em geral. A chegada deste conceito à Europa veio-se a verificar já durante os anos 60. Anos estes que ficaram conhecidos pela publicação de diversos trabalhos sobre esta área.

A década seguinte começou a ter uma visão diferente da responsabilidade social. De acordo com Clark (2000), estes foram os anos em que as empresas começaram a ser vistas como um “ator social”, ou seja, um organismo que conseguiria trabalhar as questões ambientais e éticas. Nos anos 80 reformulou-se o conceito de responsabilidade social empresarial. Este passou a ter em conta as necessidades e os requisitos que iam surgindo no mercado.

A curiosidade e discussão levou a que o trabalho de pesquisa fosse constante. E, nos anos 90, foi um ano de destaque por terem sido realizados muitos estudos, pois procurava-se aprofundar e aperfeiçoar os conhecimentos sobre responsabilidade social com o objetivo de conseguir melhorar métodos e modelos de desempenho organizacional já existentes.

Carroll (1991), acrescentou às teorias já existentes o conceito de responsabilidade social tendo em conta uma hierarquia de quatro níveis: económico, legal, ético e filantrópico. Elkington (1997) ampliou esta visão, dando relevância ao triplo resultado (triple bottom line - TBL) - prosperidade económica, a equidade social e a perseveração do meio ambiente.

Todavia, existem opiniões contrárias a estas perspetivas, como Friedman (1997), que argumentou que a única responsabilidade que as empresas tinham era apenas maximizar os lucros para os seus acionistas. Uma vez que, para os acionistas, as organizações interessarem-se por causas no âmbito da responsabilidade social era considerado uma atribuição ineficiente de financiamentos e recursos (Friedman, 1997).

Porém, os defensores da Responsabilidade Social, como Carroll (1991) e Elkington (1997), responderam à visão de Friedman, mencionando que as organizações têm um papel muito maior na sociedade. Não se destinam apenas a maximizar os lucros para os acionistas, mas também devem-se preocupar com todos os seus stakeholders e partes interessadas, como por exemplo, os colaboradores e clientes, a comunidade local e o meio ambiente.

Em 2001, a Comissão das Comunidades Europeias, tendo em conta as diferentes perspetivas e conceitos existentes, considerou que a responsabilidade social é vista, quase na totalidade, como “(...) a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas” (p.5).

Mohr, Webb e Harris (2001) também refletiram sobre este tema e analisaram as atitudes dos consumidores em relação às práticas sociais e ambientais das empresas. E, chegaram à conclusão de que as empresas que são socialmente responsáveis conseguem ter mais benefícios e proveitos, uma vez que são as mais escolhidas pelos consumidores.

A juntar a todas as teorias anteriormente apresentadas, surge Neves e Bento (2005) que segundo os autores, a responsabilidade social pode ser considerada como uma ferramenta utilizada para a promoção do desenvolvimento sustentável e melhoria das condições de vida das comunidades. Eles argumentam que a RS pode trazer benefícios económicos para as empresas a longo prazo e contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e sustentável.

Com o tempo foram surgindo sempre novas definições e diferentes visões sobre esta área, mas nunca havia um consenso de uma definição. E, por isso, em novembro de 2010, é publicada a norma ISO 26000, com o objetivo de fornecer orientações práticas sobre esta área em todo o mundo (conceito já definido anteriormente).

Neste mesmo ano, Carroll e Shabana propuseram uma revisão do modelo piramidal de Carroll de 1991. Nesta nova versão, Carroll e Shabana (2010) mencionam que a responsabilidade social é um conceito dinâmico e que está em contante mudança e evolução, tendo sempre em conta a realidade em que se encontra (tempo e sociedade). Para além disto, fizeram um ajuste à pirâmide. A juntar aos quatro níveis, surge a responsabilidade social global, que tem como intuito trabalhar questões ligadas aos direitos humanos e ao desenvolvimento sustentável.

Tal como Carroll e Shabana (2010), defendem na revisão do modelo piramidal, a responsabilidade social é um conceito em constante alteração e, como tal, desde as primeiras abordagens à Responsabilidade Social até à atualidade tem vindo a surgir novas teorias e definições que vão complementando as já existentes.

Assim como mencionado anteriormente e tendo em conta a perspetiva de alguns defensores, como Elkington (1997), a Responsabilidade Social é um conceito que se aplica a nível individual, mas também a nível organizacional, denominando-se de Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

Kotler e Lee (2005) definem a RSE como a tomada de consciência, por parte das empresas, dos impactos ambientais e sociais resultantes das suas atividades e a adoção de medidas para minimizar esses impactos e promover benefícios sociais.

Já Elkington (1997) refere que a responsabilidade social empresarial tem que ver com a criação de valor económico, social e ambiental para a empresa e para a sociedade como um todo. Crane, Matten e Spence (2019), reforçam esta ideia realçando que RSE é a maneira como as empresas gerem os seus negócios e práticas com o fim de conseguir obter um impacto positivo a nível económico, social e ambiental na sociedade.

De acordo com Raseth (2017), as organizações que atuam como membros socialmente responsáveis, para além de ajudarem a sociedade e o meio ambiente, conseguem obter vários benefícios para a sua própria gestão. Conseguem desenvolver a sua imagem e inovação, tornando-se mais competitiva, e também melhora a relação da empresa com os vários stakeholders (Porter & Kramer, 2006).

Tendo isto em conta, parte-se do princípio de que “a noção de responsabilidade social por parte das empresas tem sido bem difundida. Isso ocorre principalmente em países

considerados mais desenvolvidos por exigência do mercado consumidor, pela pressão da sociedade civil organizada e por mudanças profundas nas legislações para gerar produtos mais seguros e menos prejudiciais à natureza” (Costa, 2007, p.20). Esta perspetiva e adesão que Costa aborda tem vindo a evoluir ao longo dos anos, visto que as gerações mais recentes são mais exigentes e atentas a esta questão, e valorizam o facto de as empresas serem socialmente responsáveis.

Hirsch (2019) defende que, durante a última década, houve uma maior adesão e preocupação com este tema, porque as organizações sentiram a necessidade de construir e melhorar a sua imagem, uma vez que os investidores começaram a aperceber que era uma das questões cada vez mais valorizadas pelos consumidores.

Contudo, é necessário ter em conta que, embora já grande maioria das empresas adotem práticas neste sentido, a responsabilidade social ainda não é vista como uma obrigação. As organizações que decidem ser atores ativos, fazem-no por sua vontade com o objetivo de ajudar e contribuir para a melhoria e construção de uma sociedade mais justa e sustentável.

1.2 Dimensões e Áreas de Atuação da Responsabilidade Social

Atualmente, grande parte das organizações já se mostram muito voluntárias e empáticas com as necessidades sociais, ambientais e éticas, ou seja, com o bem-estar do planeta e de todos os seres que nele habitam.

O Livro Verde (2001) dá a conhecer o pensamento da Comissão das Comunidades Europeias quanto a esta preocupação e necessidade de atuação por parte das empresas e da sociedade. Neste sentido, a Comissão das Comunidades Europeias refere que as empresas, cada vez mais, atuam muito para lá daquilo que é exigido na legislação e que as iniciativas e práticas realizadas podem ser diferentes dimensões e áreas de atuação.

Segundo o que é mencionado no Livro Verde (2001), as dimensões da responsabilidade social podem ser de carácter interno e externo, tendo por isso, impacto em diferentes stakeholders. A dimensão interna tem que ver com as ações e práticas que as organizações

adotam e que vão ter influência nos colaboradores, ou seja, investimento capital humano, saúde, higiene e segurança no trabalho, entre outros.

No que diz respeito à dimensão externa, esta já se prende mais com os restantes stakeholders e comunidade local, sendo que as práticas que a organização exerce são executadas tendo sempre estes envolventes.

Ambas as dimensões têm um papel muito importante para a construção de uma empresa socialmente responsável e para a melhoria de uma sociedade equilibrada, ética e saudável. A cada uma destas dimensões, estão associadas áreas de atuação.

Assim como mencionado anteriormente, no ponto 1.1., em 1979, Carrol subdividiu a responsabilidade social em quatro áreas de atuação (económica, legal, ética e filantrópica), num modelo piramidal, tal como ilustrado na Figura 1.

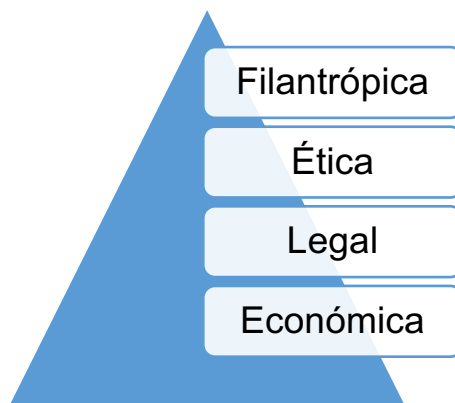


Figura 1 - A Pirâmide de Carroll (Adaptado de Carroll, 1979)

Segundo o autor, as organizações têm responsabilidades em quatro diferentes áreas de atuação, para além das puramente económicas. A responsabilidade económica está na base da pirâmide e representa a obrigação básica que as empresas tem em gerar lucro, criar valor para os acionistas e garantir a sua sobrevivência económica. Esta tem como intuito o sucesso financeiro, através da eficiência do trabalho, o controlo de custos e criar receitas.

A responsabilidade legal tem que ver com o cumprimento das leis e normas estabelecidas. As empresas têm a obrigação e responsabilidade de cumprir com os requisitos legais para garantir que as atividades desenvolvidas pela organização sejam legítimas e não violem as leis em vigor.

A responsabilidade ética refere-se ao comportamento ético e moralmente correto das empresas. As organizações são incentivadas a agir de forma justa, honesta e com integridade. Para além disto, devem ter em conta os valores éticos nas suas ações e decisões, com todos os seus stakeholders.

No topo da pirâmide, surge a responsabilidade filantrópica. Esta área de atuação diz respeito às ações voluntárias e às contribuições positivas que as empresas fazem para a sociedade. Isto incluem diversas práticas como doações, bem-estar da sociedade em geral, atividades para o meio ambiente, entre outras.

A pirâmide de Carroll sugere que as empresas devem considerar todas as áreas de atuação e procurar um equilíbrio entre elas. À medida que as empresas avançam nos vários graus da pirâmide, maior é o nível de responsabilidade social que as empresas vão adotando e contribuindo de forma positiva (expectável).

Mais tarde, surge Elkington (1997) com a teoria Triple Bottom Line, onde o autor defende que são três as áreas de atuação da responsabilidade social: prosperidade económica, equidade social e preservação ambiental.

Ao contrário da teoria de Carroll (1979), em que a preocupação com a responsabilidade económica era gerar lucros, Elkington (1997) na sua teoria, defende que a prosperidade económica tem que ver com o sucesso das organizações e de como deve ser medido, não tendo apenas em conta o lucro financeiro, mas também os impactos sociais e ambientais.

Quanto à equidade social, segundo o autor, é uma responsabilidade que vai de encontro com as preocupações e bem-estar com as pessoas internas, ou seja, colaboradores, mas também com as pessoas externas (outros stakeholders) e com a sociedade em geral. A importância da dimensão social tem que ver com a defesa e desenvolvimento da igualdade, diversidade e relações com a comunidade.

Por fim, a preservação ambiental tem que ver com a preocupação e o cuidado do meio ambiente. O objetivo desta dimensão é conseguir diminuir o impacto ambiental, conservar o meio ambiente e conseguir a continuidade da biodiversidade.

Indo de encontro com a informação que consta no Livro Verde, e criando uma proximidade com a teoria de Elkington, Neves e Bento (2005) decidiram organizar as áreas de atuação nas três grandes áreas de atuação, que prevalecem até à atualidade –

ambiental, social e económica. Assim, tendo em conta as duas dimensões existentes, atribuíram temas, para cada uma das áreas de atuação, que são importantes para o desenvolvimento das práticas de RSE nas organizações.

Tabela 1 - Dimensões e Áreas de Atuação da RSE

		Dimensões	
		Interna	Externa
Áreas de Atuação	Económica	- Crescimento económico - Inovação e competitividade - Sustentabilidade	- Apoio socioeconómico - Patrocínios - Relação com stakeholders externos
	Social	- Clima Social - Empregabilidade - Gestão de Pessoas	- Voluntariado - Apoio Sociocultural - Relação com Comunidade
	Ambiental	- Segurança e Condições de Trabalho - Saúde e Bem-estar ocupacional -Gestão de Impacto Ambiental	- Preservação e conservação Ambiental

Fonte: Adaptado de Neves e Bento, 2005

As organizações têm o poder e a influência para causar impactos significativos nas áreas económica, social e ambiental. Na tabela 1, pode-se observar uma variedade de áreas dentro das três grandes categorias de atuação, nas quais as empresas se podem basear para investir e adotar práticas de responsabilidade social.

As práticas de responsabilidade social referem-se a ações e iniciativas que uma organização ou indivíduo assume e trabalha para ajudar na melhoria do bem-estar da sociedade e do meio ambiente.

A implementação de práticas de responsabilidade social tem uma importância muito elevada para as empresas visto que através destas é possível, para além de contribuir para a melhoria e desenvolvimento da sociedade e do mundo, retirar benefícios dessas práticas. Ora, o facto de as organizações mostrarem preocupação com a sociedade, isso, só por si, já agrega muito valor à organização (Sousa, 2014).

Através da realização destas práticas, as empresas vão conseguir captar a atenção, principalmente, dos seus clientes. Isto vai agregar valor à empresa, aos seus produtos e, consequentemente, aumentar as vendas e procura dos seus artigos (Reckmann, 2023).

Sousa (2014) refere que a implementação de práticas de RSE pode levar, a médio e longo prazo, na melhoria do desempenho e da sustentabilidade da empresa e, como resultado obter um maior valor e constante crescimento deste para as organizações, aumentar o estímulo dos clientes existentes, conseguir estar numa posição de influência nas decisões de compras, ter vantagem sobre as outras empresas e conseguir melhorar o seu clima organizacional.

Perante este cenário, as organizações começaram a perceber que, além de conseguirem obter mais lucros, têm de desenvolver trabalho nesta área para conseguirem manterem-se firmes e competitivas com as outras empresas presentes no mercado. No entanto, nunca podem descorar a importância dos seus colaboradores neste processo. A envolvimento destes nas práticas de responsabilidade social é essencial pois são os recursos humanos que desenvolvem internamente estas práticas, mas também são um meio de transmissão para o exterior. É importante ter sempre em consideração a perspectiva destes (Reckmann, 2023).

Assim, as dimensões da responsabilidade social, tanto a interna como a externa, assim como as áreas de atuação (económica, social e ambiental) estão interligadas e são essenciais para o desenvolvimento da sustentabilidade.

Ao promoverem e adotarem práticas de responsabilidade social, as organizações estão a contribuir para o desenvolvimento e melhoria da sociedade e do meio ambiente, mas também estão a fortalecer a sua imagem, atrair talentos e aumentar a sua competitividade no mercado.

1.3 Responsabilidade Social e Sustentabilidade

Os desafios que a sociedade e o meio ambiente têm vindo a enfrentar, como as desigualdades sociais e económicas, e as mudanças climáticas, são um culminar de maus tratos ao planeta, que têm sido decorrentes ao longo dos vários séculos.

Contudo, a preocupação em tentar melhorar a situação foi sendo algo que surgiu relativamente cedo, com diferentes conceitos. Todavia, de acordo com BCSD (2023), só no final do século XX é que foi adotado o termo que atualmente é muito utilizado, o desenvolvimento sustentável.

De acordo com o Relatório Brundtland, em 1987, o desenvolvimento sustentável é aquele que “satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades, garantindo o equilíbrio entre o crescimento económico, o cuidado com o ambiente e o bem-estar social.”.

Tendo isto em conta, torna-se perceptível a relação entre o Desenvolvimento Sustentável e a Responsabilidade Social, uma vez que, ambos procuram “o desenvolvimento económico lucrativo a par do progresso e equidade social e do respeito pelo meio ambiente, de modo a gerar valor” (Rsopt, 2015, p.5) para os vários stakeholders, tendo sempre em conta melhorar o presente, sem prejudicar o futuro.

A diferença entre eles está apenas no poder de atuação. Enquanto o Desenvolvimento Sustentável é algo que tem uma magnitude global, a Responsabilidade Social está muito direcionada apenas para as organizações, a RSE (Rsopt, 2015).

A Responsabilidade Social Empresarial consiste no compromisso que as organizações devem ter com a sociedade, através ações de sensibilização e implementação de práticas, para ir de encontro com a sustentabilidade, melhorar a qualidade de vida e do meio ambiente, e alertar para as preocupações com os recursos e a sociedade, tendo sempre em conta todos os seus stakeholders (Rsopt, 2015).

De forma ajudar as organizações a trabalhar a questão da Responsabilidade Social e da Sustentabilidade, em setembro de 2015, a Organização das Nações Unidas criou a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Esta agenda foi adotada por todos os Estados-Membros das Nações Unidas, com o objetivo de criar um futuro mais justo, equitativo e

sustentável para todos e conseguir um progresso e desenvolvimento da sustentabilidade até 2023 (BCSD, 2023).

Os ODS são 17 e vão de encontro a questões ligadas à economia, sociedade e ambiente. Cada um destes objetivos têm metas específicas definidas, que servem como linhas orientadoras para políticas, programas e investimentos que podem vir a ser implementados pelos vários tipos de entidades e organizações (BCSD, 2023).

Os ODS são 17 e vão de encontro a questões ligadas à economia, sociedade e ambiente. Cada um destes objetivos têm metas específicas definidas, que servem como linhas orientadoras para políticas, programas e investimentos que podem vir a ser implementados pelos vários tipos de entidades e organizações (BCSD, 2023).



Figura 2 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

(Fonte: Retirado do site da ONU, <https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/>)

Embora cada um dos ODS tenha objetivos e metas diferentes, é possível agrupá-los em cinco categorias: Pessoas, Prosperidade, Paz, Parcerias e Planeta (BCSD, 2023).

- **Pessoas:** Esta categoria está muito relacionada com a dimensão social e atuação da responsabilidade social. Os objetivos de desenvolvimento sustentável que fazem parte da categoria pessoas têm como objetivos acabar com a fome e a pobreza, e

trabalhar no sentido de todas as pessoas serem tratadas de igual forma e com dignidade.

- **Prosperidade:** Ligada mais à dimensão económica, os objetivos que integram esta categoria procuram garantir que as pessoas têm uma vida plena, sem dificuldades económicas e que estejam em plenitude com a natureza.
- **Paz:** A paz é já um tema muito abordado e com vários projetos existentes. Nesta categoria é expectado que a sociedade consiga adquirir harmonia e pacificidade, de uma forma igualitária e justa.
- **Parcerias:** Tal como o nome desta categoria indica, o objetivo principal destes ODS são conseguir com que a Agenda 2030 seja implementada e trabalhada através de parcerias globais sólidas.
- **Planeta:** A categoria planeta agrega a si todos os ODS que dizem respeito ao meio ambiente e natureza. As suas metas passam por conseguir proteger os recursos naturais, o meio ambiente e o clima, de maneira a proporcionar uma melhor qualidade de vida às gerações futuras.



Figura 3 - As cinco categorias dos ODS

(Fonte: Elaboração própria)

A implementação dos ODS permite às organizações ter a oportunidade de contribuir para um mundo mais justo, sustentável e inclusivo, através do estabelecimento de parcerias, adoção de práticas responsáveis e promovendo ações que impactam as três grandes áreas de atuação.

Com isto, conclui-se que a sustentabilidade e a responsabilidade social estão interligadas e são fundamentais para a construção de um futuro mais consciente e equilibrado. A adoção de práticas sustentáveis permite às organizações contribuir para a preservação do planeta, do meio ambiente e do bem-estar as gerações atuais e futuras.

1.4 Teoria dos Stakeholders

Nas últimas décadas, a sociedade e os consumidores têm-se vindo a tornar cada vez mais conscientes das questões sociais e ambientais. As organizações começam a perceber a necessidade de motivar os seus stakeholders para as práticas responsáveis, de modo a contribuir para a sociedade em geral, mas também para incutir esses valores e iniciativa própria nas pessoas.

Tendo em vista a importância dos stakeholders, surge a necessidade de abordar uma das teorias com mais impacto no surgimento e evolução da responsabilidade social – Teoria dos Stakeholders (Pfajfar, Shoham, Małecka e Zalaznik, 2022).

A Teoria dos Stakeholders tem como objetivo compreender e analisar as relações entre uma organização e os diferentes de grupos/ entidades que podem ser afetados ou podem afetar as atividades da empresa. Ao contrário da Teoria dos Shareholders, esta teoria enfatiza a ideia de que uma organização não se deve limitar apenas aos acionistas ou proprietários, mas também a todos os outros grupos que tem interesse para o crescimento, desenvolvimento e desempenho das empresas (Pfajfar, Shoham, Małecka e Zalaznik, 2022).

Foram vários os autores que se manifestaram sobre esta teoria. Freeman (1984) propôs uma definição ampla de stakeholders (figura 4) e afirmou que todas as partes interessadas devem ser tidas em conta nas tomadas de decisões, uma vez que as suas ações têm impactos diretos e/ou indiretos na organização.

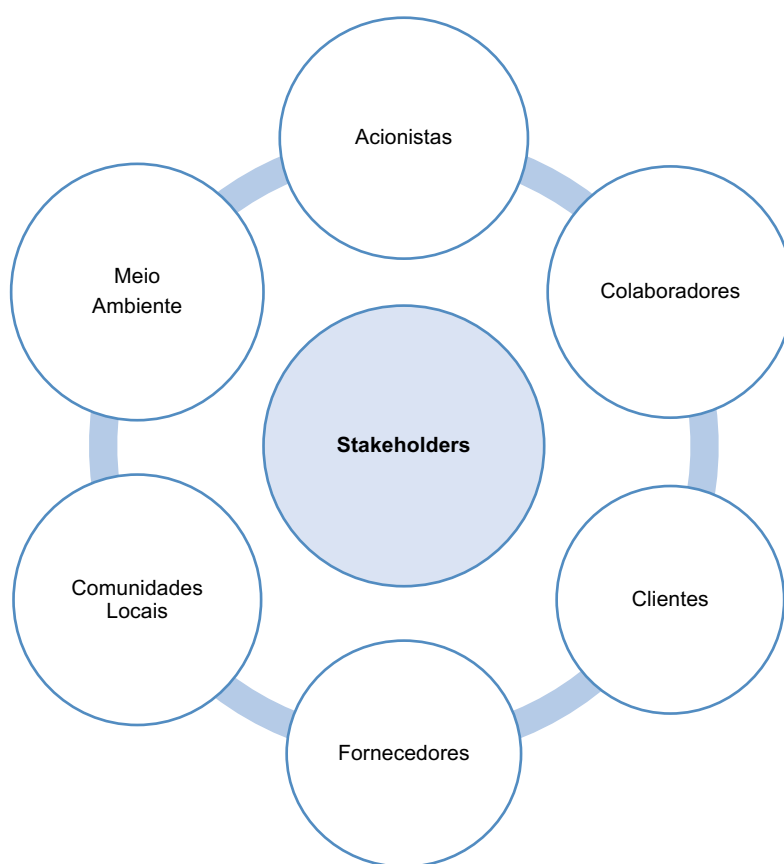


Figura 4 - Stakeholders das Organizações

(Fonte: Adaptado de Freeman (1984))

O seu surgimento deveu-se ao crescimento das preocupações de responsabilidade social nas organizações e os efeitos das suas atividades na sociedade. De acordo com Donaldson e Preston (1995), para além das obrigações financeiras, as organizações também têm obrigações morais e éticas para com seus stakeholders.

