

MESTRADO
ECONOMIA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O impacto da comunicação interna nas perceções de práticas e políticas de sustentabilidade dos colaboradores

Julia Garcia Teles

M

2023



FACULDADE DE ECONOMIA



O impacto da comunicação interna nas perceções de práticas e políticas de sustentabilidade dos colaboradores

Julia Garcia Teles

Dissertação
Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientado por
Professor Doutor Carlos José Cabral Cardoso

2023

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Fernanda e Carlos, os meus maiores alicerces, obrigada por tudo e por tanto que fizeram e fazem por mim.

Agradeço ao professor Carlos Cabral Cardoso, orientador desta dissertação, pela disponibilidade, apoio, contributo, e acima de tudo pela serenidade que me transmitiu na orientação desta dissertação.

Aos meus amigos e colegas de trabalho, com quem partilhei alegrias e ansiedades, um agradecimento pelo incentivo indispensável. Obrigada a todos aqueles que participaram na realização desta dissertação.

Finalizo esta etapa com o coração repleto de gratidão a todos aqueles que tornaram este momento possível.

RESUMO

A importância da sustentabilidade nas empresas tem vindo a ser reconhecida cada vez mais nas últimas décadas, à medida que a sociedade admite a necessidade de equilibrar o crescimento económico com a preservação do meio ambiente e o bem-estar social. A sustentabilidade empresarial não é apenas uma tendência, mas uma abordagem estratégica fundamental para o sucesso a longo prazo. A incorporação de princípios sustentáveis nas organizações não apenas fortalece a posição de uma empresa no mercado, como desempenha um papel fundamental na construção de um futuro mais sustentável para a sociedade como um todo.

Partindo do pressuposto que a sustentabilidade organizacional pode ser operacionalizada a partir da *triple bottom line*, questiona-se como a comunicação interna e as iniciativas de sensibilização impactam as perceções dos funcionários sobre os valores e práticas de sustentabilidade na organização. Este estudo tem como objetivo principal identificar as perspetivas de diferentes atores e explorar as suas perceções sobre os valores e práticas de sustentabilidade, assim como avaliar as perceções individuais dos atores sobre a importância da promoção de práticas e valores de sustentabilidade em seu trabalho diário.

Foi realizado um estudo qualitativo num *Global Business Service*, tendo sido realizadas sete entrevistas. Os resultados mostram que a perceção geral dos trabalhadores é positiva, e que a comunicação interna e as iniciativas de sensibilização contribuem para uma melhor interiorização da importância destas questões, contribuindo para o processo de “*greening the mind*” dos colaboradores, que incorporam as políticas e práticas de sustentabilidade na sua vida pessoal e profissional.

Palavras-chave: Sustentabilidade; Sustentabilidade Organizacional; Gestão de Recursos Humanos Sustentável; *GBS*; Práticas de Sustentabilidade

ABSTRACT

The importance of sustainability in the organizations has been increasingly recognized in recent decades, as society recognizes the need to balance economic growth with environmental preservation and social well-being. Corporate sustainability is not just a trend, but a fundamental strategic approach for long-term success. Incorporating sustainable principles into organizations not only strengthens a company's position in the market, but also plays a key role in building a more sustainable future for society as a whole.

Based on the assumption that organizational sustainability can be operationalized based on the triple bottom line, it is questioned how internal communication and awareness-raising initiatives impact employees' perceptions of the organization's sustainability values and practices. The main aim of this study is to identify the perspectives of different actors and explore their perceptions of sustainability values and practices, as well as to assess individual actors' perceptions of the importance of promoting sustainability practices and values in their daily work.

A qualitative study was carried out in a Global Business Service and seven interviews were conducted. The results show that the general perception of employees is positive, and that internal communication and awareness-raising initiatives contribute to a better internalization of the importance of these issues, contributing to the process of "greening the mind" of employees, who incorporate sustainability policies and practices into their personal and professional lives.

Key words: Sustainability; Organizational Sustainability; Sustainable Human Resources Management; GBS; Sustainability Practices

SIGLAS E ABREVIATURAS

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

GRH – Gestão de Recursos Humanos

ONU – Organização das Nações Unidas

SSC – *Shared Service Center*

GBS – *Global Business Services*

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO	II
ABSTRACT	III
SIGLAS E ABREVIATURAS	IV
ÍNDICE DE TABELAS	VI
INTRODUÇÃO	7
1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	11
1.1 SUSTENTABILIDADE E GESTÃO SUSTENTÁVEL	11
1.2 GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS	14
1.3 SHARED SERVICE CENTER (SSC) E GLOBAL BUSINESS SERVICE (GBS)	17
2. METODOLOGIA	19
2.1 DESENHO DE INVESTIGAÇÃO	19
2.2 RECOLHA DE DADOS	20
3. ANÁLISE	24
3.1 ATRAÇÃO PROFISSIONAL	24
3.2 O CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE	25
3.3 IMPACTO DAS PRÁTICAS E POLÍTICAS DE SUSTENTABILIDADE PROMOVIDAS PELA ORGANIZAÇÃO	28
3.4 O IMPACTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA E INICIATIVAS DE SENSIBILIZAÇÃO NOS TRABALHADORES	32
4. CONCLUSÃO	39
BIBLIOGRAFIA	42
ANEXOS	49
ANEXO I – GUIÃO DA ENTREVISTA	49
ANEXO II - TERMO DE CONSENTIMENTO	51

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1: GUIÃO DA ENTREVISTA	20
TABELA 2: CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	22
TABELA 3: PRÁTICAS QUE OS ENTREVISTADOS GOSTARIAM DE VER APLICADAS AO GBS	36

INTRODUÇÃO

Ao longo do século XX e início do século XXI, o agravamento das alterações climáticas, o aumento da desigualdade e exclusão social e a não satisfação das múltiplas necessidades humanas desencadearam um consumo insustentável dos recursos, decorrente do crescimento desproporcional e acelerado pela produção industrial e urbanização (Pedersen, 2018). Nessa ótica, surge em 1987 o conceito de desenvolvimento sustentável, originário do Relatório de Brundtland, da Organização das Nações Unidas (ONU) que definiu o conceito da seguinte maneira: “*Sustentabilidade é suprir as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades.*” (Brundtland, 1987, p.46). Essa definição foi publicada no relatório *Our Common Future* (“Nosso Futuro Comum”), da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, criada em 1983 pela ONU. A Comissão definiu a sustentabilidade como um conceito com uma visão de longo prazo, centradas em múltiplas partes interessadas e questionando a visão do desenvolvimento centrada na dimensão económica. Acrescentou ainda que a sustentabilidade se caracterizava pela interdependência das partes interessadas e pela necessidade de colaboração (Brundtland, 1987).

A incompatibilidade entre necessidades humanas múltiplas e constantes e o ritmo natural da natureza leva a uma sobrecarga do planeta Terra, originando desafios a nível do económico, social e ambiental. Em 2015, surgem os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) enquanto meio principal de combate às três adversidades. Dentre os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, há 169 metas específicas e mensuráveis, com prazo para 2030 – a Agenda para o Desenvolvimento Sustentável de 2030 – assentes nos três pilares visando promover o desenvolvimento sustentável em áreas como pessoas, planeta, prosperidade e paz (ONU, 2015).

O desenvolvimento sustentável está relacionado com o desenvolvimento económico e social, de forma a evitar a degradação ambiental e otimizar a utilização de recursos naturais (Jadoon *et al.*, 2021). A criação de conceitos que reflitam preocupações empresariais focadas na rentabilidade e desempenho em relação à sociedade e ao ambiente (Ashrafi *et al.*, 2018) originou conceitos como a responsabilidade social das empresas (SER) e a sustentabilidade empresarial (SE).

Diariamente as empresas são confrontadas com o paradigma da sustentabilidade e todas as suas implicações, havendo cada vez uma maior necessidade de afirmação por parte das organizações perante este domínio. A reputação da organização, os resultados obtidos, bem como o desempenho dos trabalhadores, passa agora a estar ligado a um compromisso com o ambiente, que, de certa forma, se tornou num fator de escrutínio público perante as empresas que atuam ou não, nos domínios ambientais e sociais (Duarte e Torres, 2012).

A pertinência do tema, prende-se com a importância da sustentabilidade nas esferas sociais, ambientais e económica na atualidade. A literatura sobre o tema aumentou substancialmente nos últimos 20 anos, no entanto, ainda não reflete o verdadeiro impacto face às necessidades presentes (Purvis *et al.*, 2019). O impacto da sustentabilidade pode sentir-se em tópicos como : as mudanças climáticas e o impacto ambiental – onde destaca-se a importância da sustentabilidade em mitigar os impactos de práticas não sustentáveis como o consumo excessivo, a poluição e a destruição dos habitats e a preservação dos recursos naturais para as gerações futuras (Rockstrom *et al.*, 2009); na justiça social e equidade – contribuindo para mitigar problemas de pobreza, desigualdade e exclusão social (Raworth, 2017) ; na cooperação e colaboração global – em que o alcance da sustentabilidade requer colaboração e cooperação entre indivíduos, organizações e governos, ao fazer uma chamada à ação para os problemas globais como a perda de biodiversidade, as mudanças climáticas e a pobreza (Duit *et al.*, 2010) A crescente relevância que os tópicos prévios tem vindo a ganhar nos últimos tempos ressalta a necessidade de as empresas atuarem e adaptarem a sua estratégia a um enquadramento sustentável, forçando-as a tomarem atitudes e a assumirem responsabilidades nesse sentido.

No mundo empresarial, as práticas de GRH podem fomentar comportamentos que contribuem para resultados ambientais e para uma cultura consistente com resultados ambientais positivos. (Kramar, 2022). A promoção de comportamentos amigos do ambiente, o apelo à poupança de energia e a redução de resíduos e a promoção de opções de deslocação ecológicas (Jackson *et al.*, 2012) são exemplos de comportamentos que podem ter uma influência significativa no desempenho ambiental da organização, sendo a participação ativa dos trabalhadores um elemento crucial no sucesso na integração de normas e políticas ambientais. As práticas de GRH podem também contribuir para resultados positivos ao nível social, sendo as organizações importantes agentes da mudança social, através do

desenvolvimento da cultura organizacional para a inovação e evolução contínua, impactando diretamente as mudanças que ocorrem a nível interno e externo da organização (Sousa *et al.*, 2006).