Contudo, de acordo com Pfajfar, Shoham, Małecka e Zalaznik (2022), num estudo empírico realizado, conclui-se que, a nível moral e ético, a atuação das organizações requer primeiro sobre as necessidades dos stakeholders com mais influência e, posteriormente, é dada atenção aos restantes.

A aplicação prática da Teoria dos Stakeholders tem vindo a ganhar cada vez mais destaque nas práticas de gestão. Deste modo, as empresas são incentivadas a envolver e escutar ativamente os seus stakeholders, procurando saber as suas preocupações,

expectativas e contribuições, melhorando assim as suas relações e a imagem da empresa (Pfajfar, Shoham, Małecka e Zalaznik, 2022).

Deste modo, a Teoria dos Stakeholders é uma abordagem que destaca a importância de considerar diferentes pessoas e entidades afetos a uma organização. A sua aplicação prática tem vindo a aumentar a consciencialização sobre RSE e a procurar um equilíbrio entre todas as partes envolvidas.

2 Comunicação Interna

A comunicação é um processo essencial para a vida em sociedade, uma vez que permite que as pessoas se conectem e interajam entre si. É através da comunicação que as pessoas conseguem partilhar informações, expressar ideias, pensamentos e emoções (Guo e Sanchez, 2005), contribuindo assim para a construção de relações pessoais e profissionais.

A nível pessoal, a comunicação desempenha um papel fundamental no desenvolvimento de relações pessoais, visto que permite que as pessoas se conheçam melhor, estabeleçam laços emocionais e criem vínculos duradouros. No contexto profissional, a comunicação tem a mesma importância, pois é através dela que os colaboradores podem trocar informações relevantes, coordenar ações, tomar decisões e alcançar objetivos em conjunto.

2.1 A Comunicação Organizacional

O conceito de comunicação organizacional consiste nas várias formas de comunicar que existe dentro de uma organização, sendo esta interna e externa, ou seja, para os seus colaboradores, mas também para os seus clientes, fornecedores, entre outros (Robbins, 2002).

A Comunicação Organizacional está inserida num macro ambiente que exerce grande influência, agindo por meio de fatores psicológicos, sociais e culturais, e que muitas vezes interfere decisivamente no processo comunicativo. É composta pela comunicação interna,

estratégica, integrada, institucional e pela comunicação utilizada no meio/ mercado (Curvello, 2012).

Cada vez mais, se torna uma realidade mais presente e importante para as empresas, pois estas, ao longo do tempo, vão apresentando necessidades de comunicar com todos os públicos para poderem ser mais competitivas (Ali et. al., 2021).

Deste modo, a comunicação organizacional é o caminho certo para a compreensão da empresa no seu contexto interno e externo, provocando uma harmonia no conjunto, gerando uma sinergia positiva em todos os setores e levando a uma satisfação nas relações com os vários stakeholders (Ali et. al., 2021).

Robbins (2002) afirma que a comunicação tem quatro funções básicas, mas essenciais dentro de uma organização. São elas: a informação, o controlo, a expressão emocional e a motivação. Informação porque permite que os seus stakeholders estejam por dentro dos assuntos da empresa e porque ajuda na tomada de decisões. A função controlo deve-se ao facto de a comunicação ter o poder de controlar o comportamento das pessoas, ou seja, de que maneira vai ser feito este processo e, quem e quando o vai fazer. A expressão emocional tem uma importante função porque é através dela que as pessoas vão transmitir os seus sentimentos e emoções, as suas satisfações e insatisfações com a organização. E, por fim, a motivação porque os colaboradores ao estarem informados sobre o que vai acontecendo dentro da organização, sentem-se mais integrados, unidos, mais produtivos e, como tal, mais motivados para a sua função e para ajudar a empresa a melhorar e desenvolver o seu trabalho.

Tendo em conta Lampreia (1992), a comunicação organizacional centra-se na projeção da imagem que a empresa quer transmitir aos vários públicos, enquanto entidade que faz parte de um corpo social com direitos, deveres e obrigações.

De acordo com o autor, comunicar é construir um capital-confiança, ou seja, conseguir criar um acumular de confiança que vai permitir à empresa ser seleccionada, valorizada e apoiada pelos seus clientes.

A comunicação considera-se um instrumento indispensável à administração pelo papel fundamental que desempenha na notoriedade da empresa. Abrange ainda todas as formas

de comunicação utilizadas pela organização para se relacionar e interagir com os seus públicos (Ali et. al., 2021)

Margarida Kunsh defende que a comunicação organizacional deve “construir-se num setor estratégico, agregando valores e facilitando os processos interativos” (Kunsch, 2003, p. 90). Para a autora, a comunicação deve ser abordada de modo integrado, entendendo-a como “uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica” (Kunsch, 2003, p. 150).

Essa perspectiva pressupõe que a comunicação organizacional é formada por um conjunto de estratégias que englobam diferentes áreas, tal como a institucional, o marketing, a comunicação interna e a administrativa. Este conjunto junto, cria um mix de comunicação e torna-se mais abrangente para toda a organização (Kunsch, 2003).

2.2 A Comunicação Interna e a sua evolução

A Comunicação Interna tem-se vindo a tornar ao longo dos anos um tipo de comunicação cada vez mais essencial para o funcionamento das organizações. Este tipo de comunicação consiste num processo complexo que envolve a troca de informações entre a organização e todos os seus públicos (Kunsch, 2003).

Albuquerque e Peter (2019) defendem que a Comunicação Interna tem como objetivos melhorar a interação e o relacionamento entre os colaboradores, e ajudar a construir uma cultura organizacional forte e coesa.

A complementar este pensamento, surge Curvello (2012) acrescentando que este processo é responsável por garantir que as informações relevantes sejam transmitidas de forma clara e eficiente entre os diferentes níveis hierárquicos e departamentos da organização, alinhando os objetivos de cada departamento aos da organização. Assim como, influenciar os comportamentos e atitudes internas. No entanto, a comunicação interna nem sempre teve a importância, função e o impacto que atualmente é visível nas organizações.

Ao longo dos anos, com as transformações da sociedade e das organizações, a comunicação interna tornou-se um processo flexível e adaptável às atualizações e

necessidades da sociedade (Cornelissen, 2014). De modo que as empresas conseguissem manter-se firmes e competitivas no mercado, conseguindo ter boas relações com os seus clientes, fornecedores e parceiros, assim como estabelecer novas comunicações, de modo a aumentar a sua rede de stakeholders.

De acordo com Smith (2011), a comunicação interna poderá ter surgido nas primeiras organizações humanas, ou seja, em comunidades agrícolas. Aqui, a comunicação era realizada através de mensageiros.

A comunicação verbal esteve muito presente nas organizações até ao início do século XX. Albuquerque e Peter (2019) consideravam que a comunicação interna nesta época era apenas usada para a transmissão de informações. Porém, a comunicação que existia era realizada unilateralmente e de modo formal (conversas e/ou reuniões), sendo sempre o mesmo emissor e, por sua vez, também sempre o mesmo recetor.

Na era industrial, este modo de comunicar era muito comum. A comunicação era feita de forma vertical, através de ordens e instruções dadas pelos superiores hierárquicos aos seus colaboradores. Tinha como objetivo mostrar a relação de poder e controlo que existia (Cornelissen, 2014).

Com o tempo, estes meios e formas de comunicação interna começaram a tornar-se limitadas e ineficientes. As empresas começaram a tornar-se mais complexas e globalizadas e, como tal, a comunicação interna foi-se desenvolvendo ao mesmo ritmo que esta evolução ia acontecendo. Com isto, o século XX ficou marcado pelo surgimento de novos meios e canais de comunicação.

Segundo Cornelissen (2014), os anos 60 tiveram grandes progressos a nível de valorização da comunicação interna bilateral. Os colaboradores continuaram a receber informação, mas também começaram a ter uma voz ativa dentro das empresas. Para os empregadores e gestores da organização, a opinião das suas pessoas era importante. A bilateralidade passou a ser interpretada como um meio de construção de identidade e envolvimento dos colaboradores com os objetivos da empresa.

Durante as décadas de 60 e 70, começaram a surgir novos meios de comunicação. As empresas decidiram investir em publicações internas, como boletins informativos e revistas organizacionais (FitzPatrick e Valskov, 2018).

Nos anos 80 e 90 foram surgindo novas tecnologias. Deste modo, as empresas decidiram apostar um pouco mais nesta área. Para além das cartas, os memorandos e o telefone (Smith, 2011), passaram também a usar como canal de comunicação o email e a intranet (FitzPatrick e Valskov, 2018). Este acompanhamento da evolução tecnológica e da globalização permitiu às organizações ter uma comunicação mais rápida e eficiente entre os colaboradores, facilitando a troca de informações e a resolução de problemas (Albuquerque e Peter, 2019).

A juntar-se a estes progressos, a comunicação interna deixa de ser vista apenas como um processo interno e passa a ser considerada uma estratégia de gestão. Neste sentido, as organizações começaram a investir na criação de programas de comunicação interna e equipas dedicadas somente a esta área (Cornelissen, 2014).

Foi durante a década de 80 que a comunicação interna começou a ganhar uma maior amplitude, deixando de ser um processo realizado apenas entre hierarquias superiores e colaboradores, e passando também a ser realizado entre diferentes departamentos.

Neste seguimento, durante a década de 90, a comunicação interna começou a estar mais centrada na criação de uma cultura organizacional forte e na construção de bons relacionamentos entre os colaboradores (FitzPatrick e Valskov, 2018).

Tendo em conta, Cornelissen (2014), o século XXI está a ser um conjunto de anos onde a popularização da internet e das redes sociais está a ganhar cada vez mais força e, como tal, as organizações vêm-se obrigadas adotar canais internos que vão de encontro com estas ferramentas, como blogs e redes organizacionais internas, onde seja possível os colaboradores comunicarem uns com os outros.

2.3 A Comunicação Interna nas Organizações

2.3.1 As funções e a Importância da Comunicação Interna

A Comunicação Interna é considerada um dos processos pilares para o sucesso das organizações. Isto porque, as suas funções vão muito mais além de apenas passar uma mensagem. E, quando é bem utilizada e dinamizada, consegue trazer muitos benefícios

para as empresas, tanto a nível de cultura e clima organizacional, como desempenho e resultados.

Curvello (2012) descreve a Comunicação Interna como um conjunto de iniciativas coordenadas pela organização que têm como objetivo promoverem a escuta, a formação e a mobilização dos seus colaboradores internamente, tendo sempre em conta os valores da empresa. Estas iniciativas contribuem para a construção de uma imagem pública positiva.

Tendo em conta Kunsch (2003), a comunicação é uma ferramenta estratégica que procura conciliar os interesses dos funcionários e da empresa, através do estímulo para o diálogo, a troca de informações e experiências, e a participação de todos os níveis hierárquicos. Este processo desempenha um papel fundamental no fortalecimento da competitividade com outras empresas.

De acordo com Pereira (2013), a comunicação interna pode ser vista através de duas perspetivas. Uma delas refere-se à parte operacional, em que se comunica para transmitir instruções referentes à concretização de uma tarefa. A outra é a parte motivacional que pretende precisamente mobilizar o coletivo de trabalho. Ambas funcionam de forma inter-relacionada e complementar, tendo espaços de ação próprios, mas atuando de forma conjunta através de mecanismos formais e informais.

Marchiori (2018) defende que a comunicação interna, se for previamente planeada e avaliada, pode ser considerada uma ferramenta estratégica estimulante para a existência de diálogo entre as lideranças e os colaboradores. É um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras e, redes formais e informais, levando a que haja uma interação social e fomente a credibilidade, trabalhando constantemente para manter presente e ativa a identidade da organização.

Todos os autores mencionados anteriormente, referem que a Comunicação Interna é um processo muito importante para a relação e perspetiva dos colaboradores, tanto a nível de trabalho (parte operacional), como a nível de satisfação e envolvimento das pessoas nas atividades e processos da empresa. Mas, na realidade, a Comunicação Interna desempenha várias funções, muito mais específicas do que as mencionadas acima.

Myers e Myers (1982) indicaram três funções para a comunicação interna: a função de coordenação e regulação das atividades de produção, a função de socialização, e a função de inovação. A função de coordenação e regulação das atividades de produção consiste na comunicação como meio de coordenação e controlo da organização, e importância para o garantir. A função da socialização tem como objetivo reforçar a importância das relações humanas no contexto de trabalho e o quanto isso pode beneficiar na satisfação dos colaboradores e na produtividade da organização. E a inovação tem como função promover a inovação nas organizações, o seu controlo e coordenação.

Rego (2016), fez uma pequena sistematização das perspetivas acima referidas, mencionado que, a comunicação interna é um processo que permite que haja transmissão e troca de informação, partilha emocional e feedback entre as várias hierarquias dentro de uma organização. A sua principal função é socialização, no sentido de que é através desta função que os colaboradores conseguem obter informações e curiosidade sobre a organização, que os leva adquirir conhecimentos internos e a contribuir de forma positiva e expectável para a organização.

Robbins e Judge, em 2017, defenderam que a comunicação interna desempenha cinco funções dentro das organizações (a mais fulcrais e influentes), sendo elas: o controlo, o feedback, a partilha emocional, a persuasão e a troca de informações. O controlo é uma das funções mais características da comunicação interna pois através deste processo é possível influenciar o comportamento dos colaboradores e, como tal, haverá um controlo sobre este e das ações decorrentes, não interessando o tipo de comunicação utilizado.

Quanto ao feedback, é função muito valorizada e utilizada, pois a transmissão de informação aos colaboradores sobre o seu desempenho permite que estes continuem com o bom rendimento que têm ou, em caso negativo, consiga perceber o que é necessário alterar. A partilha emocional permite que os colaboradores também consigam partilhar as suas satisfações e aspetos menos positivos na organização com o objetivo de melhoria da mesma e do ambiente de trabalho para as pessoas que lá laboram (Robbins e Judge, 2017).

No que diz respeito à persuasão, esta função pode ter duas vertentes, a positiva ou a negativa, no sentido de que vai depender do modo como irá ser utilizada. Se for usada por com o objetivo de persuadir os colaboradores a estarem alinhados com os objetivos e metas da empresa, será uma boa utilização e beneficiará em muito a organização. Caso o

fim da persuasão seja no sentido contrário, acarretará problemas para a empresa. Por fim, a troca de informação, tem uma função básica da comunicação que é a transmissão de informação, mas muito importante pois irá ajudar na tomada de decisões e gestão de conflitos.

Pode-se concluir que são várias as funções da Comunicação Interna. Contudo, independentemente da quantidade de funções que a CI tem, todas elas fazem com que este processo tenha um papel importante e impactante dentro das organizações.

São vários os autores que dão a conhecer a sua opinião relativamente à importância da CI nas organizações, como é o caso de Myers e Myers (1982) e Brault (1992), que consideram a comunicação interna como um processo muito importante na gestão de uma organização, uma vez que assume um papel fundamental no envolvimento de todos os membros da organização. Ali et. al. (2021) vão de encontro os autores acima mencionados, e referem que o diálogo e a transparência são dos valores da organização mais apreciados e defendidos, começando no relacionamento entre os colaboradores e as chefias, em que é de todo relevante que os colaboradores se sintam ouvidos, de forma a ficarem mais motivados e integrados na organização, e onde as pessoas sintam que é um local agradável para trabalhar.

Todos estes fatores devem ser preocupações e prioridades das organizações para com os seus colaboradores e o seu bem-estar, uma vez que “a pessoa passa a maior parte do seu dia dentro das organizações, os motivos são muitos para que o ambiente de trabalho seja o mais agradável possível” (Kunsch, 2003, p. 159). Para além de que, as empresas conseguem tirar partido de vários benefícios, como maior rendimento e produtividade, mais qualidade nos produtos e serviços vendidos ou prestados, mais inovação e menos ausências ao trabalho (Clampitt e Downs, 1993). Deste modo, a CI permite que, tanto os colaboradores como a organização num todo consigam tirar proveito dos resultados deste processo.

Meirinhos et. al. (2022) reforçam a ideia de Kunsch (2003) e Clampitt e Downs (1993), mencionando que a comunicação interna é um processo essencial para a gestão de recursos humanos numa organização. Esta importância deve-se ao facto de que, se a Comunicação Interna for um processo eficaz e fluído, vai transmitir toda a informação necessária às pessoas criando um sentimento de partilha, motivação e envolvimento dos

colaboradores, fazendo-os sentirem-se comprometidos e satisfeitos com as suas funções e local de trabalho.

Contudo, Meirinhos et. al. (2022), também partilharam a ideia de que, em pleno século XXI, onde estes processos são cada vez mais trabalhados e interiorizados na sociedade e nas organizações, ainda existem algumas empresas que não têm este pensamento e forma de trabalhar e, como tal, não conseguem ter colaboradores tão satisfeitos e comprometidos com a sua função, nem com a empresa com quem tem um vínculo laboral.

Assim, conclui-se que, a Comunicação Interna, através das suas várias funções, desempenha um papel importante dentro das organizações pois assegura que os colaboradores estejam alinhados com os objetivos estabelecidos pela organização, e na prevenção e gestão conflitos, enquanto tenta antecipar soluções para que consigam inibir ou controlar atempadamente os mesmos. Tal é identificado pelo facto de as empresas terem a perceção de que é essencial manter os seus colaboradores informados, especialmente em momentos de crise, pois são eles os principais responsáveis pelo desempenho e qualidade da produtividade e, consequentemente, pela capacidade de crescimento da organização (Pereira, 2013).

2.3.2 Público Interno

A comunicação interna é considerada um dos processos mais importante dentro das organizações, pela sua responsabilidade em conectar, envolver e motivar o seu público interno.

De acordo com Pina e Cunha et al. (2015), o público interno refere-se aos indivíduos que fazem parte de uma organização e que colaboram para o sucesso das mesmas, ou seja, está-se a referir a colaboradores e equipas que fazem parte de uma empresa. Estas pessoas tem um papel chave no funcionamento da empresa, pelas funções desempenhadas e por conseguirem criar produtividade e lucro às organizações.

Kotler e Keller (2006) referem que o público interno não são apenas os colaboradores, mas também os gestores, voluntários e diretores. Já para Cahen (1990), este menciona que público interno são os colaboradores, mas também os familiares e círculo de relações.

As organizações socialmente responsáveis não se limitam a respeitar os colaboradores, embora isso seja fundamental. As empresas devem ir além disto e investir no desenvolvimento pessoal e profissional desse público, assim como melhorar as suas condições de trabalho. É um stakeholder que deve ser tido muito em conta e ao qual as organizações devem prestar bastante atenção.

A principal característica deste público, que é o alvo da CI, é o facto de ser o fator diferenciador e por isso, os objetivos específicos da comunicação interna devem ir de encontro com a empresa, mas principalmente, com os colaboradores que tem e com as suas particularidades.

A partir do momento que as organizações começaram a valorizar mais os seus colaboradores e, com o crescimento da economia global disparou, as empresas viram-se obrigadas a tornarem-se mais desenvolvidas e inovadoras, para conseguirem ser competitivas. Como estratégia, começaram a envolver os colaboradores nas políticas da organização pois eles e todas as pessoas mencionadas por Cahen (1990) são os maiores veículos de divulgação de prestígio e de reputação da empresa.

Assim, o público interno passa a estar inserido nas decisões estratégicas da empresa, considerando que as propostas de mudança de dentro para fora são mais fiéis à cultura da empresa. Com a aproximação dos colaboradores, bem como com o respeito destes pela empresa onde trabalham, a organização ganha força social desde a sua conceção.

2.3.3 Fluxos da Comunicação Interna

A comunicação interna representa o fluxo constante de informações que percorre os diferentes níveis hierárquicos e departamentos de uma organização, promovendo a conexão entre os colaboradores, a partilha de conhecimento e a construção de um bom ambiente de trabalho.

O fluxo comunicacional pode ocorrer em diferentes direções e, tendo em conta cada uma dessas direções, ter diferentes emissores e recetores. De acordo com Curvello (2012) e Rego (2016), a comunicação pode-se distribuir em quatro fluxos: descendente, ascendente, horizontal/vertical e transversal/diagonal. A comunicação descendente é considerada o fluxo comunicacional mais comum e mais antigo. Segundo Curvello

(2012), as comunicações são realizadas das hierarquias superiores para as hierarquias inferiores, com o intuito de informar os objetivos, políticas e regulamentos da organização, assim como da avaliação do desempenho dos colaboradores.

Rego (2016) refere que esta comunicação é feita através de vários meios como instruções de trabalho, avisos, reuniões, repreensões e elogios, entre outros. Contudo, o autor também salienta que este fluxo de comunicação pode não ser o mais viável, uma vez que a informação vai ser disseminada desde a gestão de topo até aos colaboradores, e se as capacidades de comunicação dos vários emissores e recetores não forem suficientemente eficientes, muita da informação a ser transmitida pode ser perdida. Para além disto, tal como é defendido por Robbins e Judge (2017), é uma comunicação que apenas se faz num sentido, não permitindo aos colaboradores expressão sentimentos e opiniões no sentido inverso, levando a comportamentos de descontentamento.

Ao contrário da comunicação descendente, o fluxo comunicacional feito de forma ascendente, consiste entre a transmissão de informações dos colaboradores para os seus superiores (Curvello, 2012). Com a comunicação ascendente pretende-se que os colaboradores deem a sua opinião às chefias sobre o que está a correr bem e o contrário, e que vão informando do progresso do trabalho tendo em vista os objetivos delineados pela empresa (Robbins e Judge, 2017). Para Rego (2016), as organizações e hierarquias superiores deveriam incentivar este tipo de fluxo de comunicação pois seria muito benéfico para as empresas e daria uma perceção das opiniões, satisfações, insatisfações, soluções e possíveis mudanças que os colaboradores têm. Porém, tal como na comunicação descendente, poderá haver um aspeto negativo, que passa por os colaboradores sentirem-se retraídos e intimidados e terem receio de falar com as hierarquias superiores.

A comunicação lateral/ horizontal está associada a comunicações realizadas no quotidiano laboral, grande parte de forma informal, entre colegas de trabalho ou departamentos do mesmo nível hierárquico (Curvello, 2012; Robbins e Judge, 2017). Tendo em conta Rego (2016), as suas grandes vantagens são a rapidez na resolução de problemas e partilha de informações entre departamentos. No entanto, pela forma como é feita, poderá gerar algum ruído e confusão.

Por fim, a comunicação transversal/ diagonal tem que ver com a comunicação que é feita diretamente entre diferentes departamentos e níveis hierárquicos (Curvello, 2012). É um fluxo de comunicação cada vez mais valorizado devido à sua eficácia e rápida utilização, conseguida através das mais recentes tecnologias e canais de comunicação (Rego, 2016).

Deste modo, são vários os fluxos que as organizações podem adotar na sua comunicação. Contudo, é necessário continuar a fomentar a comunicação ascendente pois levará os colaboradores a ter o sentimento de pertença e de colaboração. Aos gestores de topo, permitirá ter perceção de problemas e aspetos positivos que muitas vezes não conseguem ter com certos assuntos, pela falta de experiência e contacto (Madureira, 2023).

2.3.4 Meios e Canais de Comunicação Interna utilizados pelas organizações

A forma como a comunicação é feita dentro das organizações, tem muito impacto tanto para os gestores de topo como para as restantes hierarquias. Quando se menciona os termos comunicação interna e organizações, a associação mais rápida que surge é a comunicação verbal, porque é aquela que mais é utilizada devido aos vários meios e canais a que as pessoas estão habituadas a usar (Robbins e Judge, 2017). Isto leva a que se descure um pouco a comunicação não-verbal. Que, apesar de não necessitar de recursos para o fazer, tem muita importância nas empresas visto que é a forma de comunicar mais presente e mais utilizada no dia-a-dia das pessoas, e que muito revela sobre alguns indicadores como a satisfação, o descontentamento, a surpresa, etc (Madureira, 2023).