Kramar (2022) identifica na literatura três tensões principais na GRH Sustentável: 1) A necessidade de manter e desenvolver as capacidades necessárias para o desempenho atual e também futuro e, ao mesmo tempo, operar eficientemente, relacionada com a sustentabilidade do negócio; 2) A necessidade de manter uma boa reputação e legitimidade social entre clientes, funcionários, na comunidade e no mercado de trabalho mas, ao mesmo tempo, operar eficientemente 3) A necessidade de obter resultados a curto e a longo prazo. Estas tensões agravaram-se com o cenário pandémico – e mais recentemente com a guerra - com as organizações a precisarem de cortar custos para sobreviverem a curto prazo e operarem de forma mais eficiente, mas ao mesmo tempo manterem a sua reputação e as capacidades necessárias para operarem no futuro. A adaptação a estas tensões crescentes exige inovação (Kramar, 2022) mas também é necessário ter uma visão a longo prazo a fim de promover a resiliência que permita às organizações resistir/ sobreviver a eventos extraordinários, não apenas à questão do imediatismo e do lucro instantâneo. Tal aplica se as empresas como um todo, mas também à Gestão de Recursos Humanos.

Novas formas de gestão pressupõem também mudanças acentuadas na Gestão de Recursos Humanos, que difunde a sua importância para vários domínios, como o da proteção ambiental que consequentemente reforça a imagem da empresa, e permite um maior envolvimento com o cliente e com os próprios trabalhadores. Uma das implicações da sustentabilidade é a mudança organizacional para uma estratégia de GRH que contribua não apenas para resultados positivos financeiros, mas também sociais e ecológicos (Kramar, 2022), descentrando do foco único da obtenção de vantagem competitiva organizacional.

A motivação com a temática prende-se com o interesse pessoal pelo tema. Num mundo volátil como o que vivemos hoje, é cada vez mais necessário pensar em maneiras de abrandar e repensar as formas como vivemos, não apenas enquanto indivíduo, mas enquanto sociedade. Sendo a sustentabilidade um campo interdisciplinar, com variadas aplicações no social, o estudo do tema torna-se pertinente na aquisição de conhecimentos acerca dos princípios inerentes ao conceito e como a incorporação desta no dia a dia pode gerar

benefícios a todos os envolvidos. Na ótica de trabalhadora e consumidora, interessa-me consumir e interagir com empresas com políticas e valores verdadeiramente orientados para o tema da sustentabilidade, onde a experiência com o produto ou com a marca reflita essas preocupações.

Posto isso, torna-se interessante para a presente investigação, analisar as percepções de cultura de sustentabilidade, com foco na compreensão das atitudes, valores e comportamentos dos funcionários em relação à sustentabilidade ambiental, social e económica. Esse objetivo de estudo pretende compreender as percepções dos funcionários sobre os valores e práticas de sustentabilidade de um *Global Business Service*, e como isso pode afetar o comprometimento da organização com a sustentabilidade em níveis práticos e estratégicos.

Partindo do pressuposto que a sustentabilidade organizacional pode ser operacionalizada a partir da *triple bottom line*, este estudo visa responder à seguinte questão de pesquisa: “Como a comunicação interna e as iniciativas de sensibilização impactam as percepções dos funcionários sobre os valores e práticas de sustentabilidade na organização?”

Os objetivos específicos deste trabalho apresentam-se:

- A) Identificar as perspetivas de diferentes atores e explorar as suas percepções sobre os valores e práticas de sustentabilidade
- B) Avaliar as percepções individuais dos atores sobre a importância da promoção de práticas e valores de sustentabilidade em seu trabalho diário

O “locus empírico” da presente investigação é um *global business service (GBS)* em Portugal. Trata-se, portanto, de um estudo de caso, que visa contribuir para os estudos recentes sobre o tema.

Este estudo está dividido em três capítulos. O primeiro capítulo apresenta o enquadramento teórico sobre sustentabilidade, gestão sustentável e gestão sustentável de recursos humanos. O segundo capítulo descreve a metodologia utilizada na realização da investigação. Os resultados obtidos são analisados e discutidos no capítulo três. O último capítulo dedica-se a apresentar as conclusões, assim como limitações e indicações para pesquisas futuras.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Este capítulo apresenta a revisão de literatura sobre os principais conceitos para a realização deste estudo. Em 1.1 é apresentado os contributos para a definição do conceito de sustentabilidade, em 1.2 o conceito de gestão sustentável de recursos humanos. O capítulo termina com uma breve introdução aos conceitos de *Shared Service Center (SSC)* e *Global Business Service (GBS)*.

1.1 Sustentabilidade e Gestão Sustentável

A sustentabilidade inclui a dimensão social, económica e ambiental, conhecida como *a triple bottom line* (Elkington, 1997). De forma a alcançar um desenvolvimento sustentável, deve se encontrar um balanço entre estas três dimensões, considerando a interdependência e trocas entre estas (Bansal, 2005). O conceito de desenvolvimento sustentável está no cerne de muitas controvérsias, havendo um desacordo entre investigadores a respeito de como a sustentabilidade pode ser operacionalizada. Assim, o conceito é um processo contínuo e complexo.

Dentro da proposta do conceito de desenvolvimento sustentável de que tanto a sociedade como as empresas devem oferecer a sua contribuição, as empresas lidam com os desafios decorrentes dos três pilares do desenvolvimento sustentável, *a triple bottom line* - o social, o ambiental e o económico. A sustentabilidade numa lógica organizacional pode ser definida como o método que leva em consideração as questões económicas, ambientais e sociais de forma equilibrada, holística e projetadas no tempo, de forma a assegurar não apenas as gerações atuais, como também as futuras (de Lange *et al.*, 2012). Assim, as organizações com foco na sustentabilidade devem sempre ter em conta o *triple bottom line*.

Os principais motivos para investimentos em práticas da *triple bottom line* estão relacionados com: a melhoria da reputação de uma organização e o fortalecimento de relações com as partes interessadas - através da demonstração de compromisso com a responsabilidade social e ambiental, as organizações podem construir confiança, atrair clientes socialmente conscientes, envolver os funcionários e promover relações positivas com as comunidades e órgãos regulados (Orlitzky *et al.*, 2003); inovação e vantagem competitiva – o foco na sustentabilidade desafia as organizações a encontrar novas formas

de operar, desenvolver e melhorar a eficiência dos recursos, o que faz com que as organizações se diferenciem (Hart, 2011); a exigência legal e o cumprimento das regulações (Eccles *et al.*, 2010).

No entanto, esses motivos não são suficientes para direcionar as estratégias das empresas e orientar as suas ações. Tal ocorre, pois, a sustentabilidade exige um movimento de longo prazo, que por vezes, especialmente no início do seu desenvolvimento, pode gerar mais custos do que lucros – razão principal pela qual a sustentabilidade como estratégia surge enquanto um desafio para as organizações (Porter & Kramer 2007).

A sustentabilidade organizacional, benéfica em vários aspetos, também apresenta desafios - os custos financeiros inerentes à implementação inicial de infraestruturas, tecnologias e materiais mais sustentáveis, pode dificultar a aderência a iniciativas de sustentabilidade; a constante evolução do conceito de sustentabilidade, com regulamentos em mudança, expectativas sociais e questões emergentes, conduz a incertezas que podem colocar desafios (Hahn *et al.*, 2015).

As organizações ocupam uma posição crucial para desenvolver a sustentabilidade e implementá-la na sociedade. Neste sentido, as empresas orientam as suas práticas para a preocupação ambiental, seguindo os objetivos do milénio para a sustentabilidade. A operacionalização destas práticas é realizada através de normas, códigos ou métricas e variam consoante a dimensão da empresa, nível de maturidade empresarial, planeamento estratégico e estrutura organizacional, e esta variação apresenta um desafio ao implementar, analisar e identificar possíveis melhorias para as práticas sustentáveis (Siew, 2015).

Desde o Relatório Brundtland, a ONU e outras organizações têm tentado criar mudanças para resultados de sustentabilidade a nível internacional, nacional e dentro das organizações. Além disso, foi desenvolvida uma variedade de sistemas de medição de resultados de sustentabilidade organizacional para encorajar as organizações a tomarem medidas em prol da sustentabilidade, como por exemplo o *Global Reporting Initiative*, o índice *Dow Jones* de sustentabilidade, ou o índice *Greenwashing Global 100*. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável proporcionam assim, um amplo quadro para o exame e promoção dos três pilares. Muitos destes ODS são relevantes para os profissionais de GRH,

tais como os objetivos de trabalho decente e crescimento económico, igualdade de género, boa saúde e bem-estar, reduzindo as desigualdades e desenvolvendo parcerias para a realização destes objetivos (Kramar, 2022).

Portanto, as empresas planeiam e operam as suas atividades a curto, médio e longo prazo com base nas suas práticas de sustentabilidade organizacional (Lozano, 2015). Entre as várias formas de documentar estas práticas, os relatórios de sustentabilidade são uma delas, seguindo as diretrizes estabelecidas pela *Global Reporting Initiative* (GRI), que são as mais utilizadas e aceites internacionalmente. Os relatórios de sustentabilidade proporcionam às empresas a oportunidade de melhorar a sua transparência, valor de mercado, reputação e legitimidade. Permitem também a aferição comparativa com os seus concorrentes e motivam os seus colaboradores (Hahn & Kuhnen, 2013). Além disso, são um instrumento importante que contribui para o desenvolvimento e evolução da sustentabilidade organizacional, demonstrando as relações interdependentes entre as dimensões social, económica e ambiental (Lozano, 2013). Contudo, existe a questão de conciliar essas diferentes dimensões dentro de uma única organização, devido a interesses conflituosos em diferentes departamentos e gestores (Hahn *et al.*, 2015; Isaksson, 2015). Além disso, há várias críticas de gestores que defendem que os relatórios são apenas índices superficiais, sem um aspeto prático e frequentemente limitados às grandes empresas, sem qualquer aplicabilidade no seu dia-a-dia (Morioka, 2016). A fim de eliminar essa superficialidade e criar atividades práticas, tem de haver uma mudança de comportamento, cultura, e alinhamento de interesses e objetivos

Uma forma das organizações se demonstrarem competitivas é através de práticas eco-eficientes e da aplicação de medidas sustentáveis, nas quais produzir mais e melhor, com menos poluição e menor uso dos recursos naturais, é visto como responsabilidade social, para além de ser mais eficiente para as empresas. Como mencionado no artigo “Sustentabilidade nas organizações: vantagens e desafios” de Paz *et al.* (2016), a utilização de uma metodologia sustentável nas empresas traz ganhos consideráveis a vários níveis, nomeadamente, o económico e o social. A redução dos custos, quer através de um menor consumo de água, de energia, quer do aproveitamento de matérias-primas, ou da promoção de uma economia mais circular, são alguns dos exemplos dos ganhos de foro económico.

No que toca a vantagens do ramo social, as práticas e políticas relacionadas com a sustentabilidade podem promover uma melhoria na performance dos trabalhadores, ou seja, uma empresa que desenvolva competências “verdes”, que inspira os colaboradores através de benefícios “verdes”, e providencia incentivos para os seus objetivos ambientais serem alcançados, resultará na melhoria da produtividade, qualidade, eficiência operacional e redução de desperdício (Renwick *et al.*, 2013).

Assim, a aplicação de políticas e práticas no âmbito da sustentabilidade revela que estas podem ser consideradas um estilo de vida e incorporadas pelos trabalhadores na sua vida pessoal. Exemplo disso é a participação em iniciativas sustentáveis e ambientais que encorajam o “*greening the mind*” dos colaboradores. (Datta, 2015; Muster & Schrader, 2011; Ragas *et al.*, 2017)

De forma a promover ações de sustentabilidade nas organizações, os seus representantes devem ressaltar a importância de envolver as diversas partes da organização. Esse envolvimento deve ter em conta a ambiguidade e a incerteza de um novo processo que requer o desenvolvimento contínuo de capacidades capazes de responder aos novos desafios inerentes (Kramar, 2014)

1.2 Gestão sustentável de recursos humanos

A sustentabilidade na gestão de recursos humanos refere-se à integração de práticas, políticas e valores de sustentabilidade na Gestão de Recursos Humanos das organizações (Jackson & Seo, 2010; Renwick *et al.*, 2013). A integração da sustentabilidade na GRH é um processo complexo e contínuo, e envolve o alinhamento de estratégias, políticas e práticas de GRH com as linhas condutoras da sustentabilidade, tais como a responsabilidade social corporativa (RSC), gestão ambiental e práticas comerciais éticas (Ehnert *et al.*, 2014; Paillé *et al.*, 2014). Dessa forma, a gestão de recursos humanos desempenha um papel fundamental na promoção da sustentabilidade organizacional, considerando não apenas aspetos económicos, mas também sociais e ambientais (Jackson & Seo, 2010).

A convergência entre sustentabilidade e a gestão de recursos humanos destaca que os trabalhadores constituem uma peça essencial na condução de práticas sustentáveis, e a

gestão de recursos humanos pode suportar essas iniciativas. Esta integração leva ao desenvolvimento de uma força de trabalho guiada por essa sinergia – na qual os funcionários são cientes da problemática da sustentabilidade e possuem os conhecimentos necessários para contribuir para práticas mais sustentáveis. Tal pode implicar a inclusão de programas de formação e educação em sustentabilidade para o desenvolvimento dos colaboradores (Renwick *et al.*, 2013).

O paradigma da sustentabilidade pode transformar o objetivo da GRH, passando esta unicamente de uma vertente económica para uma maior variedade de áreas de atuação. Na literatura, a GRH associa-se à sustentabilidade em conceitos como GRH Sustentável, GRH Socialmente Responsável entre outras. No seu artigo “*Sustainable human resource management: six defining characteristics*” (2022), Kramar centra-se no debate acerca da GRH Sustentável. O termo faz a ponte entre a GRH e a sustentabilidade que têm vindo a ser desenvolvido nos últimos 15 anos. Os três pilares e as características do conceito de sustentabilidade são essenciais para entender o propósito da GRH Sustentável e os processos que poderiam ser incluídos nesta abordagem à GRH. Segundo o autor, o conceito de GRH Sustentável é construído em torno de objetivos organizacionais amplos numa série de áreas, e não apenas objetivos "empresariais", sendo a sustentabilidade a principal ligação com a GRH. Complementarmente à abordagem de Ehnert (2009) de que a GRH sustentável considera o objetivo da GRH como encontrar formas de alcançar meios positivos de operar eficientemente e ao mesmo tempo desenvolver capacidades organizacionais necessárias para o funcionamento atual e futuro, mantendo ao mesmo tempo a legitimidade social nos mercados de trabalho e de produtos, o autor acrescenta complexidades adicionais ao conceito. Estas incluem a promoção do bem-estar individual e outros resultados positivos dos trabalhadores no local de trabalho, bem como a promoção de resultados sociais externos à organização, tais como a organização ser vista favoravelmente como um empregador de escolha e a promoção da equidade no mercado de trabalho. Em essência, é como a GRH responde proactivamente à criação de um resultado no tripé da sustentabilidade: lucro, pessoas e planeta.

Qualquer comportamento que ajude a reduzir o impacto no ambiente é referido enquanto um comportamento verde. Com a execução das estratégias de sustentabilidade organizacional, os empregadores promovem aos empregados comportamentos verdes no

local de trabalho. Adicionalmente, líderes com comportamentos verdes influenciam significativamente o comportamento verde nos funcionários. Os indivíduos observam o seu ambiente, aprendem com eles, e começam a imitar o comportamento das pessoas à sua volta, inconscientemente ou conscientemente (Miao *et al.*, 2013). Atitudes, compromissos e comportamentos dos empregados são aspetos que líderes organizacionais podem influenciar nos seus funcionários (Jaiswal & Dhar, 2017; Senbel, 2015). A liderança verde refere-se aos comportamentos dos líderes capazes de moldar a atitude dos empregados para se envolverem em comportamentos verdes (Li *et al.*, 2020) e para conservar os recursos ambientais.

Stahl *et al.*, (2020) defendem que o conceito de GRH sustentável está também conectado com as iniciativas de responsabilidade social corporativa e possui um papel potencialmente vital a desempenhar na abordagem destes desafios e na realização de iniciativas de responsabilidade social que vão para além dos meros exercícios de relações públicas – as práticas de recursos humanos podem apoiar e reforçar os esforços de responsabilidade social corporativa, alinhando o comportamento dos trabalhadores com os valores de sustentabilidade e promovendo um sentido de cidadania empresarial (Paillé *et al.*, 2014). O envolvimento dos trabalhadores em atividades de responsabilidade social corporativa pode aumentar a sua satisfação no trabalho e o seu compromisso organizacional.

No entanto, esta mesma implementação de políticas voltadas para a sustentabilidade pode constituir um desafio, como é o caso das políticas *multi-stakeholder*. Stahl *et al.*, (2020) abordam a fundo a questão das políticas *multi-stakeholder*, onde a GRH é detentora de uma posição única e favorável para ajudar tanto no desenvolvimento, como na implementação de estratégias e práticas sustentáveis. A GRH pode contribuir promovendo a colaboração e o envolvimento dos funcionários nas atividades de CS (*corporate sustainability*) e CSR (*corporate social responsibility*), integrando os princípios inerentes a cada um nos processos de GRH existentes, e criando um alinhamento das partes interessadas (tanto internas como externas).

De acordo com Stahl, Brewster, Collings e Hajro (2020), a GRH não se tem apropriado das questões de responsabilidade social dada a dificuldade do setor de RH em desempenhar um papel estratégico nas organizações. Dada a importância da sustentabilidade, denota-se a necessidade de uma ampla divulgação quanto ao tema a fim de conscientizar a sociedade acerca da potencialidade e consequências das suas ações no meio ambiente, desempenhando

as organizações através de iniciativas normativas e substantivas um importante contributo, com alto envolvimento da GRH. No entanto, coloca-se a questão nos últimos tempos se o ativismo decorrente da informação contribuiu efetivamente para um maior alerta para as questões de sustentabilidade ou se o excesso de mediatismo promove o efeito contrário. No que toca à GRH, “*as iniciativas de sustentabilidade envolvem uma abordagem ad hoc e uma retórica de greenwashing, impulsionada principalmente por motivações de marketing de causa, que não requer altos níveis de envolvimento de GRH*” (Proença, 2022, p.2).

O conceito de *greenwashing* surge pela primeira vez em 1986, utilizado por Jay Westerveld. O *Greenwashing* na GRH ocorre quando as organizações apresentam suas práticas de RH como sustentáveis sem implementarem mudanças substanciais. Estas práticas podem criar a percepção de que a organização dá prioridade à sustentabilidade e à responsabilidade social, embora não tenha um compromisso genuíno. Como ser “verde” traz benefícios potenciais para as organizações, o *greenwashing* apresenta-se como um *evil twin* da responsabilidade social corporativa (Jong *et al.*, 2018).

1.3 Shared Service Center (SSC) e Global Business Service (GBS)

Da necessidade das empresas se manterem competitivas e eficientes num mercado e economia em constante mudança, surge a procura por melhorias organizacionais. Os SSC surgem como uma solução organizacional para as atividades de suporte, nomeadamente de cariz financeiro (Richter & Brühl, 2017).

Os SSC são definidos por Schulman (1999) como a concentração de recursos organizacionais através da realização de atividades, normalmente espalhadas por toda a organização, a vários parceiros internos com um custo reduzido e elevada qualidade. Tal concentração é feita numa nova e semiautónoma unidade de negócio que possui uma estrutura de gestão que visa a promoção da eficiência, geração de valor, redução de custos e um serviço melhorado para os clientes internos da empresa-mãe (Bergeron, 2002; Herbert & Seal, 2012; Paagman *et al.*, 2015)

Os SSC providenciam serviços de *back-office* à empresa mãe em áreas como contabilidade, apoio ao cliente, recursos humanos e tecnologia. A escolha de um SSC deve-

se fundamentalmente à redução de custos da organização, alcançada pelo uso de economias de escala ou pela aposta num serviço enriquecido aos clientes internos, o que permite que os SSC sejam competitivos, eficientes e lucrativos (Ferreira *et al.*, 2016).

Os SSC originaram os GBS (*Global Business Service*), de definição semelhante, acrescentando que fornecem suporte a todas as regiões de uma organização. Para além de global a nível geográfico, funcional e de fornecimento, o modelo GBS caracteriza-se ainda pela sua dimensão multinegócio, visto que prestam serviços a mais do que uma unidade de negócio, aplicando as melhores práticas a toda a organização (Deloitte, 2014). Ao invés de operarem vários centros de serviços partilhados (SSC) verifica-se a tendência de implementação de GBS.

A necessidade de inovação e capacidade de reinvenção num mercado e economia em constante mudança reforçam a importância da criação de SSC e GBS, que reduzem os custos de forma significativa como contribuem para a melhoria da performance e competitividade organizacional.

2. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia de investigação, assim como a descrição do procedimento realizado para recolha de dados.

2.1 Desenho de Investigação

Com base nos objetivos propostos, o processo de investigação levado a cabo pretende ser de cariz qualitativo, a partir da exploração das perceções e vivências dos participantes em estudo. Esta metodologia traduz-se num olhar que privilegia as perspetivas, significados e visões subjetivas dos participantes e a fonte de conhecimento é assim obtida através do estudo dos fenómenos a partir da perspetiva do outro (Creswell, 2007).

Contrariamente à pesquisa quantitativa, que diz respeito ao processo de quantificar coisas e suas extensões, determinar o seu tamanho e quantidade, a pesquisa qualitativa é uma forma de aceder a conhecimento não qualificável através de contato com pessoas reais, a partir da observação ou da conversa e busca por significados, definições, metáforas, símbolos, conceitos e descrições (Lune & Berg, 2017).

A escolha do método qualitativo neste estudo deve-se ao fato de que este permite aceder a pensamentos e sentimentos dos participantes, o que resulta numa compreensão do significado que tais indivíduos atribuem a suas experiências de vida e quais as suas necessidades (Sutton & Austin, 2015). Assim, com o uso desta metodologia não há uma preocupação com a dimensão da amostra, nem com a generalização dos resultados (Sousa & Baptista, 2014).