A diferença entre estas formas de comunicação está assente no facto de a comunicação não-verbal é uma comunicação através de movimentos executados pelo corpo, expressões faciais, reações emocionais, entre outros. (Robbins e Judge, 2017).

Enquanto, a comunicação verbal é expressa de outra maneira. Tem por base códigos que regem a linguagem escrita e falada, e que transmitem uma mensagem que pode ser escutada ou lida. Neste último caso, quando a mensagem é escrita, a mesma pode gravada e mais tarde ser novamente consultada (Robbins e Judge, 2017).

Tendo em conta a comunicação verbal, e de modo a conseguir garantir que todos os colaboradores estão alinhados com os objetivos da empresa e que têm conhecimento das

políticas e dos procedimentos mais relevantes para as suas funções, as organizações recorrem a diferentes meios e canais de comunicação interna. Estes meios podem ser orais, escritos e eletrónicos.

De acordo com Clappitt (1991), a comunicação oral é a mais frequente e utilizada nas empresas pois é o meio mais rápido a transmitir e receber informações das hierarquias inferiores, e também o mais eficaz. Tendo em conta Milton, H. (2020), esta comunicação pode ser feita através dos seguintes canais:

- **Conversa cara a cara:** É um diálogo direto e pessoal entre duas ou mais pessoas, e é considerada a forma de comunicação mais completa, uma vez que envolve elementos como gestos corporais, linguagem verbal, odores, entre outros. No entanto, também é a mais propensa a mal-entendidos, pois transmite sentimentos e emoções, que podem não ser bem interpretados.
- **Telefone:** Tal como a conversa cara a cara também é um diálogo direto e pessoal, mas através de chamadas telefónicas. Contudo, não é uma comunicação tão enriquecida como a anterior porque este canal só permite ouvir. Enquanto, na cara a cara, também é possível ter a comunicação visual.
- **Reuniões:** Estas têm como objetivo estabelecer relações entre os colaboradores e os seus superiores, e podem ser individuais ou em grupo. Neste canal é incentivada uma comunicação transparente e bilateral, tendo os colaboradores oportunidade para expressar e questionar o que necessitam (Men e Bowen, 2017), e as chefias e gestores de topo obtêm feedback para melhorar e desenvolver.
- **Apresentações, Palestras e Conferências:** São canais de transmissão de informação onde, em maioria dos casos, existe pelo menos um orador (emissor) e vários recetores. Através destes canais são comunicadas informações, ideias ou propostas, são transmitidos conhecimentos através de especialistas da área e discutem-se tópicos sobre temas específicos.

Para além da comunicação oral, também existe a comunicação escrita. Este meio tem como objetivo transmitir informações, ideias instruções ou mensagens através de canais escritos (Clappitt, 1991). A comunicação escrita permitem garantir a existência de uma comunicação transparente, precisa e duradoura, uma vez que a mensagem fica registada, pode ser partilhada e consultada as vezes que forem necessárias (Men e Bowen, 2017).

Os canais de comunicação existentes para a comunicação escrita, de acordo com Milton, H. (2020) são:

- Cartas: Este canal é utilizado para explicar situações e/ ou intenções, divulgar eventos e projetos importantes, ou comunicar operações específicas aos colaboradores.
- Onboarding: No dia de integração dos novos colaboradores na organização são entregues vários documentos. Este canal tem como objetivo envolver, integrar e informar sobre a empresa (história, estrutura, funcionamento, programas, etc.).
- Relatórios, folhetos e cartazes: Através deste canal de comunicação torna-se possível transmitir de uma forma mais rápida vários temas como campanhas de informação, prevenção e sensibilização. E, deste modo, manter os colaboradores informados sobre a estratégia, objetivos e atividades da organização.
- Placards: Estes instrumentos são normalmente utilizados para comunicar informação sobre direitos e deveres, regulamentos, saúde, entre outros. É considerado o canal escrito mais antigo e utilizado nas organizações.
- Newsletters: Um canal mais atual e que consiste num boletim informativo (parecido a uma revista ou jornal), com uma periodicidade regular, e tem por objetivo informar os colaboradores sobre notícias acerca a organização, campanhas, eventos, objetivos alcançados, etc. Inicialmente este canal era considerado um canal de comunicação escrito em papel, atualmente, também pode ser considerado um instrumento de comunicação digital, uma vez que a vertente digital tem vindo a ser a mais utilizada.

A juntar a estes dois meios de comunicação, existe ainda a comunicação eletrónica. A comunicação eletrónica envolve a comunicação oral e escrita, mas através de canais e recursos mais digitais. Os avanços tecnológicos foram cada vez maiores e, como tal, as organizações começaram a sentir a necessidade de se atualizar e adaptar de modo a manter-se competitiva no mercado e a continuar a ter os colaboradores informados e motivados (Madureira, 2023). São os canais mais característicos:

- Email: Este é o canal de comunicação eletrónica mais comum na comunicação das organizações. A partir do email é possível enviar mensagens para um ou mais contactos (colegas, superiores, departamentos, etc.), anexar documentos e manter os registos guardados.

- **Intranet:** A intranet é uma rede interna que apenas é de acesso livre aos colaboradores da organização. É um canal utilizado para propósitos estratégicos e que permite transmitir uma grande variedade de informação, desde regulamentos, documentos internos, procedimentos de trabalho, entre outros. Para além de informar, a intranet também tem espaços que permite comentários por parte de todos os utilizadores, conseguindo assim, a organização obter mais feedback (Men e Bowen, 2017).
- **Redes sociais:** As redes sociais nas organizações consistem em plataformas semelhantes às redes sociais, mas apenas podem ser utilizadas pelos colaboradores. Este canal de comunicação permite que as pessoas partilhem informações, ideias e atualizações. O objetivo da utilização deste canal é, para além de informar, promover um sentimento de convívio, pertença e cooperação. (Madureira, 2023)

Assim, chega-se à conclusão, que ao longo dos tempos, a Comunicação Interna nas organizações foi-se adaptando às inovações tecnológicos conseguindo, atualmente, ter já uma vasta rede de meios e canais de comunicação com os seus colaboradores.

3 A Responsabilidade Social e a Comunicação Interna

3.1 A perceção dos colaboradores sobre a RSE

A Responsabilidade Social Empresarial tem-se tornado um tema cada vez mais interessante nas organizações. Ao longo do tempo, as empresas vão reconhecendo a importância de se envolverem em práticas socialmente responsáveis e a todos os seus stakeholders. Neste sentido, surge a necessidade de entender a perceção do seu público interno quanto às iniciativas e práticas de responsabilidade social.

De acordo com Stawiski, Deal e Gentry (2010), as perceções dos colaboradores em relação à RSE têm um papel importantíssimo na forma como estes encaram a organização onde trabalham. Se os colaboradores percebem que a empresa aposta em medidas e práticas socialmente responsáveis, estes vão-se sentir mais satisfeitos e comprometidos com a empresa.

Esta dedicação e empenho das empresas é crucial para a retenção de colaboradores pois, se estes percebem que a organização está a fazer um trabalho importante na área de responsabilidade social, vão ser mais leais à empresa e permanecer mais tempo nela.

Para além disto, uma boa perceção por parte dos stakeholders internos leva a uma melhoria da reputação e imagem da organização, contribuindo desta forma para a atração e retenção de novos talentos, assim como para a captação de novos consumidores (Schaefer, Terlutter e Diehl, 2019).

No entanto, é necessário ter em conta que a perceção dos colaboradores sobre a RSE pode variar. Alguns colaboradores podem questionar a autenticidade das iniciativas de responsabilidade social da organização, especialmente se perceberem que o objetivo da empresa é apenas uma estratégia de marketing (Schaefer, Terlutter e Diehl, 2019).

São vários os fatores que podem influenciar a perceção dos colaboradores em relação à Responsabilidade Social Empresarial. Stawiski, Deal e Gentry (2010) consideraram os seguintes fatores:

- **Liderança** – A liderança tem um papel crucial na perceção dos colaboradores quanto à RSE. Os colaboradores conseguem perceber que a empresa é socialmente responsável quando a liderança se envolve e comunica a importância da RS e as práticas existentes.
- **Comunicação** – Os colaboradores têm uma boa perceção e mais ligação com a organização quando esta comunica bem com a sociedade e com os seus stakeholders, e se mostra transparência e clareza ao dar a conhecer as suas práticas de RS.
- **Cultura Organizacional** – A cultura organizacional influencia muito a perceção dos colaboradores. Se a cultura da organização for de promoção, incentivo, aposta e valorização das práticas socialmente responsáveis, então os colaboradores vão-se sentir mais envolvidos e integrados e vão ter uma visão da importância desta área na empresa.
- **Qualidade do Ambiente de Trabalho** – Este também é um fator que influencia a perceção dos colaboradores, no sentido em que, se a organização demonstra preocupação com o ambiente de trabalho existente e promove práticas de saúde e

segurança no trabalho, então para os colaboradores é uma empresa socialmente responsável.

- Práticas de RS tangíveis – Este fator tem alguma relevância, uma vez que é importante para os colaboradores perceberem as medidas e práticas existentes, como será possível alcançar o objetivo delas e qual o objetivo de cada uma delas. Para além disto, os colaboradores valorizam a envolvimento da organização com a sociedade.

Mais tarde, Schaefer, Terlutter e Diehl (2019), através do seu estudo sobre os fatores que influenciam a percepção dos colaboradores na autenticidade e aliciamiento para a RSE, também demonstraram que existem vários fatores que influenciam a percepção dos colaboradores em relação à RSE. Estes autores consideraram que estes fatores poderiam ser agrupados em quatro categorias: Transparência e comunicação, Alinhamento com os valores e cultura da empresa, Envolvimento dos colaboradores e Resultados Tangíveis. A tabela que se segue, mostra os fatores indicados pelos autores.

Tabela 2 - Fatores que influenciam a percepção dos colaboradores sobre a RSE

		Fatores
Categorias	Transparência e comunicação	• Clareza e transparência das informações de RSE • Comunicação interna sobre RSE
	Alinhamento com os valores e cultura da empresa	• Consistência da RSE com os valores e a cultura da organização • Responsabilidade social vista como uma prioridade para a organização
	Envolvimento dos colaboradores	• Participação dos colaboradores nas práticas de RSE • Acesso dos colaboradores a informações sobre RSE • Envolvimento da administração dos programas de RSE
	Resultados Tangíveis	• Resultados tangíveis das iniciativas de RSE • Percepção da RSE como uma estratégia de ser uma organização socialmente responsável, e não apenas uma estratégia de marketing

Desta forma, conclui-se que a percepção dos colaboradores sobre a RSE é importante, uma vez que os colaboradores podem ser considerados agentes de mudança dentro das organizações e contribuem para a boa reputação e imagem da empresa. Estas percepções são cruciais para a satisfação, o comprometimento e envolvimento dos colaboradores com a organização.

Como em várias outras circunstâncias, estas percepções são influenciadas por diferentes fatores que devem ser trabalhados pelas organizações de modo a colmatar aspetos negativos que possam levar a uma apreciação menos positiva dos stakeholders internos.

3.2 O envolvimento dos colaboradores nas práticas de RSE

O envolvimento dos colaboradores é um fator fundamental para o sucesso de qualquer organização. Quando os colaboradores se sentem satisfeitos e motivados no seu trabalho, há uma maior propensão de serem mais produtivos e comprometidos com os objetivos da empresa.

O seu envolvimento nas práticas de RSE é muito importante pois trará benefícios para os stakeholders internos, mas também para a própria organização. A responsabilidade social é definida, por Duarte e Neves (2011), como a percepção que os colaboradores têm acerca da responsabilidade social na organização sobre o ambiente, a sociedade e os próprios colaboradores.

Um dos fatores que mais influencia o envolvimento dos colaboradores nas práticas de responsabilidade social é a satisfação no trabalho. De acordo Duarte e Neves (2011), a satisfação no trabalho consiste na avaliação geral do colaborador sobre vários aspetos do seu trabalho, como por exemplo benefícios, remuneração, ambiente de trabalho, etc.

Por sua vez, as práticas de responsabilidade social também podem influenciar a satisfação no trabalho, pois os colaboradores ao perceberem que a organização assume um papel socialmente responsável e que a empresa tem uma boa reputação e imagem, vão perceber que estão num local bom para trabalhar, com os valores certos e preocupação com o meio ambiente e com os outros, e por isso tendem a se envolver mais com a organização, tanto

a nível emocional como comportamental (Chaudhary, 2017; Ferreira e Real de Oliveira, 2014).

No entanto, ainda continua a ser notória a falta de envolvimento por parte dos colaboradores em grande parte das empresas. Muitos não se sentem motivados e, como consequência, não têm melhor desempenho nas suas funções (Chaudhary, 2017).

É neste sentido que as organizações decidem apostar na responsabilidade social, uma vez que ao criar uma cultura de responsabilidade social, os colaboradores vão-se sentir mais envolvidos com a missão e os valores da empresa (Onkila & Sarna, 2022).

Tendo em conta a perspetiva de Chaudhary (2017), a RSE pode ajudar a melhorar o envolvimento dos colaboradores de diferentes maneiras, são elas: (1) Criar um sentido de propósito em relação ao trabalho que realizam. Quando os colaboradores percebem que o seu trabalho tem um impacto positivo na sociedade e no meio ambiente, eles sentem-se mais motivados e envolvidos; (2) Ajuda a melhorar a satisfação dos colaboradores no trabalho, criando um ambiente de trabalho mais positivo e colaborativo. Isto é muito benéfico para as organizações visto que, ao aumentar a satisfação, alguns dos indicadores menos positivos vão conseguir diminuir, como é o caso do absentismo e turnover; (3) Melhorar a imagem da organização para todos os seus stakeholders e público em geral. Ao perceberem que a organização assume um papel de agente socialmente responsável, contribuindo mais para o meio ambiente e a sociedade, os colaboradores sentem-se mais orgulhosos e com um maior sentimento de pertença das organizações onde trabalham. Isto leva a um aumento do envolvimento dos colaboradores nas ações e atividades da empresa.

Segundo Ferreira e Real de Oliveira (2014), a relação entre a RSE e o envolvimento dos colaboradores é considerada uma relação bidirecional. Isto é, não é apenas a RSE que influencia o envolvimento dos colaboradores, mas também o envolvimento dos colaboradores que pode influenciar a RSE da empresa. Por exemplo, colaboradores mais envolvidos podem estar mais motivados para participar em iniciativas de RSE da empresa, e isto leva a um aumento da RSE da empresa.

Onkila & Sarna (2022) vêm reforçar a ideia defendida por Ferreira e Real de Oliveira (2014), mencionando que a relação entre a RSE e o envolvimento dos colaboradores tem adjacente cinco pontos fulcrais:

- Comunicação – A comunicação deve ser clara e transparente entre a organização e os seus colaboradores. É vista um fator chave na percepção dos colaboradores em relação ao compromisso da organização com a responsabilidade social e na motivação e incentivo dos colaboradores para participarem nas atividades desenvolvidas de RSE.
- Compromisso – As organizações que demonstram compromisso com a RS têm funcionários mais comprometidos e envolvidos.
- Envolvimento - O envolvimento dos colaboradores nas atividades de RSE pode levar a uma maior noção do propósito e de satisfação no trabalho.
- Motivação – Este fator concentra-se na motivação dos colaboradores para participarem nas atividades de RS da organização. A motivação dos stakeholders internos pode ser influenciada por vários fatores, como reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, e a percepção do impacto positivo da RS nas comunidades locais.
- Impacto da RS nas relações com os colaboradores - A RS se for bem implementada e de encontro com todos os fatores anteriormente referidos, pode ter um impacto positivo na satisfação e no comprometimento dos colaboradores.

Porém, nem sempre é fácil conseguir implementar as práticas de RS e ter o objetivo pretendido. Durante este processo podem surgir alguns desafios como a dificuldade em medir o impacto das práticas de RSE na produtividade e no envolvimento dos colaboradores, a resistência por parte de algumas pessoas em aceitar e perceber a importância destas práticas, e os custos que estes investimentos podem significar para as organizações (Chaudhary, 2017)

Dhanesh (2012) reforça estas dificuldades referindo que muitas empresas falham na implementação efetiva da RS, devido à falta de envolvimento dos seus stakeholders internos. As organizações deveriam ver a RSE como uma oportunidade para envolver seus colaboradores e proprietários, mas infelizmente muitas empresas vêem a RS como um meio para chegar ao público externo, sendo esta área gerida por departamentos ligados ao ambiente ou marketing.

Contudo, esta abordagem pode ser prejudicial para a implementação da responsabilidade social na organização, uma vez que os colaboradores e proprietários é que têm uma maior noção de como funcionam os processos internos e onde podem ser aplicadas melhorias

ao nível ambiental, social e económico. Este envolvimento traria mais comprometimento e motivação por parte dos colaboradores. Algo que ainda é defendido para ajudar neste envolvimento das pessoas é a criação de incentivos para os colaboradores que participem e contribuam para as práticas de RSE de uma forma interessada e voluntária.

Indo de encontro a este último ponto, no seu estudo, Dhanesh (2012) apresentou o caso de uma empresa que envolveu todos os seus stakeholders internos na implementação da RSE e das suas iniciativas e que foram um sucesso. O caso da empresa The Co-operative Group, que decidiu envolver os seus colaboradores nas iniciativas de redução de emissões de carbono, com a criação de um programa interno de incentivos. A empresa conseguiu reduzir suas emissões de carbono em 35% em apenas três anos.

Assim, a satisfação no trabalho e o envolvimento dos colaboradores nas práticas de RSE estão interligados e trazem benefícios mútuos. Quando os colaboradores têm a oportunidade de se envolver em iniciativas de responsabilidade social, eles sentem-se mais satisfeitos, envolvidos e motivados, o que contribui para o sucesso da empresa. Portanto, investir em RSE e promover a participação dos colaboradores nessas práticas é uma estratégia inteligente e benéfica para as organizações.

3.3 O papel da Comunicação Interna na percepção e envolvimento dos colaboradores e nas práticas de RSE

A responsabilidade social foi ganhando uma maior atenção e preocupação nas empresas. Isto porque começou a haver uma maior consciencialização da importância desta área por parte dos consumidores e da sociedade em geral. Como tal, a comunicação eficaz da RS é vista como uma forma de aumentar a confiança e a lealdade dos consumidores, assim como de melhorar a reputação da empresa. No entanto, as práticas de RSE têm como principais agentes os colaboradores e, por isso, é necessário perceber de que forma é que a comunicação tem influência nestes e nas práticas de SER (Kataria, Kataria e Garg, 2013).

Para as empresas conseguirem atingir as suas metas de sustentabilidade e de responsabilidade social, é necessário que a comunicação interna seja eficaz e bem estruturada. Kataria, Kataria e Garg (2013) referem que a comunicação interna é um

processo fundamental para a tomada de decisões e divulgação de práticas e iniciativas. Ao utilizar este processo de forma eficiente, a organização irá conseguir a aumentar a motivação e envolvimento dos seus colaboradores e a reduzir o turnover.

Chaudhary (2017) vai de encontro com este pensamento e menciona que é importante que a empresa comunique de forma clara e transparente as suas iniciativas de responsabilidade social aos seus colaboradores e à sociedade em geral. Isto pode ser através de criação de relatórios de sustentabilidade, realização de eventos de responsabilidade social e campanhas de consciencialização sobre questões sociais e ambientais.

Contudo, esta pode ser a grande dificuldade da CI, comunicar de forma clara e eficaz. Para tentar colmatar este desafio, é necessário que a comunicação seja adaptada aos seus diferentes públicos, e que os canais e meios utilizados sejam bem selecionados de acordo com as necessidades de cada grupo.

Como tal, Kataria, Kataria e Garg (2013) sugerem o uso da tecnologia como ferramenta para melhorar a comunicação interna (email, intranet, entre outros), que ajude a garantir que a informação chega a todos os seus stakeholders internos.

No entanto, os mesmos também alertam para a contenção dos meios digitais e para a necessidade de haver comunicação face a face, com o objetivo de garantir a compreensão, o comprometimento e envolvimento dos colaboradores.

Para além disto, os autores também destacam a importância liderança na promoção de uma cultura de comunicação aberta e eficaz. Os líderes devem ser modelos de comunicação, que incentivam o diálogo aberto e fornecem feedback construtivo para a sua equipa.

Portanto, pode-se afirmar que existe uma relação entre a responsabilidade social e a comunicação interna. Segundo Gomes, Asseiro e Ribeiro (2014), esta relação quando é feita em conjunto, promove um vínculo emocional mais forte entre os colaboradores e a organização. Os colaboradores têm a perceção de que a empresa atua de uma forma socialmente responsável, e como tal, sentem-se mais satisfeitos, envolvidos e valorizados.

Lee (2021) também deu a sua perspetiva sobre a relação entre a RSE interna e a CI, acrescentando que a RSE só será realmente eficaz se a implementação for bem feita. Isto dependerá da comunicação interna e da maneira como é feita a perceção por parte dos

colaboradores, pois este último fator é considerado o crítico para o sucesso da organização.

Para que as organizações consigam implementar a RS com sucesso, tendo por base esta relação, Lee (2021) sugere que as empresas devem: (1) Investir em atividades de RS interna que beneficiem os colaboradores - Estas atividades podem ser programas de desenvolvimento profissional, programas de bem-estar, benefícios para os funcionários, etc.; (2) Comunicar todas as atividades de RSE aos colaboradores - Para isto é necessária a criação de uma cultura de comunicação aberta e transparente, assim como o uso de vários meios e canais de comunicação; (3) Investir em relações sociais com os colaboradores - Criar oportunidades para os colaboradores se envolverem em atividades fora do trabalho, como voluntariado e eventos sociais. Mas também, incentivar e reconhecer os comportamentos positivos de comunicação e convívio entre os colaboradores; (4) Aumentar a retenção e motivação dos colaboradores. As empresas devem criar um ambiente de trabalho positivo para todos, assim como dar a conhecer e proporcionar oportunidades de desenvolvimento profissional e crescimento na carreira na organização.

Em suma, conclui-se que o papel da comunicação interna na percepção e envolvimento dos colaboradores e nas práticas de RSE é crucial para o sucesso e sustentabilidade de uma organização. Uma comunicação interna eficaz cria um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sentem informados, valorizados e motivados, o que resulta numa maior produtividade, satisfação e alinhamento com os valores e objetivos da empresa. Além disto, a comunicação interna permite que a empresa envolva ativamente os colaboradores em práticas de RSE, transformando-os em embaixadores dessas iniciativas e promovendo um impacto positivo na sociedade e no meio ambiente.

Parte II | Metodologia

Para a realização de um estudo, é necessário recorrer sempre a uma metodologia de trabalho. De acordo com Fortin (2009), a metodologia é o conjunto de técnicas e métodos utilizados ao longo de um estudo. É nesta fase que são apresentadas e explicadas, as escolhas realizadas para a investigação que se encontra a desenvolver. Esta escolha baseia-se em dois paradigmas: o paradigma metodológico quantitativo ou o paradigma metodológico qualitativo.

Um paradigma é um “conjunto articulado de postulados, valores conhecidos, teorias comuns e regras que são aceites pelos elementos de uma comunidade científica num dado momento histórico.” (Coutinho, 2005, in Coutinho, 2011, p. 9)

Para a presente dissertação, foi selecionado o paradigma metodológico qualitativo, uma vez que permite descrever experiências, memórias e opiniões do indivíduo (Denzin e Lincon, 2010).