A entrevista é uma técnica de recolha de informação baseada em conversas orais, de carácter individual ou grupal, com indivíduos estrategicamente selecionados, que viabilizem um grau de pertinência, validade e fiabilidade direcionado aos objetivos de recolha de dados pretendida (Ketele & Roegiers, 1999). Pode ser classificada enquanto estruturada, semiestruturada e não estruturada (Aires, 2015). A entrevista estruturada contém uma forma semelhante à de um questionário, com as questões organizadas por uma determinada ordem e formato. Têm como vantagem a sua fácil análise e comparação entre entrevistas. A

entrevista semiestruturada, para além das questões fixas, apresenta a flexibilidade de abordar temas de interesse suscitados no decorrer da entrevista. Na presente dissertação, optou-se por recorrer à entrevista estruturada, de forma a obter uma melhor análise das informações recolhidas.

2.2 Recolha de dados

A entrevista dividia-se em duas partes, sendo a primeira relativa às informações demográficas. Para a segunda parte, foram utilizadas 14 perguntas de resposta aberta, de forma a obter a melhor informação e opinião possível dos participantes, explorando as suas perspetivas em pormenor através das suas próprias palavras. O principal objetivo desta parte da entrevista era obter informações sobre a visão destes acerca das práticas e políticas de sustentabilidade na empresa.

A entrevista foi dividida por categorias e dentro de cada categoria foram escolhidas as questões que melhor se enquadravam para o tema em estudo, formando por fim as questões para a entrevista final. Na Tabela 1, apresenta-se o guião da entrevista.

Tabela 1: Guião da entrevista

Categoria	Questão
Caracterização demográfica	Idade
	Género
Caracterização e atração profissional	A que departamento pertence?
	Há quanto tempo trabalha na empresa?
	Que razões o levaram a escolher esta empresa?
O conceito de sustentabilidade	Já conhecia as preocupações da empresa com as questões de sustentabilidade antes de vir trabalhar para a empresa?
	Para si, o que é a sustentabilidade?
	Que práticas e políticas consegue identificar que a empresa cumpre para estar alinhada com os objetivos de sustentabilidade?

Impacto das práticas e políticas de sustentabilidade promovidas pela organização	Essas práticas permitem criar valor económico, social e ambiental? De que modo?
	As operações e práticas promovidas pela organização têm impacto social, ambiental e económico para os colaboradores? De que forma?
	A organização em que trabalha desenvolve atividades que não afetam o ambiente ou reduzem o seu impacto negativo? Quais?
	Os 3 pilares da sustentabilidade (económico, social e ambiental) estão incluídos na missão e estratégia da empresa ou só nas atividades e operações realizadas?
O impacto da comunicação interna e iniciativas de sensibilização nos trabalhadores	Existe alguém responsável ou algum departamento na empresa, responsável pela implementação de uma cultura de sustentabilidade na empresa? Quais as suas principais funções?
	Em que medida a preocupação com a sustentabilidade é para si um fator importante no trabalho que desempenha?
	A partilha de boas práticas de sustentabilidade no trabalho faz parte do seu dia a dia? E dos seus colegas?
	Que tipo de práticas e políticas de sustentabilidade gostaria de ver implementado na empresa?

As entrevistas foram realizadas online, por videoconferência, pela plataforma Microsoft Teams e gravadas num ficheiro áudio, tendo sido assinado pelos entrevistados um termo de consentimento (Anexo 2) para a participação no estudo e gravação da entrevista. Posteriormente, foi realizada a transcrição das entrevistas para análise. As entrevistas tiveram duração variável, tendo a entrevista mais curta 10 minutos e a maior, 27 minutos.

Foram realizadas sete entrevistas com profissionais, de ambos os sexos, que pertencem a um *GBS (Global Business Service)*, que opera no norte de Portugal há pouco mais de 13 anos na indústria têxtil, através da produção de calçado e roupas, atuando como suporte de *back-office* para o setor dos Recursos Humanos, Finanças e Tecnologia. Por questões de confidencialidade, o nome da empresa será omitido.

As entrevistas foram realizadas com funcionários de géneros, funções, e departamentos diferentes para que a análise da amostra refletisse de forma mais ampla, pontos de vista distintos e/ou complementares. Na Tabela 1, apresentam-se as características demográficas dos entrevistados: género, idade, departamento e antiguidade na empresa. Por questões de confidencialidade os nomes dos participantes serão omitidos. De forma a facilitar a posterior análise de cada entrevista foi atribuído uma codificação a cada entrevistado.

Tabela 2: Caracterização da amostra

Codificação	Género	Idade	Departamento	Função	Tempo na empresa
E1	Masculino	24	<i>Supply Chain</i>	<i>Specialist</i>	1 ano e 1 mês
E2	Feminino	26	<i>Invoice to Cash</i>	<i>Associate</i>	1 ano e 1 mês
E3	Feminino	43	<i>Accounting</i>	<i>Senior Specialist</i>	1 ano e 6 meses
E4	Feminino	27	<i>Human Resources Services</i>	<i>Senior Specialist</i>	2 anos
E5	Feminino	28	<i>Human Resources Services</i>	<i>Team Lead</i>	4 anos e 6 meses
E6	Masculino	29	<i>Human Resources Services</i>	<i>Manager</i>	1 ano e 6 meses
E7	Masculino	34	TECH	Consultant	2 anos e 3 meses

O fato desta investigação incidir apenas sobre uma empresa decorre de uma decisão estratégica de um dos grandes pilares da empresa em causa incidir sobre a sustentabilidade e a preocupação ambiental, e por isso, baseia a sua missão, valores e estratégia no conceito do *triple bottom line*; pelo desenvolvimento de patentes de produtos e de processos, que se caracterizam como inovações orientadas para sustentabilidade; por possuir publicações sobre a sustentabilidade nos balanços sociais; e por ser reconhecida no mercado pelo desenvolvimento e comercialização de produtos eco eficientes e pelas práticas de responsabilidade social empresarial.

3. ANÁLISE

No presente capítulo é analisado e discutido o conteúdo das entrevistas realizadas através de subcapítulos, criados consoante o guião da entrevista.

3.1 Atração profissional

Após a caracterização demográfica inicial de cada entrevistado, foi questionado que razões os levaram a escolher a empresa. Para maioria dos entrevistados, a área de negócios em que a empresa atua, o desporto, foi um fator decisivo na escolha:

“Eu, pronto, apesar de tudo, eu não gosto de desporto, não sou muito fã, mas gosto da capacidade que o desporto têm de alterar a vida das pessoas, não só para fazer exercício em si, mas pela capacidade de companheirismo e união - Há muitos projetos relacionados ao desporto não só dentro da empresa – e isso sempre me interessou e, portanto, tem muito a ver com isso.” (E5)

O entrevistado E6 vai mais longe, e interliga esta questão com as questões sociais e ambientais como também com a comunicação externa da marca, que promove uma identificação positiva:

“Primeiro porque é uma empresa internacional, era o que eu procurava, também é uma área de negócio que procurava e da qual me identifico, que é o desporto, e consegue ligar uma mensagem forte, especialmente em campanhas, muito forte naquilo que são as questões sociais, ambientais e questões desportivas que levam também a bons incentivos às novas gerações, portanto foi também muito a identificação com a marca e pela empresa, pela área de negócio que ela pratica.” (E6)

A cultura organizacional, relacionada com a dimensão social, e o bom equilíbrio trabalho-vida que a empresa fornece, promovida pelo bom feedback de colaboradores, foram tópicos igualmente mencionados:

“uma coisa que me interessa muito é para além de toda a questão de desenvolvimento, é também o ambiente porque nós acabamos por passar aqui muitas horas. Uma das minhas melhores amigas

tinha trabalhado aqui -embora pouco tempo - e uma coisa que ela me disse logo era que o ambiente era muito bom, muito descontraído, muito informal, e, portanto, na altura fez-me sentido.” (E5)

Por fim, apenas na resposta da entrevistada E3, a sustentabilidade foi um fator decisivo. Tal se deve a preferências pessoais da entrevistada, e a ligação desta com iniciativas de sustentabilidade fora da empresa, mencionadas na questão quatro.

“É uma empresa de renome primeiro, depois porque também me atrai muito precisamente esta questão que a empresa coloca muito em discussão que é sustentabilidade - quase todas as minhas sapatilhas são feitas de plástico retirada das praias e isso para mim é muito importante (...) e apesar de saber que a empresa também produz no Vietnam e pronto não há de ser propriamente tão sustentável quanto isso, mas apesar de tudo faz um esforço que eu não vejo outras empresas ainda a fazer. Então isto também é uma é um plus para a empresa, sem dúvidas.” (E3)

3.2 O conceito de sustentabilidade

Quando questionados acerca do que entendem por sustentabilidade, a maioria dos entrevistados demonstraram uma perceção do conceito de sustentabilidade unânime e de acordo com a definição original proveniente do Relatório Brundtland.

“Consiste muito em perceber as necessidades das gerações atuais, que nós temos agora e perceber também de que forma que não comprometemos as necessidades das gerações futuras, ou seja, encontrar o equilíbrio hoje aquilo que é as necessidades atuais e futuras e de certa forma encontrarmos um equilíbrio para não pormos em causa as questões ambientais, sociais e económicas das gerações vindouras.” (E6)

O entrevistado E1 vai mais além, e inclui a dimensão social na definição do conceito, interligando com a questão dos recursos humanos:

“No contexto da empresa é por dois lados, tentar utilizar os produtos que já fizemos para fazer outros, ou seja, reciclar o que já fizemos, e por outro lado é procurar fontes para fazer os produtos novos que consigam se regenerar automaticamente na natureza e não usar produtos e também recursos

humanos que também em outra questão de sustentabilidade, usar recursos humanos e pessoas que não são bem pagas e tudo, acho que também isso é ir contra a sustentabilidade. (E1)

Quando questionados se conheciam previamente a preocupação da organização com a sustentabilidade, de uma forma geral os entrevistados mostraram ter um bom conhecimento da temática, o que pode resultar do foco da empresa em passar uma mensagem forte relacionada com a sustentabilidade nas comunicações internas e externas, como demonstrado na seguinte citação:

“Sim, é algo que a empresa têm a parte de marketing e que vende muito bem em todas as campanhas que têm relativamente à totalidade, especificamente para a área do plástico, que mesmo nas próprias lojas têm muito bem visível a campanha do plastic-waste, e também é conhecido, para quem não trabalha cá, atividades como a corrida pelos oceanos em que, são campanhas que ligam muito à empresa a sustentabilidade e à redução dos plásticos, portanto já tinha esse awareness antes de entrar” (E6)

Os entrevistados que reportaram que não tinham esse conhecimento prévio, dão a entender que o desconhecimento se deve à interesses pessoais e que posteriormente à entrada na empresa, começaram a estar mais atentos à temática.

“Não, acho que nunca procurei sobre isso nem nada. Acaba por ser um tema que as vezes nem procuro, mas se calhar devia procurar mais” (E2)

Ao serem requisitados para identificar práticas e políticas alinhadas com os objetivos de sustentabilidade, os entrevistados mencionaram um tema em comum – a fabricação de itens com materiais reutilizados. Embora esta seja uma prática da empresa em si, e não do GBS enquanto um todo, foi identificada da seguinte forma:

“Como referi na questão que perguntaste se já conhecia a empresa, acho que é uma empresa que tem políticas, e tenta desenhar o seu produto e tem o especial cuidado de usar materiais reciclados, que é o que eles referem sempre em qualquer produto no próprio site quando compramos alguma coisa, materiais reciclados sustentáveis. Procuram sempre a redução do plástico e tem esta política de sustentabilidade no seu modus operandi.” (E6)

Quanto às práticas e políticas do escritório, cada entrevistado referiu práticas e políticas diferentes – *tupperwares* de vidro e refeições vegetarianas na cantina; autocolantes afixados nas descargas das casas de banho que sensibilizam para a diferença entre gastar meia descarga e uma descarga inteira; digitalização dos documentos e processos; luzes de deteção automática; espaço para carregamento de carros elétricos - sendo a única comum a todos, a reciclagem feita no escritório.

“Eu vejo muito por exemplo na cantina, uma coisa que eles tentaram implementar foi exatamente aquilo dos tupperwares, de quando queres levar a comida tipo takeaway tens um tupperware de vidro, e não tens algo tipo de papel nem plástico nem nada, por isso, isso acaba por ser algo que eles tentaram melhorar.” (E2)

“Acho que o fato de servirem refeições vegetarianas na cantina também mostra um bocadinho este alinhamento com sustentabilidade, quer as pessoas neguem ou não, comer plant-based é sem dúvida mais sustentável do que comer a base de origem animal. E eu acho que isso também acaba por ser um aspeto positivo.” (E3)

“Acho que nós temos várias coisas na empresa, por exemplo a reciclagem, na cantina, na copa; aqueles autocolantes que colocaram nas sanitas – qual a descarga que gasta mais e menos. E assim no trabalho escritório, eu diria que é isto. Acho que as luzes também que as luzes apagam e ligam tendo em conta o movimento.” (E4)

“Para além das campanhas que nós fazemos parte, eu acho que nós tentamos também sempre usar o mínimo de papel possível, portanto todos os processos - eh por exemplo quando eu entrei na empresa nós enviamos os contratos por papel e tudo mais, e hoje em dia já são assinados e enviados para as pessoas pelo menos nos scopes que nós trabalhamos por uma plataforma que é o DocuSign que é assinatura de documento online (...) Também na garagem há o carregamento dos carros elétricos, portanto acaba sempre por ser um incentivo, portanto, eu diria que é por aí.” (E5)

A identificação de práticas e políticas distintas entre si, demonstra a variedade de medidas que o GBS procura partilhar, desde às mais simples, como a mudança para *tupperwares* de vidro, às mais conhecidas, como a reciclagem de papel, plástico, vidro e orgânicos, às medidas

de incentivo, como por exemplo a instalação de um espaço para carregamento de carros elétricos.

3.3 Impacto das práticas e políticas de sustentabilidade promovidas pela organização

Quando questionados se as práticas acima mencionadas permitiam a criação de valor económico e social, de uma forma geral, foi unânime entre os entrevistados que sim. A citação do entrevistado E1 demonstra de forma sucinta esta concordância:

“Eu acho que permitem criar valor económico porque cada vez mais as pessoas tentam procurar esses produtos sustentáveis e acho que para além de ser consciência ambiental também dá um bom som e vai promover as vendas da empresa; social cada vez que nós tentamos fazer uma coisa mais sustentável vamos estar a ajudar a sociedade porque vamos estar a criar um mundo melhor para as pessoas viverem e por final, ambiental, termos as coisas mais sustentáveis prejudica menos o ambiente e assim ajudamos.” (E1)

No entanto, a entrevistada E3, apresentou um ponto de vista ligeiramente diferente e pertinente nesta pergunta:

“Ambiental sem dúvida não é porque aquilo que estávamos a falar, retirar o plástico das praias é reutilizar, é aquilo que estávamos a falar da economia circular. Social, pronto toda a sociedade acaba por beneficiar disto concordaremos não é. Económico é um ponto de interrogação porque assim neste momento, eu acho que ainda não compensa fazer isto, ou seja, ter esta economia circular ainda é muito caro (...) acho que é por isso que não há tanta investimento das empresas muitas vezes, porque sai-lhes do bolso, é um investimento que eles têm de fazer. Por isso, a nível económico acho que ainda não beneficia muitas empresas, mas creio que isto é uma questão de muito pouco tempo então honestamente sim.” (E3)

A sustentabilidade continua a configurar-se enquanto um custo adicional para as empresas, que muitas não conseguem sustentar, exigindo um movimento de longo prazo, o que está em conformidade com a literatura, como demonstrado em Porter & Kramer (2007).

As entrevistadas E4 e E5 aproveitaram para partilhar a consciencialização que estas práticas lhe trouxeram, o que remete à questão do *greening the mind* dos colaboradores. Incentivar a participação ativa dos funcionários em iniciativas sustentáveis, como programas

de reciclagem no local de trabalho ou a implementação de práticas de economia de energia, pode aumentar o comprometimento dos funcionários com a causa (Norton *et al.*, 2015)

“A questão também da reciclagem; à partida se nós fizermos a reciclagem aqui, se nós habituarmos a isso podemos transpor essa prática até para nossa casa quem ainda não faça. A questão das luzes, mesmo que não sejam automáticas, nós também pensamos tipo: “Ok dá para entender o motivo” e conseguimos também mais uma vez transpor para casa, tipo: “ih, não vou deixar aquela luz acesa, não sei quê” Portanto, acho que há aqui uma série de boas práticas, que sim, que criam esse valor.”
(E5)

A consciencialização é um tópico igualmente importante relativamente ao impacto nos colaboradores das práticas e operações promovidas pela organização. A amostra encontra-se inteiramente de acordo que existe uma repercussão com implicações positivas para a comunidade enquanto um todo.

“Claro que tem impacto para nós não é (...) Por exemplo, se nós virmos uma coisa de papel ou de plástico que nós sabemos que podia haver outras soluções nós acabamos por comentar isso, portanto isso têm e gera um impacto em nós colaboradores porque nós também queremos estar num ambiente em que sabemos que alguma coisa está a ser feita para melhorar o ambiente e tudo mais e mostrar também, porque se nós formos mostrar a empresa a alguém e se por exemplo neste teu caso em que estás a fazer uma tese, fazes uma pergunta desta e se calhar se não fossemos uma empresa deste género, se calhar nem íamos saber responder e íamos ficar a pensar que a empresa não seria uma boa empresa nesse sentido.” (E2)

A resposta do entrevistado E7 demonstra que o impacto se alarga a questões como integração e ajuda social e também à diversidade, o que remete para a multi-facetaldade do conceito e impacto da sustentabilidade.

“Acho que sim. Acho que a empresa traz muitas informações de diversos assuntos ambientais sociais constantemente, né? A gente vê por vários projetos que eles têm — de sustentabilidade, de Integração Social e ajuda social também e também a diversidade. Então acho que isso é bem presente na empresa pelas reuniões pelas mensagens que nós lemos por aí, até mesmo pelas propagandas, pelas pessoas que a empresa também investe e traz ali para ter mais visibilidade mundialmente para nós, né?” (E7)

É igualmente reconhecido os esforços da empresa em realizar atividades que não afetam o ambiente ou reduzem o seu impacto negativo entre todos os entrevistados. A corrida anual promovida pela empresa, na qual funcionários e mesmo clientes podem participar, que visa à limpeza dos oceanos, foi o tópico maioritariamente mencionado.

“ (...) tivemos durante muito tempo a corrida dos oceanos que era para limpeza do Oceano, as pessoas corriam e cada quilómetro traduzia-se em dinheiro que era doado para essas instituições, ou seja, no fundo estava era aqui um win-win através do desporto e isso acontecia - E agora não é só dos oceanos, é a corrida pelo planeta, que é ainda mais abrangente” (E5)

O entrevistado E6 abordou mais a fundo as iniciativas promovidas pelo GBS – como a política de *clean desk* e *plastic free* – que reduzem o impacto negativo no ambiente e ainda induzem à ações de consciencialização aos trabalhadores em relação ao impacto individual de cada:

“Posso dar um exemplo, o escritório tem esta política de clean desk e de plastic free em que temos cuidado com os resíduos que utilizamos, por exemplo, para não termos caixotes de lixo por pessoa, apenas temos por piso e são de reciclagem, portanto, isto é um pequeno exemplo de atividades que a empresa tenta implementar e que têm impactos positivos ou que reduzem o nosso impacto negativo aqui na empresa. Por isso, todas as atividades que a empresa preconiza tem sempre este cuidado de seguir as diretrizes que são passadas relativamente à utilização de materiais reciclados e à redução do lixo, a redução de aquilo que é o desperdício. É um pequeno exemplo que me lembrei quando fizeste a pergunta que é esta política de por exemplo, não termos caixote de lixo individuais, mas sim simplesmente por piso de forma a sensibilizar aquilo que é o impacto na criação de desperdício que todos os dias criamos.” (E6)

Já a entrevista E3, que já numa resposta acima tinha apontado numa direção oposta, apresentou também um ponto de vista diferente nesta pergunta. Esta reconhece que as atividades realizadas pela empresa afetam o ambiente - embora na sua opinião todos tenhamos um impacto negativo nesse sentido - principalmente por uma lógica de redução de custos, mas que existe um esforço por parte da empresa em tentar compensar esse impacto ao aplicar políticas mais sustentáveis.

“Eu acho que afeta sempre, porque é assim individualmente já somos um peso, um fardo para o universo. Por exemplo, quando eu digo que sou vegan, eu tenho sempre impacto, simplesmente tem menos impacto se calbar que outras pessoas (...). Agora, podemos é viver numa situação em que estamos a ter um impacto de 100% ou de 80% ou 50%. Pronto, é essa a escolha que nós devemos fazer. Eu acho que a empresa tenta ter o mínimo impacto possível embora em certas situações seja impossível, por exemplo esta questão de ainda produzir os sapatos no Vietnam, é óbvio que tem aqui uma lógica de competitividade com outras empresas, porque se não se calbar até produzia aqui na Europa (...) Há sempre aqui uma questão monetária por trás, se não as empresas não conseguiam sobreviver. No entanto, acho que há esta consciência de ok, nós podemos fazer as duas coisas (...) temos que produzir as sapatilhas no Vietnã, mas se calbar podemos utilizar plástico, para compensar um bocadinho aquilo que estamos a fazer é um bocadinho esta a ideia que eu acho que tenho desta empresa.” (E3)

Quando interrogado se os três pilares da sustentabilidade (económico, social e ambiental) estão incluídos na missão e estratégia da empresa e não somente nas atividades e operações realizadas, foi de acordo geral que a empresa têm a sustentabilidade como um tópico central enquanto um todo, promovido tanto em comunicações internas e externas como no dia a dia dos trabalhadores. Tal concordância indica que esta mensagem está a ser bem transmitida, pois os funcionários reconhecem que a mensagem chega a todos, globalmente, de igual forma.