Neste capítulo será dado a conhecer as hipóteses e os objetivos para este trabalho, assim como a metodologia selecionada, ou seja, as técnicas e métodos adotados para chegar às conclusões pretendidas.

1 Questão de Pesquisa e Objetivos Gerais

“Uma investigação é algo que se procura, implicando hesitações, desvios e incertezas. O investigador deve obrigar-se a escolher um fio condutor tão claro quanto possível, para que o seu trabalho se estruture com coerência.” (Quivy e Campenhoudt, 2018, p.6).

Neste sentido, e de maneira a tornar este processo mais organizado, é necessário levantar uma questão de pesquisa. No caso da presente dissertação, a questão que serviu de ponto de partida para esta investigação é: Será que os colaboradores da organização em estudo têm conhecimento sobre as práticas de Responsabilidade Social?

Tendo em conta as várias abordagens que surgem no enquadramento teórico anteriormente estudado, o presente estudo, procura atingir os seguintes objetivos:

- Perceber se os atuais meios de transmissão das práticas de responsabilidade social são eficazes.
- Perceber a percepção dos colaboradores sobre as práticas de responsabilidade social da empresa.
- Perceber se a comunicação realizada cria nos colaboradores um efeito de iniciativa e cooperação para as práticas de RSE.

2 Proposições

Um estudo de paradigma metodológico qualitativo evidencia proposições formalmente. Nesta dissertação, as proposições formuladas são:

- a) A organização dispõe de canais de Comunicação Interna eficazes para a transmissão das práticas de Responsabilidade Social na organização.
- b) Os colaboradores têm conhecimento sobre as práticas de Responsabilidade Social e das ações realizadas com a comunidade.
- c) Os colaboradores sentem-se satisfeitos, envolvidos e mais comprometidos nas dinâmicas da organização e nas ações de RS desenvolvidas internamente.

3 Instrumentos de Recolha e Análise de Dados

Tendo em conta que, a metodologia escolhida para este estudo foi a qualitativa, os instrumentos de recolha de dados utilizados foram a aplicação de entrevistas individuais semiestruturadas. Esta decisão deveu-se ao facto de, ao serem semiestruturadas, as pessoas não se sentem condicionadas a responder apenas ao que lhe é questionado, tendo a liberdade para mencionar algo que acham pertinente referir sobre o assunto.

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2018), este tipo de entrevistas além de darem liberdade ao entrevistado, também pode permite que o entrevistador oriente o entrevistado para ir de encontro com a questão de partida e os objetivos definidos.

Para o presente estudo exploratório, foram realizadas duas entrevistas, com diferentes objetivos, tendo um consentimento prévio de todos os entrevistados, que é possível ser

visto no Anexo I. Uma entrevista foi realizada apenas à Diretora do departamento de Pessoas e Cultura, que era a responsável pelos processos de Responsabilidade Social e Comunicação Interna, e tinha como intuito perceber o funcionamento destes dois processos na organização e as práticas desenvolvidas (Anexo II). A outra entrevista foi realizada a colaboradores de diferentes níveis e hierárquicos, e departamentos (produção, direção, administrativos, técnicos), com o objetivo de recolher informação sobre a sua perceção e opinião do funcionamento dos processos e das práticas de RSE (Anexo IV).

Após a realização das entrevistas, surgiu o momento de proceder para a análise das mesmas. Para isto, recorreu-se à análise de conteúdo, pois através desta é possível sistematizar e explicitar a informação recolhida nas entrevistas e a possibilidade de atribuir categorias e classificações de modo a tornar a interpretação mais fácil e metódica. Assim, foi feita a transcrição das entrevistas e distribuição da informação pelas diferentes categorias.

Para a presente dissertação, a metodologia de análise de conteúdo selecionada foi a Metodologia de Análise de Conteúdo de Bardin. De acordo com Bardin (2009), a principal fonte para a análise de conteúdo é a expressão verbal.

Para Bardin (2009), a análise de conteúdo é vista como um método que procura compreender e explicar as informações que estão implícitas no discurso das pessoas, tentando perceber mais do que apenas do que é dito. Este tipo de análise tentar perceber tudo o que está nas entrelinhas das entrevistas.

O autor menciona ainda que análise de conteúdo não é apenas um instrumento, mas sim um conjunto de técnicas. Contudo, não seja vista dessa forma, pois a sua metodologia é aplicada como um só instrumento, mas tem por de trás um conjunto de ferramentas que fazem com que esta seja eficaz.

Esta metodologia é aplicada através de uma tabela de codificação, como o exemplo que se segue:

Tabela 3 - Tabela de codificação de entrevistas

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Responsabilidade Social	Definição	- Áreas de atuação - Propósito	<i>“Para mim, responsabilidade social é aquela responsabilidade que as empresas devem e têm de ter com quem as rodeia, e não só com os lucros. As empresas devem olhar pelo meio que as envolve, seja meio ambiente, seja pessoas que trabalham nessas empresas, seja, se possíveis pessoas que se rodeiam da empresa” E1</i>
	Práticas de RS	- Conhecimento - Diferentes áreas - Práticas realizadas	<i>“Sim, a nossa empresa adota várias práticas de responsabilidade social, incluindo a doação para instituições de caridade locais, programas de apoio financeiro para os colaboradores e iniciativas de sustentabilidade, como a redução de resíduos e de economia circular.” E7</i>
		- Dimensão Interna - Dimensão externa - Alinhamento com necessidades de diferentes stakeholders	<i>“Sim com a preocupação que existia na saúde física e mental do colaborador, bem como a oportunidade criada com o seu desenvolvimento pessoal.” E5</i>

Fonte: Elaboração própria

4 Amostra e Universo

A amostra consiste num grupo de pessoas, que estarão disponíveis para ajudar nos estudos ou investigação através de inquéritos, entrevistas ou outras técnicas, ou então que vão ser estudados através do seu comportamento (Almeida e Freire, 2000). Numa investigação, amostra é muito importante, uma vez que se trata apenas de uma percentagem da população, terá de ser uma quantidade representativa desta.

De um total de 478 colaboradores da organização onde se desenvolveu o presente estudo de caso, 8 pessoas responderam à entrevista criada para esta investigação. Nos pontos que se seguem, será dada a conhecer a amostra através da sua caracterização sociodemográfica.

4.1 Caracterização Sociodemográfica da Amostra

As entrevistas foram realizadas a colaboradores com diferentes funções dentro da organização. O objetivo foi conseguir perceber a opinião e perceção dos diferentes departamentos e hierarquias.

Para conseguir obter a informação pretendida, foram entrevistadas 8 pessoas o total. As informações sobre os entrevistados são apresentadas na Tabela 4.

Tabela 4 - Caracterização Sociodemográfica da Amostra

Entrevistados	Sexo	Idade	Habilitações	Departamento	Nível Hierárquico	Antiguidade
E1	Feminino	35	Licenciatura	Direção	Diretora	18
E2	Feminino	24	Licenciatura	Administrativo	Técnica	2
E3	Feminino	29	Mestrado	Administrativo	Técnica	7

**A Comunicação Interna como meio transmissor
das práticas de Responsabilidade Social: Um Estudo de Caso**

E4	Masculino	42	9º Ano	Produção	Operadora	10
E5	Masculino	40	Licenciatura	Qualidade	Técnico	13
E6	Feminino	56	12º Ano	Produção	Operador	30
E7	Masculino	46	Licenciatura	Produção	Responsável Produção	7
E8	Masculino	30	Mestrado	Administrativo	Técnico	5

Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta a informação que consta na tabela acima, as idades dos colaboradores que foram entrevistados concentram-se entre os 24 e os 55 anos de idade, sendo que a média das idades é de 37,5 anos.

Relativamente às habilitações académicas, a tabela 4 demonstra que o ensino superior é o que prevalece. Cinco dos entrevistados têm licenciatura ou mestrado, dois têm ensino secundário e apenas um tem ensino básico.

Quanto ao departamento e função, para a realização das entrevistas, tentou-se diversificar o departamento e a função dos colaboradores. Deste modo, destacam-se os departamentos de produção e administrativos.

Por fim, o tempo de trabalho é uns indicadores sociodemográficos mais importantes a ter em atenção para o presente estudo. Isto porque, temos uma diferença de antiguidade de trabalho nos entrevistados e, como tal, existe conhecimento de práticas mais antigas realizadas. Esta distribuição da antiguidade da amostra está presente na Tabela 4.

Parte III | Estudo de Caso

1 Introdução e Apresentação da Organização

Este capítulo tem como objetivo dar a conhecer a organização que serviu de estudo de caso para a realização desta dissertação. Aqui será feita uma breve apresentação da empresa e, posteriormente, será dado a conhecer como funcionam os seus processos de Responsabilidade Social e Comunicação Interna, e quais as práticas de RSE desenvolvidas pela organização.

O estudo de caso foi realizado numa organização que atua no setor automóvel e está localizada na zona norte do país.

Trata-se de um grupo com mais de 30 anos de história, composto por quatro empresas. Cada uma das empresas que fazem parte desta organização, dedica-se a uma fase diferente do processo, desde o início (o desenho do molde) até ao momento de montagem da peça e envio para o cliente. Isto são dois dos fatores que a distingue de outras empresas do setor, a sua rapidez e a sua independência, na realização do produto final. Atualmente, a organização exporta para vários continentes, sendo a Europa o seu maior consumidor.

A nível de recursos humanos, o grupo é composto por 478 colaboradores. Deste total, 93 pessoas são do sexo feminino e 385 do sexo masculino. As idades variam entre os 18 e os 66 anos, sendo que a faixa etária com maior percentagem de colaboradores é a dos 35 aos 45 anos, com cerca de 43%.

A diversidade cultural é algo que também está muito presente na organização, dado que existem colaboradores de diferentes nacionalidades, nomeadamente portuguesa, brasileira, venezuelana, indiana, colombiana, argentina e boliviana.

2 Os processos de Responsabilidade Social e Comunicação Interna da organização

Tal como percebido ao longo da revisão da literatura, a Responsabilidade Social é um processo que as empresas têm vindo a trabalhar, visto que se torna importante e, quase uma exigência, por parte dos seus vários stakeholders. Neste sentido, e tendo em conta que, é necessário envolver os colaboradores nestas práticas e medidas, a Comunicação Interna é um processo igualmente importante dentro de uma organização.

O presente estudo de caso trata-se de uma organização que contempla estes dois processos. De modo a conseguir atingir os objetivos definidos para esta dissertação, foi necessário perceber o funcionamento de cada um destes processos. Neste sentido foi realizada uma entrevista à diretora do Departamento de Pessoas & Cultura (P&C), que é também responsável pela área de Responsabilidade Social e da Comunicação Interna. A Análise da entrevista consta no Anexo III.

- Responsabilidade Social

Embora muitas empresas só tenham começado a investir nesta área mais recentemente, a responsabilidade social foi sempre um foco para a organização do estudo de caso. De acordo com a diretora do Departamento P&C:

“(…), a responsabilidade social sempre fez parte do DNA da organização, com 3 dimensões principais: ambiente, colaboradores e promoção do desporto infantil e juvenil.” El

Contudo, a responsabilidade social na organização não é um processo estruturado, isto é, não existem procedimentos ou critérios específicos que definam como as ações devem ser desenvolvidas.

A sua atuação, ao longos dos anos, sempre se prendeu muito por avaliar e estruturar práticas e medidas, tendo sempre em conta os três eixos da Responsabilidade Social e os valores defendidos pelo grupo. Independentemente da área e dimensão de atuação, a preocupação por parte da organização é:

“(...) tudo o que é efetuado: deixar o mundo melhor para as gerações futuras.” El

O tipo de indústria presente nesta organização e a matéria-prima utilizada são muito prejudiciais para o ambiente. Tendo isto em conta, a organização desde cedo, decidiu desenvolver ações para atenuar este problema, como foi o caso:

“As questões ligadas com o ambiente foram sempre uma prioridade, sendo que a (...) foi das primeiras empresas a ter registo no EMAS.” El

As práticas desenvolvidas pela organização vão de encontro com as necessidades internas ou externas. Não existem objetivos, nem plano de metas, apenas algumas linhas orientadoras através de inquéritos preenchidos pelos colaboradores ou exigências por parte dos clientes e do mercado automóvel.

Porém, independentemente de qual a dimensão de atuação e a razão pelo qual o grupo está a desenvolver aquela ação, existem sempre stakeholders internos envolvidos, para além dos colaboradores, estão também:

“Departamento de Pessoas e cultura, Grupo de trabalho ESG e por vezes a Administração.” El

- Comunicação Interna

A Comunicação Interna, ao contrário da Responsabilidade Social, já é um processo que se encontra estruturado e registado em procedimentos do departamento. Nestes documentos é dado a conhecer a forma como o circuito da comunicação deve ocorrer dentro da organização.

Este processo tem o envolvimento da Administração e do Departamento de Pessoas & Cultura. Quando se trata de comunicados, avisos ou informação importante sobre fornecedores, clientes, entre outros, a comunicação parte da administração ou então, no caso de não o ser, tem de ter sempre aprovação deste órgão.

Toda a restante comunicação realizada no sentido de envolver os colaboradores nas atividades e dinâmicas que estão a decorrer, assim como solicitar sugestões e opiniões

destes stakeholders, entre outras informações, são sempre realizadas pelo departamento P&C, através dos vários canais existentes.

Estes canais, são já maioritariamente digitais, por forma a conseguir acompanhar e sensibilizar os colaboradores para a utilização das novas tecnologias, e ao mesmo tempo conseguir que a comunicação seja mais apelativa e perceptível, sem que se perca informação.

De acordo com a informação reportada pela Diretora do Departamento P&C, os canais utilizados para a divulgação e comunicação informação aos colaboradores são:

“- Intranet, ou também conhecido como portal interno, onde é feita a colocação de informação institucional e de documentação de apoio à tomada de decisão;

- E-mail, em que a comunicação é gerida pelo departamento de P&C principalmente com duas finalidades: informação institucional e laboral ou informação de iniciativas de carácter vario;

- Ecrãs nos locais de refeição, onde é dada a conhecer informação sobre as iniciativas, indicadores relacionados com SST, vídeos das principais atividades, etc, sendo também este canal gerido pelo departamento de P&C.” E1

Embora já sejam utilizados diferentes canais de comunicação, a organização sente que não são suficientes para conseguir chegar a informação ao total de colaboradores do grupo e responder às necessidades existentes. Porém, apesar de terem esta noção da realidade, os investimentos em novos canais ainda não são uma prioridade a nível financeira, tal como é reportado:

“Apesar de identificada a necessidade da criação de outros canais de comunicação interna, a mesma nunca teve viabilidade financeira.” E1

3 As práticas de Responsabilidade Social da Organização

Tal como mencionado anteriormente neste capítulo, a organização do estudo de caso sempre teve atenção às necessidades de Responsabilidade Social, muito antes de estas se tornarem uma exigência por parte dos clientes e fornecedores.

**A Comunicação Interna como meio transmissor
das práticas de Responsabilidade Social: Um Estudo de Caso**

Para a administração deste grupo, o bem-estar dos seus colaboradores e da comunidade local sempre foi uma das suas prioridades. Porém, a sua atuação não se restringiu apenas à área social. As suas práticas ao longo dos anos foram-se estendendo pelas três áreas de atuação da RSE, nas duas dimensões (interna e externa).

Neste sentido, a tabela que se segue, dá a conhecer as práticas de Responsabilidade Social desenvolvidas pela organização.

Tabela 5 - Práticas de Responsabilidade Social da Organização

		Dimensões	
		Interna	Externa
Áreas de Atuação	Económica	- Movimento Ajuda de Colo - Sabores da Terra - Grupo ESG - Épocas Festivas e benefícios	- Cabazes de Natal - Apoio a instituições locais e outras
	Social	- Formulários de satisfação dos colaboradores - SoMos - Evolvere - Pausa com Sentido - Oportunidades de Mobilidade Interna - EU 360 - Mês da Saúde - Seguro de Saúde - Distribuição de Fruta - Dia dos filhos	- Mantas Solidárias
	Ambiental	- Parcerias com diferentes entidades - Campanha de Segurança no Trabalho - Reciclagem de Resíduos - Reutilização do alumínio	- Registo no EMAS

Fonte: Elaboração própria

De forma a entender um pouco melhor de que se trata cada uma delas, segue uma breve explicação, iniciando pelas práticas da dimensão interna e, posteriormente, da externa.

DIMENSÃO INTERNA

- Movimento Ajuda de Colo – Movimento solidário de distribuição e recolha de bens para crianças até aos 3 anos. O objetivo é angariar bens, que os colaboradores têm e já não utilizam, e reutilizar para outros colegas cujas famílias passam mais dificuldades. Inicialmente, era apenas para colaboradores, atualmente já se estendeu para a comunidade local, através de casos identificados pelos colaboradores.
- Sabores da Terra – Esta prática consiste numa horta comunitária que a organização disponibilizou para todos os colaboradores. A premissa desta ação é “colhe o que semeias”. De um modo geral, a empresa disponibilizou o terreno, os materiais e as sementes, para que os colaboradores possam tratar da horta e, posteriormente, colher e usufruir do que a terra dá.
- Grupo ESG – É um grupo de colaboradores que se reuniram para trabalhar as questões ligadas à Responsabilidade Social. O intuito deste grupo foi definir as prioridades em termos de ODS, tendo em conta a opinião dos colaboradores. Após serem definidos nos 3 ODS selecionado, formaram-se 3 grupos para desenvolverem possíveis iniciativas a serem realizadas, que terão impacto internamente.
- Épocas Festivas e Benefícios – A época mais comum desta prática é o Natal. Durante o mês de dezembro, a organização oferece bolo-rei a todos os colaboradores e também oferece prendas de Natal aos filhos e netos até aos 12 anos. Para além disto, de acordo com a escolha dos colaboradores, é realizado um jantar de Natal ou oferecido um cabaz de Natal ou cartão oferta com um valor para que possa ser usufruído em algumas grandes superfícies.

- Formulários de satisfação dos colaboradores – Todos os anos é feito o inquérito de clima organizacional, também é realizado o inquérito de riscos profissionais e, semanalmente ou mensalmente, através dos canais de comunicação interna, são realizados formulários com questões para os colaboradores escolherem e darem a sua opinião.
- SoMos – Após uma análise à percentagem de mulheres que existiam na organização e várias atividades para dar realço a este género, surgiu o SoMos. O SoMos consiste num programa de empoderamento feminino que teve a participação (voluntária) de 35 mulheres, de todas as hierarquias, e atuava em 4 sentidos: Desenvolvimento do eu, metodologia agile, competências digitais e liderança. Em cada um destes módulos, foram realizadas conversas com mulheres inspiradoras, consultas de aconselhamento pessoal e testes de personalidade. No fim deste programa, foram promovidas internamente 5 pessoas pelo seu potencial.
- Envolvere – Programa muito semelhante ao SoMos, mas com o objetivo de envolver todos os colaboradores, independentemente do género. Também aqui foram identificados colaboradores com potencial e talento para desempenhar outras funções dentro da organização.
- Pausas com Sentido –As pausas com sentido consistem em pequenos momentos de convívio, em diferentes situações e pessoas, com o objetivo de fortalecer a relação entre os vários departamentos e colaboradores e todos se sentirem envolvidos e satisfeitos.
- Oportunidades de Mobilidade Interna – Sempre que surgem necessidades de recrutamento, o primeiro passo é fazer recrutamento interno. A organização dá a oportunidade às pessoas de desenvolverem o seu trajeto profissional e evoluírem internamente, tendo em conta vários fatores (avaliação de desempenho, realização de teste técnicos, ...)
- EU 360 – É um programa que se encontra à disposição dos colaboradores e das suas famílias, onde podem usufruir de 6 consultas anuais para cada uma destas

áreas: Psicologia, Financeiro, Jurídico e Social. Além disto, a organização também dispõe de uma fisioterapeuta nas instalações duas vezes por semana que está disponível para os colaboradores, assim como para o seu agregado familiar.

- Mês da Saúde – Todos os anos, em setembro ou outubro, é realizado o mês da saúde. Durante este mês são realizadas ações e dinâmicas direcionadas para o desporto, reeducação alimentar e libertar a parte mental. A ideia fulcral deste mês é trabalhar e sensibilizar os colaboradores para a importância do seu EU físico e psíquico.
- Seguro de Saúde – Na admissão de um novo colaborador, é sempre atribuído um seguro de saúde ao colaborador para que ele possa usufruir de modo a manter o seu bem-estar e saúde.
- Distribuição de Fruta – Desde 2018 que a organização decidiu fazer distribuição de fruta duas vezes por semana. À terça e quinta-feira chegam caixotes com diferentes peças de fruta e ficam junto à portaria. Assim, quando os colaboradores entram para a sua jornada laboral, já podem levar uma peça de fruta para uma das suas refeições.
- Dia dos filhos – O dia dos filhos consiste numa atividade criada em 2018, em que os filhos dos colaboradores se deslocam até às instalações da organização e fazem várias dinâmicas preparadas para eles, com os pais e restantes colaboradores. No primeiro ano, a experiência para os mais pequenos foi experienciar um bocadinho de um dia de trabalho do seu pai ou mãe na organização. Na sala de formação foram criadas linhas de montagem onde eles tinham de ver as diferentes peças, identificar erros, embalar, entre outras funções.
- Parcerias com diferentes entidades – A organização estabeleceu parcerias com várias entidades locais ou mais transversais no sentido de permitir que os colaboradores usufruam dos serviços por preços mais reduzidos, como por exemplo, ginásio.

- Campanha de Segurança no Trabalho – A sensibilização para o cuidado a ter durante o desempenho das suas funções é essencial. Para além da formação anual que a organização dispõe para os colaboradores, também decidiu realizar a Campanha de Segurança no Trabalho que consistiu em várias imagens com fotografias dos filhos dos colaboradores a usar os Equipamentos de Proteção Individual acompanhada de uma frase alerta para o uso destes equipamentos. O objetivo era alertar, prevenir, mas também provocar uma reação a nível emocional de modo a fazer pensar um bocadinho mais na sua saúde e na família que está em casa à sua espera.
- Reciclagem de Resíduos – Existem espalhados pela organização vários locais com caixotes para fazer a reciclagem de resíduos.
- Reutilização do alumínio – Atualmente, na organização, quase não existe desperdício de alumínio. Até há uns anos, quando uma peça tinha defeito, era colocada de lado para ir para uma entidade que fazia tratamento de alumínio já utilizado ou então era deitada fora. Atualmente, o grupo já faz a sua própria reutilização, isto é, quando a peça não está conforme, é colocada no carro que entra novamente no forno e é novamente fundido.

DIMENSÃO EXTERNA

- Cabazes de Natal – No Natal é realizada uma distribuição de cabazes pela comunidade local, em famílias com necessidades financeiras, que são identificadas pelos colaboradores.
- Apoio a instituições locais e outras – O grupo tem ajudado e patrocinado várias entidades locais, mas também outras, como a Race for Good. A nível local, os apoios são principalmente para associações com crianças e idosos, bombeiros e associações desportivas.
- Mantas Solidárias – A guerra na Ucrânia criou um grande movimento solidário em todo o mundo. Neste sentido, em contexto de formação, foram desenhadas,

pintadas e cosidas três mantas de apoio à Ucrânia. O objetivo consistiu em sortear as três mantas, através de rifas vendidas por todos os colaboradores, e entregar o dinheiro a uma associação que se encontrava acolher refugiados e necessitavam de ajuda.

- Registo no EMAS – A organização foi uma das primeiras a estar registada na Empresa Municipal de Águas e Saneamento, devido à sua preocupação com o meio ambiente.