“Eu acho que acaba por estar incluído, porque a empresa quer ser a melhor empresa de desporto do mundo, mas acaba por ver pelos seus valores se certas atividades ou certas estratégias realmente impactam de uma forma positiva ou negativa para essa missão. Porque nós podemos querer ser os melhores do mundo, mas se estivermos a fazer uma coisa errada numa outra vertente, acho que acaba por não ser tão prazeroso. Portanto, acho que sim, isso está tudo muito incluído na estratégia da empresa e é uma empresa que por acaso pensa muito na sustentabilidade.” (E2)

O entrevistado E6 fundamenta a sua perspetiva através da ligação com as questões anteriores, e explica como a incorporação de raiz da sustentabilidade é importante para constituir uma parte estratégica e prática organizacionais bem assentes.

“Aqui posso dizer que estão incluídos nas duas partes, não só nas atividades como temos vindo a falar, tudo tenta sempre ter esta visão e este sentimento de tentar ao máximo que sejam sustentáveis, mas isso também só é possível, porque na própria missão e valores que a empresa incute nos colaboradores e na estratégia da empresa, têm sempre em mente estes três pilares, ou seja o triângulo de sustentabilidade é algo que já faz parte da raiz, e da cultura da empresa e isso como é óbvio, depois transmite-se a todas as atividades e qualquer ação que a empresa faça, obrigatoriamente têm de cumprir, por isso é que elas estão interligadas, e neste caso sim, então está tanto na parte estratégica como também nas atividades que realiza.” (E6)

3.4 O impacto da comunicação interna e iniciativas de sensibilização nos trabalhadores

Dentro do GBS analisado, existem grupos informais criados por trabalhadores para trabalhadores com enfoque em assuntos específicos, como o desporto, a promoção de eventos, a promoção de causas sociais e também para a promoção da sustentabilidade. Cada grupo promove atividades e eventos consoante o tópico que desenvolve. A questão número onze foi construída para analisar o conhecimento (ou desconhecimento) dos entrevistados do grupo responsável pela promoção da sustentabilidade, os *green*. De forma geral, a amostra demonstrou conhecer o grupo, as suas responsabilidades e identificar as atividades promovidas. Denotou-se igualmente a importância que os entrevistados dão às ações promovidas pelo grupo.

“Não sei se dentro do Porto há um departamento, mas há os grupos de buddies que é uma forma de que os colaboradores têm de se juntarem e criar atividades e iniciativas que promovem essa cultura e as suas principais funções são mesmo isso, são promover a cultura de sustentabilidade e tentar trazer um pouquinho de verde e um bocadinho dessa parte da reciclagem e vários outros aspetos para dentro da empresa.” (E1)

Os entrevistados E3 e E6 são membros ativos do grupo dos *green*, sendo o entrevistado E6 responsável pelo grupo. Como já mencionado noutra resposta, a entrevistada E3 sublinha a importância da consciencialização, e de como o grupo pode ter um papel vital de “*comunicadores da consciencialização*”.

“ (...) aqui somos a equipa dos verdes, somos nós que estamos um bocadinho na vanguarda disto. As nossas principais funções é consciencializar as pessoas porque é assim: Nós não podemos obrigar

os outros a mudar, nós podemos conscientizá-los, não é? Quem pode obrigar são as instâncias superiores (...) eu acho que é nosso papel é mais de conscientizar, não faça assim porque isto tem Impacto negativo, se calhar não sabes mas podes fazer de outra maneira, somos nós enquanto comunicadores da consciencialização” (E3)

Enquanto responsável do grupo, o entrevistado E6 aborda alguns dos temas promovidos – reciclagem, o nosso impacto no ambiente, alimentação sustentável – e a importância de a empresa fornecer um canal de comunicação para a propagação desse tipo de mensagem.

“Portanto, aqui nos Green, na empresa temos ligado à nossa política aquilo que a empresa quer comunicar e transmitir aos colaboradores têm grupos, no qual sou responsável pela parte dos Green em que o nosso tópico e o nosso tema é simplesmente tratarmos os assuntos Green e de assuntos e realizarmos atividades que promovam aquilo que é assuntos sustentáveis e de certa forma sensibilizar a comunidade para tópicos, como - reciclagem, a pegada carbónica e do ozono, o nosso impacto no ambiente, atividades que nos ajudem a ter uma alimentação mais sustentável, perceber o impacto da alimentação naquilo que é o tema da sustentabilidade - ou seja, temos aqui um grupo, no qual eu sou responsável, que trata e ajuda a operacionalizar, a incentivar e a sensibilizar para tópicos que estão desta forma ligados à parte green, à parte da ecologia e em que temos uma série de atividades e de momentos em que conseguimos difundir essa sensibilização junto à comunidade, e a empresa dá-nos esse incentivo e esses canais de comunicação para nós conseguirmos mais facilmente a chegar a todos colaboradores.” (E6)

De forma a perceber a efetividade da aplicação de práticas e políticas de sustentabilidade no dia a dia de trabalho dos colaboradores, foi questionado o seguinte: “*Em que medida a preocupação com a sustentabilidade é para si um fator importante no trabalho que desempenha?*”. Contrariamente às respostas anteriores, onde foi possível encontrar um consenso afirmativo geral, para a pergunta doze, os entrevistados apresentaram perspetivas divergentes. Para os entrevistados E2 e E7, a sustentabilidade não é encarada enquanto um fator importante no trabalho que desempenham, ou não possui um impacto direto visível. No entanto, a promoção interna constante de práticas e políticas de sustentabilidade, os faz reconhecer a pertinência do tópico.

“No meu trabalho mesmo que desempenho, eu acabo por não pensar tanto na sustentabilidade, porque é algo muito mais que nós não utilizamos nada assim muito sustentável a trabalhar, e não pensamos muito nisso. Agora, no nosso dia a dia ali na empresa, temos muito essas coisas de almoços, o fato de a empresa também nos dar esse à vontade para participar em certas atividades acaba por ser algo que não estamos a pensar mas que a empresa nós proporciona e nos acabamos por querer fazer parte (...) claro que a preocupação é sempre estar melhor e fazer as coisas melhor mas não muito com a parte da sustentabilidade, só se for a parte dessas atividades ou esses pequenos fatores.”
(E2)

Já a entrevistada E4 revela que a sustentabilidade não era uma preocupação para si antes de entrar na empresa, mas que agora reconhece a sua importância e consegue visualizar os efeitos positivos no seu dia a dia de trabalho.

“Vou ser sincera, não era o meu maior foco quando eu entrei na empresa procurar uma empresa que fosse sustentávelmente responsável, no entanto é algo que traz um impacto muito positivo para o meu trabalho, porque depois também dá naquele boca à boca falando da empresa, dá prazer dizer que se trabalha numa empresa que é sustentávelmente responsável.” (E4)

Os restantes entrevistados revelaram que a sustentabilidade se configura enquanto um fator pessoal importante, não apenas no trabalho, mas também nas suas vidas cotidianas, e que esta interligação é fundamental. A sustentabilidade enquanto fio condutor para um futuro harmonioso para as gerações atuais e também futuras é mencionado pelos entrevistados E5 e E6. O fato de estes dois entrevistados ocuparem posições de liderança e gestão de equipas, pode ser uma influência na defesa de uma perspetiva orientada para pessoas e da importância do papel da empresa enquanto comunicador dessas boas práticas. A liderança desempenha um papel crucial no "greening the mind" dos funcionários. Quando os líderes demonstram compromisso com a sustentabilidade, isso tende a ser seguido pelos membros da equipe (Aragon-Correa *et al.*, 2017).

“Para mim é muito importante, porque obviamente que nós estamos aqui a trabalhar, e isto é uma empresa e tudo mais, mas a verdade é que também estamos a construir ou a deixar um lugar para a próxima geração e a sustentabilidade é um tópico super importante, não é, importa-me deixar para os meus filhos, se um dia os tiver, mas também para a próxima geração um planeta nas melhores

condições possíveis, não é? Portanto, se a minha empresa está alinhada com esses valores para mim é super importante. Obviamente que esse valor por si, não faz ficar na empresa, mas é uma das coisas que eu gosto mais.” (E5)

“É assim, é importante para o colaborador sentir que trabalha numa empresa que se preocupa com gerações futuras e com o impacto que ela pode trazer, e trazer essa responsabilização social no seu ADN, né? Esse tipo de mindset depois é canalizado a cada um de nós e é um excelente veículo para nós educar também sobre esse assunto. Esse green mindset é importantíssimo para o nosso modus operandi, e ligando ao que temos vindo a falar, é importante sentirmos que a empresa nos apoia naquilo que este tópico e trabalhar assim numa empresa é um fator importante para nós também enquanto colaboradores, desempenharmos uma função, um fator importante naquilo que é o tema da sustentabilidade.” (E6)

A partilha de boas práticas de sustentabilidade no trabalho entre colegas ocorre entre a maioria dos entrevistados, salientando estes a importância que as ações de consciencialização que a empresa promove, especialmente na criação de comportamentos corretivos.

“Eu diria que sim também é algo que já está intrínseco em nós. Entrando na empresa e vendo logo, por exemplo nas copas, os sítios de reciclagem e mesmo que- houve aqui há uns tempos voltaram a fazer um vídeo a explicar novamente como é que se deveria usar - acho que é uma preocupação de toda a gente que trabalha, até porque estamos todos lá para o mesmo e acho que se alguém vir alguém a fazer uma prática menos sustentável acabamos por informar o colega de forma a agir corretamente, por isso eu diria que sim, fazem parte do nosso dia a dia.” (E4)

Em complementaridade às respostas mencionadas acima, o entrevistado E6, responsável pelo grupo dos green, dá um exemplo de um momento promovido pelo grupo onde ocorre a partilha de boas práticas:

“A empresa têm vários canais de comunicação que falamos anteriormente, sejam eles online ou presenciais, onde existem slots específicos para partilharmos atividades e as práticas que desenvolvemos, e claro todos os tópicos relativamente a este tema que estamos a falar. A título de exemplo, posso trazer aqui uma rubrica chamada green minute, que é tratada pelos green, que é um

momento em que temos num canal de comunicação que a empresa tem todas as semanas, em que é especializado e é um momento que temos simplesmente para falar sobre tópicos de sustentabilidade e respondido pela comunidade. Portanto, isto é um bom exemplo de uma boa prática que a empresa nos dá, que já está no dia a dia da empresa, ou seja algo que a comunidade sabe que existe e que será comunicado” (E6)

No entanto, o entrevistado E1 e E6 reportam que há espaço para melhorias na partilha entre seus pares. Culturas que promovem o *"greening the mind"* incentivam o *feedback* sobre práticas sustentáveis e buscam a melhoria contínua nessa área (Renwick *et al.*, 2013).

“Podia fazer mais, podia fazer mais, mas acho que estamos num bom sentido, estamos a dirigir nos num bom sentido, como quando nós atiramos o papel para um sítio que não era suposto e eles colocaram avisos em todo o lado a dizer “por favor coloquem o papel aqui” e acho que isso é engraçado e deviam fazer mais iniciativas assim.” (E1)

Por fim, questionou-se aos entrevistados que tipo de práticas e políticas gostariam de ver implementados na empresa e diferentes tipos de sugestões foram apresentadas – iniciativas de incentivo e promoção ao transporte público ou a meios de transporte alternativos (E1 e E5); a promoção de novas práticas de reciclagem e economia circular, como a substituição de folhas normais por folhas feitas de papel reutilizado e a mudança de pilhas descartáveis para pilhas recarregáveis (E2 e E3); uma maior poupança energética no escritório (E1 e E4); a promoção de uma alimentação mais sustentável (E3 e E6). Na tabela seguinte, reúnem-se os exemplos mencionados separados pelas categorias mencionadas anteriormente.

Tabela 3: Práticas que os entrevistados gostariam de ver aplicadas ao GBS

Iniciativas de incentivo e promoção ao transporte público ou a meios alternativos	<i>“aluguer de bicicletas na empresa poderia ser muito interessante, iniciativas nesse sentido.”</i> (E1) <i>“Essa situação do car-sharing, fantástica. Eles também fazem promoção dos carros elétricos porque temos estacionamento apenas para carros elétricos com a possibilidade de carregar os carros elétricos também”</i> (E4)
---	---

	<i>“Eu diria que o incentivo ao transporte seria interessante, a questão das boleias, ou então ser pago, por exemplo, se as pessoas andarem de metro ou autocarro, haver esse pagamento - Acho que seria uma forma de reduzir a quantidade de carros que há aí, e eu falo por mim, eu venho sempre sozinha” (E5)</i>
Promoção de novas práticas de reciclagem e economia circular	<i>“Eu sei que por exemplo há certos papeis que são feitos de um material que seja reciclado, sei que são mais caros, mas se fosse uma pratica que a empresa pudesse implementar, porque se nós formos ali na impressora só tem aqueles papel de A4 básicos que toda a gente compra mas secalhar se fosse uma coisa que eles pudessem mudar, ia ser uma empresa muito mais sustentável do que é (...).As pilhas serem recarregáveis, ao invés de estarmos sempre a trocar pilhas também era uma coisa boa, mas por acaso uma coisa boa é que sempre que nós temos uma pilha que está a falhar, nós temos que ir lá em baixo e deixar na receção, acredito que ao fazer isso eles acabam por fazer alguma coisa com essas pilhas utilizadas, enquanto se estivéssemos em casa ou assim e o rato falha e a pilha já está a dar mal, se calhar deixávamos aqui de parte e nem fazíamos nada, enquanto eles devem levar para um sitio apropriado.” (E2)</i> <i>“Pilhas reutilizáveis ou recarregáveis também era uma boa ideia.(...) Eventualmente, troca de objetos, criar um grupo interno, as vezes as pessoas têm coisas em casa que já não querem e até iam deitar fora ou até roupas ou assim se calhar, se houvesse esta coisa online, interna em que as pessoas se conhecem até podem trocar dentro da empresa, não podia ser a dinheiro, ia ser tipo uma troca por troca, porque a empresa não ia querer entrar nestas de dinheiro e assim, ou então só um sitio onde as pessoas pudessem efetivamente ver.” (E3)</i>
Poupança energética	<i>“Gostaria de ver por exemplo, alguma forma de os funcionários conseguirem ver quanto se está a gastar de ar condicionado, por exemplo, as vezes o escritório está vazio, estão algumas pessoas no terceiro, algumas no segundo, algumas no primeiro, meter todas as pessoas em um só piso ou assim, e</i>

	<i>depois não se ter de gastar ar condicionado no resto dos pisos, coisas assim.”</i> (E1) <i>“Acho que se calhar podiam promover um bocadinho mais desligarmos computadores, porque nós usamos os ecrãs - eu por acaso desligo sempre o ecrã quando saio porque já é um hábito que tenho de casa - mas sei que não é um hábito que toda a gente tem e nós simplesmente ligamos o PC do ecrã e eu penso que o ecrã fica a gastar energia enquanto está lá ligado e ninguém clicar no botão. Se calhar fazer um reminder que aquilo está a gastar energia e é só clicar no botão e se calhar já faz toda a diferença.”</i> (E4)
Promoção de uma alimentação mais sustentável	<i>“Sem dúvida o melhoramento do prato vegetariano, aliás alargar isto a outras situações, por exemplo sempre que há um, um piquenique, sempre que há qualquer coisa desse género, hum, não se pensa nisso e eu acho que isso deveria fazer parte, é quase obrigatório, porque vocês podem não achar mas a empresa tem muita gente vegetariana e vegana, só que não falam, nem temos que estar sempre a dizer quer dizer não faz sentido né, mas acho que sim deveriam incluir mais isso, gostaria de ver isso mais normalizado.”</i> (E3) <i>“a aposta em produtos de alimentação sustentável e de produção biológica e amiga do ambiente, que é algo que estamos e poderemos melhorar, darmos aqui mais opções à comunidade aqui na parte da alimentação sustentável e que consiga de certa forma dar oportunidades aos colaboradores de conhecer os produtos, a sua origem e ligarmos aqui o tópico da alimentação sustentável à nossa comunidade, acho que pode ser um ponto, algo que conseguiríamos e que eu sei que a empresa está a trabalhar nisso, de implementar uma política de sustentabilidade na empresa, neste caso continuar a melhorar aquela que já temos vindo a fazer.”</i> (E6)

4. CONCLUSÃO

A partir dos valores e práticas realizados pela organização em relação aos pilares económico, ambiental e social verifica-se que a sustentabilidade é importante para o GBS estudado.

O presente estudo teve como objetivo identificar as perspetivas de diferentes atores e explorar as suas perceções sobre os valores e práticas de sustentabilidade, assim como avaliar as perceções individuais dos atores sobre a importância da promoção de práticas e valores de sustentabilidade em seu trabalho diário. Através das entrevistas foi possível obter uma visão geral das perceções pretendidas.

Partindo do pressuposto que a sustentabilidade organizacional pode ser operacionalizada a partir da *triple bottom line*, este estudo visava responder à seguinte questão de pesquisa: “Como a comunicação interna e as iniciativas de sensibilização impactam as perceções dos funcionários sobre os valores e práticas de sustentabilidade na organização?”. Apoiado nos resultados, verificou-se positivamente a importância da comunicação interna e das iniciativas de sensibilização nas perceções dos funcionários sobre os valores e práticas de sustentabilidade da organização.

A convergência entre sustentabilidade e a gestão de recursos humanos destaca que os trabalhadores constituem uma peça essencial na condução de práticas sustentáveis. A promoção de comportamentos amigos do ambiente no GBS analisado, como o apelo à reciclagem, à poupança energética, a digitalização dos processos, são exemplos de comportamentos nos quais os trabalhadores exercem uma participação ativa e contribuem para o sucesso na integração de valores e práticas ambientais. Estes resultados estão de acordo com a literatura, que diz que as organizações são importantes agentes da mudança social, através do desenvolvimento da cultura organizacional para a inovação e evolução contínua, impactando diretamente as mudanças que ocorrem a nível interno e externo da organização (Sousa *et al.*, 2006).

Ademais, as entrevistas permitiram perceber que a promoção, através da comunicação interna e das iniciativas de sensibilização, de políticas e práticas no âmbito da sustentabilidade são incorporadas pelos trabalhadores na sua vida pessoal, decorrentes da participação em iniciativas sustentáveis promovidas pela empresa, o que encoraja o “*greening the mind*” dos colaboradores. (Datta, 2015; Muster & Schrader, 2011; Ragas et al., 2017). A comunicação e sensibilização permitiu aos colaboradores um melhor conhecimento sobre estas questões, a incorporação consciente e inconsciente de práticas de sustentabilidade no seu dia a dia, e também a partilha desse conhecimento com os seus colegas. Adicionalmente, a importância que os entrevistados dão às ações promovidas pelo grupo dos *green*, reflete a pertinência da empresa fornecer um canal de comunicação para a propagação de uma mensagem positiva. Embora para alguns entrevistados a sustentabilidade não impacte diretamente o trabalho que desempenham, estes reconhecem a importância destas ações.

Por outro lado, para alguns entrevistados, a sustentabilidade não era uma preocupação antes da entrada na empresa. No entanto, a vivência num ambiente de trabalho onde essas práticas são constantes, mudou essa perspetiva e exerceu sobre eles a função mais importante da promoção e sensibilização: a conscientização sobre o tema.

Por ser um movimento de longo prazo, que pode gerar mais custos do que lucros – razão principal pela qual a sustentabilidade como estratégia surge enquanto um desafio para as organizações (Porter & Kramer, 2007) – é reconhecido que a empresa ainda têm um caminho de melhoria pela frente, mas que se destaca positivamente pelas ações levadas nesse âmbito.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa realizada com um número limitado de participantes, os resultados podem não refletir a realidade organizacional como um todo. Adicionalmente, destaca-se o fato de as entrevistas terem sido realizadas apenas a poucos elementos de cada departamento da empresa, o que não permitiu o cruzamento de respostas de forma a evitar possíveis enviesamentos. Assim sendo, não é possível realizar uma generalização dos resultados.

Importa também perceber, à semelhança da realidade do GBS estudado, qual é a realidade noutras empresas comparáveis.

Tendo em conta os pontos acima referidos, e como sugestão de investigação futura, seria interessante a realização de um estudo similar junto de um maior número de empresas.

Igualmente, seria interessante que a recolha de dados fosse uma combinação de metodologias qualitativas e quantitativas, de forma a complementar a investigação.

BIBLIOGRAFIA

Aires, L. (2015). Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional. Lisboa: Universidade Aberta.

Aragon-Correa, J. A., Marcus, A., & Hurtado-Torres, N. (2017). The natural environmental strategies of international firms: Old controversies and new evidence on performance and disclosure. *Journal of World Business*, 52(1), 74-85.

Ashrafi, M., Adams, M., Walker, T. R., & Magnan, G. (2018). How corporate social responsibility can be integrated into corporate sustainability: a theoretical review of their relationships. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, 25(8), 671–681.

Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common good HRM: A paradigm shift in sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705. doi: 10.1016/j.hrmr.2019.100705

Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26: 197-218.

Bergeron, B. (2002). Essentials of Shared Services, Wiley Editors.