Assim, através da tabela 5 é possível perceber que, a organização desenvolve várias práticas, tanto a nível interno como externo. Esta preocupação com os seus vários stakeholders e o meio ambiente é algo que surge desde muito cedo e, tem prevalecido e desenvolvido ao longo dos anos. Embora não seja um processo estruturado, é perceptível a existência de práticas que tentam ir de encontro com as necessidades dos seus colaboradores, mas também dos seus restantes stakeholders, como é o caso da comunidade local.

Parte IV | Apresentação e Discussão de Resultados

Neste capítulo, serão apresentados, de uma forma resumida, os resultados mais relevantes para esta dissertação, tendo em conta análise de conteúdo já previamente feita, que se encontra no Anexo V.

- **Responsabilidade Social**

Para se abordar a área de Responsabilidade Social numa organização, é necessário que os colaboradores tenham algum conhecimento sobre este conceito. Neste sentido, foi questionado à amostra do estudo de caso o que entendiam por RS. Todos os entrevistados consideraram na sua resposta que, a RS é a responsabilidade, dever ou compromisso que a empresa tem de contribuir para os três eixos da responsabilidade social, nomeadamente, social, económico e ambiental:

“Responsabilidade social existe quando se denota uma genuína preocupação por parte da empresa em desenvolver ações que promovam a melhoria das condições e ambiente para as suas pessoas e comunidade geral. Esta área ocupa cada vez mais um papel fundamental na sociedade e pode fazer toda a diferença na retenção e atração de novos colaboradores uma vez que demonstra a postura da empresa em priorizar o bem-estar dos seus colaboradores e comunidade ao redor da empresa.” E3

“A responsabilidade social consiste em oportunidades de negócio, no bem-estar das pessoas envolvidas, na sustentabilidade e preservação do meio ambiente.” E5

Todas estas afirmações vão de encontro com as diferentes perspetivas da revisão da literatura sobre o conceito de Responsabilidade Social, como é o caso da visão de Elkington (1997) com a sua teoria do triple bottom line (prosperidade económica, equidade social e preservação do meio ambiente) ou da ISO 26000 (2010), que menciona que é a “responsabilidade de uma organização pelos impactos das suas decisões e atividades na sociedade e no ambiente, através de um comportamento transparente e ético que contribua para o desenvolvimento sustentável.” (p.6).

Alguns dos entrevistados foram um pouco mais longe e também mencionaram a sua opinião sobre a importância desta área nas organizações, principalmente na influência que tem a nível interno, como foi o caso:

“Responsabilidade social é o compromisso de uma empresa em agir de forma ética e contribuir positivamente para a sociedade e o meio ambiente. É fundamental nas empresas, pois fortalece a reputação, atrai talentos e contribui para um mundo melhor.” E7

No fundo, a responsabilidade social, na vertente empresarial, é quando as organizações adotam, de forma voluntária, sem olhar ao retorno financeiro, um conjunto de boas práticas com vista ao bem-estar dos seus stakeholders e da sociedade onde se inserem, mas também à melhoria das relações e envolvimento da empresa com o público interno e externo.” E8

Na literatura Sousa (2014) menciona que a implementação de práticas na área da Responsabilidade Social dentro das organizações pode trazer muitos benefícios para as mesmas, como a melhor relação com os seus stakeholders externos e internos, e resultados positivos tanto a nível financeiro como de crescimento da empresa.

Quando foi questionado aos entrevistados se tinham conhecimento sobre as práticas de RS realizadas no grupo. A resposta foi unanime:

“Sim, recordo-me de várias iniciativas, nomeadamente as mais recentes (...)” E1

“Tenho conhecimento de que a empresa adota inúmeras práticas de responsabilidade social, nas diferentes áreas, (...) E2

“Sim, sempre teve uma consciência social, tanto com os colaboradores, vários casos conhecidos em que a empresa movimentou esforços para ajudar colaboradores, como na comunidade onde está implantada” E5

Foi então solicitado aos entrevistados que mencionassem as práticas que, para eles, foram as melhores, aquelas que tiveram mais impacto. E obteve-se as seguintes respostas:

Para mim, foram a plantação de uma horta, recolha de bens e vestuário e distribuição quer pelos colaboradores, quer pelas pessoas da região, oferta de cabazes de Natal a pessoas necessitadas que moram na região” E1

“Tendo em conta as práticas mencionadas, várias foram as iniciativas de carácter social que foram desenvolvidas e criaram grande impacto. Ainda assim, na minha opinião, houve duas que se destacaram: A primeira iniciativa, refere-se ao desenvolvimento de módulos de formação, tanto no soMos como no Evolvere. (...) A segunda prática, embora menos impactante para a comunidade, foi o desenvolvimento de uma campanha no Dia das Crianças relativamente à utilização de EPI's por parte dos colaboradores (...)” E2

“Os apoios financeiros aos colaboradores, pois os casos que foram apoiados tratava-se de pessoas com bastantes dificuldades financeiras e sociais.” E7

“(…), penso que gostaria de destacar o apoio a famílias desfavorecidas, o combate à desigualdade de género, mas também as formações com o objetivo de capacitar os seus colaboradores, nomeadamente em termos de saúde mental e desenvolvimento pessoal. Penso também que o seguro de saúde constitui um apoio interessante dado que permite aos colaboradores aceder a alguns cuidados de saúde que de outra forma seriam de difícil acesso. Acho também que a contratação de serviços de enfermagem, com o objetivo de acompanhar a saúde, especialmente os problemas de lesões ergonómicas, foi uma ação bastante interessante.” E8

Verifica-se que, as práticas identificadas pelos entrevistados foram quase todas as mesmas: movimento ajuda de colo, programa SoMos e Evolvere, e as ajudas monetárias e não monetárias. Na sua maioria são práticas da dimensão social interna. Tendo em conta o conhecimento prévio das práticas de Responsabilidade Social desenvolvidas pela organização, é possível concluir que as práticas ligadas à dimensão ambiental (interna e externa), nunca são referidas e a nível económico, as práticas mais mencionadas são os apoios que a organização dá no Natal. O facto de serem quase todas as mesmas pode levar a duas interpretações: como se trata das práticas mais recentes, podem ser as que as pessoas mais se lembram ou porque efetivamente foram as mais marcantes para os colaboradores.

As práticas de responsabilidade, tal como mencionado na revisão da literatura, e verificado nas citações anteriores, podem-se basear em três áreas: ambiental, social e económico. E, a sua atuação, pode ser a nível interno ou externo (Neves e Bento, 2005).

Neste sentido, os entrevistados foram questionados se, na sua opinião, as práticas de responsabilidade social estavam alinhadas com as necessidades internas e externas, ou seja, da comunidade. Ao qual se conclui que:

“Sim, penso que quando as práticas surgiram sempre foi por existir uma genuína preocupação em melhorar as condições dos colaboradores e não algo pensado estrategicamente como visão da organização. Tanto é, que com todas a reestruturação que surgiu, deixou de ser uma prioridade e de momento não pretende de todo dar continuidade a metade das iniciativas criadas.” E3

“Julgo que sim. Implementando a mudança na cultura organizacional da empresa.” E4

“Sim, a empresa procura alinhar as práticas com as necessidades da comunidade através de pesquisa e diálogo com as partes interessadas locais. Isso garante que as iniciativas sejam relevantes e eficazes.” E7

Todos acham que a organização, nas suas práticas de RS, tem preocupação em ir de encontro com as necessidades do grupo, dos seus colaboradores e da comunidade. Porém, quando questionado o mesmo para a sustentabilidade e o meio ambiente, as respostas já foram divergentes.

É importante referir que, as práticas a nível interno conseguem ser muito mais dinamizadas porque esta área encontra-se à responsabilidade do departamento de Pessoas e Cultura. Como se trata de uma organização sem uma estratégia definida para a Responsabilidade Social, as ações desenvolvidas são muito impulsionadas por este departamento, uma vez que, dentro da organização é o departamento administrativo com maior contacto com os colaboradores e que mais consegue perceber as necessidades dos mesmos.

De acordo com o Relatório Brundtland (1987), a sustentabilidade consiste em procurar satisfazer as necessidades, sem prejudicar as gerações futuras, de modo a garantir o equilíbrio entre o crescimento económico, meio ambiente e o bem-estar da sociedade. Os 17 ODS vêm, neste sentido, orientar as empresas no seu trabalho de responsabilidade social e sustentabilidade. De acordo com alguns entrevistados, a sustentabilidade e o meio ambiente já é uma das prioridades da organização:

“A questão da sustentabilidade é algo que, quer a nível dos recursos da empresa, quer da sustentabilidade e do meio ambiente, já é uma preocupação que está refletida em algumas práticas adotadas.” E1

“Nos últimos anos, acho que houve uma preocupação clara em reduzir o uso de recursos com impacto ambiental, optando por tecnologia que a curto prazo reduz o uso desses recursos.” E5

No entanto, outros não foram de encontro com estas respostas e mencionaram que a organização não desempenha na totalidade as suas obrigações e, que ainda não é uma das áreas prioritárias, como se segue:

“Não. Acho que ainda não é visto totalmente como uma prioridade da organização.” E2

“Não, penso que quando as práticas surgiram sempre foi por existir uma genuína preocupação em melhorar as condições dos colaboradores e não algo pensado estrategicamente como visão da organização. Tanto é, que com todas a reestruturação que surgiu, deixou de ser uma prioridade e de momento não pretende de todo dar continuidade a metade das iniciativas criadas.” E3

“Não. Acho que até ao momento a organização fez o necessário por lei, mas não é um dos eixos mais trabalhados.” E8

- **Comunicação Interna**

A comunicação interna é o processo que permite que a transmissão de informações na organização entre a administração e os seus públicos (Kunsch, 2003). Através da

entrevista realizada à Diretora do departamento de Pessoas & Cultura, foi possível perceber como se procedia este processo e quais os meios utilizados.

Neste sentido, questionou-se os entrevistados se costumam ser informados das práticas de RS. Ao que responderam:

“Sim, mas confesso que existe um longo caminho a percorrer e quase não é partilhada informação neste sentido, no entanto, uma vez que pertenço a um grupo de ESG, consigo estar a par das ideias e iniciativas que surgem.” E3

“Sim, normalmente sou informado por email. Contudo, a comunicação interna da empresa é um processo que necessita de melhorias e atualizações.” E5

Os entrevistados indicaram que são informados das práticas de RS através dos meios de comunicação interna. Contudo, também referiram que a Responsabilidade Social ainda não é uma área com muita divulgação de informação de sensibilização ou das práticas desenvolvidas e que os meios de comunicação utilizados são ineficientes. Este último ponto vai de encontro com uma situação pertinente mencionada por um dos entrevistados:

“Sim. Penso que atualmente, a comunicação pelos diferentes canais digitais acaba por ser a forma mais eficaz de passar a mensagem. Contudo, é preciso perceber que em empresas com uma população ativa bastante envelhecida, muitas delas, como é o caso da empresa onde trabalham, têm a habilidade e mesmo a agilidade digital necessária para os dias de hoje. Nesses casos, é necessário ainda recorrer a formas de divulgar a mensagem como ações de formação, cartazes, mensagens nas televisões da fábrica etc. Contudo, é uma questão de tempo até que se possa fazer uma transição completa para a comunicação digital uma vez que as atuais gerações, todas elas dominam os canais digitais.” E8

Visto tratar-se de uma organização que tem colaboradores com uma faixa etária mais envelhecida, e nestes casos, o uso das tecnologias pode ser um problema. Desta forma, se

não houver comunicação pelos meios mais tradicionais, estas pessoas não terão acesso à informação.

Tornou-se também interessante compreender junto dos entrevistados se, a informação que chega até eles sobre a Responsabilidade Social e as práticas desenvolvidas pela organização, era transmitida de forma clara e eficaz.

“Em geral, a comunicação é clara, mas acredito que pode ser aprimorada para garantir que todos os colaboradores estejam plenamente informados e comprometidos.” E7

“Penso que as práticas são comunicadas de forma clara. Contudo, quando a eficácia, o caso já é diferente. A eficácia da comunicação está dependente de três fatores – o emissor da mensagem, a mensagem em si e o recetor – que em muitas organizações torna difícil a propagação da mensagem de forma eficaz. É difícil de avaliar se as práticas são comunicadas de forma eficaz, contudo, penso que a empresa sempre fez esforços para tentar que a comunicação fosse clara e eficaz.” E8

Ao contrário destas opiniões, também existem os entrevistados que acham que a comunicação não é feita de forma tão clara ou que por vezes tem falhas, como foi o caso:

“Não, a meu ver ainda existe muito pouca divulgação relacionada com esta temática na empresa.” E3

“Nem sempre, algumas práticas deveriam ser publicitadas, de modo que o colaborador tivesse consciência da existência dessas práticas.” E5

Assim, tendo em consideração as opiniões dos entrevistados relativamente aos meios de comunicação. Foi pedido que dessem sugestões de melhorias que este processo poderia ter a nível da transmissão das práticas de responsabilidade, sendo estas as mais relevantes:

“Acho que poderíamos diversificar a comunicação, e não nos basearmos apenas em ecrãs e emails. Por exemplo, seria interessante fazer uma sessão de

formação/Informação de 15 minutos de 3 em 3 meses; os monitores serem maiores e estarem junto às máquinas de café a passar informação.” E1

“(...) Definir uma estratégia de comunicação e implementar uma plataforma na qual todos os departamentos pudessem partilhar as informações mais importantes – destinadas aos superiores hierárquicos e outros membros indispensáveis; E a Criação de uma página (intranet) na qual todos os colaboradores pudessem aceder às informações generalistas da empresa – dado que alguns colaboradores ainda não têm email.” E2

“A meu ver, existe uma panóplia de práticas que a empresa poderia adotar, no entanto optaria por: Definir uma estratégia clara; Promover a Liderança exemplar; Usar os canais de comunicação regularmente e quem sabe ter uma espécie de artigo mensal dedicado às realizações executadas onde poderíamos incluir o 4º ponto e ainda envolver os colaboradores através de debates/fóruns/workshops ligados a esta temática; Celebrar conquistas e projetos bem-sucedidos; E analisar e partilhar os resultados com impacto concreto das iniciativas de Responsabilidade Social e demonstrar como as ações da empresa fazem diferença na sociedade, meio ambiente e nas vidas dos colaboradores.” E3

“Acredito que a empresa poderia melhorar a comunicação interna através de reuniões regulares para atualizar os colaboradores sobre as iniciativas de responsabilidade social, criar um portal online dedicado a essas práticas e promover sessões de formação para aumentar a consciencialização.” E7

São várias as sugestões fornecidas pelos entrevistados para a melhoria do processo de comunicação interna da organização. Isto porque, a comunicação interna é um processo muito importante para a transmissão das práticas de responsabilidade social.

Os entrevistados também partilharam a sua opinião sobre a importância da Comunicação Interna na organização, tendo em conta a sua função para a transmissão das práticas de Responsabilidade Social:

“(...) A comunicação Interna desempenha um papel crucial ao facilitar a implementação e o sucesso das práticas de Responsabilidade Social, criando uma cultura organizacional alinhada com os valores e compromissos sociais da

empresa, ao mesmo tempo que envolve e capacita os colaboradores para desempenharem um papel ativo na procura de um maior impacto na sociedade e no meio ambiente.” E3

“A comunicação interna tem uma importância fundamental. Isto porque, não basta fazer. É preciso saber comunicar adequadamente aquilo que a organização faz. É impacto das ações só é sentido, se for comunicado. Cada vez mais é importante que as empresas adotem uma postura de comunicação transparente junto dos seus stakeholders. Em primeiro lugar porque é impossível envolver as pessoas caso não exista uma comunicação adequada. Uma boa comunicação, transparente e honesta aumenta os níveis de engagment. Para além do mais a empresa só será capaz de criar valor se, também ela, for reconhecida pelas boas práticas que adota em termos de responsabilidade social e ambiental. Contudo, este reconhecimento só será possível se e quando, a organização for capaz de comunicar adequadamente as suas práticas e as suas ações. Para além de ser, também é preciso saber parecer. Além disso, uma cultura de responsabilidade social só é possível através de uma política de comunicação interna adequada e consistente. Tal como já referido anteriormente, existe cada vez mais uma vertente de pessoas que privilegia trabalhar para empresas com boas práticas de responsabilidade social e ambiental. Ora esta atração e retenção de talento também está muito dependente da forma como as empresas conseguem comunicar aquilo que são as suas boas práticas. Caso contrário, serão apenas atos isolados de filantropia, sem reconhecimento e sem criação de valor acrescentado.” E8

Myers e Myers (1982) e Brault (1992) consideram que a comunicação interna é um processo muito importante na gestão de uma organização, uma vez que assume um papel fundamental no envolvimento de todos os membros da organização. Este envolvimento mencionado pelos autores, parte do incentivo e motivação que a organização trabalha com os seus colaboradores.

- **Responsabilidade Social e Comunicação Interna**

Na organização em estudo, a motivação para o envolvimento dos colaboradores nas práticas de Responsabilidade Social ainda é algo que tem de ser mais trabalhado e melhorado.

“Acho que ainda não foi conseguido passar a importância que a responsabilidade social significa para as empresas e para tudo o que nos rodeia. Na minha opinião, é necessário passar essa informação e só depois é que importa passar para as práticas. Acho que assim conseguiria incentivar e motivar mais as pessoas a envolverem-se.” E1

“Considero que existe uma sensibilização, no entanto não considero que exista um incentivo nesse sentido. Por exemplo, existem várias partilhas como emails ou campanhas de sensibilização para os custos, desperdícios e quanto dinheiro é investido em algo que se poderia traduzir em aumentos, por exemplo.” E3

“Não. Porque não faz parte da cultura organizacional. Não faz parte do propósito e não está por isso imbuído na estratégia do dia a dia nem de longo prazo. Quando assim é, é difícil motivar os colaboradores quando a mensagem e o exemplo não vem da gestão de topo.” E8

Contudo, verifica-se divergências na opinião dos entrevistados relativamente a esta questão, pois enquanto alguns entrevistados referem que ainda não é um processo conseguido, outros mencionam que existe a organização consegue que os colaboradores se sintam motivados e incentivados a participar nas práticas de Responsabilidade Social.

Sim existe um esforço por parte da organização para motivar e incentivar os colaboradores a adotar essas práticas.” E5

“Sim, envolvendo-os nas iniciativas de responsabilidade social” E6

“Sim, a organização incentiva ativamente os colaboradores a participarem em iniciativas de RSE. Isso é feito através do reconhecimento dos esforços individuais, promoção de programas de voluntariado e integração de práticas de RSE nos objetivos de desempenho.” E7

Porém, um dos entrevistados menciona algo muito importante e interessante para a questão do envolvimento dos colaboradores nas práticas de Responsabilidade Social:

“Tendo em consideração a organização, como um todo, não considero que haja abertura para a adoção de práticas de responsabilidade social por parte dos colaboradores, no seu dia-a-dia laboral” E2

O envolvimento dos colaboradores depende da motivação e iniciativa que a organização trabalha com os seus colaboradores, mas também depende da vontade dos mesmos para estar presente e participar nestas ações, o que muitas vezes se torna num impedimento.

Esta disponibilidade por parte dos stakeholders internos de uma empresa também tem que ver com a perceção e a satisfação que os mesmos têm com a organização (Stawiski, Deal e Gentry, 2010). Se a organização atuar de uma forma socialmente responsável, os colaboradores poderão ter isso em atenção e sentirem-se mais satisfeitos e comprometidos com a empresa onde se encontram. No entanto, é necessário ter em conta que a perceção dos colaboradores sobre a RSE pode variar.

“Na minha opinião, faz toda a diferença, saber que a empresa se preocupa com mais além do que o lucro.” E1

“Na minha perspetiva, enquanto colaboradora, as práticas de responsabilidade social aplicadas têm um impacto positivo, na medida em que contribuem para o bem-estar das pessoas no seu local de trabalho, facilitam o alinhamento dos valores individuais de cada um com os valores da própria organização e criam um sentimento de pertença.” E2

“Acho que não. Não sinto qualquer motivação por parte da empresa em participar nas práticas de responsabilidade social (....” E4

“Reforçam a minha forma de estar assim como a minha motivação.” E6

“As práticas de responsabilidade social aumentam a minha satisfação na empresa, pois sinto-me parte de uma organização que se preocupa com valores semelhantes aos meus, tornando-me mais motivado no meu trabalho” E7

No entanto, ainda continua a ser notória a falta de envolvimento por parte de alguns colaboradores, como é o caso do E4, que não se sente motivado para se envolver nas iniciativas. Porque, segundo o entrevistado, ainda não despertou o interesse para se envolver nestas práticas:

“(...) Porque existem iniciativas com as quais eu não me identifico e as restantes, acho que a organização não consegue torná-las atrativas de maneira a eu querer participar.” E4

Um outro fator que poderá influenciar este envolvimento dos colaboradores nas práticas de Responsabilidade Social é a liderança. Kataria, Kataria e Garg (2013) destacam que a liderança tem um papel fundamental na promoção de uma comunicação aberta e eficaz.

Além de que, também são o exemplo direto que os colaboradores têm. Se os líderes estiverem envolvidos nas iniciativas e atividades da empresa, a probabilidade dos colaboradores também se envolverem aumenta. Apesar disto, ainda existem alguns casos que são resistentes a novos projetos e ações, o que também provoca uma reação negativa na sua equipa direta.

Segue-se a opinião dos entrevistados em relação à liderança como um impulsionador para o envolvimento dos colaboradores nas práticas de responsabilidade social:

“Sim, penso que a liderança tem um papel fundamental na transmissão desta informação e no exemplo. Se houver um envolvimento por parte dos líderes, os colaboradores vão-se sentir mais tentados a fazer o mesmo.” E1

“Eu acho que os líderes têm um papel importante no papel da comunicação interna. Contudo, acho que os líderes ainda não têm a mentalidade necessária para o fazerem.” E5

De todas as respostas obtidas a esta questão, conclui-se que os entrevistados estão de acordo com os autores Kataria, Kataria e Garg e, que a liderança é um outro meio de comunicação interna com muita importância.

No que diz respeito ao envolvimento dos trabalhadores nas práticas de Responsabilidade Social, como já percebido anteriormente, é algo que está muito dependente do processo

de comunicação interna e da sua eficácia. Os entrevistados vão de encontro com esta afirmação:

“Sem dúvida que se esta área estivesse bem trabalhada na organização, ajudaria em muito a fazer com que as pessoas se sintam envolvidas. Não apenas pelos meios de comunicação interna, mas acima de tudo com a envolvimento de todos.”

E1

“A comunicação interna desempenha um papel fundamental no envolvimento dos colaboradores. A empresa poderia melhorar este processo promovendo a transparência, incentivando o feedback dos colaboradores e organizando eventos presenciais ou virtuais para partilhar histórias de sucesso de RSE.” E7

Foi questionado aos entrevistados se já tinham participado em alguma iniciativa de responsabilidade social da organização.

“Já, gostei muito e levou-me a participar em mais. A experiência foi muito boa e como estávamos um grupo a trabalhar com o mesmo fim, teve um gosto muito especial.” E1

“Sim, felizmente estive presente em todas o que enche de orgulho. Penso que a mais marcante foi sem dúvida o facto de durante o Natal, apoiarmos os mais desfavorecidos e irmos entregar diretamente cabazes a casas indicadas por colaboradores anonimamente.” E3

“Sim, já tive a oportunidade de fazer parte de algumas iniciativas de responsabilidade social da empresa, nomeadamente o grupo ESG que faço parte, pausa com sentido, horta comunitária” E5

“Já, foi muito bom, desafiador e de aprendizagem.” E6

Mas como mencionado acima, nem todos os stakeholders internos da organização se envolvem nas práticas. Nesta amostragem, existiram também entrevistados que afirmaram nunca ter participado em nenhuma das iniciativas de Responsabilidade Social.

“Nunca participei em nenhuma atividade, porque ainda não senti vontade de o fazer.(...)” E4

Quando questionado ao entrevistado, o que poderia mudar para esta situação se alterar e passar a envolver-se nas práticas de Responsabilidade Social, o mesmo sugeriu algumas possibilidades:

“ (...) O que me poderia levar a participar nestas práticas é: elas não serem realizadas no horário de trabalho e ter colegas meus e chefes também a envolverem-se nestas práticas.” E4

O envolvimento nas práticas de RS também pode ser através de sugestões. Quando questionado isso aos entrevistados, três mencionaram que nunca tinham sugerido. Os restantes afirmaram já ter tido essa experiência.

“Fiz parte de grupos de onde nasceram com algumas ideias sugeridas por mim. O facto de me terem ouvido e aceite a minha opinião e ideias, fez com que eu me sentisse mais motivada. Eu acho que isso faz toda a diferença na motivação das pessoas.” E1

“Sim, uma vez que me encontro numa equipa multidisciplinar no âmbito de ESG e o meu grupo tinha responsabilidade do ODS “redução das desigualdades”, algumas das sugestões que o Grupo sugeriu foi precisamente em melhorar as zonas de acessos a pessoas com mobilidade reduzida e a agilizar as mudanças de turno de colaboradoras com 14 semanas de gestação.” E3

“Visto fazer parte do grupo ESG, tive a oportunidade de sugerir algumas medidas que poderiam ser aplicadas à organização” E5

Assim, conclui-se desta análise que, todos os entrevistados têm perceção e conhecimento das práticas de Responsabilidade Social. No entanto, existem colaboradores que não tem esta noção. Um dos problemas identificados para esta falta de conhecimento é os meios de comunicação interna utilizados. Pois são cada vez mais digitais e não chegam a todas as pessoas, principalmente as faixas etárias mais velhas. Outra questão aqui percebida foi a falta de envolvimento nas práticas por parte de alguns entrevistados e colaboradores, mencionado que é causa pela falta de motivação da organização.

Considerações Finais

A Responsabilidade Social tem vindo a evoluir o seu conceito e atuação ao longo dos anos. No entanto, as contantes mudanças que o mundo tem sofrido levaram a que as empresas começassem a sentir, por parte dos seus diferentes stakeholders, alguma pressão para trabalharem esta área e começarem a sensibilizar os colaboradores para esta questão. Uma das estratégias para conseguir difundir a mensagem por todos os seus colaboradores e obter a envolvimento dos mesmos nas suas práticas de Responsabilidade Social, é recorrer à Comunicação Interna.

Assim, com a realização do presente trabalho, e tendo em conta as opiniões obtidas através da realização das entrevistas, foi possível chegar a uma conclusão dos três objetivos definidos para este estudo exploratório.

O objetivo que procurava entender a perceção que os colaboradores têm sobre as práticas de Responsabilidade Social da empresa, da amostra analisada, a perceção é positiva. Contudo, os entrevistados mencionaram que as práticas de Responsabilidade Social na organização deveriam ser mais dinamizadas e divulgadas, deveria haver uma melhoria deste processo.

Relativamente ao objetivo sobre a eficiência dos meios de Comunicação Interna existentes na organização para a transmissão das práticas de Responsabilidade Social, a conclusão foi de que atuais meios de transmissão das práticas de Responsabilidade Social não são totalmente eficazes. Uma vez que, ainda existem colaboradores que, devido à sua idade ou dificuldade de aceder a novas tecnologias, não conseguem ter acesso a toda a informação.

Por fim, o último objetivo, perceber se a comunicação realizada cria nos colaboradores um efeito de iniciativa e cooperação para as práticas de RSE, a conclusão obtida foi de que a comunicação realizada não consegue criar o efeito de iniciativa e cooperação em todos os colaboradores. Esta conclusão vem da opinião dos entrevistados, que não foi consensual. Existiram entrevistados que referiram que, através da comunicação realizada, se sentiam mais motivados e incentivados a participar e envolver-se nas ações, enquanto outros mencionaram não sentir nenhuma motivação para o fazer, porque as iniciativas

decorriam em horários que não podiam estar presentes, ou porque não via as pessoas à sua volta também envolvidas, entre outras razões.

O estudo efetuado permitiu responder à questão de partida: Será que os colaboradores da organização em estudo têm conhecimento sobre as práticas de Responsabilidade Social? A resposta é de que nem todos os colaboradores têm conhecimento sobre as práticas de Responsabilidade Social existentes na organização do estudo de caso. Os entrevistados responderam todos que tinham conhecimento. Contudo, ao longo das suas respostas foram mencionando que algumas pessoas não incluídas nesta amostragem, não tinha conhecimento das práticas porque não tinham acesso à informação transmitida através dos meios de comunicação interna existentes na organização.

Assim, o presente trabalho permitiu concluir que a Responsabilidade Social é a responsabilidade que uma organização tem para diminuir ou melhorar os seus impactos nas suas três áreas de atuação (económica, social e ambiental), tanto a nível interno como externo. No caso de uma organização, este processo só será eficaz se o processo de Comunicação Interna for eficiente. Isto porque, a Comunicação Interna é o processo responsável por transmitir as informações e as práticas desenvolvidas. Caso não seja feito eficientemente, a informação não chegará a todos. Como foi possível concluir na análise de resultados do presente estudo de caso pois nem todos os colaboradores tinham conhecimento e perceção das práticas de Responsabilidade Social. É importante ter em conta que a junção destes dois processos, se bem realizados, levará a uma maior satisfação e envolvimento dos colaboradores. Mais uma vez, os colaboradores da organização em estudo demonstraram que nem todos os colaboradores se sentem motivados ou envolvidos nas práticas desenvolvidas.

Um ponto interessante deste estudo de caso foi o facto de a organização não ter o processo da Responsabilidade Social estruturado e a sua atuação ser de acordo com as necessidades e avaliações que vão sendo feitas. As práticas realizadas são em maior número na dimensão social interna, e tal fator foi mencionado pelos entrevistados quando questionado as melhores práticas que para eles tinham sido desenvolvidas. Pois as respostas foram quase todas, práticas desta dimensão. Esta notória diferença deve-se à área de Responsabilidade Social estar a ser trabalhada no departamento de Pessoas & Cultura. Uma vez que, este departamento consegue ter um acesso direto às necessidades dos colaboradores e perceberem o que poderá ser mais benéfico para os mesmos.

Ao realizar um trabalho científico, existe a consciência de que poderão surgir situações e limitações que podem influenciar o estudo. Durante o estudo de campo desta dissertação aconteceu uma dessas situações. A principal limitação encontrada tem que ver com o reduzido número de entrevistados.

Esta limitação prende-se com o facto de não ter havido a oportunidade de conversar com pessoas com mais antiguidade na organização, que têm um maior conhecimento das práticas mais antigas, e com idades acima dos 60 anos. Seria uma faixa etária interessante para analisar, uma vez que, foi mencionada pelos entrevistados como alguns dos colaboradores com maior dificuldade de receber informações sobre as práticas de Responsabilidade Social.

Porém, um dos pontos positivos desta amostra de colaboradores a quem foi realizada entrevista é que todos pertenciam a setores e departamentos diferentes da organização. Neste grupo de oito pessoas estavam incluídos diretores, técnicos, chefias, colaboradores de produção e departamentos administrativos.

Para a organização em estudo, seria interessante rever os meios de comunicação utilizados, tendo em conta as sugestões que os colaboradores têm para melhorar este processo e ser acessível a todos. Por exemplo, os entrevistados mencionaram algumas sugestões de melhorias como alguns meios em papel ou ecrãs junto à zona social. Assim como, tentarem conciliar o máximo de horários possíveis de modo a conseguir que a maioria dos seus colaboradores participem e se envolvam nas atividades.

Futuramente, seria pertinente fazer um estudo mais aprofundado sobre o processo de Responsabilidade Social da organização e perceber se será benéfico para este grupo estruturar este processo, de modo a tornar mais ágil e organizada a sua atuação. Isto porque, foi mencionado que os colaboradores têm uma boa perceção das práticas RS mas ainda é uma área que necessita de atenção e desenvolvimento.

Referências e Bibliografia

- Ali, B. J., Anwar, G., Gardi, B., Othman, B. J., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Hamza, P. A., Ismael, N. B., Sorguli, S., Sabir, B. Y. (2021). Business Communication Strategies: Analysis of Internal Communication Processes. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 16–38. <https://doi.org/10>
- Almeida, L. e Freire, T. (2000). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Psiquilíbrios
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Braut, L. (1992). *A Comunicação da Empresa para além do Modelo Publicitário*. Portugal: Edições Cetop
- Bowen, H. R. (2013). *Social Responsibilities of the Businessman*. Foreword by P. G. Bowen. Introduction by J. P. Gond. University of Iowa Press. ISBN: 9781609381967
- Cahen, R. (1990). *Comunicação Empresarial, a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing* (6ª ed.). São Paulo: Best Seller
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. <https://doi.org/10.2307/257850>
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Clampitt, P. G. (1991). *Communicating for Managerial Effectiveness*. Newbury Park: Sage.

- Clampitt, P.G., & Girard, D.M. (1993), Communication satisfaction: A useful construct? *New Jersey Journal of Communication*, 1(2), 84-102. <https://doi.org/10.1080/15456879309367255>
- Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770. doi: <http://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Crane, A., Matten, D., Glozer, S. and Spence, L. (2019) *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Fifth Edition, Oxford University Press, Oxford
- Cornelissen, J. (2014). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. Sage Publications
- Costa, E. H. (2007). *Fundamentos de responsabilidade social empresarial*. Rio de Janeiro
- Curvello J. (2012). *Comunicação Interna e Cultura Organizacional*, Casa das Musas (2ª ed.). Basílica
- Dhanesh, G. S. (2012). The view from within: internal publics and CSR. *Journal of Communication Management*, 16(1), 39-58. doi: <https://doi.org/10.1108/13632541211197987>
- Duarte, A.P., & Neves, J. (2011). Relação entre responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: O papel mediador da imagem organizacional. in M. Roberto, M. Batista, R. Morais, R. Costa, & L. Lima (Orgs.), *Percursos da Investigação em psicologia social e organizacional* (vol.4; pp.105-118). Lisboa: Colibri. ISBN: 978-989-689-079-7
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing
- Ferreira, P., & Real de Oliveira, E. (2014). Does corporate social responsibility impact on employee engagement?. *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), 232-247
- FitzPatrick, L. & Valskov, K. (2018). *Internal Communications: A Manual for Practitioners*. Routledge

Friedman, M. (1997). The Social Responsibility of Business is to increase its Profits. New York Times Magazine, 122-126. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>

Fortin, M. (2009). O Processo de investigação: da concepção à realização. Loures: Lusociência.

Griffin, E. (2021). A First Look at Communication Theory. McGraw-Hill Education

Gomes, D., Asseiro, V., & Ribeiro, N. (2014). Socially Responsible Internal Communication? Analysing the Combined Effect of CSR and Internal Communication on Employees' Affective Bond to Organization. International Journal of Marketing, Communication and New Media, 2(2), January/June 2014, ISSN: 2182-9306

International Organization for Standardization (ISO). (2010). Guidance on social responsibility (ISO 26000). <https://www.iso.org/standard/42546.html>

Kataria, A., Kataria, A., & Garg, R. (2013). Effective Internal Communication: A Way Towards Sustainability. IJBIT, 6(2), 46-53

Kotler, P., & Keller, K. (2006). Administração de Marketing, A Bíblia do Marketing (12^a ed.). Pearson Education

Kotler, P., & Lee, N. (2005). Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Company and Your Cause. Wiley

Kunsch, M. (2003). Planejamento de Relações públicas na Comunicação Integrada. São Paulo: Summus Editoria

Lampreia, J. (2003). Comunicação Empresarial - As Relações Públicas na Gestão. Porto Editora

Madureira, S. (2023). Comunicação Interna: Uma ferramenta de sucesso nas organizações. The Trends Hub, (3). <https://doi.org/10.34630/tth.vi3.5021>

Marchiori, M. (2018). Cultura e Comunicação Organizacional: Um Olhar Estratégico Sobre a Organização. Difusão Editora

Men, R., & Bowen, S. (2017). Excellence in Internal Communication Management. Business Expert Press

Milton, H. (2020). The 12 Most Important Internal Communication Methods for Companies. Lumapps. <https://www.lumapps.com/internal-communication/important-internal-communication-methods/>

Mohr, L. A., Webb, D. J., & Harris, K. E. (2001). Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior. *Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45-72. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.2001.tb00102.x>

Myers, M.T., and G.E. Myers. (1982). *Managing by Communication – An Organizational Approach*. New York: McGraw-Hill Book Company

Neves, J., & Bento, L. (2005). Traditional values and the pressures of transformation. In A.Habish, J. Jonker, M. Wegner, & R. Schimpeter (Eds.), *Corporate social responsibility across Europe*. Hiedelberg: Springer Berlin

Nielsen, A. E., & Thomsen, C. (2009). CSR communication in small and medium-sized enterprises A study of the attitudes and beliefs of middle managers. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(2), 176-189. doi: <https://doi.org/10.1108/13563280910953852>

Onkila, T., & Sarna, B. (2022). A systematic literature review on employee relations with CSR: State of the art and future research agenda. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 435-447. <https://doi.org/10.1002/csr.2210>

Pereira F. (2013). Da Importância da CI à Análise dos seus eixos. Auditoria à CI. <http://hdl.handle.net/10400.26/12272>

Pfajfar, G., Shoham, A., Małecka, A., & Zalaznik, M. (2022). Value of corporate social responsibility for multiple stakeholders and social impact – Relationship marketing perspective. *Journal of Business Research*, 143, 46-61. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.051>

Pina e Cunha, M., Marques, C. A., Gomes, J. F. S., Cabral-Cardoso, C., Rego, A., & Cunha, R. C. (2015). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (3ª ed.). Edições Sílabo

Ramos, P. E Isfan, T. (2020). Megatendências Globais Prospetiva Estratégica: Como focar num mundo em mudança.Presidência do Conselho de Ministros, Secretaria-Geral. https://www.sg.pcm.gov.pt/media/49578/megatrends_16_abril_2020.pdf

Reckmann, N. (2023). What is Corporate Social Responsibility? Business News Daily. <https://www.businessnewsdaily.com/4679-corporate-social-responsibility.html>

Rego, A. (2016). Comunicação pessoal e organizacional – Teoria e prática. Lisboa: Edições Silabo

Robbins, S. (2002). Comportamento organizacional. (10ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2017). Organizational behavior. Person Educations Limited

Schaefer, S. D., Terlutter, R., & Diehl, S. (2019). Is my company really doing good? Factors influencing employees' evaluation of the authenticity of their company's corporate social responsibility engagement. Journal of Business Research, 101, 128-143

Smith, L. (2011). Effective Internal Communication. Kogan Page Publishers

Sousa, M. J. (2014). A Responsabilidade Social das Organizações – factor de competitividade empresarial. Universidade Europeia. <https://blog.europeia.pt/a-responsabilidade-social-das-organiza%C3%A7%C3%B5es-%E2%80%93-factor-de-competitividade-empresarial>

Stawiski, S., Deal, J. J., & Gentry, W. (2010). Employee Perceptions of Corporate Social Responsibility: The Implications for Your Organization. Center for Creative Leadership. Obtido de <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/employee-perceptions-of-corporate-social-responsibility.pdf>

ANEXO I | DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

(RGPD – Regulamento Geral de Proteção de Dados – Regulamento (EU) No 2016/679, de 27 de abril de 2016)

No âmbito da realização da dissertação incluída no estudo do Mestrado em Gestão no Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia (ISLA-GAIA) eu, Mariana Cristina Oliveira Quintão, encontro-me a realizar um estudo exploratório com o tema central “A Comunicação Interna como meio transmissor das práticas de Responsabilidade Social”, sob a orientação da Prof(a). Doutora Sandra Gomes.

Para o estudo de caso, será recolhida informação através da realização de uma entrevista, a qual será gravada, de modo a garantir a integridade e compreensão dos dados. É também assegurado que o estudo desta entrevista não implicará qualquer despesa ou risco para o entrevistado. Será preservado o sigilo e anonimato, garantindo apenas a sua utilização para fins académicos.

A sua participação é voluntária, desta forma informo que caso pretenda desistir a qualquer momento, não terá qualquer penalização.

Peço que, por favor, faça uma leitura do presente documento antes de assinar. Caso pretenda mais esclarecimentos, por favor disponha.

Eu, _____, declaro que:

Compreendi toda a informação que me foi fornecida sobre a minha participação na investigação a ser realizada na organização a que estou profissionalmente vinculado, bem como do estudo em que serei incluído. Deste modo, consinto que me seja feita uma entrevista e esta seja gravada (tendo em conta a garantia do sigilo e confidencialidade total dos meus dados pessoais):

☐ Sim

☐ Não

Data: __ / __ / ____

Assinatura: _____

ANEXO II | GUIÃO ENTREVISTA DA DIRETORA

A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO MEIO TRANSMISSOR DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL: UM ESTUDO DE CASO

1. Como é que descreve as práticas de Responsabilidade Social existentes nesta empresa?
2. Quais são os principais stakeholders envolvidos nas práticas de Responsabilidade Social da empresa?
3. Como funcionam os processos de Responsabilidade Social e Comunicação Interna na empresa?
4. Existe uma relação direta entre estes dois processos?
5. No caso dos colaboradores, de que forma é que estes estão envolvidos nas práticas de Responsabilidade Social?
6. Quais são os principais meios de comunicação utilizados para transmitir as práticas de Responsabilidade Social aos colaboradores da empresa?
7. Como é que a empresa avalia o impacto das práticas de Responsabilidade Social nas suas ações de Comunicação Interna?
8. Quais são os desafios enfrentados na comunicação das práticas de Responsabilidade Social aos colaboradores?
9. Como é que a empresa lida com os feedbacks ou sugestões dos colaboradores em relação às práticas de Responsabilidade Social?
10. Qual é o papel da liderança dentro da empresa no contexto das práticas de Responsabilidade Social? Como é que os líderes são envolvidos e capacitados para promover a cultura de Responsabilidade Social entre os colaboradores?
11. Existe algum plano de desenvolvimento futuro em relação à Comunicação Interna e à Responsabilidade Social na empresa?
12. Como a empresa valoriza e reconhece os colaboradores que se destacam na motivação e contribuição para as práticas de Responsabilidade Social? Existem programas ou iniciativas específicas para recompensar e incentivar o comportamento alinhado com esses valores?
13. Na sua opinião, qual é a importância da Comunicação Interna no contexto das práticas de Responsabilidade Social? Como ela contribui para fortalecer a imagem da empresa e o comprometimento dos colaboradores?
14. Por fim, gostaria de saber se pode partilhar comigo algum exemplo prático que ilustre uma situação bem-sucedida de comunicação interna das práticas de Responsabilidade Social na empresa? Como essa iniciativa impactou os colaboradores e os resultados alcançados?

ANEXO III | TABELA DE CODIFICAÇÃO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA DA DIRETORA

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Responsabilidade Social	Processo	-Não Estruturado - Compromisso	<i>“Não há um processo estruturado definido. Com base no Valor Responsabilidade e nos seus 3 eixos- Comunidade envolvente, Mundo e meio ambiente e Colaboradores- são avaliadas e estruturadas as iniciativas a apoiar e desenvolver. Também o Valor Compromisso é utilizado como acionável naquelas que são as decisões a tomar e compromissos a assumir em cada um dos 3 eixos.”</i>
	Práticas de RS	- Dimensões	<i>“Desde a sua criação em 1989, a responsabilidade social sempre fez parte do DNA da organização, com 3 dimensões principais: ambiente, colaboradores e promoção do desporto infantil e juvenil. As questões ligadas com o ambiente foram sempre uma prioridade, sendo que a SLM foi das primeiras empresas a ter registo no EMAS. Uma outra dimensão está relacionada com os colaboradores e que apoios estes necessitavam para fazer face às dificuldades da sua vida particular. Desde sempre várias iniciativas estiveram presentes e ligadas diretamente à administração. A terceira</i>

**A Comunicação Interna como meio transmissor
das práticas de Responsabilidade Social: Um Estudo de Caso**

			<i>dimensão relacionada com o desporto infantil e juvenil, visa promover um estilo de vida saudável junto dos mais jovens bem como do espírito de equipa, essencial para a sua boa integração um dia mais tarde no mercado de trabalho.”</i>
		- Áreas de Atuação - Prioridades	<i>“Não há critérios específicos, sendo os valores a principal bussola que ajuda a definir/redefinir as prioridades. Tendo em consideração o tipo de atividade industrial, há uma premissa subjacente a tudo o que é efetuado: deixar o mundo melhor para as gerações futuras. Essa preocupação, por exemplo, é aplicada no tipo de matéria-prima utilizado, alumínio, que até 2022 provinha em 98% de alumínio reciclado. “</i>
		- Práticas existentes - Impactantes	<i>“Por um lado, as práticas são consistentes e visam de facto ir de encontro às metas definidas nos 3 eixos do valor responsabilidade, mas por outro lado são executadas meramente para cumprir as exigências dos clientes. Não são intrínsecas e prática diária, o que faz com que não exista alinhamento em toda a estrutura.”</i> <i>“Empoderamento feminino, programas de desenvolvimento pessoal de colaboradores, Eu 360 (programa de apoio aos colaboradores em diversas</i>

**A Comunicação Interna como meio transmissor
das práticas de Responsabilidade Social: Um Estudo de Caso**

			<i>vertentes como financeira, jurídica, fiscal, social). ”</i>
		- Stakeholders	<i>“Departamento de Pessoas e cultura, Grupo de trabalho ESG e por vezes a Administração.”</i>
		- Plano de Metas - Objetivos - Prioridades - Alinhamento com valores	<i>“Não há um plano de metas e objectivos, apenas guidelines do que é expectável alcançar ou, em alguns casos, não ultrapassar. Os questionários anuais preenchidos pelos colaboradores, tanto ao nível de SST como de Clima organizacional, ajudam a perceber quais são as principais preocupações dos colaboradores e a apresentar programas ou iniciativas que vão de encontro às necessidades identificadas.”</i> <i>“Com o início do grupo de trabalho ESG, foram definidas as prioridades em termos de ODS a trabalhar, sendo que foi pedido aos colaboradores que dessem o seu contributo sobre o que consideravam relevante. Posteriormente os elementos do grupo ESG foram divididos pelos 3 ODS seleccionados, sendo desenvolvidas possíveis iniciativas a realizar e o qual o seu impacto para a organização, tanto em termos de outputs como de investimento a realizar. Até ao momento não foram postas em prática nenhuma das potenciais iniciativas identificadas.”</i>

**A Comunicação Interna como meio transmissor
das práticas de Responsabilidade Social: Um Estudo de Caso**

Comunicação Interna	Processo	- Estruturado	<i>“A Comunicação Interna é um processo estruturado, que consta nos nossos processos do departamento P&C. A forma como comunicamos e os meios utilizados já são bem pensados de modo a informação conseguir chegar a todos.”</i>
	Práticas	- Desafios	<i>“Os principais desafios são: reconhecimento da importância das iniciativas que não visam diretamente os colaboradores; falta de envolvimento das chefias nas iniciativas identificadas como prioritárias, sendo que a não envolvimento do top management causa muito impacto; envolvimento dos próprios colaboradores na divulgação das iniciativas”.</i> <i>“Apesar de identificada a necessidade da criação de outros canais de comunicação interna, a mesma nunca teve viabilidade financeira.”</i>
		- Meios de comunicação utilizados	<i>“Email e ecrãs nos locais de refeição. Também nas redes sociais Facebook e instagram, as iniciativas eram divulgadas com o âmbito de mais facilmente chegar aos colaboradores que utilizam as referidas plataformas e ao mesmo tempo trabalhar a marca empregadora.”</i>

**A Comunicação Interna como meio transmissor
das práticas de Responsabilidade Social: Um Estudo de Caso**

			<i>“A comunicação é feita através do uso dos seguintes canais:</i> <i>- Intranet (portal): colocação de informação institucional e de documentação de apoio à tomada de decisão;</i> <i>- E-mail: comunicação gerida pelo departamento de P&C principalmente com duas finalidades: informação institucional e laboral ou informação de iniciativas de carácter vário;</i> <i>- Ecrãs nos locais de refeição: informação sobre as iniciativas, indicadores relacionados com SST, vídeos das principais atividades, etc, sendo também este canal gerido pelo departamento de P&C.”</i>
Responsabilidade Social e Comunicação Interna	- Relação entre processos	- Importância	<i>“Não, o processo de CI é global e não está diretamente linkado, apesar de ser um fator crucial para o sucesso das iniciativas pensadas.”</i> <i>“A CI e a forma como esta é feita é crucial para o sucesso das iniciativas, seja numa fase de angariação de informação, preparação ou execução. A existência e conhecimento por parte dos colaboradores de uma consciência social, posta em prática e divulgada de diversas formas, ajuda na perceção que estes têm da organização para a qual</i>

**A Comunicação Interna como meio transmissor
das práticas de Responsabilidade Social: Um Estudo de Caso**

			<i>trabalham, pese embora o facto de que as ações que os beneficiam diretamente são aquelas de que mais falam e valorizam.”</i>
	Envolvimento dos Colaboradores	- Feedbacks ou Sugestões	<i>“As mesmas são analisadas e se se enquadrarem nos eixos anteriormente referidos, podem vir a fazer parte das iniciativas a abraçar. Não há, no entanto, uma metodologia definida para gerir esta questão.”</i> <i>“A participação no grupo de trabalho de ESG é aberta a todos os colaboradores. Para além deste grupo, sempre que a empresa levou a cabo outras iniciativas, são pedidos voluntários para ajudar nas respetivas ações. Fica depois ao interesse e disponibilidade de cada um participar ou não.”</i>
		- Motivação - Contribuição -Reconhecimento	<i>“Apenas o reconhecimento dado através das ferramentas de comunicação criadas para “wrap-up” das iniciativas, sendo que há sempre um agradecimento público feito pela Administração aos participantes nas iniciativas de RSE.”</i>
		- Liderança	<i>“Este é o principal desafio uma vez que o alinhamento com esta questão não é promovido pela Administração, o que faz com que muitos líderes, não sendo esta para si uma questão relevante a nível pessoal ou profissional, não integram as diversas iniciativas. Há uma</i>

**A Comunicação Interna como meio transmissor
das práticas de Responsabilidade Social: Um Estudo de Caso**

			<i>grande parte do envolvimento nas questões de RSE que está diretamente ligada aos valores pessoais de cada um. O envolvimento é sempre voluntário, ficando à consciência de cada um participar ou não nas iniciativas. Reconheço que a falta de participação de outros membros do Top management fez com que muitas iniciativas não tivessem o sucesso que se esperava (por exemplo, a Horta Comunitária). Os colaboradores tendem a copiar os comportamentos, positivos e negativos, das suas chefias, pelo que não existindo a participação e envolvimento destes, muitos optam por não participar.”</i>
--	--	--	---

ANEXO IV | GUIÃO ENTREVISTA DOS COLABORADORES

A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO MEIO TRANSMISSOR DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL: UM ESTUDO DE CASO

1. Há quanto tempo é colaborador da empresa? Pode descrever brevemente as suas principais atividades e função dentro da organização.
2. O que é que entende por responsabilidade social? Qual é a sua opinião sobre a importância desta área nas empresas?
3. Tem conhecimento das práticas de responsabilidade social adotadas na empresa onde trabalha? Se sim, pode descrever as práticas que se recorda?
4. Quais foram para si, as melhores práticas de responsabilidade social que a empresa desenvolveu? Porquê?
5. De que forma é que as práticas de responsabilidade social influenciam a sua perceção e satisfação da empresa como colaborador?
6. Considera que a empresa procura alinhar as suas práticas de responsabilidade social com as suas necessidades e as necessidades da comunidade onde está inserida? Porquê e de que forma?
7. Para além da comunidade, considera que a empresa, através das suas práticas, procura atuar tendo em conta a sustentabilidade e o meio ambiente ao seu redor? Se sim, porque e de que forma?
8. Tendo em conta a sua perspetiva, qual é a importância da Comunicação Interna no contexto das práticas de Responsabilidade Social?
9. Na sua opinião, as práticas de responsabilidade social da empresa são comunicadas de forma clara e eficaz aos colaboradores?
10. De que forma é que a empresa poderia melhorar a comunicação interna em relação a essas práticas?
11. Costuma ser informado sobre as práticas de RSE da empresa? Existem meios de comunicação que considera mais eficazes? Se sim, porquê?
12. Com que frequência recebe informações sobre as iniciativas de responsabilidade social da empresa? Considera suficiente para incentivar os colaboradores a envolverem-se nas práticas? Porquê?
13. Sente que a organização incentiva e motiva os seus colaboradores a adotar práticas de responsabilidade social no seu trabalho e dia a dia? Porquê?

14. Para além dos meios de comunicação interna, considera que os líderes também promovem as práticas de responsabilidade social com as suas equipas? Pode citar exemplos de como isso acontece?
15. Na sua opinião, a comunicação Interna da empresa desempenha um papel importante na promoção do envolvimento dos colaboradores com as práticas de RSE? Como a empresa poderia melhorar este processo e incentivar ainda mais o envolvimento dos funcionários?
16. Já participou em alguma iniciativa de Responsabilidade Social promovida pela empresa? Se sim, como foi sua experiência? Caso não, como se sentiria motivado a participar em futuras ações desse tipo?
17. Alguma vez sugeriu alguma iniciativa ou prática de responsabilidade social para ser desenvolvida na organização? A sua ideia foi implementada? Pode-me contar a sua experiência?
18. Na sua opinião, quais são os benefícios que os colaboradores têm a nível de satisfação pessoal e profissional, ao adotar as práticas de responsabilidade social?
19. Sente que a empresa valoriza e reconhece os colaboradores que se destacam na motivação e contribuição para as práticas de Responsabilidade Social? Se sim, porquê e de que forma?
20. Existe alguma sugestão que você gostaria de dar para melhorar a comunicação das práticas de RSE da empresa ou para aumentar o envolvimento dos colaboradores com essas iniciativas?

ANEXO V | TABELA DE CODIFICAÇÃO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS DOS COLABORADORES

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Responsabilidade Social	Definição	-Responsabilidade com a comunidade -Adoção de práticas - Económico, Social e Ambiental - Importância	<i>“Para mim, responsabilidade social é aquela responsabilidade que as empresas devem e têm de ter com quem as rodeia, e não só com os lucros. As empresas devem olhar pelo meio que as envolve, seja meio ambiente, seja pessoas que trabalham nessas empresas, seja, se possíveis pessoas que se rodeiam da empresa” E1</i> <i>“Na minha perspetiva, a responsabilidade social diz respeito à adoção de práticas sociais pela empresa, cujo propósito parte por criar impacto na comunidade – isto claro, tendo sempre em consideração os seus próprios interesses. Julgo eu que estas práticas correspondem a um compromisso na tomada de medidas que estão interligadas com a ética e a forma de atuação da empresa, com a sustentabilidade e a preocupação com o meio ambiente e com a preocupação do envolvimento de todos os clientes (internos, externos, stakeholders). Para mim, a responsabilidade social é dos fatores mais importantes que uma empresa deve considerar.” E2</i> <i>“Responsabilidade social existe quando se denota uma genuína preocupação por parte da empresa em desenvolver ações que promovam a</i>

**A Comunicação Interna como meio transmissor
das práticas de Responsabilidade Social: Um Estudo de Caso**

			<i>melhoria das condições e ambiente para as suas pessoas e comunidade geral. Esta área ocupa cada vez mais um papel fundamental na sociedade e pode fazer toda a diferença na retenção e atração de novos colaboradores uma vez que demonstra a postura da empresa em priorizar o bem-estar dos seus colaboradores e comunidade ao redor da empresa.” E3</i> <i>“A responsabilidade social É um compromisso das empresas com a sociedade, vai muito além das questões económicas. No meu entender trata-se de um conjunto de ações que levam as empresas a uma gestão transparente e ética, preocupando-se com o desenvolvimento social e ambiental.” E4</i> <i>“A responsabilidade social consiste em oportunidades de negócio, no bem-estar das pessoas envolvidas, na sustentabilidade e preservação do meio ambiente.” E5</i> <i>“A responsabilidade social das empresas, refere-se ao conceito de que uma empresa não deve apenas procurar gerar valor para os acionistas, mas também ser responsável por beneficiar a comunidade onde está inserida, sendo muito importante para gerar mais união no grupo.” E6</i> <i>“Responsabilidade social é o compromisso de uma empresa em agir de forma ética e contribuir positivamente para a sociedade e o meio ambiente. É fundamental nas empresas, pois</i>
--	--	--	---

**A Comunicação Interna como meio transmissor
das práticas de Responsabilidade Social: Um Estudo de Caso**

			<i>fortalece a reputação, atrai talentos e contribui para um mundo melhor.” E7</i> <i>“A responsabilidade social é um dos eixos de atuação associados à estratégia ESG e ao alinhamento com a agenda para o desenvolvimento sustentável das Nações Unidas. A responsabilidade social é talvez aquilo que se pode considerar a fase “pré-ESG”, dado que, ainda a sustentabilidade ao nível do triple bottom line não existia, mas já existiam preocupações e trabalhos genuínos realizados por organizações financeiras e não financeiras no âmbito da responsabilidade social. No fundo, a responsabilidade social, na vertente empresarial, é quando as organizações adotam, de forma voluntária, sem olhar ao retorno financeiro, um conjunto de boas práticas com vista ao bem-estar dos seus stakeholders e da sociedade onde se inserem, mas também à melhoria das relações e envolvimento da empresa com o público interno e externo.” E8</i>
	Práticas de RS	- Conhecimento - Práticas desenvolvidas	<i>“Sim, recordo-me de várias iniciativas, nomeadamente as mais recentes como a plantação de uma horta, recolha de bens e vestuário e distribuição quer pelos colaboradores, quer pelas pessoas da região, oferta de cabazes de Natal a pessoas necessitadas que moram na região” E1</i> <i>“Para mim, foram a plantação de uma horta, recolha de bens e vestuário e distribuição quer pelos colaboradores, quer pelas pessoas da</i>

			<i>região, oferta de cabazes de Natal a pessoas necessitadas que moram na região” E1</i> <i>“Tenho conhecimento de que a empresa adota inúmeras práticas de responsabilidade social, nas diferentes áreas, nomeadamente, movimento Ajuda de Colo, Horta comunitária, Grupo ESG, Mantas Solidárias, Espetáculo de Natal, Apoio a instituições locais, Mês da Saúde, entre outras.” E2</i> <i>“Tendo em conta as práticas mencionadas, várias foram as iniciativas de carácter social que foram desenvolvidas e criaram grande impacto. Ainda assim, na minha opinião, houve duas que se destacaram: A primeira iniciativa, refere-se ao desenvolvimento de módulos de formação, tanto no soMos como no Evolvere. Estes foram dois programas de formação foram desenvolvidos para todos os colaboradores de uma forma absolutamente gratuita e de participação voluntária. Ambos, tiveram um impacto enorme para a empresa e para os colaboradores, na medida em que todos saíram de lá com ferramentas importantíssimas para o seu desenvolvimento pessoal, mas também profissional. Todas as que pessoas que por lá passaram, tiveram uma evolução incrível no seu modo de agir com a sociedade e na forma como operam durante o dia de trabalho. A segunda prática, embora menos impactante para a comunidade, foi o desenvolvimento de uma campanha no Dia das Crianças relativamente à utilização de EPI’s por parte dos colaboradores.</i>
--	--	--	---

**A Comunicação Interna como meio transmissor
das práticas de Responsabilidade Social: Um Estudo de Caso**

			<i>Sendo a empresa, uma indústria onde os riscos associados ao trabalho poderão afetar gravemente a saúde dos colaboradores, o principal objetivo desta campanha é a sensibilização dos colaboradores para a utilização destes equipamentos – tendo em consideração que, em casa, há sempre alguém que espera por nós, alguém que precisa de nós e que gosta de nós! Para esta campanha, utilizamos a imagem (devidamente autorizada) dos filhos e netos dos colaboradores, como símbolo familiar de alguém que ainda está dependente da pessoa. Na minha perspectiva, esta foi uma prática muito emotiva e que poderia ter causado um impacto enorme para qualquer um dos colaboradores,”</i> <i>E2</i> <i>“A empresa criou uma horta comunitária por forma a que os colaboradores que colaborem na sua manutenção, possam ser os mesmos a tirar proveito da mesma. Além disso, existe um projeto que promove a partilha de roupa de criança, para que os pais interessados possam aproveitar e posteriormente devolver para que todos tenham direito a usar e reaproveitar, diminuindo o desperdício e consequentemente apoiando um consumo sustentável. Algo que a empresa também faz é todos os natais, com a ajuda dos colaboradores internos, proporcionar anonimamente cabazes de Natal a famílias desfavorecidas que vivam na mesma cidade. Além disso, apoia entidades locais, bombeiros e ainda proporciona benefícios aos colaboradores no âmbito da saúde mental e seguro de saúde,</i>
--	--	--	--

			<i>contribuindo para o bem-estar dos colaboradores e diminuição das desigualdades.” E3</i> <i>“Considero que as melhores práticas foram sem dúvida o facto de proporcionar apoios no âmbito da saúde aos funcionários ou apoio à comunidade em épocas mais frágeis. O projeto associado à partilha de roupa também ajudou a que pessoas com mais dificuldades financeiras, tivessem acesso de forma natural a uma ajuda tão crucial sem que tivessem de se justificar.” E3</i> <i>“Sim. A empresa preocupa-se com o bem-estar e segurança dos colaboradores nos respetivos postos de trabalho.” E4</i> <i>“Formação empresarial e mesmo pessoal, bem como ajuda a nível financeiro aos colaboradores em geral.” E4</i> <i>“Sim, a sempre teve uma consciência social, tanto com os colaboradores, vários casos conhecidos em que a empresa movimentou esforços para ajudar colaboradores, como na comunidade onde está implantada” E5</i> <i>“Posso falar de uma prática simples, sem grandes custos para a empresa e que dinamizou os colaboradores a ajudar famílias com filhos pequenos. Esta ajuda consistia em os colaboradores que tivessem roupas ou acessórios que já não usassem, os disponibilizassem para outras famílias. A distribuição era feita por pessoas responsáveis.” E5</i>
--	--	--	--

**A Comunicação Interna como meio transmissor
das práticas de Responsabilidade Social: Um Estudo de Caso**

			<i>“Sim, a empresa procura atuar no bem-estar das suas pessoas. Recordo-me do código de conduta, canais de comunicação, campanhas para poupar e, formação e desenvolvimento.” E6</i> <i>“Formação e desenvolvimento, porque mudou mentalidades, uniu pessoas e as mesmas mudaram atitudes a nível de trabalho e métodos” E6</i> <i>“Sim, a nossa empresa adota várias práticas de responsabilidade social, incluindo a doação para instituições de caridade locais, programas de apoio financeiro para os colaboradores e iniciativas de sustentabilidade, como a redução de resíduos e de economia circular.” E7</i> <i>“Os apoios financeiros aos colaboradores, pois os casos que foram apoiados tratava-se de pessoas com bastantes dificuldades financeiras e sociais.” E7</i> <i>“Sim. Do ponto de vista das ações para com os trabalhadores e comunidade a empresa desenvolveu um conjunto de ações interessantes. A empresa sempre apoiou sob diversas formas, monetárias e não monetárias, os colaboradores mais carenciados e situações de colaboradores com dificuldades extraordinárias. Nas épocas festivas, e especialmente no Natal, a empresa sempre distribuiu cabazes alimentares por todos os trabalhadores, dando cabazes especialmente reforçados a alguns casos de maiores dificuldades e ainda, pedindo a todos os colaboradores a participação na identificação de</i>
--	--	--	---

**A Comunicação Interna como meio transmissor
das práticas de Responsabilidade Social: Um Estudo de Caso**

			<i>casos, internos e externos à organização, de pessoas e famílias desfavorecidas. A essas famílias identificadas, a empresa também distribuiu cabazes alimentares e brinquedos para proporcionar um melhor Natal a essas famílias. Além disso, e sempre que possível, dentro do budget orçamental, a empresa sempre apoiou algumas entidades locais como bombeiros e organizações não. Além disso a empresa desenvolveu alguns projetos no âmbito social nomeadamente o combate à desigualdade de género e o desenvolvimento de diversas atividades e mental coaching. Algumas atividades envolveram também o desenvolvimento de rastreios gratuitos, dádivas de sangue, criação de uma horta comunitária, promoção e divulgação dos valores organizacionais. Recentemente, para além dos serviços obrigatórios de medicina no trabalho, a empresa contratou também serviços de enfermagem, disponibilizando aos trabalhadores e às suas famílias algumas consultas de acompanhamento de enfermagem e seções de fisioterapia com vista à promoção do seu bem-estar físico, mas também mental“ E8</i> <i>“Das práticas enumeradas anteriormente, penso que gostaria de destacar o apoio a famílias desfavorecidas, o combate à desigualdade de género, mas também as formações com o objetivo de capacitar os seus colaboradores, nomeadamente em termos de saúde mental e desenvolvimento pessoal. Penso também que o seguro de saúde constitui um apoio interessante dado que permite aos colaboradores aceder a</i>
--	--	--	--

**A Comunicação Interna como meio transmissor
das práticas de Responsabilidade Social: Um Estudo de Caso**

			<i>alguns cuidados de saúde que de outra forma seriam de difícil acesso. Acho também que a contratação de serviços de enfermagem, com o objetivo de acompanhar a saúde, especialmente os problemas de lesões ergonómicas, foi uma ação bastante interessante.” E8</i>
		- Alinhamento com necessidades internas e externas	<i>“Sim, perante as práticas que desenvolve é fácil perceber que há um cuidado com os seus colaboradores, mas também com as associações e famílias mais necessitadas da zona.” E1</i> <i>“Sim, na sua maioria, a empresa procura alinhar todas as práticas de responsabilidade social com as necessidades dos colaboradores e da própria comunidade, ainda que tenha em consideração o ajuste às necessidades refletidas pela própria organização. No caso do meu departamento, houve sempre um cuidado em receber o feedback por parte das pessoas através do preenchimento de um formulário, no final de cada atividade desenvolvida. De ano para ano, procurámos analisar os resultados e fazer alterações face aos acontecimentos que não foram tão bem-sucedidos ou que, por algum motivo, não tiveram o impacto desejado.” E2</i> <i>“Sim, penso que quando as práticas surgiram sempre foi por existir uma genuína preocupação em melhorar as condições dos colaboradores e não algo pensado estrategicamente como visão da organização. Tanto é, que com todas a reestruturação que surgiu, deixou de ser uma prioridade e de momento não pretende de todo</i>

**A Comunicação Interna como meio transmissor
das práticas de Responsabilidade Social: Um Estudo de Caso**

			<i>dar continuidade a metade das iniciativas criadas.” E3</i> <i>“Julgo que sim. Implementando a mudança na cultura organizacional da empresa.” E4</i> <i>“Sim com a preocupação que existia na saúde física e mental do colaborador, bem como a oportunidade criada com o seu desenvolvimento pessoal.” E5</i> <i>“Sim, porque cria desafios no grupo e incentiva-os ao desenvolvimento e formação” E6</i> <i>“Sim, a empresa procura alinhar as práticas com as necessidades da comunidade através de pesquisa e diálogo com as partes interessadas locais. Isso garante que as iniciativas sejam relevantes e eficazes.” E7</i> <i>“As práticas de responsabilidade social sempre resultaram de ações espontâneas e individuais, fruto da dinâmica de um grupo de voluntários impulsionados pela diretora de Pessoas e Cultura. Contudo, não existe uma estratégia de procurar perceber as necessidades da comunidade onde a empresa está inserida. Mais recentemente, devido às dificuldades económicas da empresa, e dado que não existe uma perceção da criação de valor associado à Responsabilidade Social, esta não é de todo uma questão atualmente a ser trabalhada pela organização.” E8</i>
		- Sustentabilidade	<i>“A questão da sustentabilidade é algo que, quer a nível dos recursos da empresa, quer da</i>

**A Comunicação Interna como meio transmissor
das práticas de Responsabilidade Social: Um Estudo de Caso**

			sustentabilidade e do meio ambiente, já é uma preocupação que está refletida em algumas práticas adotadas.” E1 “Não. Acho que ainda não é visto totalmente como uma prioridade da organização.” E2 “Não, penso que quando as práticas surgiram sempre foi por existir uma genuína preocupação em melhorar as condições dos colaboradores e não algo pensado estrategicamente como visão da organização. Tanto é, que com todas a reestruturação que surgiu, deixou de ser uma prioridade e de momento não pretende de todo dar continuidade a metade das iniciativas criadas.” E3 “Sim, tendo em consideração três pontos muito importantes. Lucro, meio ambiente e responsabilidade social.” E4 “Nos últimos anos, acho que houve uma preocupação clara em reduzir o uso de recursos com impacto ambiental, optando por tecnologia que a curto prazo reduz o uso desses recursos.” E5 “Sim, promovendo o não desperdício de material, luz e água.” E6 “Sim, a empresa adota práticas sustentáveis, como a redução de desperdício e o uso de energias renováveis, demonstrando um compromisso com o meio ambiente e a sustentabilidade a longo prazo.” E7
--	--	--	--

**A Comunicação Interna como meio transmissor
das práticas de Responsabilidade Social: Um Estudo de Caso**

			<i>“Não. Acho que até ao momento a organização fez o necessário por lei, mas não é um dos eixos mais trabalhados.” E8</i>
Comunicação Interna	Definição	- Processo - Importância - Propósito	<i>“A comunicação interna é um processo importante para certas questões, nomeadamente para a responsabilidade social, porque as práticas só funcionam se houver comunicação interna e de forma muito bem evidente.” E1</i> <i>“Na minha ótica, a comunicação interna deverá ser dos pontos primordiais a trabalhar, tanto no contexto das práticas de RSE como em qualquer outra! A comunicação interna tem um papel crucial em qualquer organização, pois garante que todos os colaboradores se encontrem alinhados com os objetivos da empresa e que compreendam e se envolvam nas práticas sociais desenvolvidas. A comunicação interna, nessa perspetiva, permite que os colaboradores se sintam parte integrante da empresa, permite que eles se identifiquem com as práticas desenvolvidas, que compreendam os objetivos estipulados e que confiem no propósito e na estratégia da organização – estimulando, assim, o nível de engagement e retenção dos colaboradores. A comunicação, quando fluída, também permite que os colaboradores forneçam feedback sobre as iniciativas, facilitando a implementação de novas abordagens e o desenvolvimento de práticas mais ajustadas à realidade do contexto atual da empresa. Uma cultura organizacional transparente transmite uma maior credibilidade por parte da empresa,</i>

**A Comunicação Interna como meio transmissor
das práticas de Responsabilidade Social: Um Estudo de Caso**

			<i>tendo como causa-efeito, a lealdade por parte dos colaboradores. Num contexto de maior fragilidade, quando os colaboradores se encontram perante uma cultura deste género, na sua maioria, as pessoas confiam na organização criam um ambiente de maior segurança e estabilidade entre si e todas as suas ações estarão alinhadas com o propósito da empresa.” E2</i> <i>“Total! A comunicação Interna desempenha um papel crucial ao facilitar a implementação e o sucesso das práticas de Responsabilidade Social, criando uma cultura organizacional alinhada com os valores e compromissos sociais da empresa, ao mesmo tempo que envolve e capacita os colaboradores para desempenharem um papel ativo na procura de um maior impacto na sociedade e no meio ambiente.” E3</i> <i>“A comunicação interna é fundamental para qualquer processo, principalmente para a divulgação das práticas de Responsabilidade Social.” E4</i> <i>“A comunicação interna permanente ajuda a que esteja sempre presente a consciência social, até que se torne um hábito!” E5</i> <i>“Extremamente importante para que todos estejamos focados em resultados de equipa” E6</i> <i>“A Comunicação Interna desempenha um papel crucial, pois mantém os colaboradores informados sobre as iniciativas de responsabilidade social, motivando-os a</i>
--	--	--	--

			<i>participar e entender a relevância dessas práticas.” E7</i> <i>“A comunicação interna tem uma importância fundamental. Isto porque, não basta fazer. É preciso saber comunicar adequadamente aquilo que a organização faz. É impacto das ações só é sentido, se for comunicado. Cada vez mais é importante que as empresas adotem uma postura de comunicação transparente junto dos seus stakeholders. Em primeiro lugar porque é impossível envolver as pessoas caso não exista uma comunicação adequada. Uma boa comunicação, transparente e honesta aumenta os níveis de engagment. Para além do mais a empresa só será capaz de criar valor se, também ela, for reconhecida pelas boas práticas que adota em termos de responsabilidade social e ambiental. Contudo, este reconhecimento só será possível se e quando, a organização for capaz de comunicar adequadamente as suas práticas e as suas ações. Para além de ser, também é preciso saber parecer. Além disso, uma cultura de responsabilidade social só é possível através de uma política de comunicação interna adequada e consistente. Tal como já referido anteriormente, existe cada vez mais uma vertente de pessoas que privilegia trabalhar para empresas com boas práticas de responsabilidade social e ambiental. Ora esta atração e retenção de talento também está muito dependente da forma como as empresas conseguem comunicar aquilo que são as suas boas práticas. Caso contrário, serão apenas atos isolados de filantropia, sem</i>
--	--	--	---

**A Comunicação Interna como meio transmissor
das práticas de Responsabilidade Social: Um Estudo de Caso**

			<i>reconhecimento e sem criação de valor acrescentado. “ E8</i>
		- Fluxo da Comunicação - Comunicação clara e eficaz	<i>“As práticas são comunicadas, mas acho que podia ser melhor. Vou-me apercebendo pelos meus colegas que a informação não chega a todas as pessoas.” E1</i> <i>“Em parte, sim! Uma comunicação clara passa também pela sua consistência, por forma a garantir que todos os colaboradores estejam cientes das alterações e mudanças efetuadas – e, para mim, esta é a principal falha de comunicação existente que abrange todos os departamentos, inclusive pessoas de diferentes níveis hierárquicos. Contudo, a comunicação é clara no sentido em que se utiliza uma variedade de canais de comunicação – tais como, email, redes sociais, ecrãs, vitrine, ... -, promove o feedback e possíveis sugestões através dos formulários existentes e na medida em que são dadas formações por forma a transmitir informações de assuntos específicos – como o compliance, arte, benefícios, obrigações legais, entre outros.” E2</i> <i>“Não, a meu ver ainda existe muito pouca divulgação relacionada com esta temática na empresa.” E3</i> <i>“Tem vindo a melhorar, mas ainda com arestas para limar.” E4</i>

**A Comunicação Interna como meio transmissor
das práticas de Responsabilidade Social: Um Estudo de Caso**

			<i>“Nem sempre, algumas práticas deveriam ser publicitadas, de modo que o colaborador tivesse consciência da existência dessas práticas.” E5</i> <i>“Sim, eu tenho recebido imensa informação sobre responsabilidade social através do email e vejo nos ecrãs do refeitório” E6</i> <i>“Em geral, a comunicação é clara, mas acredito que pode ser aprimorada para garantir que todos os colaboradores estejam plenamente informados e comprometidos.” E7</i> <i>“Penso que as práticas são comunicadas de forma clara. Contudo, quando a eficácia, o caso já é diferente. A eficácia da comunicação está dependente de três fatores – o emissor da mensagem, a mensagem em si e o recetor – que em muitas organizações torna difícil a propagação da mensagem de forma eficaz. É difícil de avaliar se as práticas são comunicadas de forma eficaz, contudo, penso que a empresa sempre fez esforços para tentar que a comunicação fosse clara e eficaz.” E8</i>
	Meios de Comunicação	- Meios de comunicação utilizados - Eficácia dos meios de comunicação	<i>“Sim, mas acho que os canais de comunicação são ineficientes e não chegam a todos os departamentos” E2</i> <i>“Sim, mas confesso que existe um longo caminho a percorrer e quase não é partilhada informação neste sentido, no entanto, uma vez que pertenço a um grupo de ESG, consigo estar a par das ideias e iniciativas que surgem.” E3</i>

**A Comunicação Interna como meio transmissor
das práticas de Responsabilidade Social: Um Estudo de Caso**

			<i>“Normalmente sou informada.” E4</i> <i>“Sim, normalmente sou informado por email. Contudo, a comunicação interna da empresa é um processo que necessita de melhorias e atualizações.” E5</i> <i>“Sim, sou informado. Através dos diferentes meios onde são comunicadas as notícias. No entanto, acho que é um processo que precisa de ser melhorado” E6</i> <i>“Sim, costumo receber informações sobre as práticas de RSE principalmente por e-mail. Considero esse meio eficaz, pois é de fácil acesso e posso ler as atualizações quando tenho tempo.” E7</i> <i>“Sim. Penso que hoje em dia, a comunicação pelos diferentes canais digitais acaba por ser a forma mais eficaz de passar a mensagem. Contudo, é preciso perceber que em empresas com uma população ativa bastante envelhecida, muitas delas, como é o caso da empresa onde trabalham, têm a habilidade e mesmo a agilidade digital necessária para os dias de hoje. Nesses casos, é necessário ainda recorrer a formas de divulgar a mensagem como ações de formação, cartazes, mensagens nas televisões da fábrica etc. Contudo, é uma questão de tempo até que se possa fazer uma transição completa para a comunicação digital uma vez que as atuais gerações, todas elas dominam os canais digitais.” E8</i>
--	--	--	--

**A Comunicação Interna como meio transmissor
das práticas de Responsabilidade Social: Um Estudo de Caso**

		Melhorias no processo e nos meios de comunicação <i>“Acho que poderíamos diversificar a comunicação, e não nos basearmos apenas em ecrãs e emails. Por exemplo, seria interessante fazer uma sessão de formação/Informação de 15 minutos de 3 em 3 meses; os monitores serem maiores e estarem junto às máquinas de café a passar informação.” E1</i> <i>“Existem várias medidas que a empresa poderia implementar, por forma a melhorar a comunicação interna na organização, tais como: Definir uma estratégia de comunicação e implementar uma plataforma na qual todos os departamentos pudessem partilhar as informações mais importantes – destinadas aos superiores hierárquicos e outros membros indispensáveis; E a Criação de uma página (intranet) na qual todos os colaboradores pudessem aceder às informações generalistas da empresa – dado que alguns colaboradores ainda não têm email.” E2</i> <i>“A meu ver, existe uma panóplia de práticas que a empresa poderia adotar, no entanto optaria por: Definir uma estratégia clara; Promover a Liderança exemplar; Usar os canais de comunicação regularmente e quem sabe ter uma espécie de artigo mensal dedicado às realizações executadas onde poderíamos incluir o 4º ponto e ainda envolver os colaboradores através de debates/fóruns/workshops ligados a esta temática; Celebrar conquistas e projetos bem-sucedidos; E analisar e partilhar os resultados com impacto concreto das iniciativas de</i>
--	--	--

**A Comunicação Interna como meio transmissor
das práticas de Responsabilidade Social: Um Estudo de Caso**

			<i>Responsabilidade Social e demonstrar como as ações da empresa fazem diferença na sociedade, meio ambiente e nas vidas dos colaboradores.”</i> E3 <i>“Comunicando de uma forma clara cuja, a informação chegue com verdade a todos.”</i> E4 <i>“Tornando publicas, protegendo a privacidade dos envolvidos.”</i> E5 <i>“Criando mais fontes de divulgação.”</i> E6 <i>“Acredito que a empresa poderia melhorar a comunicação interna através de reuniões regulares para atualizar os colaboradores sobre as iniciativas de responsabilidade social, criar um portal online dedicado a essas práticas e promover sessões de formação para aumentar a conscientização.”</i> E7 <i>“Tendo em conta a população e o público-alvo que compõe a massa colaborativa desta organização, é difícil sugerir formas de comunicação para além daquelas que tem sido feita através dos eventos de formação, da passagem de mensagens nas diversas televisões espalhadas pela organização e até mesmo através de email e muitas vezes das redes sociais. Penso que a mensagem está facilmente acessível e que, os stakeholders interessados conseguem aceder à mensagem.”</i> E8
--	--	--	--

**A Comunicação Interna como meio transmissor
das práticas de Responsabilidade Social: Um Estudo de Caso**

Responsabilidade Social e Comunicação Interna	Práticas de RS	Satisfação e Percepção dos colaboradores	<i>“Na minha opinião, faz toda a diferença, saber que a empresa se preocupa com mais além do que o lucro.” E1</i> <i>“Para mim, é saber que estamos a tentar melhorar um pouquinho que seja o nosso meio envolvente.” E1</i> <i>“Na minha perspetiva, enquanto colaboradora, as práticas de responsabilidade social aplicadas têm um impacto positivo, na medida em que contribuem para o bem-estar das pessoas no seu local de trabalho, facilitam o alinhamento dos valores individuais de cada um com os valores da própria organização e criam um sentimento de pertença.” E2</i> <i>“Existem inúmeras vantagens, a nível pessoal e profissional, que os colaboradores auferem ao adotar as práticas de responsabilidade social” E2</i> <i>“Estas práticas fazem toda a diferença porque fazem com que os colaboradores sintam uma preocupação genuína com o seu bem-estar e sejam os próprios embaixadores da empresa no momento de partilhar com amigos ou familiares que possam, quem sabe, vir a ser os próximos a candidatar-se por saberem os valores da empresa. Até mesmo no momento de aceitar uma nova proposta de trabalho, estas práticas e benefícios proporcionados pela empresa representam um fator diferenciador para a possível retenção dos colaboradores.” E3</i>
--	-----------------------	---	--

**A Comunicação Interna como meio transmissor
das práticas de Responsabilidade Social: Um Estudo de Caso**

			<i>“Não, a empresa ainda tem um longo percurso a percorrer nesse sentido.” E3</i> <i>“Com uma comunicação verdadeira.” E4</i> <i>“Acho que não. Não sinto qualquer motivação por parte da empresa em participar nas práticas de responsabilidade social. Porque existem iniciativas com as quais eu não me identifico e as restantes, acho que a organização não consegue torná-las atrativas de maneira a eu querer participar” E4</i> <i>“Faz com que uma estrutura fabril tenha uma componente Humana, e traduz-se em segurança” E5</i> <i>“Sim existe um esforço por parte da organização para motivar e incentivar os colaboradores a adotar essas práticas.” E5</i> <i>“Reforçam a minha forma de estar assim como a minha motivação.” E6</i> <i>“Visão futura e mais união” E6</i> <i>“As práticas de responsabilidade social aumentam a minha satisfação na empresa, pois sinto-me parte de uma organização que se preocupa com valores semelhantes aos meus, tornando-me mais motivado no meu trabalho” E7</i> <i>“Colaboradores que adotam práticas de responsabilidade social geralmente experimentam uma maior satisfação pessoal devido à sensação de contribuição positiva para a sociedade. Além disso, essas práticas também</i>
--	--	--	---

**A Comunicação Interna como meio transmissor
das práticas de Responsabilidade Social: Um Estudo de Caso**

			<i>podem melhorar o ambiente de trabalho e promover um senso de propósito no trabalho.” E7</i> <i>“Cada vez mais as novas gerações procuram trabalhar em empresas com boas práticas de sustentabilidade, levando mesmo a grandes movimentos de resignação e despedimentos em massa. Acho que para mim, e cada vez mais para muitos trabalhadores, é importante sentir que trabalhamos em empresas transparentes, com propósito, que procuram, mesmo nem sempre conseguindo, adotar boas práticas ambientais, sociais e de governação. É importante que validemos com as nossas ações (aceitando ou não trabalhar é uma das formas de validar) os comportamentos das empresas. Acho que é satisfatório para um trabalhador, trabalhar para uma empresa com reconhecidas boas prática de responsabilidade social, ambiental e financeira. Sentir que trabalham com impacto e que as suas ações diárias têm impacto, influencia positivamente os colaboradores da empresa.” E8</i>
		- Motivação - Comprometimento	<i>“Acho que ainda não foi conseguido passar a importância que a responsabilidade social significa para as empresas e para tudo o que nos rodeia. Na minha opinião, é necessário passar essa informação e só depois é que importa passar para as práticas. Acho que assim conseguiria incentivar e motivar mais as pessoas a envolverem-se.” E1</i> <i>“Tendo em consideração à organização, como um todo, não considero que haja abertura para a</i>

			<i>adoção de práticas de responsabilidade social por parte dos colaboradores, no seu dia-a-dia laboral.” E2</i> <i>“Considero que existe uma sensibilização, no entanto não considero que exista um incentivo nesse sentido. Por exemplo, existem várias partilhas como emails ou campanhas de sensibilização para os custos, desperdícios e quanto dinheiro é investido em algo que se poderia traduzir em aumentos, por exemplo.” E3</i> <i>“Sim, estimulando por exemplo hábitos de uma vida mais saudável.” E4</i> <i>“Sim existe um esforço por parte da organização para motivar e incentivar os colaboradores a adotar essas práticas.” E5</i> <i>“Sim, envolvendo-os nas iniciativas de responsabilidade social” E6</i> <i>“Sim, a organização incentiva ativamente os colaboradores a participarem em iniciativas de RSE. Isso é feito através do reconhecimento dos esforços individuais, promoção de programas de voluntariado e integração de práticas de RSE nos objetivos de desempenho.” E7</i> <i>“Não. Porque não faz parte da cultura organizacional. Não faz parte do propósito e não está por isso imbuído na estratégia do dia a dia nem de longo prazo. Quando assim é, é difícil motivar os colaboradores quando a mensagem e o exemplo não vem da gestão de topo.” E8</i>
--	--	--	--

**A Comunicação Interna como meio transmissor
das práticas de Responsabilidade Social: Um Estudo de Caso**

		- Participação - Envolvimento dos colaboradores	<i>“Já, gostei muito e levou-me a participar em mais. A experiência foi muito boa e como estávamos um grupo a trabalhar com o mesmo fim, teve um gosto muito especial.” E1</i> <i>“Fiz parte de grupos de onde nasceram com algumas ideias sugeridas por mim. O facto de me terem ouvido e aceite a minha opinião e ideias, fez com que eu me sentisse mais motivada. Eu acho que isso faz toda a diferença na motivação das pessoas.” E1</i> <i>“Sem dúvida que se esta área estivesse bem trabalhada na organização, ajudaria em muito a fazer com que as pessoas se sintam envolvidas. Não apenas pelos meios de comunicação interna, mas acima de tudo com a envolvimento de todos.” E1</i> <i>“Sim, já tive a oportunidade de participar em inúmeras iniciativas de responsabilidade social promovida pela empresa. A minha experiência foi muito positiva, na medida em que senti que me deram voz na abordagem dos diferentes temas, inclusive senti que houve a possibilidade de dar o meu feedback relativamente às práticas desenvolvidas – o que fez com que me sentisse motivada e parte integrante da empresa. Apesar disto, o ciclo invertia-se uma vez mais, visto que o feedback das pessoas não era o suficiente para se determinarem ações, face à mudança que deveria existir.” E2</i> <i>“Uma vez mais, sou suspeita no que toca a este tópico! Enquanto responsável pela área de</i>
--	--	---	--

**A Comunicação Interna como meio transmissor
das práticas de Responsabilidade Social: Um Estudo de Caso**

			<i>employee experience e pertencente ao departamento de pessoas & cultura, cabe-me a mim e à minha equipa sugerir algumas ações de melhoria e implementar iniciativas de promoção à responsabilidade social – focado nas pessoas.”</i> E2 <i>“Sim, felizmente estive presente em todas o que enche de orgulho. Penso que a mais marcante foi sem dúvida o facto de durante o Natal, apoiarmos os mais desfavorecidos e irmos entregar diretamente cabazes a casas indicadas por colaboradores anonimamente.”</i> E3 <i>“Sim, uma vez que me encontro numa equipa multidisciplinar no âmbito de ESG e o meu grupo tinha responsabilidade do ODS “redução das desigualdades”, algumas das sugestões que o Grupo sugeriu foi precisamente em melhorar as zonas de acessos a pessoas com mobilidade reduzida e a agilizar as mudanças de turno de colaboradoras com 14 semanas de gestação.”</i> E3 <i>“Sim, claro que sim! A meu ver tem um papel fundamental, principalmente porque é através desta comunicação que os colaboradores se sentem envolvidos e a par das preocupações e iniciativas que possam existir no âmbito da Responsabilidade Social. Por forma a melhorar o envolvimento tem de permitir que sejam os próprios a fazer sugestões e a criar equipas multidisciplinares para juntos, trabalharem no mesmo propósito.”</i> E3
--	--	--	---

			<i>“Nunca participei em nenhuma atividade, porque ainda não senti vontade de o fazer. O que me poderia levar a participar nestas práticas é: elas não serem realizadas no horário de trabalho e ter colegas meus e chefes também a envolverem-se nestas práticas.” E4</i> <i>“Nunca sugeri uma vez que não fazia sentido visto nunca ter participado. Mas se surgir uma oportunidade que eu tenha disponibilidade e ache interessante para participante, darei sugestões se for necessário.” E4</i> <i>“Sim, porque ajuda a promover ações de voluntariado, incentivar os colaboradores para o fazerem nas mais variedades dimensões e localidades.” E4</i> <i>“Sim, já tive a oportunidade de fazer parte de algumas iniciativas de responsabilidade social da empresa, nomeadamente o grupo ESG que faço parte, pausa com sentido, horta comunitária” E5</i> <i>“Visto fazer parte do grupo ESG, tive a oportunidade de sugerir algumas medidas que poderiam ser aplicadas à organização” E5</i> <i>“Na minha opinião a empresa faz ou fazia uma boa promoção no envolvimento dos colaboradores, mas os colaboradores, também têm que estar recetivos a isso, coisa que não acontece.” E5</i> <i>“Já, foi muito bom, desafiador e de aprendizagem.” E6</i>
--	--	--	---

			<i>“Nunca tive a oportunidade de sugerir nenhuma prática” E6</i> <i>“Sim, criando metas e desafios de forma a envolver todos” E6</i> <i>“Sim, já participei em iniciativas de RSE, como campanhas de doação de alimentos. Minha experiência foi gratificante, e isso me motiva a continuar participando e contribuindo para futuras ações.” E7</i> <i>“A comunicação interna desempenha um papel fundamental no envolvimento dos colaboradores. A empresa poderia melhorar este processo promovendo a transparência, incentivando o feedback dos colaboradores e organizando eventos presenciais ou virtuais para compartilhar histórias de sucesso de RSE.” E7</i> <i>“Sim. Que me recorde participei em todas. Foi uma experiência boa, satisfatória e com boas sensações e recordações. Não há muito a dizer sobre isso.” E8</i> <i>“A comunicação interna tem uma importância fundamental. O impacto das ações só é sentido, se for comunicado. Cada vez mais é importante que as empresas adotem uma postura de comunicação transparente junto dos seus stakeholders, incluindo os seus colaboradores. Uma boa estratégia de comunicação interna permite manter os colaboradores envolvidos com a estratégia, propósito e visão da organização. Realizar ações de sensibilização diárias.</i>
--	--	--	--

**A Comunicação Interna como meio transmissor
das práticas de Responsabilidade Social: Um Estudo de Caso**

			<i>Promover e difundir uma política de responsabilidade social no seu modelo de governação e divulgar esta política e estas boas práticas nos processos de integração.” E8</i>
		- Liderança	<i>“Sim, penso que a liderança tem um papel fundamental na transmissão desta informação e no exemplo. Se houver um envolvimento por parte dos líderes, os colaboradores vão-se sentir mais tentados a fazer o mesmo.” E1</i> <i>“As lideranças variam muito entre departamentos, isto é, há líderes (diretores e responsáveis) que promovem o bem-estar das pessoas, a comunicação e organização das tarefas, a inovação dos processos e métodos de trabalho, a participação nos eventos de carácter social organizados pela empresa, a sustentabilidade (económica e ambiental) dos materiais utilizados, bem como o feedback e melhoria das relações laborais. Contudo, também existe o lado controverso, na qual as lideranças (responsáveis e chefias intermédias) são responsáveis pela promoção de um ambiente hostil, onde o feedback não é aceitável; a formação inicial de uma pessoa inexperiente não é valorizada; não há abertura para os colaboradores participarem nos eventos da organização; praticam a resistência ao desenvolvimento tecnológico e à inovação/melhoria dos processos; e onde não há uma comunicação eficaz entre os pares, inclusive entre os colaboradores e as suas chefias.” E2</i>

			<i>Não posso generalizar, porque existem líderes que promovem, no entanto existem os “maus exemplos”. Ainda assim, posso citar alguns bons exemplos como os que se voluntariam para estar na linha da frente em situações de maior risco (recordo-me que durante o Covid tivemos alguns casos) ou os que se sacrificam em prol da evolução e crescimento do seu colaborador, ainda que isso lhes traga algum transtorno (ficar com menos elementos na equipa, trabalhar mais horas, etc); Incentivarem os seus colaboradores a participarem em projetos e iniciativas da empresa neste âmbito ou até mesmo participarem na entrega de cabazes de natal aos mais desfavorecidos.” E3</i> <i>“Sim. Minimizando o impacto ambiental.” E4</i> <i>“Eu acho que os líderes têm um papel importante no papel da comunicação interna. Contudo, acho que os líderes ainda não têm a mentalidade necessária para o fazerem.” E5</i> <i>“Sim, desafiando-os diariamente a aplicar no seu dia a dia.” E6</i> <i>“Sim, os líderes da empresa promovem ativamente as práticas de RSE com suas equipas. Por exemplo, eles participam em atividades de voluntariado junto com seus colaboradores e incorporam discussões sobre responsabilidade social nas reuniões de equipa.” E7</i> <i>“Não existe forma mais eficaz de comunicação do que o exemplo e o testemunho próprio. Desta</i>
--	--	--	---

**A Comunicação Interna como meio transmissor
das práticas de Responsabilidade Social: Um Estudo de Caso**

			<i>forma, não existe melhor forma de promover as práticas de sustentabilidade do que através de ações que comecem na gestão de topo e vão sendo inculcadas e promovidas bottom-down. Esta é igualmente a forma mais eficaz de enraizar uma cultura organizacional. Em termos de responsabilidade social é igual. Ao exemplo e a ação diária aliada a uma boa comunicação é essencial para promover uma cultura de responsabilidade corporativa. Ou seja, não é só parecer, também é preciso ser.” E8</i>
--	--	--	---