Brundtland, G. H., Khalid, M., Agnelli, S., Al-Athel, S. A., Chidzero, B., Fadika, L. M., et al. (1987). Our common future; by world commission on environment and development. Oxford: Oxford University Press.

Chuah, S.; Mohd, I. H.; Kamaruddin, J. N. & Noh, N. M. (2021). Impact of Green Human Resource Management Practices Towards Green Lifestyle and Job Performance. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 13(4), 13-23.

Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L., & Morales, A. (2007). Qualitative research designs: Selection and implementation. *The counseling psychologist*, 35(2), 236-264.

- Datta, M. (2015). Green work- life balance: a new concept in green HRM. *International Journal of Multidisciplinary Approach and Studies*, 2(2), 83–89.
- Deloitte. (2014). Global Business Services Better Together. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/finance/GBS-Better-Together-DK-Okt2014.pdf>. Acedido em 8 de Setembro 2023.
- De Lange, D., Busch, T., Delgado-Ceballos, J. (2012). Sustaining Sustainability in Organizations. *Journal of Business Ethics*. 110 (2).
- De Ketele, J., Roegiers, X. (1999). Metodologia de Recolha de Dados, Fundamentos dos Métodos de Observações, de Questionários, de Entrevistas e de Estudo de Documentos. Instituto Piaget, Coleção Epistemologia e Sociedade, Lisboa.
- Duarte, A; Torres ,C. (2012). Empresas Sustentáveis e o Papel dos Recursos Humanos. *Jornal de Negócios*. https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/detalhe/empresas_sustentaacuteweis_e_o_papel_dos_recursos_humanos. Acedido a 10 Outubro 2022.
- Duit, A., Galaz, V., Eckerberg, K, Ebbesson, J. Governance, complexity, and resilience. *Global Environmental Change*, 20(3), 363-368.
- Eccles, R. G., Krzus, M. P., Tapscott, D. (2010). One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy. John Wiley & Sons.
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2014). Sustainability and HRM, 127, 3-32.
- Ehnert, I. (2009). Sustainable Human Resource Management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective. Physica, Springer: Heidelberg.
- Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. Capstone, Oxford.

- Ferreira, F. N. H., Cova, B., Spencer, R., & Proença, J. F. (2016). A dynamics-based approach to solutions typology: A case from the aerospace industry. *Industrial Marketing Management*, 58, 114-122.
- Hahn, R.; Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5–21.
- Hahn, T.; Pinkse, J.; Preuss, L.; Figge, F. (2015). Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*, 127, 297–316.
- Hart, S. L. (2011). *Capitalism at the Crossroads: Next Generation Business Strategies for a Post-Crisis World*. Pearson Education.
- Herbert, Ian & Seal, W.. (2012). Shared services as a new organizational form: Some implications for management accounting. *The British Accounting Review*. 44. 83–97.
- Isaksson, R.B.; Garvare, R.; Johnson, M. (2015). The crippled bottom line—Measuring and managing sustainability. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(3), 432–447.
- Jackson, S. E., & Seo, J. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. *Organization Management Journal*, 7(4), 278-290.
- Jackson, S.E., Ones, D.S., Dilchert, S., & Kraut, A.I. (2012). *Managing Human Resources for Environmental Sustainability*. San Francisco.
- Jadoon, I. A., Ali, A., Ayub, U., Tahir, M., & Mumtaz, R. (2021). The impact of sustainability reporting quality on the value relevance of corporate sustainability performance. *Sustainable Development*, 29(1), 155–175.

- Jaiswal, N. K., and R. L. Dhar. (2017). "The Influence of Servant Leadership, Trust in Leader and Thriving on Employee Creativity." *Leadership & Organization Development Journal*, 38 (1): 2–21.
- Jong, M. D. T. De, Harkink, K. M., & Barth, S. (2018). Making green stuff? Effects of corporate greenwashing on consumers. *Journal of Business and Technical Communication*, 32(1), 77–112.
- Kramar, R. (2014) Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management the Next Approach? *International Journal of Human Resource Management*, 25, 1069-1089.
- Kramar, R. (2022), Sustainable human resource management: six defining characteristics. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60: 146-170.
- Li, W., T. A. Bhutto, W. Xuhui, Q. Maitlo, A. U. Zafar, and N. Ahmed Bhutto. (2020) "Unlocking Employees' Green Creativity: The Effects of Green Transformational Leadership, Green Intrinsic, and Extrinsic Motivation." *Journal of Cleaner Production* 255: 120229.
- Lozano, R. (2013). Sustainability inter-linkages in reporting vindicated: A study of European companies. *Journal of Cleaner Production*, 51, 57–65.
- Lozano, R. A holistic perspective on corporate sustainability drivers. (2015). *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22 (1), 32–44.
- Lune, H., & Berg, B. L. (2017). Qualitative Research Methods for the Social Sciences. Pearson Education Limited 2017.
- Miao, Q., A. Newman, J. Yu, and L. Xu. (2013). "The Relationship between Ethical Leadership and Unethical Pro-Organizational Behavior: Linear or Curvilinear Effects?" *Journal of Business Ethics*, 116 (3): 641–653

Morioka, S.N.; de Carvalho, M.M. (2016). A systematic literature review towards a conceptual framework for integrating sustainability performance into business. *Journal of Cleaner Production*, 136, 134–146.

Norton, T. A., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2015). Organizational sustainability policies and employee green behavior: The mediating role of work climate perceptions. *Journal of Environmental Psychology*, 41, 112-122.

ONU (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, United Nations, (A/RES/70/1). ONU, New York. <https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/>

Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403–441.

Paagman, Arnaud & Tate, Mary & Furtmueller, Elfi & Bloom, Jessica. (2014). An integrative literature review and empirical validation of motives for introducing shared services in government organizations. *International Journal of Information Management*.

Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 451-466.

Paz, F., Kipper, L. (2016). Sustentabilidade nas organizações: vantagens e desafios. *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*. 11. 85-102.

Pedersen, C. S. (2018). The UN sustainable development goals (SDGs) are a great gift to business! – *Procedia CIRP*, 69, 21–24.

Porter, Michael & Kramer, Mark. (2007). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 84. 78-92.

Proença, J. F., Soares, R., & Lopes, F. (2018). Shared services centres and business relationships dynamics: a case study research.

Proença, T. (2022). Sustainability and the role of human resource management. *Revista De Administracao De Empresas*, 62(5).

Purvis, B., Mao, Y. & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14, 681–695

Ragas, S. F. P., Flora, M. A. T., Lorraine J. C. C., & C. M. C. S. (2017). Green lifestyle moderates GHRM's impact on job performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(7), 857–872.

Raworth, K. (2017). Doughnut economics: Seven ways to think like a 21st-century economist. Chelsea Green Publishing.

Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.

Richter, P.C., & Brühl, R. (2017). Shared service center research: A review of the past, present, and future. *European Management Journal*, 35, 26-38.

Rockström, J., W. Steffen, K. Noone, Å. Persson, F.S. Chapin, III, E.F. Lambin, T.M. Lenton, M. Scheffer, C. Folke, H.J. Schellnhuber, B. Nykvist, C.A. de Wit, T. Hughes, S. van der Leeuw, H. Rodhe, S. Sörlin, P.K. Snyder, R. Costanza, U. Svedin, M. Falkenmark, L. Karlberg, R.W. Corell, V.J. Fabry, J. Hansen, B. Walker, D. Liverman, K. Richardson, P. Crutzen, and J.A. Foley, 2009: A safe operating space for humanity. *Nature*, 461, 472-475

Schulman, D.S; Harmer M. J.; Dunleavy J. R. & Lusk J. S. (1999). Shared Services: Adding Value to Business Units. New York: John Wiley & Sons Linde.

Senbel, M. (2015). “Leadership in Sustainability Planning: Propagating Visions through Empathic Communication.”. *Journal of Environmental Planning and Management*, 58 (3): 464–481.

Siew R. Y. (2015). A review of corporate sustainability reporting tools (SRT's). *Journal of environmental management*, 164, 180–195.

Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2014). Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios (5a. ed.). Lisboa: Pactor.

Sousa, M. J., Duarte, T., & Sanches, J., P. G. e Gomes. (2006). Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas (6a Ed.). Lisboa.

Stahl, G. K.; Brewster, C. J.; Collings, D. G. & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3).

Sutton, J., & Austin, Z. (2015). Qualitative Research: Data Collection, Analysis, and Management. *The Canadian journal of hospital pharmacy*, 68 (3), 226-231.

ANEXOS

Anexo I – Guião da Entrevista

Parte I – Informações Demográficas

1. Idade
2. Género

Parte II – Perguntas de resposta aberta

1. A que departamento pertence?
2. Há quanto tempo trabalha na empresa?
3. Que razões o levaram a escolher esta empresa?
4. Já conhecia as preocupações da empresa com as questões de sustentabilidade antes de vir trabalhar para a empresa?
5. Para si, o que é a sustentabilidade?
6. Que práticas e políticas consegue identificar que a empresa cumpre para estar alinhada com os objetivos de sustentabilidade?
7. Essas práticas permitem criar valor económico, social e ambiental? De que modo?
8. As operações e práticas promovidas pela organização têm impacto social, ambiental e económico para os colaboradores? De que forma?
9. A organização em que trabalha desenvolve atividades que não afetam o ambiente ou reduzem o seu impacto negativo? Quais?
10. Os 3 pilares da sustentabilidade (económico, social e ambiental) estão incluídos na missão e estratégia da empresa ou só nas atividades e operações realizadas?

11. Existe alguém responsável ou algum departamento na empresa, responsável pela implementação de práticas e políticas de sustentabilidade na empresa? Quais as suas principais funções?
12. Em que medida a preocupação com a sustentabilidade é para si um fator importante no trabalho que desempenha?
13. A partilha de boas práticas de sustentabilidade no trabalho faz parte do seu dia a dia?
E dos seus colegas?
14. Que tipo de práticas e políticas de sustentabilidade gostaria de ver implementado na empresa?

Anexo II - Termo de Consentimento

A investigação intitulada como “O impacto da comunicação interna nas percepções de práticas e políticas de sustentabilidade dos colaboradores” decorre no âmbito do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos e tem como objetivo principal identificar as perspetivas de diferentes atores e explorar as suas percepções sobre os valores e práticas de sustentabilidade, assim como avaliar as percepções individuais dos atores sobre a importância da promoção de práticas e valores de sustentabilidade em seu trabalho diário.

O resultado da investigação, orientado pelo Professor Carlos Cabral Cardoso, será apresentado na Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Este estudo não lhe trará nenhuma despesa ou risco. As informações recolhidas serão efetuadas através de uma entrevista gravada em suporte áudio. A sua participação neste estudo é de carácter voluntário, podendo o entrevistado retirar-se a qualquer altura, ou recusar-se a participar, sem quaisquer consequências.

Depois de ler as explicações acima mencionadas, declaro que aceito participar nesta investigação.

Assinatura:

Data: