

O contributo do voluntariado corporativo para o *employee engagement*

O caso da Volkswagen Autoeuropa

ANA MARGARIDA FIGUEIRA CARDOSO

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO
GRAU DE MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Orientadora:

Prof.^a Doutora Ana Raposo

Escola Superior de Comunicação Social

Declaração Anti Plágio

Declaro ser a autora desta dissertação, que faz parte das exigências para obter o grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas. Este trabalho é único e nunca foi apresentado, seja parcial ou integralmente, a qualquer outra instituição académica para a obtenção de qualquer habilitação. Certifico também que todas as citações utilizadas neste estudo estão corretamente identificadas e creditadas. Reconheço que o plágio é crime e que a sua prática pode resultar na invalidação deste estudo.

Lisboa, 19 de junho de 2024

Assinado por: ANA MARGARIDA FIGUEIRA
CARDOSO
Num. de identificação: BI15889122
Data: 2024.04.19 15:27:05 GMT Daylight time



Ana Cardoso

Agradecimentos

A conclusão desta dissertação não teria sido possível sem o apoio e incentivo de diversas pessoas, a quem gostaria de expressar a minha sincera gratidão.

À minha orientadora, a professora Doutora Ana Raposo, pela orientação, disponibilidade e motivação. A sua dedicação e sabedoria foram fundamentais para a concretização deste trabalho.

Aos meus pais, avós, irmão e restante família, pelo amor e apoio incondicional. Obrigada por estarem sempre ao meu lado em todos os momentos e pela força e coragem que me dão.

Ao meu namorado, pelo amor, paciência, compreensão e por me incentivar a seguir em frente nos momentos mais desafiantes. Obrigada por acreditares e por me fazeres acreditar em mim.

Às minhas amigas da faculdade Beatriz e Marta por toda a ajuda durante este percurso, por todos os momentos académicos que vivemos juntas e pela amizade que ficará para a vida.

Aos meus colegas de trabalho, Vânia, Leila, Alexandre, João e Leonor, pelo companheirismo, por compreenderem o esforço de conciliar trabalho e estudo e por serem exemplos a nível profissional.

À Volkswagen Autoeuropa e a todos os entrevistados, pela disponibilidade e pelas informações valiosas que partilharam no âmbito desta investigação.

Resumo

Os colaboradores têm-se destacado cada vez mais como um público chave dentro das organizações. Neste contexto, o *employee engagement* passou a ser uma prioridade para as empresas. Estudos apontam para o facto de que os colaboradores tendem a envolver-se mais com organizações que refletem os seus valores e que oferecem significado e um propósito além das suas responsabilidades diárias. Desta forma, uma estratégia que tem ganho força nos últimos anos para envolver os seus colaboradores, em diversas organizações a nível global, é o voluntariado corporativo.

O objetivo deste estudo é conhecer o contributo do voluntariado corporativo para o envolvimento dos colaboradores, na perspetiva das Relações Públicas. Para tal, foi realizado um estudo de caso da Volkswagen Autoeuropa, com foco no seu programa de voluntariado corporativo RENASCER.

A metodologia adotada foi qualitativa com recurso a análise documental de três suportes de comunicação do programa RENASCER e entrevistas semiestruturadas. Foram entrevistados 12 colaboradores da empresa Volkswagen Autoeuropa que participaram no programa RENASCER, os 3 membros do conselho de gerência e a especialista de comunicação e sustentabilidade, que assume a responsabilidade pelo programa de voluntariado. Através da apresentação e análise dos resultados, constatou-se uma correlação positiva entre o voluntariado corporativo e o *employee engagement*, mostrando de que forma o voluntariado corporativo, alinhado com boas práticas de Comunicação Interna, pode promover o envolvimento dos colaboradores.

Palavras-chave: Relações Públicas, Voluntariado Corporativo, Responsabilidade Social Corporativa, Comunicação Interna, *Employee Engagement*

Abstract

Employees have increasingly stood out as a key audience within organizations. In this context, employee engagement has become a priority for companies. Studies indicate that employees tend to be more engaged with organizations that reflect their values and offer meaning and purpose beyond their daily responsibilities. In this context, one strategy that has gained traction in recent years to engage employees, in various organizations globally, is corporate volunteering.

The aim of this study is to understand the contribution of corporate volunteering to employee engagement from a Public Relations perspective. To achieve this, a case study was conducted on Volkswagen Autoeuropa, focusing on its corporate volunteering program RENASCER.

The methodology adopted was qualitative, using document analysis of three communication materials from the RENASCER program and semi-structured interviews. Twelve employees of Volkswagen Autoeuropa who participated in the RENASCER program were interviewed, along with the three members of the management board and the communication and sustainability specialist responsible for the volunteering program. Through the presentation and analysis of the results, a positive correlation between corporate volunteering and employee engagement was found, showing how corporate volunteering, aligned with good Internal Communication practices, can promote employee engagement.

Keywords: Public Relations, Corporate Volunteering, Corporate Social Responsibility, Internal Communication, Employee Engagement

Índice

| | |
|---|----|
| Declaração Anti Plágio | 2 |
| Agradecimentos | 3 |
| Resumo | 4 |
| <i>Abstract</i> | 5 |
| Introdução | 10 |
| Capítulo I - O papel estratégico das Relações Públicas | 13 |
| 1. Origem e evolução do conceito de Relações Públicas | 13 |
| 2. Áreas de Atuação | 16 |
| 3. As Relações Públicas como função estratégica nas organizações | 18 |
| 4. Tendências atuais das Relações Públicas | 21 |
| Capítulo II - A Comunicação Interna como motor do <i>Employee Engagement</i> | 25 |
| 1. Comunicação Interna | 25 |
| 1.1. Definição de Comunicação Interna | 25 |
| 1.2. Dos primórdios à atualidade | 27 |
| 1.3. O futuro da Comunicação Interna | 28 |
| 2. A importância da Comunicação Interna nas organizações | 32 |
| 2.1. Colaboradores: o coração da organização | 32 |
| 2.2. As funções dos profissionais de Comunicação Interna | 33 |
| 2.3. Gestão Estratégica da Comunicação Interna | 38 |
| 3. <i>Employee Engagement</i> | 42 |
| 3.1. Definição de <i>employee engagement</i> | 43 |
| 3.2. Ações para promover o <i>employee engagement</i> | 46 |
| Capítulo III - O voluntariado corporativo na Responsabilidade Social Corporativa | 50 |
| 1. Responsabilidade Social Corporativa | 50 |
| 1.1. Definição e evolução | 50 |
| 1.2. A gestão estratégica da Responsabilidade Social Corporativa | 54 |
| 2. Voluntariado Corporativo | 56 |
| 2.1. Definição e história do voluntariado corporativo | 58 |
| 2.2. Os efeitos do voluntariado corporativo e as motivações para o seu exercício | 59 |
| 2.3. O contributo do voluntariado corporativo para o <i>employee engagement</i> | 62 |
| Capítulo IV – Metodologia | 67 |

| | |
|--|-----|
| 1. Tipo de investigação | 67 |
| 2. Objeto de estudo | 68 |
| 3. Questão de partida e objetivos da investigação | 69 |
| 4. Técnicas de recolha de dados | 69 |
| 4.1. Entrevistas | 69 |
| 4.2. Análise documental | 70 |
| 5. Técnicas de análise de dados | 71 |
| 6. Codificação | 72 |
| 7. Ética | 77 |
| Capítulo V – Estudo de caso: Volkswagen Autoeuropa e o programa RENASCER | |
| RENASCER | 79 |
| 1. Apresentação da empresa | 79 |
| 1.1. Grupo Volkswagen | 79 |
| 1.2. Volkswagen Autoeuropa | 80 |
| 1.3. Departamento de Comunicação e Relações Governamentais | 83 |
| 1.4. Responsabilidade Social Corporativa da empresa e o programa RENASCER | 87 |
| 2. Apresentação e análise do estudo de caso | 90 |
| 2.1. A comunicação do programa RENASCER | 90 |
| 2.2. A visão dos colaboradores | 96 |
| 2.3. Propostas de melhorias à comunicação do programa RENASCER | 111 |
| Conclusão | 114 |
| Bibliografia e webgrafia | 120 |
| Apêndices e Anexos | 134 |
| Apêndice 1: Guião da entrevista aos colaboradores | 134 |
| Apêndice 2: Guião da entrevista à responsável do programa de voluntariado | 134 |
| Apêndice 3: Guião da entrevista ao Diretor de Recursos Humanos | 135 |
| Apêndice 4: Guião da entrevista ao Diretor-Geral e ao Diretor de Finanças e I.T. | 135 |
| Apêndice 5: Transcrição da entrevista do colaborador 1 | 136 |
| Apêndice 6: Transcrição da entrevista do colaborador 2 | 139 |
| Apêndice 7: Transcrição da entrevista do colaborador 3 | 141 |
| Apêndice 8: Transcrição da entrevista do colaborador 4 | 144 |
| Apêndice 9: Transcrição da entrevista do colaborador 5 | 146 |

| | |
|---|-----|
| Apêndice 10: Transcrição da entrevista do colaborador 6 | 149 |
| Apêndice 11: Transcrição da entrevista do colaborador 7 | 153 |
| Apêndice 12: Transcrição da entrevista do colaborador 8 | 155 |
| Apêndice 13: Transcrição da entrevista do colaborador 9 | 158 |
| Apêndice 14: Transcrição da entrevista do colaborador 10 | 161 |
| Apêndice 15: Transcrição da entrevista do colaborador 11 | 163 |
| Apêndice 16: Transcrição da entrevista do colaborador 12 | 166 |
| Apêndice 17: Transcrição da entrevista da responsável do programa | 170 |
| Apêndice 18: Transcrição da entrevista do diretor de Finanças e I.T. | 178 |
| Apêndice 19: Transcrição da entrevista do diretor de Recursos Humanos | 181 |
| Apêndice 20: Transcrição da entrevista do Diretor-geral | 186 |
| | |
| Anexo 1: Formulário de inscrição | 189 |
| Anexo 2: Manual do Voluntário | 191 |
| Anexo 3: Declaração de consentimento informado | 194 |

Índice de tabelas e figuras

| | |
|---|-----|
| Tabela 1 – Quadro resumo das categorias | 73 |
| Tabela 2 – Subcategorias referentes aos efeitos da participação | 74 |
| Tabela 3 – Subcategorias referentes à organização do programa | 76 |
| Tabela 4 – Ações de voluntariado realizadas entre 2022 e 2024 | 89 |
| Tabela 5 – Apresentação dos resultados das subcategorias referentes aos efeitos da participação | 96 |
| Tabela 6 – Apresentação dos resultados das subcategorias referentes à organização do programa | 105 |
| | |
| Figura 1 – IOC Profession Map 2023 | 36 |
| Figura 2 – Ações de <i>employee engagement</i> mais utilizadas pelas organizações | 48 |
| Figura 3 - Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa | 52 |
| Figura 4 – Logótipo da empresa | 79 |
| Figura 5 – Imagem aérea da Volkswagen aérea da Volkswagen Autoeuropa | 81 |
| Figura 6 – Estrutura organizacional Volkswagen Autoeuropa | 83 |
| Figura 7 – Identidade visual do programa RENASCER | 88 |

Introdução

No panorama organizacional contemporâneo, a percentagem de colaboradores envolvidos globalmente é de 23% e em Portugal de 19% (State of the Global Workplace 2023 Report Gallup). Neste contexto, o *employee engagement* emerge como um elemento crucial para o sucesso organizacional, estando intimamente ligado a um melhor ambiente de trabalho e à retenção de talentos. Nesta investigação, considera-se que o *employee engagement* existe quando há um vínculo emocional entre o colaborador e organização, fazendo com que o colaborador dedique tempo e esforço para ajudar a organização a ter sucesso (Quirke, 2008). Através do *engagement*, os colaboradores tornam-se mais motivados, dedicados e alinhados com os objetivos da organização, contribuindo para a criação de um ambiente de trabalho mais dinâmico e colaborativo.

Entre as diversas estratégias utilizadas para promover o envolvimento dos colaboradores, o voluntariado corporativo tem ganho relevância (State of the Sector, 2023). O voluntariado corporativo envolve a participação dos colaboradores em atividades voluntárias, apoiadas ou organizadas pela organização, com o objetivo de gerar um impacto positivo na comunidade (Rodell, 2013). O voluntariado corporativo não só reforça o compromisso social da organização, mas também pode contribuir para o fortalecimento da ligação dos colaboradores à organização (Magalhães & Ferreira, 2014).

A Responsabilidade Social Corporativa é um conceito fundamental para entender o voluntariado corporativo. As organizações são cada vez mais pressionadas a assumir uma postura proativa na promoção do bem-estar social e ambiental. Assim, o voluntariado corporativo torna-se uma expressão tangível dos valores e compromissos da organização, demonstrando uma preocupação genuína com a sociedade.

Neste contexto, é essencial destacar o papel das Relações Públicas. Para esta investigação, considera-se que as Relações Públicas representam uma função de gestão estratégica que se concentra na criação, manutenção e fortalecimento de relações mutuamente benéficas entre uma organização e os seus públicos (Cutlip et al., 2006, citado por Broom & Sha, 2013). Por sua vez, a Comunicação Interna assume-se como uma das áreas de atuação das Relações Públicas (Argenti, 2007) e tem como principal objetivo construir relações positivas entre todos os membros de uma organização (Lee

& Yue, 2020). Os profissionais de Comunicação Interna desempenham um papel central na promoção do *employee engagement* (Brandão, 2018) e, conseqüentemente, na eficácia do voluntariado corporativo. Através de estratégias de comunicação bem delineadas, as organizações conseguem mobilizar os seus colaboradores, transmitir claramente os objetivos e propósito das ações voluntárias e comunicar os resultados alcançados. Uma Comunicação Interna eficaz não só informa, mas também inspira e envolve os colaboradores, criando um sentimento de propósito partilhado e fortalecendo o *employee engagement* (Men & Verčič, 2021).

Neste sentido, a presente investigação tem como objetivo compreender o contributo do voluntariado corporativo para o *employee engagement* e analisar de que forma a Comunicação Interna pode potencializar os resultados destas ações. A relevância deste estudo reside na necessidade crescente de implementar estratégias que promovam o envolvimento dos colaboradores, ao mesmo tempo que geram valor para a sociedade e para a organização como um todo.

Para esta investigação, foi definida a seguinte pergunta de partida: “*Como é que o voluntariado corporativo pode contribuir para o employee engagement nas organizações?*”. Esta realidade irá ser estudada na Volkswagen Autoeuropa, cuja equipa de comunicação desenvolveu um programa de voluntariado corporativo. Foram então definidos os seguintes objetivos para esta investigação: 1) Compreender o papel da Comunicação Interna nas ações de voluntariado corporativo da Volkswagen Autoeuropa; 2) Descrever quais os efeitos percebidos pelos colaboradores decorrentes das ações de voluntariado; 3) Compreender de que forma o voluntariado corporativo contribui para o *employee engagement*.

Para responder à pergunta de partida e aos objetivos de investigação, esta dissertação divide-se em cinco capítulos. O primeiro capítulo é sobre as Relações Públicas, referindo-se a origem e evolução do conceito, as áreas de atuação, o seu papel estratégico e as tendências atuais.

O segundo capítulo remete para a relação entre a Comunicação Interna e o *employee engagement*. No que diz respeito à Comunicação Interna, é apresentada a sua definição, bem como a sua evolução ao longo do tempo, o seu contexto atual, as perspetivas para o futuro, a sua importância nas organizações, as funções dos profissionais da área e a sua gestão estratégica. Para além disso, é também abordado o conceito de *employee*

engagement, a sua influência no desempenho organizacional e estratégias para o promover nas organizações.

No terceiro capítulo deste trabalho apresenta-se a definição e evolução da Responsabilidade Social Corporativa, bem como a sua gestão estratégica. É ainda aprofundado o conceito de voluntariado corporativo, onde é explicada a sua história, os principais benefícios e motivações e o seu contributo para o *employee engagement*.

O quarto capítulo é dedicado à metodologia, com base no Estudo de Caso com uma tipologia de investigação qualitativa. A recolha de dados será feita através da revisão da literatura, de análise documental a três suportes de Comunicação Interna do programa RENASCER e de entrevistas semiestruturadas a colaboradores da Volkswagen Autoeuropa que tenham participado no programa de voluntariado da organização, à especialista de comunicação e sustentabilidade e responsável pelo programa e aos três membros do conselho de gerência da organização.

No quinto capítulo apresenta-se a organização estudada, nomeadamente a Volkswagen Autoeuropa, explicando a sua história, a sua atividade, o funcionamento do departamento de Comunicação e Relações Governamentais e o seu programa de voluntariado RENASCER.

Por fim, a Conclusão contém as reflexões finais sobre o estudo, limitações e recomendações para o futuro. Seguem-se a bibliografia e os anexos e apêndices com todos os documentos de suporte utilizados no trabalho.

Capítulo I – O papel estratégico das Relações Públicas

1. Origem e evolução do conceito de Relações Públicas

As Relações Públicas têm as suas raízes históricas nas atividades de comunicação e persuasão que remontam a civilizações antigas, onde os governantes já reconheciam a importância de uma comunicação eficaz para manter o apoio dos públicos e consolidar o seu poder através da persuasão (Seitel, 2017). Na Grécia Antiga, por exemplo, os sofistas desempenhavam um papel crucial na persuasão e na retórica. Na Roma Antiga, os “tabellarii” eram mensageiros que transmitiam informações do governo para o público. Também a Igreja Católica utilizava estratégias de comunicação para consolidar a sua influência e expandir a sua base de fiéis.

Embora as práticas relacionadas com as Relações Públicas tenham existido ao longo da história, de acordo com Heath (2013), a consolidação do conceito de Relações Públicas enquanto disciplina académica e profissão reconhecida remonta ao início do século XX. Os teóricos James Grunig e Todd Hunt (1984) propuseram quatro modelos clássicos, que ajudam a explicar a história e o desenvolvimento da profissão das Relações Públicas:

1. **Modelo de Assessoria de Imprensa/Divulgação:** este modelo enfatiza a distribuição unidirecional de informações para chamar a atenção, muitas vezes recorrendo ao sensacionalismo ou a informações distorcidas.
2. **Modelo de Informação Pública:** neste modelo, a ênfase está na distribuição unidirecional de informação precisa e completa, sem uma intenção persuasiva. Ivy Lee, considerado por muitos como o pioneiro das Relações Públicas, desempenhou um papel relevante durante o desenvolvimento deste modelo.
3. **Modelo Bidirecional Assimétrico:** este modelo introduz a comunicação bidirecional, mas ainda com um desequilíbrio de poder na comunicação, através da persuasão científica. A pesquisa é usada principalmente para planear e definir objetivos. Na defesa deste modelo, destaca-se Edward Bernays, denominado o pai das Relações Públicas.
4. **Modelo Bidirecional Simétrico:** este é considerado o ideal das Relações Públicas por Grunig e Hunt, enfatizando a procura pelo entendimento mútuo e por uma comunicação bidirecional equilibrada, levando a mudanças nas atitudes e comportamentos, tanto da organização como do público.

A polissemia do termo, ou seja, quando um mesmo termo pode ser aplicado a realidades distintas, é uma característica marcante das Relações Públicas, uma vez que é um conceito que pode estar a fazer referência a três realidades diferentes: à profissão, à disciplina ou ao profissional da área (White & Mazur, 1995). Desta forma, a definição desta disciplina tem sido objeto de debate e controvérsias ao longo do tempo, não existindo uma definição consensual.

O investigador Rex Harlow, através de um estudo realizado em 1976, compilou 472 definições diferentes da disciplina, sintetizando-as numa definição abrangente: "Relações Públicas são a função de gestão distinta que ajuda a estabelecer e manter linhas mútuas de comunicação, entendimento, aceitação e cooperação entre uma organização e os seus públicos; envolve a gestão de problemas ou questões; ajuda a administração a manter-se informada e receptiva à opinião pública; define e enfatiza a responsabilidade da administração em servir o interesse público; ajuda a administração a manter-se atualizada e a utilizar eficazmente as mudanças, servindo como um sistema de alerta precoce para antecipar tendências; e utiliza pesquisa e comunicação ética e sólida como as suas principais ferramentas." (Harlow, 1976, citado por Broom & Sha, 2013, p. 28). Esta definição ressalta a importância da comunicação bidirecional entre uma organização e os seus públicos, além de enfatizar a responsabilidade do conselho de administração em servir o interesse público.

Cutlip, Center e Broom, no seu livro *Effective Public Relations*, apresentaram uma definição – a mais utilizada - para a compreensão das Relações Públicas quando as definiram como “uma função de gestão que identifica, estabelece e mantém relações mutuamente benéficas entre uma organização e os públicos de quem o seu sucesso ou fracasso depende” (Cutlip et al., 2006, citado por Broom & Sha, 2013, p. 26). Esta definição não só posiciona as Relações Públicas como uma função de gestão, realçando o seu papel integral nas atividades da organização, como enfatiza o imperativo ético de nutrir relações mutuamente benéficas.

As definições de Relações Públicas evoluíram para refletir a sua natureza estratégica. A definição da *Public Relations Society of America* (PRSA) em 2012 descreve as Relações Públicas como um “processo de comunicação estratégica que constrói relações mutuamente benéficas entre organizações e os seus públicos” (citado por Broom & Sha, 2013, p. 28).

Já Lawrence W. Long e Vincent Hazleton (1987) enfatizam a adaptabilidade das organizações em resposta a ambientes em constante mudança, destacando a comunicação aberta e bidirecional e a compreensão mútua, definindo Relações Públicas como “uma função de comunicação da gestão através da qual as organizações se adaptam, alteram ou mantêm o seu ambiente com o objetivo de alcançar os seus objetivos organizacionais” (citados por Wilcox, Cameron & Reber, 2015, p. 34).

Resumindo, as várias propostas de definição que existem sugerem que as Relações Públicas (Broom & Sha, 2013, p. 29):

- Conduzem um programa planeado e sustentado pela gestão de uma organização;
- Tratam da relação entre as organizações e os seus públicos;
- Monitorizam a consciência, as opiniões, as atitudes e o comportamento dos colaboradores dentro e fora da organização;
- Analisam o impacto das políticas, procedimentos e ações nos públicos, para identificar aqueles que entram em conflito com o interesse público e a sobrevivência organizacional;
- Aconselham a administração a desenvolver novas políticas, procedimentos e ações que beneficiem a organização e os seus públicos;
- Estabelecem e mantêm a comunicação bidirecional entre a organização e os seus públicos;
- Trazem mudanças na consciência, opinião, atitude e comportamento dentro e fora da organização;
- Trazem resultados a novas relações ou a relações já estabelecidas entre a organização e os seus públicos.

A definição de Relações Públicas é complexa e multifacetada. Desde o modelo inicial de distribuição unidirecional de informações até à comunicação bidirecional equilibrada, as Relações Públicas têm sido a espinha dorsal para nutrir relações mutuamente benéficas entre as organizações e os seus públicos. As definições reforçam a sua natureza estratégica e adaptável. Esta abordagem proativa e dinâmica resulta em mudanças significativas, tanto dentro quanto fora das organizações, solidificando o papel crucial das Relações Públicas na era contemporânea.

Assim, para este trabalho, assume-se que as Relações Públicas representam uma função de gestão estratégica que se concentra, primeiramente, na criação, manutenção e fortalecimento de relações mutuamente benéficas entre uma organização e os seus públicos. Além disso, as Relações Públicas evoluíram para uma disciplina que monitoriza ativamente percepções, opiniões e comportamentos, tanto internos quanto externos à organização. Desta forma, através de um planeamento estratégico e da capacidade de adaptação, as Relações Públicas não apenas estabelecem e mantêm uma comunicação bidirecional, mas também orientam a administração na gestão de desafios, na construção de políticas que beneficiem todas as partes interessadas e na utilização ética de pesquisa e da comunicação para antecipar tendências e mudanças.

2. Áreas de Atuação

As Relações Públicas são descritas como um *umbrella term*, ou seja, é um conceito que abrange várias áreas distintas (Wilcox, Cameron & Reber, 2015), as quais podem operar como áreas independentes dentro das organizações. Ao longo dos anos, foram surgindo diversas propostas de diferentes autores sobre aquelas que são as áreas de atuação das Relações Públicas (Eiró-Gomes & Nunes, 2012).

White e Mazur (1995) consideram que a área de Relações Públicas abrange subáreas como comunicação corporativa, gestão de problemas, publicidade de produto, relações com os investidores, comunicação financeira, *lobbying*, *public affairs*, relações com os media, *community affairs*, gestão de crises, gestão de eventos, patrocínio, entre outros.

Cutlip e Center (2006) (citados por Broom & Sha, 2013) definiram as várias áreas de atuação que um profissional da área pode ter numa organização, desde tratar dos assuntos públicos, publicidade, assessoria de imprensa, relações governamentais, gestão de problemas e crises, relações com investidores, comunicação interna e apoiar organizações sem fins lucrativos.

A proposta que se vai desenvolver é a de Argenti (2007), que engloba as funções das Relações Públicas em nove áreas de atuação: gestão da reputação, publicidade institucional e advocacia, relações com os media, *marketing communications*, comunicação interna, relações com os investidores, responsabilidade social corporativa, gestão de crises e relações com o governo. A compreensão e a integração eficaz destas

áreas são essenciais para o sucesso de qualquer estratégia de comunicação, pelo que se passa a explicar, de forma resumida, cada uma delas:

- A **gestão da reputação**¹ emerge como o alicerce das Relações Públicas, uma vez que define a percepção que os *stakeholders*² têm de uma organização. Esta função implica um esforço contínuo para cultivar uma reputação positiva, autêntica e alinhada com os valores e objetivos da organização.
- A **publicidade institucional** e a **advocacia** procuram promover a visibilidade da organização, não como uma entidade comercial, mas sim para comunicar as iniciativas e os valores da organização de forma persuasiva, de modo a melhorar a sua reputação.
- As **relações com os media** são o ponto de contacto entre a organização e os meios de comunicação social. Os profissionais de Relações Públicas são responsáveis por gerir a relação entre a organização e os jornalistas, garantindo que informações relevantes sejam comunicadas de maneira precisa e eficiente.
- Apesar das Relações Públicas e do Marketing serem áreas distintas, é comum que os profissionais de Relações Públicas desempenhem papéis na área de **marketing communications**, uma vez que gerem a publicidade dos produtos da organização e a relação com os consumidores, os quais têm um impacto direto na reputação da organização (Argenti, 2007).
- A **comunicação interna** é a espinha dorsal da coesão organizacional. Concentra-se em garantir que os membros da organização estejam bem informados, envolvidos e alinhados com os objetivos estratégicos, promovendo um ambiente de trabalho saudável e produtivo.
- A **gestão das relações entre a organização e os seus investidores** implica fornecer informações transparentes e relevantes sobre o desempenho financeiro e estratégias de crescimento, de modo a criar confiança e estabilidade no mercado financeiro.

¹ “A reputação corporativa é uma representação do passado das ações e dos resultados de uma organização que representam a sua capacidade em criar valor para os seus vários *stakeholders*. Ela define a posição relativa de uma organização, tanto internamente como externamente, para com os seus *stakeholders*, tanto no seu ambiente competitivo como institucional” (Fombrun & van Riel, 1998, p.10).

² São os grupos que podem afetar ou ser afetados pela organização, ou seja, aqueles com os quais a organização tem uma relação de interdependência (Freeman & Gilbert, 1988).

- A **responsabilidade social corporativa** tornou-se um elemento vital nas operações das organizações, demonstrando o compromisso da organização com o bem-estar da sociedade e do meio ambiente.
- Os profissionais de Relações Públicas assumem um papel proativo na **identificação, prevenção e resposta a crises**, com o objetivo de proteger a reputação da organização e manter a confiança dos *stakeholders*.
- As **relações com o governo** são vitais para garantir conformidade legislativa e regulamentar e influenciar políticas que afetam a organização. As Relações Públicas desempenham um papel estratégico ao facilitar o diálogo e a colaboração entre a organização e as esferas governamentais.

Ao explorar as áreas de atuação das Relações Públicas, torna-se evidente que esta disciplina é verdadeiramente abrangente, incorporando uma variedade de subáreas fundamentais para o sucesso organizacional. Compreender e integrar eficazmente essas áreas é imperativo para a concretização de uma estratégia de comunicação bem-sucedida, uma vez que cada uma contribui significativamente para a reputação, confiança e sucesso global da organização.

3. As Relações Públicas como função estratégica nas organizações

A estratégia é um conceito central na gestão e tem sido abordada de várias maneiras por diferentes teóricos. Chaffee (1985), citado por Moss e Warnaby (1997), identifica três tipos distintos de estratégia: estratégia linear, estratégia adaptativa e estratégia interpretativa. A **estratégia linear** enfatiza o planejamento metódico e direcionado da estratégia, visando a tomada de decisões racionais para atingir objetivos predefinidos. Na **estratégia adaptativa**, a estratégia é vista como uma resposta contínua e adaptativa às oportunidades e ameaças do ambiente externo, procurando alinhar as forças internas da organização com as exigências do ambiente. Por fim, a **estratégia interpretativa** destaca a influência da cultura organizacional e dos valores individuais na formulação da estratégia. Aqui, estratégia é vista como uma construção social, influenciada pela percepção dos gestores e pelas interações da organização com o seu ambiente. Se falarmos da estratégia aplicada às Relações Públicas, a estratégia não pode ser encarada de uma forma linear, mas sim como um plano que se adapta continuamente face às

alterações da envolvente e que mantém uma relação interativa que permite fazer um mapeamento constante da realidade.

Anteriormente, as Relações Públicas eram consideradas como uma área da comunicação que se preocupava principalmente em preservar a reputação das organizações e persuadir públicos por meio da disseminação de mensagens previamente planeadas. No entanto, os Acordos de Estocolmo³ marcaram um ponto de viragem, no sentido em que consideraram que as "Relações Públicas deveriam desempenhar um papel maior na governança e gestão organizacional" (Grunig, 2011, p. 11).

Desta forma, Grunig (2011) defende a necessidade de institucionalizar a visão das Relações Públicas como uma atividade de gestão estratégica, introduzindo o paradigma de gestão comportamental e estratégica, destacando a importância da "participação dos executivos de Relações Públicas na tomada de decisões estratégicas para ajudar a gerir o comportamento das organizações, em vez de apenas interpretá-lo para o público" (p. 13). Portanto, o objetivo é estabelecer uma nova função para as Relações Públicas, a função de ponte entre organizações, partes interessadas e públicos. Além disso, nessa perspectiva, procura-se valorizar a comunicação bidirecional, associada por Falconi (citado por Steyn & Beer, 2012) ao surgimento de novos paradigmas como uma maneira de "ênfatisar a compreensão mútua entre a organização e as partes interessadas" (p. 54).

O modelo de gestão estratégica das Relações Públicas, apresentado por Grunig (2011), explica como os profissionais de Relações Públicas podem participar nas decisões da organização, e como isso influencia estrategicamente as diferentes relações, as suas consequências e resultados (Grunig, 2011). Isso ocorre devido à "interdependência entre uma organização e o seu ambiente, o que cria a necessidade de Relações Públicas" (Grunig, 2011, p. 17).

Por meio desse modelo, podemos compreender que "as Relações Públicas estratégicas começam quando os profissionais de comunicação conseguem identificar [possíveis] problemas nas relações com as partes interessadas da organização", conforme observado

³ Os Acordos de Estocolmo são o produto de uma colaboração entre 985 profissionais de Relações Públicas de 32 países diferentes. Foram desenvolvidos durante o Fórum Mundial de Relações Públicas em Estocolmo, na Suécia, a 15 de junho de 2010. Reforçam e afirmam o papel central das Relações Públicas e da Gestão da Comunicação no sucesso organizacional. Além disso, constituem um apelo à ação por parte dos profissionais de Relações Públicas, no sentido de aplicarem esses princípios de forma contínua e de reforçá-los em toda a profissão, bem como perante a administração e outros grupos relevantes de partes interessadas.

por Plowman (citado por Chen et al., 2021, p. 319). A segunda etapa passa pela segmentação de públicos que respondem de maneira diferente a esses problemas. Após a identificação dos problemas, públicos⁴ e questões, são estabelecidos objetivos de comunicação, que são posteriormente usados para planejar os programas de comunicação. Por último, faz-se uma avaliação dos efeitos dos programas, ou seja, verifica-se se os mesmos alcançaram os objetivos estabelecidos e contribuíram para a eficácia organizacional (Grunig, 1992).

Conforme evidenciado pelo *The Excellence Study* realizado por Grunig, Grunig e Dozier (2002), a participação ativa do profissional de RP nas decisões de gestão e o seu conhecimento para exercer Relações Públicas estrategicamente resultam em departamentos de Relações Públicas bem-sucedidos. Consequentemente, ao desempenhar um papel estratégico no desenvolvimento de estratégias organizacionais, as Relações Públicas contribuem para a vantagem competitiva da organização, além de ajudar a alcançar objetivos e melhorar a eficiência e eficácia (Dozier et al., 2002).

Contudo, para que as Relações Públicas desempenhem um papel estratégico, os profissionais devem, em primeiro lugar, ter um conhecimento profundo da organização. Isso inclui compreender a indústria, a missão e visão, o foco estratégico, a estrutura de gestão, produtos/serviços, clientes, comunidade, história, colaboradores e cultura organizacional. Para além disso, de acordo com Steyn e Puth (2000), é imprescindível que a estratégia de comunicação corporativa esteja alinhada com a estratégia geral da organização. Assim, a *Public Relations Society of America* (2018) refere que, enquanto uma função estratégica da organização, é dever das Relações Públicas:

- Antecipar, analisar e interpretar a opinião pública, atitudes e questões que possam ter impacto, para o bem ou para o mal, nas operações e planos da organização;
- Aconselhar a gestão a todos os níveis da organização no que diz respeito a decisões políticas, cursos de ação e comunicação;
- Gerir a reputação da organização;
- Pesquisar, conduzir e avaliar, de forma contínua, programas de ação e comunicação para alcançar o entendimento público informado necessário para o sucesso dos objetivos de uma organização;

⁴ Públicos são os *stakeholders* que são afetados por determinado problema ou assunto e que podem ser ativos, ou seja, podem ter comportamentos relativamente a essa questão (Grunig & Hunt, 1984).

- Planear e implementar os esforços da organização para influenciar ou mudar as políticas públicas;
- Definir objetivos, planear, orçamentar, recrutar e formar pessoal, desenvolver instalações e gerir os recursos necessários para realizar todas as tarefas referidas;
- Monitorizar a criação de conteúdo para impulsionar o envolvimento do cliente.

Resumindo, a função que anteriormente estava focada principalmente em influenciar e modificar a perceção do público agora desempenha um papel significativo na formação e determinação dos comportamentos, políticas e ações de toda a organização (Broom & Sha, 2013).

4. Tendências atuais das Relações Públicas

À medida que o mundo evolui, também as Relações Públicas passam por mudanças significativas. Na sociedade hipermoderna⁵ em que hoje vivemos, as Relações Públicas enfrentam uma série de desafios e deparam-se com novas tendências que irão moldar o futuro da profissão. A capacidade de adaptar-se a um ambiente de comunicação em constante mudança e abraçar novas tecnologias e abordagens éticas é fundamental para o sucesso das RP no presente e no futuro.

A sustentabilidade e a responsabilidade social emergem como preocupações significativas para os profissionais de comunicação, estando entre as três principais questões estratégicas identificadas no *European Communication Monitor*⁶ em 2023. De facto, os públicos mais influentes no mercado atual, nomeadamente a Geração Y⁷ e a Geração Z⁸, estão bastante atentos às questões sociais e ambientais da sua época e, por

⁵ Uma sociedade hipermoderna é caracterizada por elevados níveis de consumo, individualismo e narcisismo, que está em constante mudança (Verhoeven & Verčič, 2017).

⁶ O *European Communication Monitor* é o maior estudo internacional sobre comunicação estratégica desenvolvido anualmente, desde 2007, pela *European Public Relations Education and Research Association* (EUPRERA) e a *European Association of Communication Directors* (EACD). Conta com a participação de mais de 30.000 profissionais de comunicação e explora os principais desafios e tendências na área da comunicação.

⁷ A Geração Y ou *Millennials* abrange os anos de 1981 a 1995. Caracterizam-se por serem indivíduos confiantes, abertos à mudança e à diversidade, autossuficientes, tecnologicamente experientes e estreitamente ligados à família e às organizações (Young e Hinesly, 2012).

⁸ A Geração Z abrange todas as pessoas que nasceram de 1996 a 2012, sendo individualistas, materialistas, tecnologicamente experientes, exigentes e ecologicamente conscientes (Owen, 2017).

isso, valorizam que as organizações não só mostrem de maneira clara os seus valores e que sejam eticamente corretas, como também exigem que as mesmas tomem posições relativamente a assuntos sociais importantes para os mesmos e ponham em prática ações que marquem a diferença na sociedade (Global Communication Report, 2022; Global Communication Report, 2023).

Perante esta pressão, nos últimos anos, as organizações têm cada vez mais adotado uma posição relativamente a questões sociopolíticas e, desta forma, assistiu-se a um aumento no ativismo corporativo⁹ em resposta a ações e políticas governamentais. De acordo com o *Global Communication Report*¹⁰ de 2022, “85% dos profissionais de comunicação acreditam que o número de organizações que defendem uma causa aumentará nos próximos cinco anos” (p. 15).

A questão do ativismo corporativo é complexa e multifacetada. Por um lado, hoje em dia, as organizações devem ter a responsabilidade social de agir em matérias que afetam a sociedade como um todo e o ativismo pode ser uma forma de alcançar mudanças sociais positivas. Por outro lado, tendo em conta que se afasta mais dos valores institucionais, abordando temas controversos, o ativismo corporativo “é considerado mais arriscado do que a RSC” (Eilert & Cherup, 2020, p. 463). Desta forma, é importante avaliar cuidadosamente as ações de ativismo corporativo, uma vez que estas podem ser prejudiciais para as organizações, afetando negativamente a sua reputação e os seus lucros.

Outra grande mudança para a profissão de Relações Públicas no mundo contemporâneo foi o surgimento das redes sociais. Através das mesmas, o poder dos *stakeholders* aumentou exponencialmente, uma vez que através da partilha das suas opiniões podem influenciar outras pessoas. Daí podem surgir opiniões positivas, mas também críticas negativas às posições das organizações. “As comunidades anti-marca são um grupo de pessoas que têm sentimentos negativos em relação a uma certa marca. Dessa forma, elas juntam-se num grupo para demonstrar a sua desaprovação em relação às ações que uma organização adota” (Holt citado por Coelho, 2021, p. 7). Destas comunidades, podem resultar movimentos de boicote às identidades das organizações ou até mesmo a recente

⁹ O ativismo corporativo refere-se “à disposição de uma empresa de se posicionar sobre questões sociais, políticas, económicas e ambientais para criar mudanças sociais, influenciando as atitudes e comportamentos dos atores no seu ambiente institucional” (Eilert & Cherup, 2020, p. 461).

¹⁰ O *Global Communication Report* é um estudo anual conduzido pelo *USC Center for Public Relations* que analisa a evolução e as tendências da indústria global de comunicação.

cultura de cancelamento¹¹. Estes fenómenos podem ter graves consequências a nível da reputação ou dos resultados financeiros de uma marca, pelo que as organizações não podem ignorar as exigências dos *stakeholders* e devem tomar posições em relação a temas que estejam na ordem do dia destas gerações, tais como direitos humanos, sustentabilidade, racismo, igualdade de género ou direitos LGBTQIA+.

Por outro lado, a capacidade das redes sociais de permitir uma comunicação bidirecional abre portas para uma interação mais autêntica e colaborativa, através da participação e do envolvimento direto com os públicos. Este nível de envolvimento cria uma conexão mais forte entre as organizações e os seus públicos, contribuindo para a construção de relações sólidas.

Estas estratégias podem, portanto, influenciar as atitudes e os comportamentos dos *stakeholders*, uma vez que as organizações que as desenvolvem são vistas como mais comprometidas com questões sociais e ambientais, o que pode levar a uma maior lealdade e preferência por essas marcas. Além disso, ao tomarem posições relativamente a assuntos sociais, as organizações podem gerar um sentimento de identificação com os *stakeholders* que partilham os mesmos valores e princípios, criando uma relação de proximidade com os mesmos.

No entanto, é necessário que as organizações se mantenham autênticas, transparentes e coerentes em relação à sua responsabilidade social corporativa, sob pena de gerarem desconfiança e descontentamento por parte de consumidores cada vez mais críticos e exigentes. As organizações devem, portanto, incorporar esta estratégia de RSC em toda a sua operação e atividade e não só em campanhas de comunicação, de modo a construir confiança e lealdade nos seus públicos.

Paralelamente, os profissionais de Relações Públicas têm vindo a ganhar uma significativa importância para as organizações, devido ao seu papel na comunicação entre a marca e os seus respetivos públicos, mas também na criação e gestão da reputação da organização. De acordo com o *Global Communication Report (2023)*, a reputação nunca foi tão importante e, ao mesmo tempo, tão frágil como agora. A reputação é essencial para aumentar a confiança que os públicos têm na marca e a confiança é essencial para o sucesso da organização. A confiança dos *stakeholders* é um

¹¹ A cultura de cancelamento é definida como uma prática de cancelar o apoio a um indivíduo ou organização que disse ou fez algo moralmente errado em massa como uma forma de expressar desaprovação e exercer pressão social (Merriam-Webster, 2021).

“recurso imaterial valioso” (Röttger, 2018, citado por European Communication Monitor, 2023, p. 8) para as organizações, por isso, não é de estranhar que a criação e manutenção da confiança esteja constantemente no topo das preocupações dos profissionais de comunicação e que continue a ser uma tendência no futuro (European Communication Monitor, 2023).

Além disso, é importante notar que não são apenas as vozes dos consumidores e dos investidores que devem ser ouvidas. De facto, “como resultado da pandemia de COVID-19, a voz dos colaboradores está mais alta e mais influente do que nunca” (Global Communication Report, 2023, p. 8), por isso, este público não pode ser deixado para trás e deve ser considerado uma prioridade no que diz respeito à criação de uma relação de proximidade entre colaboradores e organização.

A evolução das Relações Públicas está intrinsecamente ligada à evolução da sociedade. A capacidade de se adaptar a um cenário dinâmico, incorporando novas tecnologias e práticas éticas, é essencial para o sucesso atual e futuro da área. Nesse contexto, os profissionais de Relações Públicas desempenham um papel vital na administração da reputação das marcas, principalmente diante da crescente valorização da confiança pelos *stakeholders*. Dentro desse panorama, a importância dos colaboradores e da Comunicação Interna torna-se um elemento fundamental. Após a pandemia de COVID-19, a voz dos colaboradores adquiriu uma dimensão ainda mais proeminente e influente. Essa realidade reforça a necessidade de estabelecer uma relação próxima entre organização e colaboradores, evidenciando a relevância da Comunicação Interna como um pilar estratégico para a construção de laços sólidos e confiáveis dentro das organizações.

Capítulo II – A Comunicação Interna como motor do *Employee Engagement*

1. Comunicação Interna

À medida que as organizações continuam a evoluir e a enfrentar desafios num ambiente de trabalho em constante mudança, a Comunicação Interna é um elemento fundamental no cumprimento de objetivos estratégicos e no estabelecimento e manutenção de relações entre a organização e os seus públicos internos. Além disso, a Comunicação Interna tem também emergido como uma especialização dentro das Relações Públicas, como evidenciado por Yeomans (2006).

1.1. Definição de Comunicação Interna

O conceito de Comunicação Interna pode ser abordado com diferentes denominações, como Relações Públicas Internas, Comunicação com os Colaboradores, Relações com os Colaboradores, Relações Internas, Marketing Interno e Comunicação Intra Organizacional (Men & Bowen, 2017). Embora existam várias definições válidas, para este trabalho, irá ser considerada a designação “Comunicação Interna”.

A Comunicação Interna é um conceito frequentemente utilizado no contexto organizacional, mas que varia de significado consoante a forma como é encarada. Kalla (2005) destaca que a Comunicação Interna abrange “toda a comunicação formal e informal que ocorre internamente em todos os níveis de uma organização” (p. 304), desde a comunicação entre o conselho de administração até a conversas informais entre colegas de trabalho num nível mais operacional. Trata-se então de uma comunicação multi-nível, ou seja, que abarca todos os níveis hierárquicos de uma organização.

Por outro lado, Welch e Jackson (2007) introduzem a ideia de que a Comunicação Interna é “a gestão estratégica das interações e relações entre *stakeholders* nas organizações, abrangendo várias dimensões inter-relacionadas, incluindo a comunicação interna com gestores de linha, a comunicação interna entre pares de equipas, a comunicação interna entre pares de projetos e a comunicação interna corporativa” (p. 193), sendo que a última dimensão reforça a ideia já destacada por Kalla (2005) de uma comunicação com todos os colaboradores, “de modo a promover o compromisso com a organização, um sentimento de pertença, consciência do ambiente em constante

mudança e compreensão dos seus objetivos em evolução” (Welch & Jackson, 2007, p. 186). Os autores referem também a importância da segmentação dos *stakeholders* internos, abordando a Comunicação Interna como um processo estratégico.

Já Karanges et al. (2014) e Jacobs et al. (2016) enfatizam o papel da Comunicação Interna na construção de confiança e entendimento mútuo entre os *stakeholders* e de um sentimento de comunidade.

Araújo e Miranda (2021) sintetizam algumas definições e compilam-na numa só: “a Comunicação Interna ocorre em todos os níveis da organização, engloba tanto a comunicação formal como a informal, e possibilita a partilha de informações através do planeamento da gestão, mas também através das interações entre os colaboradores que contribuem para a construção de relações e confiança. Além disso, a Comunicação Interna exige a segmentação dos intervenientes internos e uma abordagem estratégica para as decisões comunicacionais a serem tomadas” (p. 2).

De acordo com FitzPatrick e Valskov (2014), a Comunicação Interna é um processo planeado, sistemático e multidisciplinar. Estende-se além da mera transmissão, visando, acima de tudo, moldar conhecimentos, atitudes e comportamentos de maneira estratégica. Desta forma, não se trata apenas de informar, mas também de incutir compromisso e de orientar o comportamento no local de trabalho.

Lee e Yue (2020) propõem, por sua vez, uma definição de Comunicação Interna como “a gestão estratégica das interações e relações entre *stakeholders* de todos os níveis com a organização através de diferentes processos de comunicação, incluindo comunicação do negócio, comunicação de gestão, comunicação organizacional, comunicação corporativa e comunicação estratégica” (p. 2). Esta definição conjuga o principal objetivo da Comunicação Interna – construir relações positivas entre todos os membros de uma organização – com os diferentes processos de comunicação que podem ser utilizados para alcançar esse objetivo (Lee & Yue, 2020).

Através da compreensão das diferentes perspetivas, considera-se para esta dissertação que a Comunicação Interna é um campo multidisciplinar e que não se limita apenas a transmitir informações, mas trata-se sim de construir relações positivas e entendimento mútuo entre todos os níveis hierárquicos da organização (desde o conselho de administração ao operador de produção) e, assim, promover um ambiente colaborativo e mais produtivo. A abrangência da definição ressalta a importância de um planeamento

estratégico, da segmentação de públicos internos e do diálogo. Neste contexto, a avaliação da Comunicação Interna emerge como um componente essencial para medir a eficácia e o impacto das estratégias implementadas, permitindo ajustes e oportunidades de melhoria contínuas. Posto isto, reconhece-se que uma Comunicação Interna eficaz não só fortalece o compromisso e a coesão organizacional, como também contribui para o desempenho global da organização.

1.2. Dos primórdios à atualidade

A origem da Comunicação Interna está enraizada na comunicação empresarial. No Reino Unido, a profissionalização desta área remonta à criação da *British Association of Industrial Editors*, em 1949. Já nesta época existia a crença de que colaboradores bem informados eram mais motivados e mais produtivos e, por isso, as empresas começaram a investir em publicações internas (Yeomans, 2006).

Os autores Yaxley e Ruck (2015) dividem a evolução da Comunicação Interna em quatro fases. A primeira fase, denominada de **Paternalismo**, começa na sociedade industrializada do final do século XIX e início do século XX, onde as organizações demonstravam preocupação com o bem-estar dos seus colaboradores, promovendo uma relação de proximidade entre os colaboradores e a organização. A solução passou então pela criação de publicações escritas “como um meio de comunicação entre os membros da organização” (Yaxley & Ruck, 2015, p. 4). O primeiro registo de uma revista de empresa foi o *Lowell Offering*, escrito, editado e publicado por operárias da *New England Lowell Cotton Mills*¹², entre 1840 e 1845 nos Estados Unidos.

A partir da década de 1940, na fase da **Informação**, assistiu-se à profissionalização da Comunicação Interna, com jornalistas qualificados a desempenhar o papel de editores de publicações internas que interessassem aos colaboradores. No entanto, essa mudança conduziu a um dilema editorial: o controlo editorial da administração em contraste com a independência dos jornalistas de acordo com a perspetiva corporativa (Yaxley & Ruck, 2015). Este dilema tornou as publicações internas numa ferramenta de persuasão e propaganda, em vez de ser um meio de dar voz aos colaboradores.

¹² As fábricas Boott em Lowell, Massachusetts, faziam parte de um extenso grupo de fábricas de algodão, construídas em 1835.

As décadas de 1980 e 1990 foram caracterizadas por mudanças económicas globais e grandes avanços tecnológicos. Neste contexto, os colaboradores tornaram-se mais exigentes no que diz respeito às informações transmitidas e à ação da organização para resolver os seus problemas. Deste modo, a fase da **Persuasão** destacou a importância da Comunicação Interna como uma ferramenta de gestão (Yaxley & Ruck, 2015).

Por fim, o início do novo milénio trouxe consigo o surgimento da Web 2.0 e das redes sociais. Dá-se então a fase da **Participação**, em que as novas tecnologias foram gradualmente sendo introduzidas nas organizações. Os colaboradores já não querem apenas sentir-se informados, mas esperam serem ouvidos e envolvidos nas decisões organizacionais. Estas expectativas refletem-se na transição de uma comunicação em massa para uma comunicação personalizada e colaborativa.

No mundo global e digital em que vivemos, a Comunicação Interna oferece uma variedade de canais e formatos de meios de comunicação, permitindo a entrega contínua de notícias internas, informações e a oportunidade de *feedback* direto dos colaboradores. Neste sentido, impera o conceito de comunicação simétrica e horizontal, que pretende promover o diálogo e a colaboração entre a organização e os seus colaboradores (Men, 2014a). Desta forma, “os profissionais de Comunicação Interna passaram de produtores de informação a gestores de relações” (Raposo, 2017, p. 102).

A *intranet*, as *newsletters* internas, as redes sociais corporativas, o *e-mail* e as reuniões *online* vieram transformar a comunicação com os colaboradores, no sentido em que é agora possível comunicar com todos de forma quase imediata e de qualquer parte do mundo (Yeomans, 2009). No entanto, a comunicação face-a-face e o contacto presencial não perde a sua importância no que diz respeito à criação de um sentimento de pertença e comunidade nos colaboradores (Men, 2014a).

O processo de evolução da Comunicação Interna é contínuo, adaptando-se às necessidades e expectativas em constante mudança dos colaboradores. A compreensão dessa evolução é fundamental para a prática eficaz da Comunicação Interna nas organizações modernas e para enfrentar os desafios e oportunidades que o futuro certamente trará a esta área da comunicação.

1.3. O futuro da Comunicação Interna

A rápida evolução das tecnologias de comunicação e as mudanças nas dinâmicas organizacionais têm transformado a forma como as organizações comunicam internamente. À medida que avançamos em direção ao futuro, é imperativo que as organizações estejam preparadas para abraçar as mudanças que ocorrerão e adotar tecnologias inovadoras que atendam às necessidades dos colaboradores, bem como aos objetivos organizacionais.

A produção de conteúdos irá continuar a ser uma prioridade para os profissionais de Comunicação Interna, impulsionada pela proliferação de canais de comunicação (Dewhurst & FitzPatrick, 2019). A procura dos colaboradores por conteúdo dinâmico reforça a importância contínua da produção de materiais informativos e úteis para o utilizador.

Além disso, a digitalização da sociedade, acelerada pela pandemia de COVID-19, influenciou profundamente a Comunicação Interna nas organizações. O uso de plataformas digitais, como o *e-mail*, mensagens instantâneas, aplicações e redes sociais internas, alterou a forma como as informações e ideias fluem nas organizações. A digitalização não é uma transição simples, sendo necessário considerar a aceitação e a preparação para a tecnologia digital e a satisfação enquanto usuário (Verčič et al., 2024). Além disso, a convergência entre trabalho e vida pessoal, ampliada pelo aumento do trabalho remoto, reforça ainda mais a importância de alinhar a Comunicação Interna às necessidades dos colaboradores.

Uma das tendências mais promissoras no futuro da Comunicação Interna é a personalização. As organizações empregam colaboradores de diferentes gerações e áreas de trabalho e, por conseguinte, com interesses e necessidades diferentes. Cada vez mais, os colaboradores exigem ser valorizados e não tratados como apenas mais um número. Desta forma, torna-se importante transmitir mensagens que sejam relevantes para cada indivíduo, em vez de adotar uma única abordagem para todos os colaboradores. Nesse sentido, as novas tecnologias emergentes permitem a recolha de dados – como dados demográficos, meios preferidos de comunicação, tipos de conteúdos mais visualizados, comportamentos e sentimentos do indivíduo face à organização (Hanson Search, 2019) – através de análise de *KPIs* ou de inquéritos feitos com o propósito de recolher *feedback* por parte dos colaboradores (State of the Sector, 2023). Através destes dados, é possível posteriormente fazer uma segmentação dos públicos internos. Esta segmentação possibilita a adaptação das práticas de Comunicação Interna à diversidade

da força de trabalho, resultando em mensagens mais relevantes, eficazes e específicas para grupos de colaboradores com características comuns. Neste contexto, prevê-se o aumento de aplicações para os dispositivos móveis, que permitem uma comunicação mais direta, instantânea e personalizada com os colaboradores (Hanson Search, 2019).

Além disso, o uso e análise de dados não só resulta numa comunicação mais eficaz com os colaboradores como também permite demonstrar o valor da Comunicação Interna. Medir e avaliar os resultados das ações é uma parte fundamental da estratégia de Comunicação Interna, permitindo à administração entender o impacto da atividade no alcance dos objetivos organizacionais (Zetterquist, 2017).

Mas a comunicação unidirecional entre emissor e recetor foi-se dissipando ao longo do tempo. Os colaboradores já não são apenas consumidores de informação, mas passam também a ser produtores. A expansão das redes sociais veio dar voz aos colaboradores e permitir que os mesmos partilhem a sua opinião e experiências no local de trabalho. Em vez de encarar este facto meramente como um risco, as organizações precisam de abordá-lo como uma oportunidade. O *employee advocacy* trata-se da “promoção da marca de uma organização pelos seus colaboradores” (Hinge Research Institute, s.d, p. 3). Esta estratégia incentiva os colaboradores a partilhar conteúdos - como histórias pessoais sobre as atividades da organização, os valores, a cultura e o ambiente de trabalho - nas suas próprias redes sociais, transformando-se em embaixadores da marca, defendendo a organização de eventuais críticas e até promovendo a organização como *employer brand* (Jones, 2017). Estes testemunhos conferem credibilidade e autenticidade à organização, atraindo clientes, mas também futuros colaboradores.

De acordo com Ambler e Barrow (1996), o *employer brand* caracteriza-se pelo “conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos proporcionados pelo emprego e associados à organização empregadora” (p. 8). Já o *employer branding* trata-se do “processo de construção de uma identidade de empregador identificável e única, bem como a marca do empregador como um conceito da organização que a diferencia dos concorrentes” (Backhaus & Tikko, 2004, p. 502). A construção de uma reputação de marca empregadora é essencial para o sucesso das organizações. Hoje em dia, os colaboradores já não se satisfazem apenas com um salário suficiente e estabilidade financeira. A ideia de um emprego para a vida também se foi perdendo e é cada vez mais difícil manter os colaboradores na organização. Por isso, o *employer brand* é fundamental para a atração, bem como para a retenção de talentos. O foco nos

benefícios leva ao aumento na motivação, produtividade e inovação dos colaboradores e também à contratação dos melhores profissionais, que são atraídos pela reputação de marca empregadora, o que, por sua vez, torna a organização mais competitiva no mercado (Figurska & Matuska, 2013).

Tendo em conta este cenário cada vez mais dinâmico, fomentar uma cultura de inclusão é também crucial para o sucesso da comunicação organizacional. Vergheze (2023) propõe o *framework* inclusivo, que serve como guia para promover a inclusão. Este *framework* sublinha a importância de envolver todos os membros da organização na estratégia de comunicação, estabelecer parcerias com os colaboradores, fomentar um esforço colaborativo para co-criar soluções com os colaboradores, reconhecer e incorporar as percepções dos colaboradores nos processos de tomada de decisão, utilizar uma linguagem e ações inclusivas que promovam o respeito e a equidade, reconhecer e partilhar histórias e conquistas dos colaboradores, estabelecer canais para *feedback* contínuo e partilha de ideias, valorizar as competências individuais de cada colaborador e, por último, avaliar e evoluir de acordo com o contributo dos colaboradores (Vergheze, 2023).

Verifica-se também uma tendência crescente entre os profissionais de Comunicação Interna de assumirem um papel de facilitadores ou parceiros de negócios. Neste sentido, a colaboração com departamentos específicos, como os Recursos Humanos ou o departamento de Tecnologias de Informação, será cada vez mais recorrente, de modo a não só melhorar os resultados diretos da comunicação, como também auxiliar os outros departamentos, e a organização no geral, a alcançar melhores resultados através de um suporte colaborativo (Dewhurst & FitzPatrick, 2019). Isto ilustra como os profissionais de Comunicação Interna desempenham um papel vital na consecução das metas organizacionais através da comunicação.

Em síntese, o novo mundo em constante mudança em que vivemos, reforça a urgência de as organizações se adaptarem às rápidas transformações nas tecnologias de comunicação e nas dinâmicas organizacionais, reconhecendo a necessidade de abraçar inovações que atendam tanto às necessidades dos colaboradores quanto aos objetivos organizacionais. Assim, estas tendências e práticas emergentes delineiam um cenário dinâmico no qual a adaptação contínua é essencial para o sucesso das organizações no futuro.

2. A importância da Comunicação Interna nas organizações

Ao olhar para a história da Comunicação Interna, pode-se afirmar que esta função evoluiu de um papel operacional e técnico para um papel estratégico. Atualmente, a Comunicação Interna tem um papel fundamental no funcionamento das organizações e tem um impacto na qualidade das relações de trabalho, na produtividade, na atração e retenção de talentos, na cultura organizacional e na capacidade de adaptação a um ambiente empresarial em constante mudança (Brandão, 2018). A Comunicação Interna é, no fundo, o alicerce sobre o qual são construídas relações sólidas, promovendo o bem-estar dos colaboradores e estimulando as relações entre os mesmos e a gestão.

2.1. Colaboradores: o coração da organização

Durante muito tempo, as organizações priorizaram a comunicação com os públicos externos. No entanto, a importância dos colaboradores tem vindo a tornar-se cada vez mais evidente. Como é observado por diversos autores, os colaboradores são considerados os *stakeholders* mais importantes de qualquer organização (Yeomans, 2006; Ruck, 2015; Raposo, 2017; Meirinhos & Barreto, 2018). Barton (2016) argumenta que os colaboradores são a audiência mais importante das organizações por várias razões. Além de impactarem diretamente a produtividade e os resultados organizacionais, influenciam-se uns aos outros e têm o poder de influenciar audiências externas.

A sociedade em constante evolução e cada vez mais interconectada confere aos colaboradores um papel estratégico nas organizações, uma vez que não só impulsionam o desempenho organizacional enquanto força de trabalho, como atuam como embaixadores, representando a organização para *stakeholders* externos, tanto *online* como *offline* (Men, 2014a). No entanto, é fundamental que as organizações encarem os colaboradores como seres humanos com necessidades emocionais, sociais e profissionais. De facto, Brandão (2018) destaca que os colaboradores precisam de um trabalho com significado, isto é, algo que vá além de simplesmente executar tarefas.

Para alcançar bons resultados, as organizações dependem de colaboradores motivados e satisfeitos. A criação de um ambiente de trabalho que incentiva uma comunicação aberta é o primeiro passo para a satisfação e lealdade dos colaboradores, motivando-os a

desempenhar as suas funções e conseqüentemente, a contribuir para os objetivos organizacionais. Dessa forma, ao alinhar os públicos internos com a estratégia global da organização, a Comunicação Interna pode ser um fator decisivo para aumentar a competitividade da organização (Almeida, 2013). Por outro lado, colaboradores insatisfeitos podem resultar em problemas de instabilidade na organização e influenciar o absentismo, a qualidade do trabalho e a resistência à mudança interna (Alcobia, 2001, citado por Meirinhos & Barreto, 2018).

Assim, não basta construir apenas uma relação laboral. É necessário ouvir ativamente “a voz dos colaboradores”. De acordo com Ruck (2015), a voz dos colaboradores existe quando todos na organização sentem que têm o direito de expressar as suas opiniões, ser ouvidos e ver as suas visões levadas em consideração aquando das tomadas de decisão. Neste sentido, é importante destacar o papel da liderança na criação de uma cultura de apoio e participação (Meirinhos & Barreto, 2018). Os líderes devem demonstrar empatia, habilidades de comunicação e um compromisso genuíno com o bem-estar dos seus colaboradores. Isso inclui programas de formação e desenvolvimento, benefícios e remuneração atrativos, bem como a promoção de um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Para além disso, Yeomans (2006) refere ainda três fatores cruciais para a motivação dos colaboradores: autonomia sobre as suas próprias vidas, o desejo de melhorar continuamente a forma como fazem algo importante para os próprios e um propósito.

Em suma, “o trabalho de valorização e dedicação aos colaboradores de uma organização pode, a longo prazo, traduzir-se numa relação inquebrável entre os membros da empresa, que fortalece cada um dos intervenientes e leva a marca mais longe” (Neiva, 2018, p. 72).

2.2. As funções dos profissionais de Comunicação Interna

“A Comunicação Interna está entre as cinco principais áreas de responsabilidade dos profissionais de Relações Públicas e de gestão da comunicação” (Verčič et al., 2012, p. 224). Como observado anteriormente, perante todos os desafios e mudanças que as organizações enfrentam, os profissionais de Comunicação Interna desempenham um papel fundamental no funcionamento das organizações, sendo responsáveis pela disseminação de informação, pelo alinhamento de objetivos e pela gestão da

Comunicação Interna. Esta função exige uma integração profunda na organização, trabalhando em estreita colaboração com a administração, gestores intermédios e colaboradores.

O profissional precisa de compreender as necessidades de informação, preocupações e metas de todas estas audiências para desenvolver soluções de comunicação que atendam às necessidades da organização. Para tal, deve ser realizada uma análise abrangente e aprofundada da organização para identificar as áreas que necessitam de uma comunicação mais eficaz.

As funções de um profissional de Comunicação Interna são diversas e podem incluir desde o desenvolvimento de estratégias de comunicação, a promoção do *employee engagement*, a comunicação de mudança na organização, a criação da voz organizacional, o desenvolvimento dos canais de comunicação e o treino da comunicação da liderança (Smith & Mounter, 2008).

Men e Verčič (2021) categorizam as funções dos profissionais de Comunicação Interna da seguinte forma:

- **Informar:** um papel fundamental da Comunicação Interna é manter os colaboradores informados e atualizados sobre os seus papéis no trabalho e sobre a organização, de modo a estarem alinhados com a intenção estratégica da organização e implementar metas e estratégias;
- **Ouvir:** como uma função de gestão estratégica, a Comunicação Interna envolve ouvir para obter *feedback*, visões, perspetivas e ideias dos colaboradores;
- **Conectar:** construir relações é uma função fundamental da Comunicação Interna. Para isso, os colaboradores precisam de se sentir conectados dentro da organização - com a organização, com a liderança e entre si;
- **Cultivar e Inspirar:** ao comunicar, interpretar e inculcar os valores e crenças da organização entre os colaboradores, a Comunicação Interna ajuda a criar uma identidade partilhada dentro da organização;
- **Motivar e Envolver:** a Comunicação Interna de uma organização, especialmente do ponto de vista da comunicação de liderança, desempenha um papel essencial na motivação dos colaboradores, interligando os objetivos pessoais a um propósito maior da organização.

O *Institute of Internal Communication Map*¹³ de 2023 apresenta um quadro com seis categorias de funções que fornecem um guia abrangente para os profissionais de Comunicação Interna, sendo que cada um dos seis domínios oferece uma visão holística das competências necessárias nesta profissão:

- **Influenciar e Aconselhar:** consiste em estabelecer relações eficazes com os *stakeholders* e em transferir conhecimento para capacitar outros membros da organização a adotar práticas de Comunicação Interna mais eficazes. Os profissionais devem ser percebidos como conselheiros confiáveis, capazes de orientar a organização nas melhores práticas de Comunicação Interna;
- **Estratégia, Planeamento e Perspicácia Empresarial:** combinar uma sólida perspicácia empresarial com a compreensão das necessidades das pessoas é essencial para desenvolver e implementar estratégias, planos e campanhas de comunicação que beneficiem a organização e os seus colaboradores em todos os níveis. Isso requer uma compreensão profunda das metas organizacionais e da cultura, permitindo que os profissionais de Comunicação Interna desenvolvam estratégias de comunicação que impulsionem o sucesso da organização;
- **Compreender pessoas e culturas:** é crucial que os profissionais de Comunicação Interna garantam que as suas abordagens de comunicação sejam apropriadas à cultura organizacional. Isso envolve a construção de um entendimento empático, mas baseado em evidências, das pessoas e das suas necessidades. Também é importante criar um ambiente onde a voz dos colaboradores seja ouvida e incentivada, promovendo a colaboração e o reconhecimento das contribuições individuais para o sucesso da organização;
- **Pesquisa, Medição e Demonstração de Valor:** a pesquisa eficaz, a medição e a avaliação são fundamentais para fornecer *insights* significativos e demonstrar o valor e o impacto da Comunicação Interna de qualidade. Os profissionais de Comunicação Interna devem basear as suas abordagens de comunicação em pesquisas sólidas das necessidades da organização. Além disso, a medição é essencial para determinar se os objetivos e metas de comunicação estão a ser alcançados;

¹³ O mapa profissional da IoC resume o papel vital que os comunicadores internos desempenham numa organização e descreve os conhecimentos e competências subjacentes necessários para cumprir esse papel (Institute of Internal Communication).

- **Gestão de canais e comunidade:** envolve o desenvolvimento, entrega, gestão e avaliação de uma infraestrutura de canais para comunicação multidirecional dentro da organização. Os profissionais de Comunicação Interna devem garantir a utilização ideal de canais presenciais, escritos e digitais para atender às necessidades da organização e dos seus colaboradores;
- **Criação e curadoria de conteúdo e conversas:** facilitar a compreensão mútua é um dos principais papéis dos profissionais de Comunicação Interna. Isso é alcançado através da criação de um ambiente que incentiva e apoia conversas significativas em todas as direções e promova a colaboração eficaz. Os profissionais também devem ser capazes de criar mensagens coesas e propositadas que informem, inspirem e incentivem a ação, bem como apoiar os *stakeholders* na criação eficaz de mensagens e diálogos.

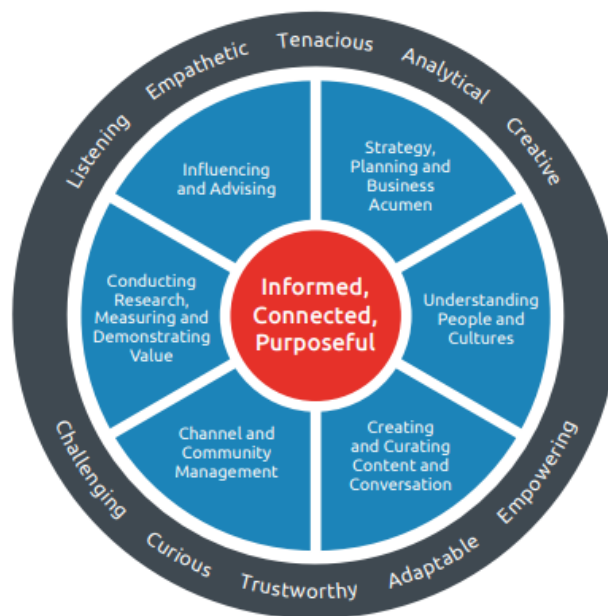


Figura 1 - IOC Profession Map 2023

“Para cumprir estas responsabilidades de forma eficaz, o profissional deve ser proativo, antecipando as necessidades ao invés de apenas reagir quando elas surgem” (Durutta, 2006, p. 20). Isso requer que os profissionais de Comunicação Interna atuem como gestores de alto nível, colaborando com a administração para discutir questões e tomar decisões estratégicas. Por isso, além da capacidade crítica de analisar estrategicamente uma organização, os profissionais devem possuir uma série de competências essenciais para desempenhar as suas funções.

Verčič et al. (2012) identificaram várias competências com base num estudo Delphi. Em primeiro lugar, as competências associadas à comunicação, como escrita, edição e *design*, apresentações orais, recolha e análise de dados, são essenciais para a criação e entrega de mensagens eficazes e para a recolha de informações relevantes. São destacados também o conhecimento de múltiplos idiomas, a compreensão de culturas diferentes, a gestão da mudança, a gestão de projetos, o conhecimento das novas tecnologias e dos canais de comunicação e a empatia. Esta é valiosa para todos os profissionais de Comunicação Interna, pois permite que os mesmos compreendam as perspetivas e necessidades dos colaboradores, através da escuta ativa, de modo a construir relações sólidas e a manter a confiança.

É igualmente necessário referir a capacidade de planeamento. Isso implica identificar objetivos, desenvolver e implementar soluções e avaliar os resultados. É através desta competência que os profissionais estabelecem o seu valor como estrategas, em vez de apenas técnicos. Segundo Barton (2016), um profissional de Comunicação Interna bem-sucedido deve ser os olhos, os ouvidos e a voz interna da sua organização. Desta forma, tem a capacidade para assumir um papel de conselheiro estratégico para a liderança da organização, ajudando os responsáveis a encarar o seu papel como líderes e não apenas como gestores. Os profissionais de Comunicação Interna atuam como consultores internos para ajudar a organização a alcançar os seus objetivos de negócios e a estar preparada para a mudança. Além disso, outro dos papéis cruciais dos profissionais de Comunicação Interna é entender a personalidade da organização e ajudar a estabelecer a sua voz organizacional (Barton, 2016). A voz organizacional deve ser autêntica, refletindo a cultura, valores e objetivos.

Yeomans e FitzPatrick (2006) resumem as funções dos profissionais de Comunicação Interna:

- Garantir que a organização cumpre as suas obrigações legais relativamente à comunicação com os seus colaboradores;
- Apoiar as grandes mudanças;
- Promover a colaboração e o sentido de comunidade em ambiente laboral;
- Garantir que os colaboradores falam positivamente sobre a organização em ambiente externo;
- Reter os talentos na organização;

- Garantir que os colaboradores sabem aquilo que se espera deles e que saibam como o podem alcançar.

Em síntese, os profissionais de Comunicação Interna têm uma força dinâmica e estratégica que transcende a transmissão de informações. A sua eficácia revela-se no envolvimento ativo dos colaboradores, na seleção criteriosa de canais, na clareza das mensagens e na avaliação contínua. Ao transformar colaboradores em embaixadores, a Comunicação Interna não apenas contribui para o sucesso organizacional, mas também enriquece a experiência dos colaboradores, consolidando a sua posição como uma área indispensável nas organizações contemporâneas (Barton, 2016).

2.3. Gestão Estratégica da Comunicação Interna

Os profissionais de Comunicação Interna desempenham um papel multifacetado nas organizações, atendendo a diversas necessidades e atuando em diferentes domínios, como constata o *IoC Map* (2023). Quando alinhada estrategicamente, a Comunicação Interna torna-se uma força transformadora que não só fortalece a marca da organização, mas também melhora a experiência dos colaboradores. Desta forma, não basta os profissionais de comunicação terem um papel meramente tático e operacional.

Como conselheiros estratégicos, compreender os desafios organizacionais é o primeiro passo para os profissionais de Comunicação Interna. Posteriormente, torna-se imperativo identificar onde a Comunicação Interna pode fazer uma contribuição significativa. As cinco principais contribuições incluem melhorar a qualidade da comunicação, auxiliar na retenção de talentos, compreender os fatores motivacionais, reforçar a confiança e esclarecer a ligação entre as tarefas diárias e os objetivos globais da organização (FitzPatrick & Valskov, 2014).

Posto isto, a gestão da comunicação com os colaboradores implica que seja realizado um planeamento onde se define o problema de comunicação existente, a meta que se pretende atingir, os públicos com quem se pretende comunicar, os objetivos específicos para cada público, as mensagens a transmitir, os canais a ser utilizados e a avaliação da intervenção (Smith & Mounter, 2008).

O primeiro passo deste planeamento passa por fazer uma análise do ambiente interno da organização, que permita identificar as principais falhas da Comunicação Interna. Com

base nessa análise, deve-se definir claramente o propósito e os objetivos que a organização deseja alcançar. Uma vez definido o propósito, é essencial identificar os públicos e segmentá-los de acordo com as suas características e necessidades específicas e, de seguida, estabelecer objetivos SMART¹⁴ para cada um desses públicos, que orientem as estratégias e avaliação das mesmas.

O passo seguinte tem que ver com a identificação das mensagens fundamentais que serão comunicadas aos colaboradores e com a escolha dos canais de comunicação a serem utilizados. As mensagens devem ser claras, informativas, relevantes, envolventes e inspiradoras, de modo a captar a atenção e o interesse dos colaboradores, bem como fomentar mudanças nos seus comportamentos. Para a definição destas mensagens, os profissionais devem considerar os “7 C’s da Comunicação”, definidos por Williams (1992): *Command attention* (chamar a atenção), *Clarify the message* (clarificar a mensagem), *Cater to the heart and head* (evocar primeiro a emoção e depois a razão), *Create trust* (criar confiança), *Communicate a benefit* (mostrar o benefício), *Call for action* (dar diretrizes sobre o que têm de fazer), *Consistency accounts* (repetir a mensagem várias vezes).

Os canais selecionados devem ser adequados para alcançar os públicos identificados e atender aos objetivos estabelecidos previamente. Neste âmbito, de acordo com Yeomans (2009), existem diversos canais de Comunicação Interna que podem ser utilizados para comunicar com os colaboradores, incluindo:

- **Reuniões presenciais:** oferecem um ambiente direto para a comunicação, promovem a interação pessoal e permitem discussões significativas;
- **Videoconferências:** são úteis para realizar reuniões e discussões com colaboradores localizados em diferentes locais geográficos;
- **E-mails:** são úteis para transmitir informações formais, atualizações de políticas e mensagens de liderança;
- **Intranet:** é uma plataforma *online* que inclui informações, recursos e ferramentas destinadas unicamente aos colaboradores. Serve como uma fonte centralizada de informações, permitindo a partilha de documentos, disseminação de notícias da organização e a interação entre os colaboradores;

¹⁴ O método SMART defende que os objetivos devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e temporais para que sejam atingidos mais facilmente e com sucesso (Drucker, 2017).

- **Redes sociais corporativas:** proporcionam um espaço para a colaboração e a interação entre os colaboradores e podem ser usadas para partilhar notícias, ideias e atualizações, bem como promover a conexão entre equipas;
- **Newsletter online ou em papel:** é a ferramenta ideal para compilar informações e histórias relevantes para os colaboradores, como atualizações de políticas e procedimentos, histórias de colaboradores, eventos e benefícios;
- **Aplicação móvel:** é uma forma conveniente de aceder às informações e atualizações em tempo real e pode permitir o envio de *feedback* instantâneo;
- **Televisão corporativa:** é um meio audiovisual que permite transmitir mensagens através de vídeo, apresentações e transmissões ao vivo;
- **Eventos:** atividades sociais que podem fortalecer o espírito de equipa, melhorar a moral e fortalecer os laços entre os colaboradores e a organização;
- **Fóruns de discussão:** permitem que os colaboradores partilhem ideias, preocupações e sugestões de melhorias, promovendo a inovação e o envolvimento ativo;
- **Formações:** são fundamentais para a capacitação e desenvolvimento profissional dos colaboradores.

A eficácia dos canais de Comunicação Interna depende da integração estratégica de cada um deles. Nesse sentido, é importante desenvolver um plano que leve em consideração como os canais se complementam entre si e como podem ser utilizados para atender a diferentes necessidades e públicos da forma mais eficaz possível. De todas as ferramentas possíveis, a comunicação face-a-face é a preferida pelos colaboradores para comunicar com os líderes, seguida pelos *e-mails* (Men, 2014a). No entanto, com a chegada da Web 2.0, as plataformas digitais, como a *intranet* e as redes sociais, têm sido cada vez mais utilizadas por organizações e líderes para envolver os colaboradores (Men, 2014a).

A bidirecionalidade é essencial na Comunicação Interna, e Barton (2016) destaca que todos os canais devem incluir métodos para que os colaboradores possam fornecer *feedback*. O autor defende ainda a utilização de múltiplos canais de comunicação, de modo a atender às diferentes formas de processamento de informação e propósitos distintos.

Mas o planeamento da comunicação não é um processo estático. De facto, o desenvolvimento e a implementação da estratégia de comunicação são apenas o começo. Uma estratégia eficaz requer monitorização e avaliação contínua. Assim, por último, mas não menos importante, é preciso estabelecer mecanismos de avaliação e de *feedback* contínuos para medir a eficácia das estratégias e fazer ajustes, conforme necessário. Em suma, esta última etapa envolve perceber se os objetivos estabelecidos inicialmente foram alcançados e o impacto das estratégias no comportamento dos colaboradores. Isso pode ser feito através de inquéritos de satisfação aos colaboradores e análise de métricas de *engagement* nos meios de comunicação (Hume, 2007). No que diz respeito aos meios de comunicação, podem ser avaliadas métricas como a taxa de abertura dos *e-mails*, o *engagement* nas redes sociais, a participação em reuniões e/ou eventos.

No entanto, de acordo com Yeomans (2006), os profissionais devem priorizar os *outcomes* em vez dos *outputs*. **Outputs** refere-se ao “número de produtos ou serviços de comunicação resultantes de um processo de produção de comunicação.” (Stacks, 2006, p. 14). Já os **outcomes** são “mudanças quantificáveis na consciência, conhecimento, atitude, opinião e níveis de comportamento que ocorrem como resultado de um programa ou campanha de Relações Públicas.” (Stacks, 2006, p. 14). Ora, é possível concluir que os *outputs* são vitais, mas não são por si só indicadores sólidos do impacto efetivo das estratégias. Por outro lado, os *outcomes* - como o aumento da motivação dos colaboradores, o fortalecimento da cultura organizacional ou o aumento da produtividade -, apesar de mais difíceis de medir, tornam-se fundamentais na implementação de mudanças positivas no ambiente de trabalho e na consecução de metas organizacionais.

Em conclusão, a importância estratégica da Comunicação Interna reside na sua capacidade de ligar os objetivos organizacionais às ações dos colaboradores (FitzPatrick & Valskov, 2014). Uma estratégia de Comunicação Interna bem elaborada garante que as mensagens sejam claras, consistentes e impactantes, fomentando um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sintam valorizados, motivados e alinhados com a missão da organização. À medida que o panorama da comunicação organizacional continua a evoluir, a Comunicação Interna emerge como o elo entre a liderança e os colaboradores e contribui para a compreensão da visão, a promoção da cultura

organizacional, a partilha de informações, o alinhamento estratégico e para o *employee engagement*, que será abordado com mais detalhe no próximo subcapítulo.

3. *Employee Engagement*

A pesquisa sobre a relação entre a Comunicação Interna e o *Employee Engagement* está em crescimento. Diversos estudos apontam que a satisfação com a Comunicação Interna está intimamente relacionada com um maior *employee engagement* (Welch, 2011; Verčič & Vokic, 2017). De acordo com Ruck et al. (2017), é preciso ampliar a concepção do papel dos profissionais de Comunicação Interna, indo além da visão tradicional de serem a voz oficial da organização para os públicos internos. Isto porque eles não fazem apenas uma comunicação unidirecional, mas também estimulam a participação dos colaboradores, além de desempenharem um papel estratégico na transmissão das visões dos colaboradores à administração.

A Comunicação Interna, vista como uma intervenção estratégica, pode contribuir significativamente para aumentar o *employee engagement* com a organização (Brandão, 2018). Através de dinâmicas relacionais, participativas e de pertença, a Comunicação Interna valoriza o capital humano e gere as interações com os *stakeholders* internos. Por outro lado, o fortalecimento do *employee engagement* consolida o papel estratégico da Comunicação Interna (Brandão, 2018). Isto porque colaboradores envolvidos emocional e culturalmente com os valores e objetivos da organização estão melhor preparados para se adaptar a desafios e mudanças, posicionando a organização para enfrentar um futuro incerto com resiliência.

A Comunicação Interna desempenha um papel crucial ao envolver o maior número possível de colaboradores no sucesso da organização. Este envolvimento é alcançado ao alinhar objetivos individuais com metas organizacionais, promovendo um sentimento de propósito partilhado. A Comunicação Interna não apenas informa, mas cria diálogo, promovendo sentimentos de partilha e compromisso (Barton, 2016).

A relação entre Comunicação Interna e o conceito de *employee engagement* é, portanto, bidirecional e sinérgica. Uma Comunicação Interna transparente, aberta e consistente proporciona aos colaboradores um sentimento de pertença, mantendo-os informados sobre as estratégias, mudanças e objetivos da organização. Isso, por sua vez, fortalece a

confiança, estimula a colaboração e aumenta o compromisso dos colaboradores com a organização.

3.1. Definição de *employee engagement*

O conceito de *employee engagement* foi evoluindo ao longo dos anos, porém, não tendo uma definição universal, o seu significado varia dependendo da perspectiva adotada e do contexto organizacional de cada organização. Kahn (1990) foi pioneiro no estudo do envolvimento no trabalho, definindo-o como “a capacidade de aproveitar o entusiasmo pessoal dos próprios membros da organização para os seus papéis no trabalho; quando envolvidas, as pessoas empregam e expressam-se fisicamente, cognitivamente e emocionalmente durante a execução do papel” (p. 694). O modelo de Kahn enfatiza que o *engagement* envolve aspectos psicológicos como significado (os colaboradores sentem-se valorizados e recompensados), segurança (não têm medo de propor novas ideias) e disponibilidade (têm as condições adequadas para realizar o seu trabalho). Estas condições psicológicas vão influenciar a disposição do colaborador para contribuir com ideias, informações e opiniões relacionadas com o seu trabalho.

Welch (2011) corrobora a visão de Kahn, ressaltando a importância de um desempenho cognitivo, emocional e físico caracterizado pela absorção, dedicação e vigor com que os colaboradores se entregam às suas funções. Já Saks e Rotman (2006) abordam o *engagement* não apenas no trabalho, mas também com a organização como um todo, definindo-o como “o grau em que um indivíduo está atento e absorvido no desempenho dos seus papéis” (p. 602). O nível de envolvimento depende da reciprocidade entre o que a organização oferece e o que o colaborador contribui.

Assim sendo, um colaborador envolvido “sente um forte vínculo emocional com o seu empregador, recomendando-o a outros e dedicando tempo e esforço para ajudar a organização a ter sucesso” (Quirke, 2008, p. 102). Para além de estar empenhado no desempenho das suas funções, um colaborador envolvido sente-se parte da organização (e sente orgulho nisso), tornando-se, por isso, num embaixador da organização. Além disso, encara os objetivos da organização como sendo os seus e, por isso, esforça-se por alcançá-los.

Ren e Shen (2022) propõem uma abordagem para compreender o conceito, que consiste em dividi-lo em três aspetos distintos: envolvimento com o trabalho, envolvimento com a organização e envolvimento com as pessoas. O envolvimento com o trabalho refere-se à disposição do colaborador para procurar significado, satisfação e realização ao realizar as suas responsabilidades profissionais, guiado por um sentido de ética e responsabilidade. Já o envolvimento com a organização ocorre quando o colaborador se identifica com os valores, visão, missão e cultura da organização, participando ativamente nas suas atividades e sentindo-se como parte integrante da mesma. O envolvimento com as pessoas manifesta-se através de conexões emocionais e relacionais com a organização, envolvendo o compromisso dos colaboradores.

Paralelamente, o termo *employee engagement* ganhou popularidade no meio empresarial e não apenas no campo académico. De facto, o *engagement* dos colaboradores em torno do propósito, estratégia e valores da organização tornou-se uma prioridade para as organizações (State of the Sector, 2023). A Gallup¹⁵ (2020) define *employee engagement* como a medida do envolvimento e entusiasmo dos colaboradores em relação ao seu trabalho e ao ambiente de trabalho. Devido a este crescente interesse pelo *employee engagement*, a Gallup desenvolveu a metodologia Q12 para medir o *employee engagement*, composta por 12 necessidades fundamentais: satisfação no local de trabalho, expectativas claras, recursos adequados, uso das habilidades diariamente, reconhecimento recente, preocupação pessoal dos superiores, incentivo ao desenvolvimento, importância das opiniões, alinhamento com a missão organizacional, compromisso com a qualidade, relações no trabalho e *feedback* e acompanhamento contínuos. A compreensão e a resposta a estas 12 necessidades são cruciais para promover um ambiente de trabalho envolvente e produtivo, alinhando as expectativas dos colaboradores com os objetivos da organização, estimulando o desenvolvimento pessoal e profissional e fortalecendo os vínculos interpessoais dentro da organização.

De facto, diversos fatores podem influenciar o nível de *employee engagement*. Maslach et al. (2001) destacam seis aspetos que podem influenciar o nível de *engagement* ou a falta dele: carga de trabalho, sensação de controlo, recompensas e reconhecimento apropriados, comunidade e apoio social, perceção de justiça e valores.

¹⁵ A Gallup é uma empresa de análise e consultoria, que faz recolha e análise de dados de opinião nos EUA para organizações.

Alcobia (2001, citado por Meirinhos & Barreto, 2018) também identifica fatores influenciadores da satisfação no trabalho. Entre estes, variáveis situacionais como a variedade de funções, autonomia, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, identificação com as tarefas e *feedback* positivo são associados a níveis superiores de satisfação. Além disso, sistemas de recompensas e salários e características organizacionais, como comunicação e distribuição de poder, também impactam significativamente a satisfação no trabalho. Também foram encontradas correlações positivas entre estilos de liderança e satisfação no trabalho, demonstrando a influência direta que a liderança exerce sobre o *employee engagement*. Men (2014b) destaca a necessidade de os líderes atuarem como figuras centrais na motivação dos colaboradores, promovendo um sentimento de propósito e de missão coletiva. A participação dos colaboradores nas tomadas de decisão e a motivação também se relacionam positivamente com a satisfação. Por último, uma comunicação aberta e transparente também potencia o *employee engagement*, uma vez que organizações que partilham informações com os seus colaboradores, incentivam a sua participação e estão abertas a receber *feedback* dos mesmos, têm maior probabilidade de ganhar confiança, satisfação e compromisso dos colaboradores (Men & Stacks, 2014). Cada um destes aspetos reflete a importância da Comunicação Interna eficaz como um elemento-chave para promover o envolvimento dos colaboradores, o seu compromisso e, conseqüentemente, melhorar a satisfação e o desempenho organizacional.

Os benefícios que o *employee engagement* traz às organizações e aos seus colaboradores são diversos. De facto, um colaborador envolvido não tem apenas uma atitude positiva relativamente ao trabalho, mas também se identifica e acredita na organização que representa (Brandão, 2018). Esse *engagement* gera um ambiente de bem-estar e valorização das pessoas na organização, proporcionando condições essenciais para um melhor desempenho no trabalho. De facto, o estudo desenvolvido pela Gallup (2020) revela que o *employee engagement* tem um impacto substancial nos resultados do negócio. As organizações com altos índices de *engagement* registaram uma diminuição do absentismo, dos acidentes de trabalho e do volume de rotatividade, ao passo que registaram um aumento na qualidade do trabalho, na fidelidade do cliente, na produtividade e na rentabilidade. Além disso, colaboradores que se sintam envolvidos demonstram um maior compromisso e lealdade para com a organização, falando positivamente sobre o seu local de trabalho e, conseqüentemente, melhorando a

reputação da organização externamente. Desta forma, o investimento no *employee engagement* não se trata apenas de uma vantagem competitiva, mas é também um fator crucial para a sustentabilidade e crescimento de longo prazo das organizações.

3.2. Ações para promover o *employee engagement*

De acordo com o *State of the Global Workplace 2023 Report Gallup*, a percentagem de colaboradores envolvidos globalmente é de 23%. Se olharmos a nível europeu, a percentagem já baixa para os 13%, sendo que Portugal se encontra na 17^a posição da lista de países, com uma percentagem de 19% de colaboradores envolvidos. No entanto, o *employee engagement* não pode ser apenas encarado como uma medida de avaliação, mas sim como uma filosofia organizacional que promove uma cultura de confiança, respeito mútuo e valorização. Para tal, os profissionais de Comunicação Interna devem adotar uma estratégia eficaz que priorize a criação de um ambiente de trabalho estimulante, onde os colaboradores se sintam valorizados, ouvidos e parte integrante do sucesso da organização. Embora a remuneração seja um fator relevante, atualmente os colaboradores esperam mais do que apenas salários atrativos. O desejo por um trabalho com significado, equipas sólidas e oportunidades de crescimento pessoal e profissional tornaram-se preponderantes e podem ser o fator de diferenciação entre trabalhos com salários semelhantes.

Desta forma, é fundamental que a organização se preocupe com a perceção dos colaboradores sobre a mesma, influenciada pelas suas interações diretas, experiências e práticas de comunicação (Ndone, 2023), de modo a promover a identificação dos colaboradores com os valores da organização e a influenciar o seu comportamento perante a organização. Por isso, devem ser implementadas estratégias para promover o *engagement* por meio da Comunicação Interna. O primeiro fator a ter em conta passa por disponibilizar informações relevantes e atualizadas para todos os colaboradores. Deve ser também encorajada uma comunicação bidirecional, onde os colaboradores se sintam à vontade para expressar as suas opiniões e contribuir com ideias. Este *feedback* pode ser recolhido através de inquéritos ou mesmo através de comunicações informais ou durante reuniões de equipa, aspetos estes que se mostram especialmente relevantes para o *employee engagement* (Verčič, 2016). Após a análise dos dados recolhidos, os resultados devem ser comunicados de forma transparente e eficaz, de maneira a que os

colaboradores saibam que as suas vozes foram ouvidas e que irá ser desenvolvido um plano de ação para atender às suas necessidades. Barton (2016) defende também o uso de tecnologia de colaboração para encorajar conversas na *intranet* e plataformas de redes sociais que facilitem a comunicação entre colegas.

A comunicação por parte da liderança é também um fator essencial no *employee engagement*. Apesar das informações transmitidas pela equipa de Comunicação Interna, é comum que os colaboradores procurem informações junto das suas chefias e supervisores. Desta forma, os profissionais de Comunicação Interna devem trabalhar no sentido de ajudar os líderes a desenvolver uma estratégia de comunicação de apoio e relacional com os colaboradores, através de reuniões ou de formações formais (Lee & Jarim, 2021). É fundamental que o próprio CEO fomente uma comunicação orientada para a relação com os colaboradores, de forma a que os mesmos se sintam mais próximos da organização, uma vez que o CEO é o representante máximo da mesma.

Para além disso, é fundamental construir uma narrativa organizacional coesa e consistente com os valores, visão e propósito da organização, comunicando-a de maneira eficaz a todos os níveis hierárquicos da organização, de modo a promover um sentimento de compromisso e conexão com a organização (Gill, 2014). A narrativa permite que os colaboradores se identifiquem a um nível emocional com a organização, uma vez que aplicam as suas experiências à narrativa corporativa. Isto resulta num sentimento de propriedade sobre as histórias da organização, fortalecendo ainda mais o *engagement*. No entanto, além de contar histórias eficazes, O'Neil (2020) destaca a criação de comunidades com o mesmo propósito e a criação de experiências em torno dos valores organizacionais. Tratar os colaboradores como pessoas, oferecer oportunidades de envolvimento e ouvir ativamente é fundamental, porque não visa apenas informar, mas também envolver emocionalmente os colaboradores.

Definida a estratégia a seguir, é hora de entrar em ação. O *State of the Sector* (2023) identifica no seu relatório as ações mais utilizadas em 2023 para fortalecer os laços entre os colaboradores e a organização:

- A realização de **workshops e eventos** é uma maneira poderosa de unir os colaboradores. Estes eventos não apenas celebram a diversidade cultural dentro da organização, mas também oferecem oportunidades para os colaboradores se envolverem, partilharem experiências e aprenderem uns com os outros;

- Os **teambuildings** e **semanas dedicadas ao reconhecimento** são momentos em que os colaboradores são celebrados e valorizados. Essas iniciativas proporcionam um ambiente descontraído para os colaboradores se conectarem e reconhecerem as contribuições uns dos outros;
- A organização de **competições** e **eventos desportivos** é uma forma dinâmica de incentivar a colaboração, o espírito de equipa e a interação saudável entre os colaboradores. Essas atividades promovem a saúde física e mental, além de fortalecerem as relações interpessoais;
- Os **eventos institucionais** são momentos especiais dedicados a atividades que reforçam os valores e a missão da organização. São oportunidades para os funcionários se alinharem com os princípios da organização, compreendendo melhor o seu propósito e a importância do seu trabalho para a organização;
- Por último, a prática do **voluntariado corporativo** é uma maneira eficaz de conectar os colaboradores com causas sociais, enquanto promove um sentimento de propósito e camaradagem. Ao participarem em atividades voluntárias em equipa, os colaboradores têm a oportunidade de contribuir para a comunidade, o que não apenas fortalece os laços entre eles, mas também reforça a reputação da organização na sociedade.

| | Overall | By organization size (Number of employees) | | | | |
|---------------------------------|---------|--|--------------------|---------------------|---------------------------|----------------------|
| | | Small (1-499) | Medium (500-1.499) | Large (1,500-5,000) | Very large (5,000-10,000) | Enterprise (10,000+) |
| Workshops / cultural events | 45% | 36% | 42% | 50% | 48% | 56% |
| Corporate volunteering | 40% | 25% | 46% | 44% | 45% | 52% |
| Social evenings | 40% | 43% | 46% | 37% | 31% | 36% |
| Appreciation / Recognition Week | 38% | 41% | 33% | 38% | 36% | 39% |
| Competitions | 31% | 25% | 28% | 35% | 25% | 40% |
| Sports days | 10% | 10% | 12% | 7% | 8% | 12% |
| Anchor days | 9% | 5% | 9% | 8% | 12% | 13% |
| None of these | 15% | 18% | 15% | 14% | 20% | 11% |

Figura 2 – Ações de employee engagement mais utilizadas pelas organizações (State of the Sector, 2023)

A estratégia deve culminar com uma avaliação do nível de *engagement*, como proposta por Dewhurst e FitzPatrick (2019), o que envolve uma auditoria. Além de avaliar a clareza dos objetivos e a estratégia de comunicação, é essencial considerar as relações com a gestão e os canais de comunicação e auscultar os colaboradores. A compreensão desses elementos permite sugerir melhorias significativas na Comunicação Interna, garantindo uma abordagem contínua de aprimoramento.

Em suma, o baixo nível de *employee engagement* destaca a necessidade premente de encarar o *employee engagement* não apenas como uma métrica de avaliação, mas como uma filosofia organizacional. A Comunicação Interna desempenha um papel crucial na promoção dessa cultura, implementando estratégias e práticas que priorizem a criação de ambientes de trabalho envolventes e colaborativos, culminando em resultados positivos tanto para os colaboradores quanto para a organização.

Capítulo III - O voluntariado corporativo na Responsabilidade Social Corporativa

1. Responsabilidade Social Corporativa

A Responsabilidade Social Corporativa é uma área de atuação das Relações Públicas, envolvendo não apenas o cumprimento das obrigações legais, mas também investimentos em capital humano, meio ambiente e relações com *stakeholders*. Para Nunes e Eiró-Gomes (2022), integrar a responsabilidade social com a comunicação organizacional é essencial para uma atuação genuinamente responsável das organizações, alinhada aos objetivos da organização.

Desde o final do século XX, a Responsabilidade Social Corporativa tem emergido como um tema de crescente importância global, impulsionando as organizações a adotarem comportamentos que ultrapassam as exigências legais (Quezado, Cavalcante, Fortes & Ramos, 2022). À medida que a sociedade e as expectativas dos *stakeholders* se transformam, o papel das organizações na sociedade moderna é cada vez mais avaliado não apenas pelo seu desempenho financeiro, mas também pelo seu compromisso e impacto social e ambiental (Rodríguez-Fernández, Gaspar-González, & Sánchez-Teba, 2020). Conseqüentemente, as organizações são incentivadas a comunicar e divulgar regularmente relatórios sobre as suas atividades socialmente responsáveis e os seus impactos (Karim & Fayed, 2020). Esse paradigma implica que as organizações não ajam apenas em prol do lucro, mas também que abordem questões que impactam positivamente a sociedade em que operam.

1.1. Definição e evolução

A definição de Responsabilidade Social Corporativa pode ser multifacetada, refletindo diferentes perspectivas e abordagens adotadas por autores e organizações. Anteriormente, as expectativas da sociedade em relação às organizações estavam limitadas à oferta de bens e serviços, geração de empregos, pagamento de impostos corporativos e maximização da riqueza dos acionistas, frequentemente à custa de outros interesses (Idowu & Filho, 2009).

A origem da Responsabilidade Social Corporativa, como hoje a conhecemos, remonta ao início do século XX, quando as organizações começaram a adotar práticas

filantrópicas para melhorar a sua reputação, mas as suas raízes remontam a períodos anteriores, especialmente durante a Revolução Industrial do século XIX (Carroll, 2008). A partir dos anos 1950, as organizações começaram a ser vistas como instituições com obrigações sociais, a par com o governo. Esse período viu a emergência de discussões sobre a responsabilidade social, como o livro de Howard R. Bowen, "*Social Responsibilities of the Businessman*" (1953). Bowen, frequentemente considerado como o pai da Responsabilidade Social Corporativa, foi um dos primeiros a definir as responsabilidades sociais dos empresários. A sua definição inicial abordou as obrigações dos empresários de alinhar as suas políticas e decisões com os objetivos e valores da sociedade (1953, p. 6).

No entanto, foi nas décadas de 1960 e 1970 que a Responsabilidade Social Corporativa ganhou maior atenção, impulsionada por movimentos sociais e preocupações ambientais emergentes. A globalização e o aumento da consciência social também desempenharam um papel significativo na evolução da Responsabilidade Social Corporativa, levando a um maior foco na sustentabilidade, direitos humanos e liderança corporativa. Assim, ao contrário da perspectiva de Friedman (1970), a Responsabilidade Social Corporativa não se limita apenas ao lucro dos acionistas, mas estende-se ao compromisso com a sociedade (Stobierski, 2021) e à criação de valor para os *stakeholders* envolvidos (Rank & Contreras, 2021).

Keith Davis (1960) também contribuiu com uma definição, enfatizando as decisões e ações empresariais para além dos interesses económicos ou técnicos diretos da organização. Já William C. Frederick (1960) define responsabilidade social como “uma postura pública em relação aos recursos económicos e humanos da sociedade, e uma disposição para garantir que esses recursos sejam utilizados para fins sociais amplos e não apenas para os interesses limitados de pessoas e empresas privadas” (p. 60).

Desde a sua conceção inicial, a Responsabilidade Social Corporativa evoluiu de uma abordagem focada principalmente na filantropia e caridade para uma visão mais holística, integrando considerações éticas, ambientais e sociais em todas as áreas do negócio. Organizações que adotam políticas da Responsabilidade Social Corporativa procuram equilibrar os seus interesses financeiros com o bem-estar da comunidade, dos colaboradores e do meio ambiente.

Carroll (1979) revolucionou a forma como se encara a Responsabilidade Social Corporativa, sendo que, na sua perspetiva, “a responsabilidade social das organizações abrange as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem em relação às organizações num dado momento” (p. 500). Mais tarde, Carroll (1991, p. 42) desenvolve a chamada pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa, que inclui quatro dimensões:

- **Responsabilidade económica:** é o princípio fundamental que sustenta tudo o resto;
- **Responsabilidade legal:** espera-se que as organizações obedeçam à lei, pois esta representa o que é ou não aceitável pela sociedade;
- **Responsabilidade ética:** envolve a obrigação de fazer o que é correto, justo e equitativo, evitando ou minimizando danos aos *stakeholders*, consumidores, meio ambiente, entre outros;
- **Responsabilidade filantrópica:** espera-se que a organização atue como um bom cidadão corporativo, contribuindo com recursos financeiros e humanos para a comunidade.

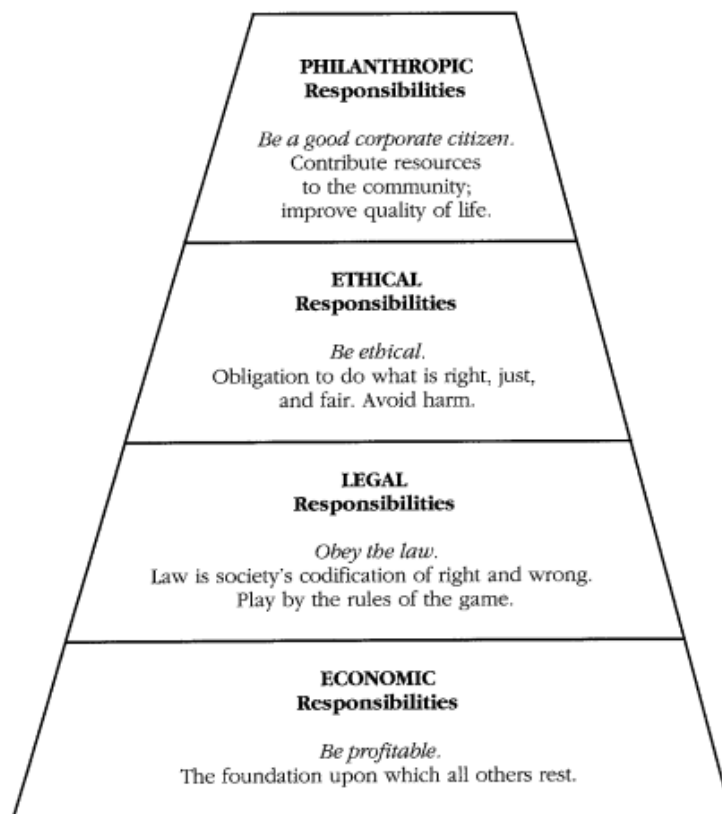


Figura 3 - Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa (Carroll, 1991)

Após o século XX, a Responsabilidade Social Corporativa ganhou relevância com a publicação do Livro Verde¹⁶ (2001). A Comissão Europeia (2001) definiu responsabilidade social das empresas como “um conceito segundo o qual as organizações integram preocupações sociais e ambientais nas suas atividades comerciais e na sua interação com as partes interessadas numa base voluntária” (p. 6). É vista como um investimento que cria valor para todos os envolvidos, e não apenas um custo, abordando tanto a proteção ambiental como práticas empresariais socialmente responsáveis. Em 2011, a Comissão Europeia atualizou a sua definição, simplificando-a: “a responsabilidade das empresas pelos seus impactos na sociedade e aquilo que devem fazer para cumprir essa responsabilidade” (p. 1).

As quatro dimensões da Responsabilidade Social Corporativa propostas por Carroll (1991) foram amplamente utilizadas, mas, anos mais tarde, Dahlsrud (2008) propõe cinco dimensões da Responsabilidade Social Corporativa para melhorar a compreensão das atividades socialmente responsáveis das organizações, incluindo a dimensão ambiental (preocupação com o meio ambiente), dimensão social (a relação entre o negócio e a sociedade), dimensão económica (aspectos socio-económicos e financeiros), dimensão dos *stakeholders* (relação com os *stakeholders*) e a dimensão do voluntariado (agir além das obrigações legais). Coombs e Holladay (2012) trazem também uma definição mais ampla, sugerindo que a Responsabilidade Social Corporativa trata-se “das ações voluntárias que uma organização implementa à medida que procura cumprir a sua missão e atender às suas responsabilidades para com os *stakeholders*, incluindo colaboradores, comunidades, o ambiente e a sociedade como um todo” (p. 8).

Resumindo, a Responsabilidade Social Corporativa tem evoluído ao longo do tempo, partindo de uma perspetiva inicialmente centrada na filantropia para abraçar uma visão mais ampla. Desde as suas origens até às definições contemporâneas, a Responsabilidade Social Corporativa transcende os objetivos económicos das organizações, abraçando dimensões éticas, filantrópicas, ambientais e de relação com os *stakeholders*. Essa transformação reflete um reconhecimento crescente do papel das organizações não apenas na obtenção de lucro, mas também na promoção do bem-estar social, ambiental e económico das comunidades em que estão inseridas.

¹⁶ O Livro Verde trata-se de uma publicação da Comissão Europeia que visa promover a responsabilidade social nas empresas a nível europeu e internacional.

1.2. A gestão estratégica da Responsabilidade Social Corporativa

A Responsabilidade Social Corporativa evoluiu de uma noção filantrópica para um componente essencial das estratégias empresariais contemporâneas. O Livro Verde da Comissão Europeia incentiva precisamente a adoção de estratégias de Responsabilidade Social Corporativa por organizações europeias, visando alcançar compromissos voluntários com diversas partes interessadas. Por seu lado, essas organizações pretendem investir no futuro, reconhecendo que a Responsabilidade Social Corporativa contribui para uma maior rentabilidade, indo além do simples cumprimento legal para contribuir para uma sociedade mais justa e um ambiente mais sustentável (Comissão Europeia, 2001).

A abordagem holística da Responsabilidade Social Corporativa promove benefícios tanto para a sociedade quanto para a organização, fortalecendo a competitividade e a sustentabilidade das organizações (Hopkins, 2007). A nível externo, organizações comprometidas com a Responsabilidade Social Corporativa geralmente beneficiam de uma boa reputação, o que se pode traduzir num aumento da lealdade do cliente e numa redução das críticas e crises contra a organização. Além disso, as organizações podem também obter incentivos fiscais e mais investimento por parte dos acionistas. A nível interno, uma organização socialmente responsável tende a aumentar a moral e o orgulho dos colaboradores, resultando em maior produtividade e rentabilidade. A Responsabilidade Social Corporativa pode ainda ser um fator decisivo no que diz respeito à reputação da organização enquanto marca empregadora, o que permite não só manter, como atrair novos talentos para a organização.

De acordo com Nunes e Eiró-Gomes (2020), a verdadeira responsabilidade social deve ser sustentada a longo prazo, alinhada aos objetivos organizacionais e integrada à estratégia de comunicação. As ações de responsabilidade social devem ser parte de um plano conjunto, alinhadas estrategicamente para alcançar objetivos definidos e comunicadas de forma autêntica e consistente. Isso exige uma abordagem estratégica da Responsabilidade Social Corporativa para a competitividade e a inovação empresarial, enquanto atende às expectativas sociais e ambientais (Comissão Europeia, 2011).

Neste sentido, os profissionais de Comunicação desempenham um papel crucial na construção da identidade da organização e na comunicação eficaz das ações realizadas. Estes atuam como assessores na gestão estratégica da reputação corporativa, alinhando a

organização com valores éticos e sociais, fornecendo uma base para a sustentabilidade dos negócios e para uma melhor relação com os diversos públicos (Gontarz, 2008).

A comunicação da Responsabilidade Social Corporativa é um fator determinante a par das políticas da Responsabilidade Social Corporativa de qualquer organização. Ou seja, não basta apenas agir de forma socialmente responsável, é necessário comunicar essas ações de forma estratégica. No entanto, a comunicação da Responsabilidade Social Corporativa pode levar a consequências negativas, tais como o ceticismo em relação às motivações da organização. É, por isso, crucial que a comunicação seja feita com moderação e com autenticidade. Assim como não basta agir sem comunicar, uma organização também não deve abordar assuntos da Responsabilidade Social Corporativa sem efetivamente contribuir ativamente para a resolução de problemas. Caso contrário, a comunicação da Responsabilidade Social Corporativa corre o risco de ser vista como um autosserviço corporativo em vez de uma preocupação genuína pela comunidade (Coombs & Holladay, 2012). A quantidade apropriada de comunicação da Responsabilidade Social Corporativa deve ser proporcional em relação às atividades realizadas pela organização. Schoeneborn, Morsing e Crane (2019) sugerem que “práticas da Responsabilidade Social Corporativa estão ancoradas a uma corrente contínua de comunicação, onde as práticas da Responsabilidade Social Corporativa e a comunicação da Responsabilidade Social Corporativa se influenciam mutuamente e são continuamente constituintes uma da outra” (p. 18). Já Viererbl e Koch (2022) concluem que “uma correspondência entre um alto nível de comunicação da Responsabilidade Social Corporativa e um grande número de atividades da Responsabilidade Social Corporativa deve gerar efeitos positivos” (p. 3). Além disso, a genuinidade na comunicação da Responsabilidade Social Corporativa é um fator determinante para envolver e criar confiança nos públicos. A genuinidade consiste em fornecer informações sobre diferentes temas da Responsabilidade Social Corporativa, ser transparente nos valores, ser interativo, mostrar empatia e consistência entre ações e políticas (Ngai & Singh, 2021).

Outra estratégia de comunicação da Responsabilidade Social Corporativa que pode ser eficaz na mitigação do ceticismo é a utilização de uma abordagem narrativa na hora de comunicar as ações de responsabilidade social (Xu & Kochigina, 2021). As mensagens em forma de narrativa ou história fomentam o envolvimento emocional e a identificação com a mensagem e a compreensão do público e, conseqüentemente, atenua as críticas e

a desconfiança. Assim, uma comunicação estratégica da Responsabilidade Social Corporativa promove *engagement*, fortalece a identidade corporativa e constrói relações positivas, impulsionando o apoio público às iniciativas sociais da organização.

Concluindo, a Responsabilidade Social Corporativa transcende a simples conformidade legal e filantropia, assumindo-se como uma estratégia empresarial fundamental para o sucesso a longo prazo. As organizações que incorporam a Responsabilidade Social Corporativa na sua cultura organizacional são mais resilientes, inovadoras e capazes de gerar valor não apenas para si mesmas, mas também para a sociedade como um todo. A contínua evolução e integração da Responsabilidade Social Corporativa são essenciais para enfrentar os desafios globais e promover um futuro mais sustentável.

2. Voluntariado Corporativo

Existem diversas formas de as organizações demonstrarem o seu compromisso com a Responsabilidade Social Corporativa, mas aquelas que envolvem os colaboradores podem trazer um maior valor acrescentado (Peloza & Hassay, 2006). O voluntariado corporativo pode ser entendido como uma ação de responsabilidade social de uma organização (Grace & Ethos, 2004). Ao dispensar recursos humanos e financeiros para ações voluntárias, as organizações não só respondem às necessidades da comunidade, mas também se posicionam como agentes de mudança positiva. Isso reflete a ideia de que as organizações têm responsabilidades que vão além do lucro e que o seu impacto na sociedade deve ser considerado de forma holística. Além disso, o envolvimento dos colaboradores nas ações de voluntariado, não só fortalece a reputação da organização, como também promove um sentimento de propósito e reforça a coesão e a motivação dos colaboradores em direção a um objetivo comum de responsabilidade social (Magalhães & Ferreira, 2014).

Estes programas convidam os colaboradores a doar tempo e competências em atividades planeadas pela organização para apoiar causas importantes na comunidade (Rodell, 2013). Entre as várias causas de RSC, o meio ambiente tem sido considerado o problema mais significativo que os *stakeholders* esperam que as organizações abordem e que integrem nas suas estratégias de negócios (Chon & Kim, 2021).

Nos últimos anos, as taxas de voluntariado informal¹⁷ têm diminuído (Bureau of Labor Statistics, 2016). Por outro lado, a prática de atividades de voluntariado corporativo tem crescido em organizações de todo o mundo (Grant, 2012), sendo que, em 2022, a taxa média de participação dos colaboradores em programas de voluntariado a nível global foi de 19,8% (CEPC, 2023). De acordo com um estudo da *US News* (2019), mais de 90% das empresas da *Fortune 500* realizam programas de voluntariado com os colaboradores (Hofstede, 2021).

Reconhecendo a importância deste tema, a *Realized Worth*¹⁸, em parceria com as Nações Unidas, lançou em 2011 a iniciativa *IMPACT2030* que promove a expansão do voluntariado corporativo com os colaboradores no setor privado, no sentido de alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável¹⁹. A importância do voluntariado é também reconhecida pela Comissão Europeia (2011), sendo que a mesma incentiva a promoção do voluntariado nas organizações privadas e no setor público, bem como definiu como prioridade o reconhecimento do voluntariado como forma de aprendizagem.

De acordo com dados do INE, a taxa de voluntariado em Portugal, no ano de 2018, foi de 7,8%, englobando 695.000 voluntários. Dentre esses, 1,5% participaram em programas de voluntariado informal, enquanto 6,4% estiveram envolvidos em programas de voluntariado formal²⁰. Esta última categoria, onde se insere o voluntariado corporativo, revela-se mais expressiva, indicando um interesse mais significativo das organizações em formalizar as suas ações voluntárias (Instituto Nacional de Estatística, 2019). Contudo, é notável a baixa cultura de voluntariado corporativo em Portugal, como demonstrado no estudo do INE (2019), que coloca o país como o terceiro com menor taxa de prática de voluntariado formal na União Europeia.

¹⁷ O voluntariado informal caracteriza-se por um trabalho produzido diretamente pelo próprio indivíduo a outros indivíduos não pertencentes ao seu agregado familiar e com os quais não mantêm uma relação familiar (McCurley & Lynch, 2006).

¹⁸ É uma consultora global de RSC especializada em voluntariado corporativo e envolvimento dos colaboradores.

¹⁹ Os ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) definem as prioridades e objetivos globais para 2030 em áreas que afetam a qualidade de vida dos cidadãos a nível mundial, tais como saúde, educação, sustentabilidade, pobreza, igualdade, entre outras.

²⁰ O voluntariado formal enquadra-se no âmbito de uma organização/instituição (McCurley & Lynch, 2006).

2.1. Definição e história do voluntariado corporativo

Embora o voluntariado tenha raízes profundas na filantropia individual, a estruturação do voluntariado corporativo teve início nos anos 1970 e 1980 nos EUA, impulsionada pela crescente consciência social e pelo reconhecimento do valor estratégico do envolvimento dos colaboradores em atividades voluntárias (Santos, 2005).

Durante as décadas seguintes, a percepção do papel das organizações na sociedade transformou-se, e o voluntariado corporativo passou a ser encarado não apenas como um ato de beneficência, mas como uma ferramenta poderosa para o desenvolvimento sustentável. A mudança de paradigma foi impulsionada por diversos fatores, como a pressão por responsabilidade social, a globalização e a procura crescente por um propósito significativo no trabalho.

Nos anos 90, assistiu-se a um grande crescimento desta prática, especialmente nos países anglo-saxónicos, com o surgimento de associações independentes e conselhos de voluntariado corporativo. Em Portugal, o voluntariado corporativo consolidou-se também a partir do final da década de 90, principalmente com a instituição da Lei nº 71/98, de 3 de novembro, que define o voluntário como aquele que se compromete, livre e desinteressadamente, a contribuir com as suas competências para ações promovidas por uma organização. Em 2000, surge o Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (GRACE) que, desde então, tem apoiado o voluntariado corporativo em Portugal.

O século XXI testemunhou um aumento significativo na adoção e diversificação dos programas de voluntariado corporativo. Esses programas não apenas impactam positivamente as comunidades, mas também têm demonstrado influenciar a retenção de talentos, o *employee engagement* e a reputação (Santos, 2005). Além disso, o surgimento das redes sociais trouxe novas formas de envolvimento, permitindo que os programas de voluntariado corporativo se expandissem globalmente e alcançassem um público mais amplo.

Grant (2012) define o voluntariado corporativo como “a forma como os colaboradores iniciam e sustentam o envolvimento em atividades voluntárias” (p. 593). Já Rodell (2013) descreve o conceito como o ato de “dedicar tempo ou competências durante uma atividade planeada para um grupo de voluntários” (p. 1274). Mais tarde, Rodell et al. (2016) alargam a definição para “indivíduos empregados que dedicam tempo durante

uma atividade planejada para uma organização sem fins lucrativos ou de caridade” (p. 3). Existem três componentes essenciais nesta definição. Primeiro, o voluntariado não se limita apenas a doações monetárias, mas abrange o envolvimento ativo dos colaboradores em atividades voluntárias que visam melhorar a comunidade local ou resolver questões globais. Segundo, é uma atividade planejada e não um ato espontâneo de ajuda. Terceiro, ocorre no contexto de um grupo ou organização voluntária.

Pelosa e Hassay (2006) descrevem voluntariado corporativo como os esforços voluntários feitos pelos colaboradores dentro de programas administrados pela organização em prol de causas selecionadas pela mesma. Mas é importante referir que, para surtir o impacto desejado, o voluntariado corporativo deve desdobrar-se em várias ações contínuas. Desta forma, Goldberg (2001) define programa de voluntariado corporativo como “o aglomerado de ações orquestradas e sistemáticas que uma organização realiza com a finalidade de dar suporte ao voluntariado corporativo” (p. 24). Por sua vez, Hofstede (2021) considera voluntariado corporativo como “oportunidades organizadas pelo empregador para os colaboradores apoiarem uma causa beneficente ou de outra forma causarem um impacto positivo com a sua contribuição de tempo” (p. 1).

Assim, o voluntariado corporativo pode ser entendido como uma ação através da qual as organizações incentivam os seus colaboradores a dedicar tempo e competências para causas sociais ou ambientais, alinhando os valores da organização com a responsabilidade social.

2.2. Os efeitos do voluntariado corporativo e as motivações para o seu exercício

No âmbito da Responsabilidade Social Corporativa, as organizações procuram obter vantagens ao promover o envolvimento dos colaboradores, de modo a alcançar um ponto de benefício mútuo (Morsing & Schultz, 2006). Neste sentido, o voluntariado corporativo emergiu como uma ação que procura envolver os colaboradores voluntários e atender às necessidades da comunidade, trazendo benefícios significativos para as organizações, os seus colaboradores e as comunidades à sua volta (Longenecker et al., 2013).

Numa primeira instância, o voluntariado corporativo exerce um efeito significativo nas comunidades onde as organizações operam. Através do fornecimento de recursos humanos e económicos, as organizações são capazes de contribuir para iniciativas sociais ou ambientais, para o desenvolvimento comunitário e para a melhoria da qualidade de vida.

A nível organizacional, os benefícios interligam-se, isto porque vantagens para os colaboradores podem resultar em mais-valias para a organização e vice-versa. Logo à partida, estes programas estão associados ao fortalecimento da reputação, uma vez que o envolvimento em causas sociais ou ambientais demonstra o compromisso da organização com a comunidade, o que gera uma reputação mais favorável da organização perante os *stakeholders* (Cycyota, Ferrante & Schroeder, 2016). Além disso, o facto de os colaboradores atuarem como embaixadores da organização, ao participarem nestas ações fora do contexto laboral, contribui para a autenticidade e sustentabilidade desses programas.

Consequentemente, a melhoria da reputação da organização resulta no aumento da lealdade dos clientes, no aumento da notoriedade nos *media*, na maior facilidade de recrutamento e retenção de colaboradores e no aumento da motivação e satisfação no trabalho por parte dos colaboradores (Magalhães & Ferreira, 2014). Esta última vantagem remete para os fatores que levam os colaboradores a participar nestas ações. As motivações para o voluntariado podem ir desde motivações egoístas, como progressão de carreira, interações sociais e aquisição de novas competências, a motivações altruístas, voltadas para o bem-estar dos outros (Peloza & Hassay, 2006). Segundo Muthuri et al. (2009), o sentido de retribuição à sociedade ou à própria organização pode também ser um fator de motivação.

Magalhães e Ferreira (2014) apontam como efeitos do voluntariado corporativo nos colaboradores o aumento do grau de socialização, o aumento da autoestima e da satisfação pessoal, o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, a estimulação da criatividade, o aumento do reconhecimento por parte de outros colaboradores e/ou da organização e o desenvolvimento de um sentimento de propósito.

A congruência entre os valores pessoais dos colaboradores e os objetivos de responsabilidade social das organizações desempenha um papel fundamental na motivação para o voluntariado corporativo. Se a missão da organização estiver alinhada

com as próprias crenças e valores dos colaboradores, mais provável é que os mesmos sintam vontade de se envolver nestas atividades. Além disso, o sentimento de pertença a algo maior e de realização ao ter um impacto positivo na sociedade são também fatores motivacionais, uma vez que dá significado à vida dos voluntários (Paço & Nave, 2013).

Estes programas proporcionam também uma oportunidade para os colaboradores interagirem e construam redes dentro e fora do ambiente de trabalho, permitindo uma partilha de conhecimentos e experiências e potenciando o crescimento pessoal e profissional e o desenvolvimento de novas competências, como trabalho em equipa, comunicação e liderança (Schie et al., 2018). De facto, a Comissão Europeia (2011) defende que o voluntariado pode ser considerado uma forma de aprendizagem para formar os colaboradores em matérias que a organização deseje ver desenvolvidas, reduzindo também eventuais custos de formação (Magalhães & Ferreira, 2014).

De acordo com Allen et al. (2011), o voluntariado corporativo pode também ser um impulsionador do desenvolvimento de capacidades de liderança. Ao envolverem-se em atividades voluntárias, os colaboradores são expostos a desafios complexos, que exigem tomadas de decisão rápidas, gestão de recursos limitados e de equipas e capacidade de resolução de problemas, proporcionando uma aprendizagem prática contextualizada, fundamental para o desenvolvimento de capacidades de liderança.

Além disso, a participação nestas ações permite que os colaboradores interajam com superiores e colegas de todos os departamentos, ajudando-os a expandir a sua rede de contactos na organização e a criar conexões no local de trabalho (Longenecker et al., 2013). Ao mostrar o seu compromisso para com a organização, os colaboradores também têm uma maior probabilidade de serem reconhecidos pelo seu trabalho, podendo resultar em futuras promoções ou prémios. A perceção de que o seu trabalho é apreciado e recompensado é um fator significativo na decisão de continuar a participar nas atividades de voluntariado (Booth et al., 2009). A sensação de orgulho coletivo, gerada pelo voluntariado corporativo, pode também beneficiar a organização com o aumento da produtividade, o compromisso com a organização, o fortalecimento do trabalho em equipa e com a melhoria do ambiente organizacional (Rodell, 2013).

Em suma, Santos (2005) resume os principais efeitos do voluntariado corporativo:

1. Para os colaboradores:

- Aquisição e desenvolvimento de competências;

- Aumento da autoestima, motivação e sentimento de propósito;
- Integração na organização, melhoria do ambiente de trabalho e sentimento de pertença;
- Oportunidades de aprendizagem e crescimento profissional;
- Fortalecimento de amizades e relações sociais no ambiente de trabalho.

2. Para as organizações:

- Fortalecimento da reputação corporativa;
- Construção de relações sólidas com *stakeholders*;
- Atração e retenção de talentos;
- Melhoria do ambiente de trabalho e aumento da produtividade.

Ao promover o envolvimento dos colaboradores em atividades sociais e ambientais, as organizações não só fortalecem a sua reputação, mas também estimulam o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores, contribuindo para um ambiente de trabalho mais motivador, culminando numa relação *win-win-win* entre organizações, colaboradores e sociedade. Assim, a dinâmica do voluntariado corporativo não é apenas sobre ação social. É uma tática que as organizações podem usar para promover a coesão interna, desenvolver competências e fortalecer laços, demonstrando um compromisso efetivo com a sociedade e um olhar para além dos lucros.

2.3. O contributo do voluntariado corporativo para o *employee engagement*

Os colaboradores desempenham um papel crucial na concretização e promoção das iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa. Assim, o voluntariado corporativo emerge como uma ação para envolver os colaboradores, fortalecendo o seu compromisso com a organização e as atividades de Responsabilidade Social Corporativa.

A perceção dos colaboradores sobre a responsabilidade social da organização influencia diretamente a sua satisfação, lealdade e disposição para participar nas atividades de voluntariado corporativo. Estudos demonstram que organizações que são percebidas como socialmente responsáveis tendem a reter melhor os seus colaboradores, que, por sua vez, se sentem mais inclinados a envolver-se em ações de responsabilidade social

(Adi et al., 2015). Hansen et al. (2011) destacaram a correlação entre o desempenho em Responsabilidade Social Corporativa e a confiança dos colaboradores na organização, ressaltando que o vínculo entre o desempenho financeiro e a percepção de responsabilidade social pode ser parcialmente comprovado.

Smith e Mounter (2008) também enfatizam a importância de envolver os colaboradores em atividades voluntárias como uma forma tangível de demonstrar a RSC ao público interno. Tal participação não contribui apenas para a comunidade, mas também nutre um sentimento de propósito entre os colaboradores, aumentando a sua conexão emocional com a organização. De facto, a adoção destas práticas pelas organizações tem demonstrado que os programas de voluntariado corporativo não só atraem novos talentos, mas também fortalecem o compromisso dos colaboradores com os valores e objetivos da organização (Idowu & Filho, 2009).

Rodell et al. (2017) introduzem o conceito de clima de voluntariado corporativo, que representa “uma percepção conjunta sobre a extensão em que os colaboradores se voluntariam através de programas de voluntariado corporativo” (p. 1664). Este clima reflete a ideia de que o comportamento voluntário é valorizado e incentivado pela organização, em nome dos seus colaboradores. Assim, os autores defendem que o voluntariado corporativo não tem impacto apenas nos voluntários, mas também nos colaboradores não voluntários. Isto porque estes programas criam um ambiente positivo que contribui para o compromisso dos colaboradores e influencia as intenções de voluntariado. Este clima, portanto, promove um sentimento de propósito e de pertença dentro da organização e, conseqüentemente, potencia o *employee engagement*.

Um estudo realizado por Boccalandro (2018) constatou que a participação em atividades de voluntariado corporativo resultou num aumento de mais de 20% no *employee engagement*. Além disso, Boccallandro (2018) afirma que este aumento está intimamente ligado a outros resultados positivos no ambiente de trabalho, nomeadamente um aumento de 24% no sentimento de propósito, um aumento de 20% no orgulho na organização, um aumento de 19% no crescimento pessoal e um aumento de 13% de satisfação no trabalho.

As estratégias que promovem a participação e envolvimento dos colaboradores através do voluntariado corporativo são fundamentais para o fortalecimento da cultura

organizacional voltada para a responsabilidade social (Rodell et al., 2016). Entre essas estratégias, destacam-se:

- **Disponibilização de informações:** comunicar de forma transparente sobre oportunidades de voluntariado e os impactos positivos gerados pelas iniciativas;
- **Tempo:** ceder tempo remunerado para os colaboradores dedicarem ao voluntariado ou permitir que ajustem os seus horários de trabalho para o efeito;
- **Suporte financeiro e logístico:** oferecer incentivos financeiros e logísticos para estimular a participação dos colaboradores, tais como a disponibilização de instalações e equipamentos, doações de bens ou financeiras e o reembolso de custos associados à prática das atividades voluntárias;
- **Reconhecimento público:** valorizar e reconhecer publicamente os colaboradores que se envolvem em atividades voluntárias, destacando os seus esforços e contribuições, por exemplo, através de entrega de prémios, eventos de reconhecimento, *e-mails* de agradecimento e elogios;
- **Promoção de ações de voluntariado corporativo:** comunicação das ações planeadas como forma de convidar os colaboradores a participar e divulgação das ações desenvolvidas nos meios de comunicação internos e externos da organização para dar a conhecer o programa.

Os líderes também desempenham um papel fundamental como exemplos a seguir. Por isso, estimular a participação dos gestores de topo e envolver toda a hierarquia organizacional em ações de voluntariado é essencial para facilitar o *employee engagement* na RSC (Song & Tao, 2022). Ao demonstrar comportamentos socialmente responsáveis e criar uma cultura organizacional que valorize e recompense a participação em atividades de RSC, os líderes podem influenciar positivamente o comportamento dos colaboradores, fortalecendo o espírito de equipa e liderança.

Contudo, implementar programas de voluntariado corporativo requer um planeamento estratégico que envolva a organização, os colaboradores e a comunidade. Dessa forma, Goldberg (2001) define um planeamento a seguir na implementação de um programa de voluntariado. O processo começa com uma reflexão profunda sobre a **missão e os valores** da organização. É essencial conquistar aliados dentro da hierarquia corporativa para solidificar o apoio e **definir prioridades** institucionais em relação ao voluntariado. Isso sinaliza o compromisso da organização com a responsabilidade social corporativa.

Um exercício de **planeamento** é fundamental para entender as **necessidades de recursos** financeiros, materiais e humanos necessários para o programa. Isso garante a viabilidade e sustentabilidade a longo prazo do programa de voluntariado. A organização deve procurar entender as **necessidades reais da comunidade**. Isso envolve pesquisas, diálogos e colaborações com as partes interessadas locais para identificar as áreas que mais necessitam de suporte. As informações recolhidas serão posteriormente integradas no projeto do programa de voluntariado, atendendo às necessidades de todas as partes envolvidas. Durante a implementação do programa é fundamental desenvolver uma **gestão e supervisão contínua** das atividades e do envolvimento dos colaboradores nas mesmas. Uma **comunicação eficaz** sobre as atividades é também importante para manter o entusiasmo e o sucesso do programa, sendo os *websites*, as redes sociais e as *apps* os meios mais utilizados pelos colaboradores para procurar informações sobre voluntariado (Gammon & Ellison, 2010). Por último, **estabelecer relações** com outras organizações e organizações ativas no campo do voluntariado ajuda a enriquecer o programa e a partilhar conhecimentos e boas práticas.

O envolvimento da família dos colaboradores no voluntariado é também uma oportunidade promissora para fortalecer os laços entre os colaboradores e a organização. Ao enfatizar a possibilidade de passar tempo com a família, o programa de voluntariado pode aumentar significativamente o *employee engagement* (Points of Light, 2018).

Santos (2005) categoriza diferentes modelos de voluntariado corporativo, cada um com diferentes estruturas e objetivos, dos quais se destacam três:

- **Projetos grupais:** projetos específicos na comunidade, em que participam colaboradores de diferentes departamentos e hierarquias. Este modelo favorece a integração de novos colaboradores, promove a interação entre colaboradores de diferentes hierarquias e permite construir relações fora do ambiente laboral;
- **Outdoor solidário:** ações externas com impacto na comunidade, como por exemplo, limpeza de áreas naturais ou plantação de árvores. Este modelo promove tarefas diferentes do quotidiano, fomentando a cooperação entre diferentes níveis hierárquicos, reforça o espírito de equipa e melhora o ambiente organizacional;

- **Ações pontuais:** intervenções organizadas pela organização mais específicas e pontuais que podem envolver não só colaboradores, mas também amigos e familiares.

Concluindo, o voluntariado corporativo surge como uma forma de envolver os colaboradores em atividades comunitárias que não só se alinham aos interesses do negócio, mas também fortalecem o vínculo entre organização e colaborador. Desta forma, é imperativo que as organizações olhem para a Responsabilidade Social Corporativa como mais do que uma obrigação e uma forma de melhorar a reputação da organização e comecem a encarar o potencial do voluntariado corporativo para envolver o público mais importante de qualquer organização: os seus colaboradores.

Capítulo IV – Metodologia

1. Tipo de investigação

Para esta dissertação, optou-se por seguir uma investigação qualitativa. Segundo Daymon e Holloway (2010), a essência da investigação qualitativa reside na sua capacidade de permitir aos investigadores emergir nas experiências vividas pelos outros. Devido ao seu carácter subjetivo e colaborativo, esta tipologia de investigação permite uma compreensão mais profunda dos fenómenos de Relações Públicas.

Uma vez que se pretende estudar o impacto do voluntariado corporativo no *employee engagement*, a investigação qualitativa permite explorar as intenções, motivações e experiências subjetivas dos sujeitos envolvidos na realidade estudada (Daymon & Holloway, 2010). Neste sentido, o investigador envolve-se mais ativamente com os participantes do estudo para entender melhor as suas perspetivas (Bryman, 2012).

Ao contrário da investigação quantitativa, que se foca na quantificação, a investigação qualitativa centra-se mais em palavras e na compreensão contextual, enriquecendo a perceção da complexidade da experiência humana (Bryman, 2012).

Nesta investigação, será estudado o impacto do voluntariado corporativo no *employee engagement* na organização Volkswagen Autoeuropa, bem como o papel da Comunicação Interna nas ações de voluntariado, pelo que a abordagem escolhida foi o **estudo de caso**.

De acordo com Yin (1994), um estudo de caso caracteriza-se por ser uma análise a um fenómeno contemporâneo num contexto da vida real. O estudo de caso tem uma grande amplitude ao nível da sua aplicabilidade e utilização, uma vez que dá “oportunidade para que um aspeto de um problema seja estudado em profundidade dentro de um período de tempo limitado” (Ventura, 2007, p. 385).

Os estudos de caso, ao permitirem uma maior flexibilidade nas metodologias de recolha de dados, acabam também por abranger diferentes técnicas, que levam à possibilidade de analisar o mesmo objeto de estudo através de diferentes perspetivas, levando assim a conclusões específicas e minuciosas.

De acordo com Eiró-Gomes e Duarte (2014), o estudo de caso é importante para a prática das Relações Públicas, pois pode ser utilizado como uma ferramenta de

avaliação. Watson e Noble (2007) complementam, afirmando que o estudo de caso permite que os profissionais de Relações Públicas ajustem as suas estratégias e táticas para alcançar resultados mais positivos.

O estudo de caso permite que os profissionais e investigadores analisem o comportamento e as interações dos públicos de interesse em situações reais. Ao utilizar o estudo de caso, os profissionais de Relações Públicas podem entender melhor a forma como as suas ações e comunicações impactam diferentes públicos, bem como identificar estratégias eficazes para lidar com situações diversas (Eiró-Gomes & Duarte, 2014).

Este estudo irá focar-se nas ações de voluntariado do programa RENASCER, da Volkswagen Autoeuropa, realizadas entre abril de 2022 e fevereiro de 2024. Irá optar-se por um estudo de caso descritivo, mais adequado para o entendimento profundo do fenómeno como elemento do contexto em que se insere (Yin, 2001). Assim, ressalva-se que, com este estudo não se pretende generalizar resultados, mas sim estudar um grupo de pessoas e compreender os seus comportamentos, valores e crenças relativamente ao contexto da investigação.

2. Objeto de estudo

O objeto de estudo será o contributo do voluntariado corporativo para o *employee engagement* e o papel da Comunicação Interna nas ações de voluntariado. Neste sentido, pretende-se compreender se o voluntariado corporativo surge como uma forma de envolver os colaboradores com a organização, promovendo um sentimento de propósito e reforçando a coesão e a motivação dos colaboradores. Além disso, será ainda estudado se a Comunicação Interna do programa RENASCER tem impacto no envolvimento dos colaboradores nas ações de voluntariado. Ressalva-se ainda que a relação entre estes conceitos – voluntariado corporativo, Comunicação Interna e *employee engagement* – irá ser estudada na ótica das Relações Públicas.

Assim, pretende-se realizar um estudo de caso com foco na Volkswagen Autoeuropa e, mais especificamente, no seu programa de voluntariado corporativo RENASCER. Enquanto indústria automóvel, a Volkswagen Autoeuropa reconhece o seu impacto a nível ambiental e, por isso, o programa RENASCER surge no sentido de compensar esse impacto, mas também de promover o *employee engagement* em torno de um

objetivo comum de responsabilidade social, fomentando a identificação e satisfação dos colaboradores com a organização.

3. Questão de partida e objetivos de investigação

No final da investigação, pretende-se responder à seguinte **pergunta de partida**: “*Como é que o voluntariado corporativo pode contribuir para o employee engagement nas organizações?*”.

Relativamente aos **objetivos da investigação**, foram definidos três:

1. Compreender o papel da Comunicação Interna nas ações de voluntariado corporativo da Volkswagen Autoeuropa;
2. Descrever quais os efeitos percebidos pelos colaboradores decorrentes das ações de voluntariado;
3. Compreender de que forma o voluntariado corporativo contribui para o *employee engagement*.

4. Técnicas de recolha de dados

4.1. Entrevistas

De modo a proceder à recolha de dados, foram realizadas entrevistas *online* ou presenciais a 12 colaboradores da Volkswagen Autoeuropa que tenham participado em pelo menos uma ação do programa RENASCER, de diferentes áreas e de diferentes níveis hierárquicos, selecionados através de uma amostra por conveniência²¹ efetuada pela responsável pelo programa RENASCER, para garantir a diversidade de perfis a todos os níveis. Algumas entrevistas foram em formato *online*, uma vez que o tempo que seria despendido numa entrevista presencial em horário laboral poderia criar constrangimentos no modelo de trabalho industrial contínuo da linha de produção. Adicionalmente, procedeu-se ainda à realização de uma entrevista presencial à responsável pelo programa RENASCER, que ocupa o cargo de especialista de comunicação e sustentabilidade na Volkswagen Autoeuropa, bem como ao conselho de

²¹ A amostra por conveniência é uma técnica de amostragem não probabilística que consiste em selecionar participantes da população-alvo com base na facilidade de acesso (Golzar, Tajik & Noor, 2022).

gerência da Volkswagen Autoeuropa, composto pelo diretor-geral, pelo diretor de Finanças e I.T. e pelo diretor de Recursos Humanos e Organização.

De acordo com Daymon e Holloway (2010), as entrevistas são uma técnica que permite explorar as perspectivas e percepções dos indivíduos, proporcionando ao investigador dados relacionados com o contexto social dos entrevistados. Uma das vantagens das entrevistas, em comparação com os questionários, é que permite uma troca de ideias, onde o investigador pode adaptar as suas questões com base no diálogo com os entrevistados. Esta flexibilidade permite ao investigador aprofundar temas emergentes ou *insights* inesperados.

Na entrevista, as respostas refletem o ponto de vista subjetivo do entrevistado, tendo em conta as suas próprias experiências, oferecendo uma visão sobre as suas próprias opiniões ou crenças. Assim, é possível aprofundar a análise e contemplar as diversas perspectivas que moldam o contexto social (Daymon & Holloway, 2010).

Neste caso, optou-se pela realização de **entrevistas semiestruturadas**, devido ao seu carácter flexível. Por um lado, o guião de entrevista confere ao investigador algum controlo na entrevista através da definição de tópicos-chave e linhas de investigação. Por outro, ao permitir ao investigador adaptar as perguntas no decurso do diálogo, é possível explorar diferentes perspectivas ao mesmo tempo que é garantida a consistência na recolha de dados (Daymon & Holloway, 2010).

Os quatro guiões de entrevista (apêndices 1, 2, 3 e 4) foram construídos com base na revisão de literatura efetuada nos capítulos II e III e com o objetivo de responder à questão de partida.

4.2. Análise documental

Para complementar os dados recolhidos nas entrevistas, decidiu-se realizar uma análise documental aos suportes de Comunicação Interna do programa de voluntariado corporativo RENASCER disponibilizados pela Volkswagen Autoeuropa. Desta forma, foram analisados a página de inscrição no programa, o Manual do Voluntário e a vídeo reportagem das atividades decorridas entre novembro de 2023 e fevereiro de 2024, divulgadas na televisão corporativa e no YouTube da Volkswagen Autoeuropa.

De acordo com Daymon e Holloway (2010), a análise documental é uma técnica de pesquisa qualitativa que utiliza documentos produzidos por outras pessoas ou instituições como fontes de informação. Os autores defendem que os documentos podem assumir diversas formas, desde *websites*, fotografias, vídeos, *e-mails*, atas de reunião, relatórios, documentos, *newsletters*, entre outros.

Estes documentos podem refletir a forma como cada indivíduo, *stakeholder* ou organização vê as suas ações passadas e presentes, conquistas e interações sociais (Daymon & Holloway, 2010). Desta forma, são fontes ricas em evidências e que permitem complementar as pesquisas na área das Relações Públicas.

5. Técnicas de análise de dados

Para este estudo, optou-se pela **Análise de Conteúdo Qualitativa**, baseada na perspectiva de Margrit Schreier (2012), por ser o método mais adequado para analisar entrevistas, transcrições e documentos.

A Análise de Conteúdo Qualitativa é um método sistemático para descrever e atribuir significado aos dados recolhidos. Envolve a identificação e agrupamento de unidades de registo em categorias, bem como a contabilização de referências a essas categorias (Schreier, 2012), permitindo identificar as mais relevantes. As categorias do presente estudo serão tratadas através da **codificação**, que será explicada no próximo subcapítulo.

Por norma, os dados analisados através deste método requerem algum tipo de interpretação, obrigando o investigador a afastar-se de interpretações espontâneas (Schreier, 2012) e a analisar as mensagens de acordo com critérios específicos, de modo a encontrar pontos em comum e um significado nas mesmas.

Segundo Schreier (2012), a Análise de Conteúdo Qualitativa caracteriza-se pela sua sistematicidade, flexibilidade e capacidade de reduzir dados. A sistematicidade é evidenciada pela consideração de todo o material relevante, garantindo a consistência da codificação. Já a flexibilidade remete para a possibilidade de adaptar o quadro de codificação ao material específico, garantindo a sua validade. Por último, a Análise de Conteúdo Qualitativa reduz os dados ao limitar a análise aos aspetos mais relevantes determinados pela pergunta de partida. Ou seja, este método não pretende descrever

todos os aspetos do material recolhido, mas sim concentrar-se nas palavras-chave mais relevantes identificadas pela pesquisa (Schreier, 2012).

A Análise de Conteúdo Qualitativa pode ser realizada de forma manual ou com o auxílio de *softwares*. Para este estudo, optou-se por proceder à análise dos dados manualmente.

Será ainda feita uma triangulação de dados entre as entrevistas feitas aos colaboradores, as entrevistas feitas à responsável pelo programa RENASCER e ao Conselho de Gerência, a análise dos suportes de Comunicação Interna do programa RENASCER e a informação recolhida da revisão de literatura. Esta triangulação de dados vai permitir validar e cruzar as informações obtidas, aumentando a confiabilidade e a robustez dos resultados da pesquisa. Além disso, possibilita uma compreensão mais profunda e abrangente do contributo do voluntariado corporativo no envolvimento dos colaboradores, comparando diferentes perspetivas (Daymon & Holloway, 2010).

6. Codificação

Depois de realizadas e transcritas as entrevistas, dá-se início à codificação. O processo de codificação é fundamental em qualquer pesquisa qualitativa, sobretudo na Análise de Conteúdo Qualitativa. Para estruturar de forma eficaz a análise e interpretar o material recolhido, o primeiro passo passa por desenvolver um quadro de codificação.

O quadro de codificação serve como um filtro através do qual o material é examinado. Este quadro permite reduzir os dados, destacando apenas os aspetos relevantes para o estudo (Schreier, 2012).

As **categorias principais** constituem os aspetos centrais nos quais a análise se foca. Estas categorias definem o objetivo da investigação e fornecem uma estrutura para a interpretação do material recolhido. Por outro lado, as **subcategorias** especificam o que é dito sobre os aspetos identificados, complementando e aprofundando as categorias principais (Schreier, 2012).

De acordo com Schreier (2012), existem duas estratégias principais para construir um quadro de codificação:

- **Concept-driven way:** baseia-se no conhecimento prévio do investigador, que pode ser derivado de teorias, pesquisas anteriores, experiência do quotidiano ou lógica.
- **Data-driven way:** envolve a criação de categorias e subcategorias com base nos dados recolhidos.

Na prática, é comum combinar ambas as estratégias, adaptando-se às necessidades específicas da pesquisa. Para este estudo, optou-se por utilizar as duas estratégias, tendo em conta a informação recolhida na revisão de literatura (*concept-driven way*) e a análise dos dados (*data-driven way*).

Após a construção dos quadros de codificação, uma etapa crucial é a segmentação do material recolhido, isto é, das unidades de registo, pelas subcategorias. A segmentação é fundamental para estruturar e compreender os dados, garantindo que os aspetos relevantes são considerados e orientando o foco da investigação (Schreier, 2012). Para proceder à segmentação, de acordo com Schreier (2012), o material é dividido em unidades de registo de acordo com um critério temático, sendo que a mudança de tema determina o fim de uma unidade e o início de outra.

Categorias de análise das entrevistas aos colaboradores

Quadro resumo

| Efeitos da participação | Organização do programa |
|------------------------------|-------------------------|
| Satisfação | Horário |
| Competências | Condições |
| Interações sociais | Recorrência |
| Motivação | Duração |
| Reconhecimento | Diversidade |
| Sentimento de propósito | Localização |
| Sentimento de pertença | Comunicação |
| Orgulho | |
| Envolvimento com a liderança | |

Tabela 1 – Quadro resumo das categorias (elaboração própria)

1. Efeitos da participação

O objetivo desta categoria é analisar quais os efeitos percebidos pelos colaboradores após a realização das ações, identificando pontos em comum e o principal impacto deste tipo de atividade.

| Subcategoria | Tipologia | Definição |
|--------------------|-----------------------|---|
| Satisfação | <i>Concept-driven</i> | Nesta categoria incluem-se todas as referências ao aumento da satisfação com a empresa como um efeito da participação nas atividades. De acordo com Magalhães e Ferreira (2014), o voluntariado corporativo está associado à melhoria da reputação interna da organização, o que, por sua vez, resulta no aumento da satisfação no trabalho por parte dos colaboradores. |
| Competências | <i>Concept-driven</i> | Nesta categoria inserem-se todas as referências à aquisição ou desenvolvimento de competências como um efeito resultante da participação nas atividades. Magalhães e Ferreira (2014) apontam este aspeto como um benefício, tanto para os colaboradores como para a organização, uma vez que contribui para a formação do público interno, em assuntos como sustentabilidade, trabalho em equipa, comunicação e liderança (Allen et al., 2011). |
| Interações sociais | <i>Concept-driven</i> | Nesta categoria estão presentes todas as unidades de registo que fazem referência a interações sociais como um efeito percebido. Schie et al. (2018) e Longenecker et al. (2013) |

| | | |
|-------------------------|-----------------------|---|
| | | defendem que estes programas constituem uma oportunidade de construção de redes de contactos dentro da própria organização, bem como de desenvolvimento de novas relações. |
| Motivação | <i>Concept-driven</i> | Nesta categoria inserem-se todas as referências ao aumento da motivação como um efeito percebido pelos colaboradores, tal como apontado por Santos (2005). |
| Reconhecimento | <i>Concept-driven</i> | Nesta categoria estão presentes todas as unidades de registo que façam referência ao reconhecimento como um efeito percebido. Magalhães e Ferreira (2014) referem que o envolvimento nestas ações pode levar ao aumento do reconhecimento por parte de colegas ou da própria organização. |
| Sentimento de propósito | <i>Concept-driven</i> | Nesta categoria incluem-se todas as referências a um sentimento de propósito entre os colaboradores após a sua participação nas atividades, o que, de acordo com Smith e Mounter (2008), contribui para a conexão emocional com a organização. |
| Sentimento de pertença | <i>Concept-driven</i> | Nesta categoria estão presentes todas as unidades de registo que façam referência ao sentimento de pertença à organização e à sua causa, o que, de acordo com Paço e Nave (2013), dá significado à vida dos colaboradores e |

| | | |
|------------------------------|-----------------------|--|
| | | potencia a sua integração na organização. |
| Orgulho | <i>Concept-driven</i> | Nesta categoria incluem-se todas as referências ao sentimento de orgulho na empresa por parte dos colaboradores. De acordo com Rodell (2013), a sensação de orgulho coletivo pode contribuir para o compromisso com a organização e a melhoria do ambiente organizacional. |
| Envolvimento com a liderança | <i>Concept-driven</i> | Nesta categoria inserem-se todas as referências à presença, participação e proximidade da liderança nas atividades. Men (2014b) e Song e Tao (2022) referem que, ao atuarem como exemplos, a participação da gestão de topo contribui para o <i>employee engagement</i> . |

Tabela 2 – Subcategorias referentes aos efeitos da participação (elaboração própria)

2. Organização do programa

Formula-se esta categoria com o intuito de agrupar todas as unidades que demonstrem como é que a organização do programa RENASCER é percecionada pelos entrevistados, assim como quais as características do programa que mais valorizam, a Comunicação Interna do programa e os principais pontos de melhoria identificados.

| Subcategoria | Tipologia | Definição |
|---------------------|--------------------|--|
| Horário | <i>Data-driven</i> | Nesta categoria inserem-se todas as referências ao tipo de regime/horário em que são realizadas as atividades. |
| Condições | <i>Data-driven</i> | Nesta categoria estão presentes todas as unidades de registo que fazem referência às condições e recursos |

| | | |
|-------------|-----------------------|--|
| | | disponibilizados durante as atividades. |
| Recorrência | <i>Data-driven</i> | Nesta categoria incluem-se todas as referências à regularidade das atividades. |
| Duração | <i>Data-driven</i> | Nesta categoria estão presentes todas as unidades de registo que fazem referência à duração das atividades. |
| Diversidade | <i>Data-driven</i> | Nesta categoria incluem-se todas as referências à diversidade das atividades oferecidas pelo programa. |
| Localização | <i>Data-driven</i> | Nesta categoria inserem-se todas as referências à localização onde são desenvolvidas as atividades. |
| Comunicação | <i>Concept-driven</i> | Nesta categoria incluem-se todas as referências à comunicação das atividades nos meios de comunicação da organização. Rodell et al. (2016) destacam a importância de uma comunicação transparente sobre as ações planeadas e da divulgação das ações desenvolvidas para o <i>employee engagement</i> . |

Tabela 3 – Subcategorias referentes à percepção do programa (elaboração própria)

7. Ética

A ética é um elemento fundamental em qualquer pesquisa académica, de modo a garantir que os direitos, a dignidade, a segurança e o bem-estar dos participantes sejam protegidos. Para isso, uma das principais considerações éticas passou por contactar previamente os entrevistados e informá-los sobre a natureza e os objetivos da entrevista, bem como do estudo em si, tendo assinado uma declaração de consentimento informado em como concordavam em dar a entrevista e autorizavam a recolha e tratamento dos dados. A declaração de consentimento informado, que se encontra disponível no anexo

3, detalha o propósito da investigação, os procedimentos envolvidos, o que é esperado da entrevista e o que será feito com a mesma e o direito de desistir a qualquer momento sem prejuízo. Caso surgissem perguntas ou dúvidas, foi disponibilizado um *e-mail* de contacto para responder às mesmas.

Também foi uma prioridade garantir a confidencialidade e o anonimato dos participantes. Para isso, qualquer informação pessoal identificável foi removida ou codificada para proteger a identidade dos participantes.

Os resultados desta investigação foram utilizados de forma responsável, com o objetivo de contribuir para o conhecimento académico e a prática profissional da área em estudo. A divulgação dos resultados respeita a confidencialidade dos participantes e procurou evitar qualquer uso inadequado ou prejudicial das informações recolhidas. Quando solicitado, os resultados serão partilhados com os participantes e com a organização em estudo, promovendo uma cultura de transparência e colaboração.

Capítulo V – Estudo de caso: Volkswagen Autoeuropa e o programa RENASCER

1. Apresentação da empresa

1.1. Grupo Volkswagen

O Grupo Volkswagen, criado em 1937 e com sede mundial em Wolfsburg na Alemanha, é um dos maiores fabricantes de automóveis do mundo. É composto por 19 marcas, sendo elas 5 de volume (Volkswagen, Volkswagen Veículos Comerciais, SEAT, Škoda e Cupra), 4 Premium (Audi, Bentley, Ducati, Lamborghini), 1 Sport (Porsche) e 9 outras marcas e unidades de negócios (Scania, MAN, Traton, Navistar, MOIA, Cariad, Volkswagen Group Components, Volkswagen Financial Services e Volkswagen Group Services). O Grupo Volkswagen emprega 676 mil colaboradores e tem 120 fábricas espalhadas por todo o mundo – América do Norte (9 fábricas), América do Sul (10 fábricas), Europa (63 fábricas), Ásia (34 fábricas) e África (4 fábricas). De acordo com a apresentação institucional da Volkswagen Autoeuropa de 2023, em todo o Grupo Volkswagen são produzidos aproximadamente 32.355 veículos por cada dia de trabalho e foram entregues 8.3 milhões de veículos em 2022.



Figura 4 – Logótipo da empresa

De acordo com o *website* da Volkswagen Autoeuropa, os sete fundamentos do Grupo Volkswagen regem toda a cultura organizacional e a operação da organização. São eles:

- **“Responsabilidade:** Nós somos parte da sociedade. Assumimos a nossa responsabilidade social. Estamos atentos à conformidade ambiental dos nossos produtos e processos. E melhoramo-los. Todos os dias.”

- **“Honestidade:** Nós fazemos o que acreditamos estar certo, mesmo quando ninguém está a ver. Não temos medo das hierarquias e expressamos o que pensamos abertamente. Ouvimos o outro e, juntos, encontramos a melhor solução.”
- **“Coragem:** Nós somos corajosos, inovadores, inventores, transformadores. Nós soltamo-nos e pensamos novo. Nós criamos a mobilidade do futuro.”
- **“Diversidade:** Nós somos multirraciais, diferentes, únicos. Somos parte de um todo. Somos abertos a diferentes maneiras de pensar, a novas experiências e soluções. Abordamo-nos com respeito e de igual para igual.”
- **“Orgulho:** Nós defendemos produtos sustentáveis e de qualidade. Nós damos um importante contributo para o sucesso da empresa. Com paixão. Com convicção. Eficazmente. Nós orgulhamo-nos do que fazemos e como o fazemos.”
- **“Solidariedade:** Nós trabalhamos em conjunto. Sem hesitação ou complicações. Em todo o mundo. Construímos pontes e não bloqueios. Juntos somos invencíveis. Defendemo-nos mutuamente. Somos uma equipa.”
- **“Confiança:** Nós somos de confiança. Fazemos o que dizemos. E dizemos o que fazemos. Com franqueza. Honestamente. Cumprimos as nossas promessas. Recuperamos a confiança perdida.”

1.2. Volkswagen Autoeuropa

A Volkswagen Autoeuropa, sediada em Palmela, é uma unidade de produção da marca Volkswagen Veículos de Passageiros, que pertence ao Grupo Volkswagen. Apresenta uma área de 1.100.000 m², incluindo a área da fábrica e o parque industrial, onde se encontra a Unidade de Negócios de Cunhos e Cortantes, a ATEC – academia de formação, e alguns dos fornecedores da fábrica.



Figura 5 – Imagem aérea da Volkswagen Autoeuropa

A sua construção teve início em 1991, nascendo de uma *joint-venture* entre a Volkswagen e a Ford. No entanto, a sua produção apenas começou em 1995 com os monovolumes Volkswagen Sharan, SEAT Alhambra e Ford Galaxy. Em 1999, a Ford largou o negócio e a fábrica passou a ser propriedade total da marca alemã Volkswagen. O Volkswagen EOS começa a ser produzido em 2006 e, dois anos depois, chegou o Volkswagen Scirocco. A segunda geração do Volkswagen Sharan e do SEAT Alhambra foi lançada em 2010, tendo sido o seu fim de produção em outubro de 2022. Atualmente, a fábrica apenas produz o T-Roc, cujo início de produção data de 2017. De acordo com a apresentação institucional da Volkswagen Autoeuropa, em 2022, a Volkswagen Autoeuropa produziu 231.100 carros (71,1% do total da produção nacional), tendo ultrapassando as 3.500.000 unidades de veículos produzidos desde o início da sua produção. Mais de 98% da sua produção é para exportação, sendo os seus principais mercados a Alemanha (26%), a Itália (14%) e o Reino Unido (9%). Apenas 0,8% dos carros ficam em Portugal. É a maior exportadora nacional portuguesa, sendo que contribui com 1,5% para o PIB nacional, de acordo com o *website* da Volkswagen Autoeuropa.

Para além da produção automóvel, a Volkswagen Autoeuropa tem outros 2 modelos de negócios. São eles a Unidade de Peças Prensadas e a Unidade de Negócios de Cunhos e Cortantes. A Unidade de Peças Prensadas refere-se à produção de peças prensadas para o Grupo Volkswagen, onde operam 136 colaboradores e, em 2022, foram produzidos 22.5 milhões de peças para exportação para vários países, como Alemanha, Espanha,

República Checa, Polónia, África do Sul, Hungria, Índia e Malásia. Já a Unidade de Negócios de Cunhos e Cortantes incide na produção de ferramentas para o Grupo Volkswagen e conta com 211 colaboradores e com um volume de negócio de 25.8 milhões de euros em 2022, tendo vários projetos a decorrer como o Volkswagen ID.7, o Volkswagen Tayron, o Volkswagen ID.3, o Audi A6, o Audi A5 e o Audi Q3.

Atualmente, a fábrica conta com 4980 colaboradores, em que a idade média é de 44,2 anos e onde prevalece o género masculino (82,5%) face ao feminino (17,5%). O conselho de administração é constituído por Thomas Hegel Gunther, diretor-geral, Marko Sebastian, diretor de Finanças e I.T., e Dieter Neuhäusser, diretor de Recursos Humanos e Organização.

Segundo a apresentação institucional da Volkswagen Autoeuropa de 2023, a estrutura da Volkswagen Autoeuropa divide-se em cinco áreas de produção e em oito áreas de não produção. As áreas de produção são as que efetivamente trabalham na construção do carro. São elas: Prensas, Carroçarias, Pintura, Montagem e Unidade de Negócios de Cunhos e Cortantes. Tudo começa na Unidade de Negócios de Cunhos e Cortantes, onde são produzidas as matrizes que são utilizadas na área de Prensas para estampar os rolos de aço de acordo com o molde das peças dos carros. Na área de Carroçarias é onde todas essas peças são unidas, dando origem à estrutura do carro. Segue-se a Pintura, onde o carro passa por vários banhos anticorrosivos antes de ser aplicada a tinta. Por último, a maior área da fábrica a nível de tamanho e de mão de obra é a Montagem, onde são colocados os componentes, como o motor, as rodas e os bancos, e são feitos os testes finais de qualidade antes da entrega ao cliente final.

Já as áreas de não produção dão suporte direta ou indiretamente às áreas de produção. São elas a Direção de fábrica, Logística, Engenharia Industrial e Sistema de Produção, Qualidade, Recursos Humanos e Organização, Gestão de Produto e Planeamento, Finanças e Tecnologias da Informação, Compras e aprovisionamento.

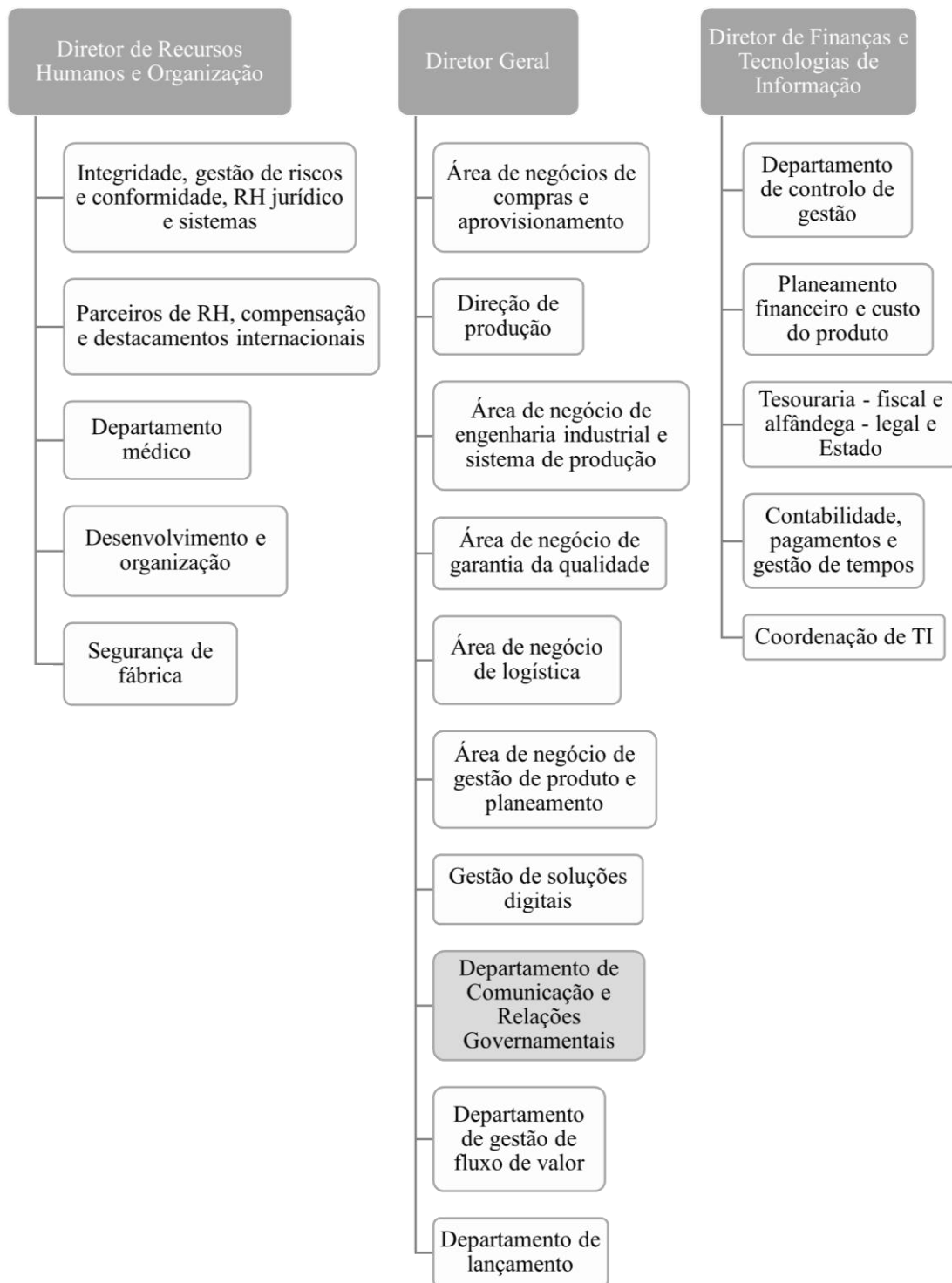


Figura 6 – Estrutura organizacional Volkswagen Autoeuropa (elaboração própria)

1.3. Departamento de Comunicação e Relações Governamentais

O Departamento de Comunicação e Relações Governamentais faz parte da área de Direção de fábrica, reportando diretamente ao diretor-geral. O departamento foi criado

há 10 anos, sob a liderança de João Delgado, com o objetivo de melhorar a comunicação interna e externa da empresa. A nível de Comunicação Interna, o objetivo passa por alcançar o maior número de colaboradores possível, apresentando os processos e estratégias da empresa de uma forma clara, criativa e apelativa. Além da Comunicação Interna, o departamento procura também divulgar as atividades da empresa através de comunicação externa, contribuindo para a solidificação da sua reputação enquanto *employer brand*.

A equipa é composta pelo diretor do departamento, por uma especialista de comunicação e sustentabilidade, por um *corporate designer e brand keeper*, por uma especialista de comunicação e assuntos externos, por uma especialista de produção de conteúdos ESG (Environment, Social and Governance) para meios digitais e por um operador de produção.

O diretor do departamento, como representante político do Grupo Volkswagen em Portugal, supervisiona todos os assuntos de relações governamentais de todas as empresas do Grupo que atuam no país. Além disso, quando necessário, representa a fábrica em eventos públicos e atua como porta-voz da organização; planeia e mantém o fluxo de comunicação com os media; supervisiona as ferramentas de comunicação da Volkswagen Autoeuropa; estabelece relações entre a organização e entidades locais; supervisiona a realização de eventos institucionais; e garante a consistência da reputação institucional em toda a organização.

A especialista de comunicação e sustentabilidade é responsável por desenvolver e implementar o plano de comunicação anual alinhado com a estratégia e os objetivos gerais da empresa; produzir conteúdos de todas as áreas de negócios para as plataformas digitais internas e externas; reportar conteúdos de Comunicação Interna ao Grupo Volkswagen; avaliar e manter a conformidade das plataformas corporativas com as diretrizes da marca e regulamentos legais; desenvolver, implementar e monitorizar os programas de responsabilidade social corporativa da empresa – programa de literacia digital e sustentabilidade para os filhos dos colaboradores, voluntariado corporativo, doações e patrocínios -; e monitorizar e gerir a caixa de correio de contactos dos colaboradores.

O *corporate designer e brand keeper* gere a imagem da empresa e da marca localmente, através do desenvolvimento e implementação de elementos visuais em todos os pontos

de contacto da empresa, garantindo a conformidade com as diretrizes de *design* de marca. Além disso, desenvolve conteúdos gráficos, ilustrativos e visuais para comunicação corporativa em todas as plataformas de comunicação; desenvolve e implementa o ecossistema digital da empresa; desenvolve e implementa o *design* do código de vestuário, do sistema de sinalização da fábrica, das infraestruturas sociais da fábrica e de *merchandising*; desenvolve e implementa conteúdo de imagem para eventos; e dá suporte no *design* de apresentações institucionais.

A especialista de comunicação e assuntos externos é responsável por gerir a comunicação e a reputação da organização junto dos *stakeholders*. As suas funções passam por desenvolver e executar estratégias de Relações Públicas; desenvolver e manter relações com os media; atuar como oficial de imprensa e produzir conteúdos específicos para os media; planear e organizar eventos corporativos; dar suporte na gestão de crises; e monitorizar e analisar os resultados de Relações Públicas.

A especialista de produção de conteúdos ESG para meios digitais é responsável por gerir e publicar conteúdos digitais relativos a temas ambientais, sociais e de governança, além de conteúdos internos de todas as áreas de negócios para todas as plataformas digitais. Ainda desenvolve e implementa o plano de comunicação anual alinhado com a estratégia e os objetivos gerais da empresa, da marca e do Grupo, bem como o plano de comunicação ESG anual; analisa dados e métricas para medir a eficácia dos conteúdos nas múltiplas plataformas; cria e desenvolve campanhas de comunicação internas; cria, acompanha, organiza e apresenta vídeos corporativos; desenvolve e implementa o plano de comunicação das redes sociais externas; monitoriza e avalia as notícias públicas sobre a empresa; e dá suporte à organização de eventos.

Por último, a equipa é ainda composta por um operador indireto com função adaptada à sua condição de invisual, que é responsável por ler e responder aos pedidos de contacto do *website* e encaminhar para os respetivos departamentos.

Resumindo, o departamento tem a seu cargo a gestão das relações governamentais e com a imprensa, a organização de eventos corporativos e dos programas de responsabilidade social corporativa, o *corporate design* e a comunicação interna. Todos os projetos desenvolvidos pelo departamento são apresentados e analisados em reuniões com as várias áreas de negócios e/ou *stakeholders*. De seguida, semanalmente existe uma reunião de equipa, onde se discutem todas as ideias e se dividem as tarefas pelos

membros da equipa. Todas as semanas, os projetos são revistos na reunião de equipa até à sua aprovação final. Após a criação do conteúdo final, a estratégia de comunicação é implementada e monitorizada regularmente, de forma a avaliar os resultados e adaptar a estratégia, se necessário.

No contexto da Comunicação Interna, os seus principais públicos são todos os colaboradores e parceiros a operar dentro das instalações da organização, bem como a marca e o Grupo Volkswagen para a partilha global de informação e de boas práticas. A pandemia de COVID-19 veio acelerar a transformação digital na organização e, atualmente, toda a comunicação é feita através de meios digitais. De acordo com a apresentação da Comunicação Interna da Volkswagen Autoeuropa, os meios de comunicação atuais são:

- **Website:** a plataforma que permite acesso aos conteúdos ao público externo;
- **Intranet:** é uma plataforma destinada apenas a colaboradores e parceiros a trabalhar na organização, com informação necessária para o negócio, como relatórios e acessos a sistemas, *workspaces* de temas estratégicos, *homepage* com destaques de conteúdos diversos e notícias com possibilidade de comentários;
- **Newsletter:** meio de destaque de vários conteúdos (notícias, programas, políticas internas, entre outros), que permite consulta mais detalhada através de links para outras plataformas;
- **E-app:** meio de transmissão de informação urgente, para os colaboradores terem sempre à mão, sem intermediários;
- **Televisão corporativa:** meio preferencial para ativação de campanhas internas, eventos e reforço de informação já divulgada noutros canais.
- **Redes sociais:** a Volkswagen Autoeuropa também tem uma página no LinkedIn e no Youtube, onde partilha acontecimentos e informações relevantes para os seus subscritores.

No que diz respeito às taxas de utilização, 98% dos colaboradores utilizam a *E-app*, 50% leem a *newsletter* e 50% acedem à *intranet*, de acordo com a apresentação institucional da Comunicação Interna da Volkswagen Autoeuropa. A televisão corporativa está em emissão contínua nas áreas sociais e nas duas cantinas durante os períodos de almoço, jantar e ceia.

Algumas das iniciativas mais recentes realizadas pelo departamento de Comunicação e Relações Governamentais passaram pela oferta de casacos comemorativos dos 30 anos de fábrica, o evento de fim de produção do Volkswagen Sharan, a festa de Natal para os colaboradores “Fábrica dos Brinquedos”, o evento desportivo “Volkswagen Run”, e as Reuniões Gerais de Informação conduzidas pelo diretor-geral, o programa de férias escolares para os filhos dos colaboradores KIDS ROC, bem como o programa de voluntariado corporativo RENASCER.

Relativamente à avaliação, regularmente é feita uma análise de indicadores de desempenho de conteúdos nos diferentes meios, de acordo com os objetivos anuais determinados. É implementado também um inquérito anual sobre satisfação com os meios, iniciativas e conteúdos de Comunicação Interna. Para além disso, as atividades com os colaboradores são sujeitas a inquéritos de satisfação no final.

De acordo com a especialista de comunicação e sustentabilidade, os principais desafios da Comunicação Interna na Volkswagen Autoeuropa passam pela segurança da informação e a dependência da disponibilidade de rede, as preferências individuais de cada cliente, o tempo - como comunicar eficazmente com equipas em 10 minutos? -, a rotatividade dos turnos, a atualização de competências de comunicação de liderança, a uniformização das mensagens ao longo das várias linhas hierárquicas, a diversidade demográfica, a atualização de competências técnicas e sociais das equipas de comunicação, a antecipação, a avaliação e a inovação.

É de referir que, desde 2018, a Volkswagen Autoeuropa é premiada como empresa mais atrativa para trabalhar no setor automóvel em Portugal pela Randstad (Randstad, 2018; Randstad, 2019; Randstad, 2020; Randstad, 2021; Randstad, 2022; Randstad, 2023; Randstad, 2024).

1.4. Responsabilidade Social Corporativa da empresa e programa RENASCER

Relativamente aos programas de responsabilidade social corporativa, a Volkswagen Autoeuropa realiza o KIDS ROC – um programa de férias escolares para os filhos dos colaboradores -, a Árvore Solidária – uma campanha de recolha de presentes de Natal

para distribuir por crianças carentes de instituições de solidariedade da região -, e o programa RENASCER – um programa de voluntariado corporativo.

Para esta dissertação, e tendo em conta que o objeto de estudo é o voluntariado corporativo e o seu contributo para o *employee engagement*, o foco de análise será o programa RENASCER.

O **programa RENASCER**, sob o mote “Uma contaminação positiva pela sensibilização e educação ambiental”, é uma iniciativa com o objetivo de reforçar o compromisso ambiental da organização e promover o *employee engagement*. Este programa foi concebido como resposta à necessidade de envolver a comunidade interna na proteção da biodiversidade, incentivando a uma mudança ambiental positiva. Está alinhado com a estratégia de sustentabilidade do Grupo Volkswagen – Regenerate+ -, com a política de Ambiente e Energia do Grupo Volkswagen e com a Missão Ambiental do Grupo Volkswagen.



Figura 7 – Identidade visual do programa RENASCER

O ciclo de contaminação positiva divide-se em três fases - Reconhecer, Recuperar e Renascer. Na fase de **Reconhecer**, a Volkswagen Autoeuropa pretende ser um exemplo na gestão ambiental e conformidade, trabalhando em parceria com a comunidade para eventos de reconhecimento do estado de degradação e acumulação de resíduos no perímetro exterior da fábrica. A fase de **Recuperar** é marcada por intervenções em equipa em projetos no perímetro da organização e na comunidade, como descontaminações costeiras. A etapa final, **Renascer**, ocorre após a sensibilização e ações de recuperação, através de ações de reflorestação, em que os colaboradores são convidados a trazer familiares ou amigos.

Em 2022, foram implementados os projetos-piloto. Em 2023, o programa começou oficialmente. Entre janeiro de 2023 e fevereiro de 2024, foram realizadas 6 ações, divididas em 4 projetos:

| Projeto | KPIs |
|--|---|
| Projetos Piloto | |
| #PROJECT1HOUR 04.2022 Sensibilização para a biodiversidade oceânica e proteção das pradarias marinhas no Estuário do Sado | 12 participantes 4h de ação (horário laboral) |
| Mares Circulares 09.2022 Descontaminação costeira no Estuário do Sado | 77 participantes 2 dias 4h de ação (horário laboral) 1 tonelada de lixo recolhido |
| Mares Circulares 10.2022 Eliminação de espécies invasoras no Estuário do Sado | 130 participantes 4h de ação (horário laboral) 300 sacos de espécies invasoras eliminadas |
| Um dia pelo oceano 10.2022 Descontaminação costeira no Estuário do Sado | 130 participantes 4h de ação (horário laboral) 2,5 toneladas de lixo recolhido |
| Zero Waste 10.2022 – 12.2022 Reutilização de sacos entre campanhas do Banco Alimentar contra a Fome | 120 participantes 4h de ação (horário laboral) 10.000 sacos recuperados |
| Zero Waste 11.2022 Preparação de refeições com zero desperdício para doação à REFOOD | 20 participantes 4h de ação (horário laboral) 95 refeições confeccionadas |
| Projetos de 2023 | |
| Um dia pela floresta 10.01.2023 Reflorestação na Mata Nacional da Machada e Sapal de Coina | 30 participantes 4h de ação (horário laboral) 500 árvores plantadas de espécies autóctones |
| Mares Circulares 04.06.2023 Descontaminação costeira na Reserva Natural do Estuário do Sado | 11 participantes, incluindo familiares 4h de ação (fora do horário laboral) 840kg resíduos recolhidos |
| Tudo é aMAR 12.06.2023 | 17 participantes |

| | |
|---|---|
| Descontaminação terrestre no perímetro da fábrica | 2h30m de ação (horário laboral) 1t resíduos recolhidos |
| Um dia pela floresta 25.11.2023 / 27.01.2024 / 10.02/2024 Reconhecer, recuperar e reflorestar na Mata Nacional da Machada | 168 participantes, incluindo familiares e amigos 3 dias 3h atividade por 4 grupos (fora horário laboral) 2.000 espécies autóctones plantadas 43% repetentes |

Tabela 4 – Ações de voluntariado realizadas entre 2022 e 2024 (elaboração própria, com base em dados fornecidos pela organização)

No total, contabiliza-se 715 participantes voluntários - num universo de 4980 colaboradores - em todas as atividades do programa RENASCER desde 2022 até ao início de 2024.

2. Apresentação e análise do estudo de caso

2.1. A comunicação do programa RENASCER

A Comunicação Interna é fundamental para o sucesso das iniciativas de voluntariado corporativo, garantindo que todos os colaboradores estejam informados, envolvidos e motivados para participar, tal como defendem Men e Verčič (2021). Desta forma, a Volkswagen Autoeuropa desenvolve e implementa uma estratégia de comunicação sobre as ações de voluntariado corporativo, com o objetivo de aumentar a participação, fomentar o *engagement* e alinhar as atividades de voluntariado com os valores e objetivos da empresa.

Em primeiro lugar, todas as iniciativas são comunicadas previamente através de todos os meios de Comunicação Interna da organização (*newsletter*, *intranet*, aplicação e televisão corporativa). Nessa comunicação, está sempre integrado o *link* para o formulário de inscrição nas atividades (anexo 1), disponível na *Intranet* da Volkswagen Autoeuropa.

Após a inscrição, os voluntários recebem um *e-mail* de confirmação com o “Manual do Voluntário” (anexo 2), onde constam todas as informações necessárias para melhorar a experiência dos participantes.

Durante a atividade, é feita a recolha fotográfica e videográfica da ação, bem como a recolha de testemunhos dos participantes, que dará origem a artigos e vídeo reportagens que são publicados em todos os meios de comunicação internos (*newsletter, intranet, aplicação e televisão corporativa*) e externos (*website, LinkedIn e Youtube*). A publicação da vídeo reportagem nos canais de comunicação externos permite que os colaboradores partilhem estes conteúdos nas suas próprias redes sociais, transformando-se em embaixadores da marca (Jones, 2017).

Avaliar os resultados das ações é uma parte fundamental da estratégia de Comunicação Interna, permitindo à administração entender o impacto da atividade no alcance dos objetivos organizacionais (Zetterquist, 2017). No final de cada atividade, é enviado por *e-mail* um questionário de satisfação para todos os participantes, de modo a aferir a satisfação com a atividade. É de referir que a avaliação do programa RENASCER é apenas realizada neste questionário, não estando incluída no questionário de comunicação anual enviado a todos os colaboradores. Desta forma, apenas é apurada a opinião dos colaboradores participantes nas atividades, o que pode enviesar os resultados e não apurar eventuais barreiras ou críticas por parte dos colaboradores que ainda não participam.

De modo a proceder à análise documental para a triangulação de dados, decidiu-se analisar alguns dos suportes de Comunicação Interna do programa RENASCER disponibilizados pela Volkswagen Autoeuropa. São eles o formulário de inscrição, disponível na *Intranet* da Volkswagen Autoeuropa, o Manual do Voluntário e uma vídeo reportagem, disponível no YouTube da Volkswagen Autoeuropa. Estes suportes são referentes às ações dos dias 23 de novembro de 2023, 27 de janeiro de 2024 e 10 de fevereiro de 2024, sendo que o Manual do Voluntário é apenas referente à ação de dia 10 de fevereiro de 2024.

Começando pela **página da *Intranet* que contém o formulário de inscrição**, o título “Um dia pela floresta” é direto e convidativo, atraindo a atenção dos colaboradores. A introdução explica de forma concisa o objetivo do evento, contextualizando a atividade como parte do programa RENASCER e do seu propósito de sensibilização ambiental. O texto convida diretamente os colaboradores a envolverem-se na atividade, através de uma linguagem inclusiva, direta, pessoal e motivacional (“convidamos-te”, “junta-te a nós”). A imagem mostra dois colaboradores numa atividade passada a carregarem uma caixa, o que reflete a união, interações sociais e o sentimento de pertença decorrentes

das atividades. A descrição das atividades destaca os benefícios pessoais e coletivos decorrentes da participação nas atividades, como a proteção ambiental e o aumento de conhecimento sobre ecossistemas locais. O texto valoriza e reconhece a importância da participação dos colaboradores (“a oportunidade de te tornares um verdadeiro guardião da nossa floresta nacional”). Este reconhecimento e sentimento de propósito é importante para o *employee engagement*, pois os colaboradores poderão sentir-se mais motivados se perceberem que a sua contribuição é valorizada (Maslach et al., 2001). É referida a possibilidade de os colaboradores levarem também as suas famílias e amigos para a atividade. Toda esta narrativa apela à participação e aumenta o envolvimento dos colaboradores com a atividade. Está ainda disponível um *link* para um vídeo de uma ação anterior, que ajuda os colaboradores a entenderem o que esperar da atividade.

O formulário de inscrição é estruturado de forma clara, dividindo as informações em secções: Datas e horários, Identificação, Localização e Kit Voluntário. Esta organização facilita a navegação e compreensão das informações por parte dos colaboradores. O formulário especifica claramente as datas, horários e atividades que serão realizadas, desde plantação de espécies autóctones a passeios interpretativos, permitindo que os colaboradores escolham as datas e horários que melhor se adequam às suas agendas e as atividades que encaixam melhor nos seus interesses.

Na secção de Identificação, é solicitado o nome do colaborador, o seu número, área de atuação, contacto telefónico, *e-mail* e tamanho da luva de proteção. Estes dados são essenciais para identificar e comunicar com os colaboradores, permitindo entender melhor o perfil dos voluntários e a sua diversidade. Existe ainda um espaço para a identificação de mais 3 participantes que podem acompanhar o colaborador, sendo pedido o seu nome, número de identificação fiscal, data de nascimento e tamanho da luva de proteção. É ainda disponibilizado um contacto, caso os colaboradores pretendam incluir mais participantes, o que mostra flexibilidade por parte da organização. Existe uma nota que clarifica de que forma serão usados os dados pedidos no ato de inscrição, garantindo a conformidade do tratamento de dados com o Regulamento Geral de Proteção de Dados.

Na secção de Localização, a descrição da localização é clara e inclui detalhes práticos como estacionamento gratuito e infraestruturas disponíveis, como acesso a casas de banho, salas para colocar mochilas ou outros materiais e zona de piquenique com mesas. Estas informações são importantes para que os voluntários se possam preparar

adequadamente. No entanto, poderia ser disponibilizado um mapa interativo ou uma hiperligação para o Google Maps que mostrasse a localização exata da atividade, para facilitar a deslocação e o acesso e mitigar dúvidas.

Por último, na secção de Kit Voluntário, a especificação dos materiais que compõem o kit e as recomendações sobre vestuário e necessidades pessoais são claras e úteis para a experiência do utilizador. É feita ainda uma referência ao facto de ser um programa “ZERO Desperdício”, apelando à reutilização dos materiais, o que reflete um compromisso com a sustentabilidade. Alinhar as ações de voluntariado aos valores corporativos e pessoais dos colaboradores pode fortalecer o sentimento de pertença e orgulho entre os colaboradores (Barton, 2016). É também referida a cobertura por seguro das atividades. Além disso, ao solicitar informações específicas como alergias ou condições que possam limitar a participação, a Volkswagen Autoeuropa demonstra preocupação com a inclusão e o bem-estar dos seus colaboradores.

De um modo geral, o formulário detalha claramente e com transparência as expectativas e requisitos para a participação nas atividades. A interface do formulário parece ser acessível, intuitiva e fácil de usar, com campos obrigatórios bem assinalados e instruções claras, facilitando a inscrição dos colaboradores. Ao fornecer todas as informações necessárias e facilitar o processo de inscrição, a organização reduz as barreiras à participação.

Passando para a análise do **Manual do Voluntário**, este consiste num documento que fornece informações relevantes e diretrizes para orientar os participantes nas atividades de voluntariado organizadas pela Volkswagen Autoeuropa.

O manual comunica de forma clara o propósito da ação “Um dia pela floresta” e do programa RENASCER. Esta contextualização é fundamental para que os colaboradores compreendam de que forma a sua participação se encaixa nos objetivos do programa e da organização. Também a referência às atividades passadas e a um objetivo real e mensurável (“2000 árvores”) é importante para motivar os colaboradores, pois permite-lhes visualizar o processo e o impacto das suas ações. A narrativa do programa permite que os colaboradores se identifiquem a um nível emocional com a organização, uma vez que aplicam as suas experiências à narrativa corporativa, fortalecendo ainda mais o *engagement* (Gill, 2014).

A “contaminação positiva” é o mote do programa, pelo que é uma expressão constantemente enfatizada, o que pode motivar os colaboradores a tornarem-se embaixadores dos valores corporativos, não apenas dentro da empresa, mas fora dela.

O manual fornece informações claras sobre localização, horário e atividades do evento, o que é essencial para a organização e preparação dos voluntários. Ao contrário do formulário de inscrição, aqui já se encontra a imagem de um mapa da localização, bem como as coordenadas, o que facilita a compreensão. Tal como no formulário, é feita referência às infraestruturas disponíveis no local.

As recomendações sobre vestuário, equipamentos e necessidades que os participantes devem trazer consigo são claras e detalhadas, ajudando a garantir que os voluntários estejam preparados, o que minimiza o risco de problemas durante a atividade.

À semelhança do formulário de inscrição, é referida a reutilização dos materiais, apelando à mesma por parte dos colaboradores repetentes. No entanto, ao mencionar que os voluntários que participam pela primeira vez recebem o kit de voluntariado completo, a organização incentiva a adesão de novos voluntários, o que é um fator positivo para o envolvimento contínuo e de longo prazo.

Muitas das informações já foram referidas no formulário de inscrição. Apesar de poder parecer repetitivo, o Manual do Voluntário é fundamental para reforçar a mensagem de maneira eficaz e relembrar as informações relevantes mais próximo da data do evento.

No final do Manual, existe um aviso sobre a captação de fotografias e vídeos durante o evento e solicita-se o consentimento do participante, o que demonstra a preocupação da empresa com a privacidade e a conformidade legal. Isto é essencial para manter a confiança dos colaboradores na organização.

A nível visual, o uso de um *design* simples, com recurso a imagens e mapas, facilita a compreensão das informações e ajuda a captar a atenção dos voluntários. O foco está na informação prática, o que é apropriado para o contexto de uma ação voluntária. A organização do conteúdo por tópicos torna a leitura rápida e fácil.

Por último, a **vídeo reportagem** inicia com uma introdução clara e motivacional, destacando a missão do programa RENASCER e a colaboração com entidades especialistas como a Quercus e o Centro Ambiental da Mata da Machada. A descrição das atividades ao longo dos três dias foi detalhada, mostrando a aprendizagem teórica e

a aplicação prática do conhecimento, além do envolvimento de família e amigos, o que enriquece a narrativa.

Ao longo da vídeo reportagem, aparecem testemunhos de colaboradores e dos seus familiares, bem como do conselho de gerência da Volkswagen Autoeuropa, reforçando a importância do voluntariado e incentivando mais pessoas a participarem. Os testemunhos dos colaboradores e das suas famílias trazem autenticidade e humanizam a narrativa, mostrando experiências pessoais e o impacto positivo das atividades. A presença do conselho de gerência nas atividades a encorajar a participação pode aumentar o desejo dos colaboradores de se envolverem em futuras ações de voluntariado. Além disso, a interação entre liderança e colaboradores promove um ambiente inclusivo e colaborativo, o que pode aumentar o sentimento de pertença (Men, 2014b).

Relativamente às imagens do vídeo, há um claro destaque para a participação das famílias, especialmente das crianças, o que reforça a mensagem de passar tempo em família. A vídeo reportagem enfatiza ainda a união e o trabalho em equipa, o que promove um sentimento de pertença entre os colaboradores. As imagens bucólicas e envolventes da biodiversidade e do ecossistema da floresta são visualmente atraentes e dão a conhecer aos espetadores o ambiente que poderão encontrar nas atividades. Para além disso, o facto de se mostrar o processo de plantação de árvores e os materiais disponibilizados, como luvas e enxadas, oferece uma visão prática e realista das atividades.

Algo bastante positivo é a presença de legendas no vídeo, pois facilita a visualização do vídeo e a compreensão da mensagem, mesmo sem som. Este aspeto comprova a responsabilidade pela inclusão social por parte da organização, pois torna o vídeo acessível a todos. A utilização de diferentes ângulos de câmara torna a vídeo reportagem mais dinâmica e interessante.

É possível então concluir que, de um modo geral, todos os suportes de comunicação conseguem transmitir claramente a mensagem do programa. A mensagem transmitida considera os 7 C's da Comunicação, definidos por Williams (1992), já referidos no capítulo II: chamar a atenção, clarificar a mensagem, evocar primeiro a emoção e depois a razão, criar confiança, mostrar o benefício, apelar à ação e repetir a mensagem várias vezes.

2.2. A visão dos colaboradores

Nesta apresentação de dados, não estão incluídas as entrevistas ao conselho de gerência e à especialista de comunicação e de sustentabilidade, uma vez que os guiões de entrevistas eram diferentes dos restantes. No entanto, estes dados serão utilizados para complementar aqueles que foram obtidos nas entrevistas aos colaboradores.

O que se pretende com esta análise é, através das respostas dos colaboradores participantes no programa RENASCER, perceber se os efeitos percebidos pelos mesmos aquando da sua participação, bem como a sua perceção acerca da organização do programa, influencia o seu nível de *engagement*, de acordo com a revisão da literatura.

Efeito da participação

| Categorias e subcategorias | Nº de referências |
|--------------------------------|-------------------|
| Efeitos da participação | |
| Reconhecimento | 4 |
| Motivação | 8 |
| Interações sociais | 42 |
| Satisfação | 13 |
| Competências | 18 |
| Sentimento de propósito | 13 |
| Sentimento de pertença | 9 |
| Orgulho | 12 |
| Envolvimento com a liderança | 11 |

Tabela 5 – Apresentação dos resultados das subcategorias referentes aos efeitos da participação
(elaboração própria)

Reconhecimento

De acordo com Neiva (2018), a valorização dos colaboradores pode levar a uma relação inquebrável entre os membros da empresa, contribuindo para o *employee engagement*. No entanto, a análise das entrevistas revelou que o reconhecimento é um dos efeitos menos mencionados pelos colaboradores, sendo que apenas 3 colaboradores o referiram.

A colaboradora 1 mencionou que não participa nas atividades “por querer ser reconhecida”, enquanto a colaboradora 12 expressou o seu desejo de ser reconhecida pelo seu trabalho no futuro. Desta forma, os resultados da análise alinham-se parcialmente com a teoria existente sobre o reconhecimento como um fator de *employee engagement*, uma vez que nem todos os colaboradores procuram reconhecimento explícito.

A maior surpresa foi a percepção do envolvimento da família como um fator de reconhecimento, algo que não é abordado na literatura. Neste caso, o colaborador 7 sente-se reconhecido pela organização com a possibilidade de envolver “a família no nosso lado profissional”. A responsável pelo programa e o diretor de Recursos Humanos e Organização evidenciam também este fator como uma forma de reconhecimento indireto por parte da organização.

Outras formas de reconhecimento podem ser através de eventos públicos, agradecimentos ou elogios. A colaboradora 1 demonstrou reconhecimento pelos seus colegas, elogiando o esforço dos mesmos, o que está de acordo com a teoria de Magalhães e Ferreira (2014), que sugere que o reconhecimento pode vir tanto da organização como de outros colaboradores.

Além disso, como constatado na análise da vídeo reportagem no subcapítulo 2.1., o diretor-geral agradece publicamente aos voluntários pela sua participação, o que, segundo Rodell et al. (2016), pode promover a participação e o envolvimento dos colaboradores. Por sua vez, também a responsável pelo programa refere que a realização de vídeo reportagens dos eventos, com a recolha de testemunhos dos participantes, é por si uma forma de reconhecimento, tanto individual como coletivo.

Motivação

A motivação surge como um dos efeitos mais frequentemente mencionados pelos colaboradores, com 11 referências. A maior surpresa foi o contraste entre as opiniões dos colaboradores e do conselho de gerência. A colaboradora 6, por exemplo, descreve estas atividades como “uma motivação extra”. De igual modo, o colaborador 7 acredita que “as pessoas são motivadas com este tipo de atividades, com formação, e não só com dinheiro”. Já o diretor de Finanças e de I.T. acredita que a motivação dos colaboradores

da Volkswagen Autoeuropa depende de incentivos financeiros. Apesar de não se poder extrapolar as opiniões dos colaboradores, esta divergência entre os colaboradores voluntários e a administração sugere que a motivação intrínseca, derivada de atividades formativas, pode ser tão eficaz como a motivação extrínseca, baseada em recompensas financeiras.

Yeomans (2006) refere três fatores cruciais para a motivação dos colaboradores: autonomia sobre as suas próprias vidas, o desejo de melhorar continuamente a forma como fazem algo importante para os próprios e um propósito. No geral, estas condições refletem-se nas respostas dos colaboradores, quando referem que têm a flexibilidade de escolher as atividades e horários mais convenientes para si, recebem formação e trabalham para um propósito com que se identificam.

Men & Verčič (2021) defendem que interligar os objetivos pessoais a um propósito maior pode aumentar a motivação. Isso está de acordo com o testemunho do colaborador 5, que menciona que o facto de gostar de atividades dedicadas à natureza aumenta a sua motivação.

De um modo geral, os relatos dos colaboradores indicam que a motivação derivada do voluntariado corporativo se traduz num maior *engagement* no trabalho. O colaborador 8 destaca a motivação e o sentimento positivo após participar no programa e o colaborador 10 observa uma melhoria no sentimento para com a organização ao voltar ao trabalho no dia seguinte. Esses efeitos são consistentes com a teoria de Magalhães e Ferreira (2014), que sugerem que o envolvimento em ações de responsabilidade social pode aumentar a motivação dos colaboradores e o seu envolvimento.

Interações sociais

As interações sociais foram o efeito mais frequentemente mencionado pelos colaboradores, com um total de 42 referências. Este resultado não é surpreendente, considerando que um dos principais objetivos do programa, de acordo com a responsável, foi precisamente reaproximar os colaboradores no período pós pandemia. Ao analisar os resultados, é possível confirmar que esse objetivo foi atingido.

De acordo com o State of the Sector (2023), as atividades de *teambuilding* e de voluntariado corporativo criam oportunidades para fortalecer os laços entre os

colaboradores e a organização. De facto, o testemunho dos colaboradores reflete a eficácia destas atividades para o *employee engagement*. O colaborador 1 menciona que estas atividades permitem conhecer melhor os colegas e trabalhar melhor em equipa, enquanto o colaborador 2 observa que conhecer pessoas de outras áreas gera um círculo comunicacional interessante e facilita a partilha de ideias. Estes testemunhos alinham-se com a teoria de Longenecker et al. (2013), que defendem que estas interações ajudam a expandir redes de contacto e fortalecer laços no local de trabalho.

O envolvimento da família, um aspeto menos enfatizado na literatura, surge como uma surpresa positiva, com potencial para fortalecer ainda mais o envolvimento dos colaboradores. O colaborador 3 destaca a possibilidade de passar tempo com a família, o que pode aumentar significativamente o *employee engagement* (Points of Light, 2018).

Satisfação

A satisfação é referida 13 vezes como um efeito percebido pelos colaboradores resultante da sua participação no programa RENASCER. Esse sentimento é um reflexo da experiência pessoal durante as atividades de voluntariado, mas também da perceção sobre a responsabilidade social da organização. A teoria de Adi et al. (2015) de que o compromisso da organização com causas ambientais e sociais influenciam diretamente o nível de satisfação dos colaboradores está de acordo com o testemunho do colaborador 4.

Um estudo realizado por Boccalandro (2018) constatou que a participação em atividades de voluntariado corporativo resulta num aumento de satisfação no trabalho. Os colaboradores da Volkswagen Autoeuropa estão de acordo com esta teoria. Por exemplo, os colaboradores 3 e 5, ao sentirem que a empresa dá a possibilidade de participação nestas atividades, notam uma maior satisfação e uma melhor disposição nos dias de trabalho.

A utilização de ferramentas de monitorização e avaliação como o *Stimmungsbarometer*²² pela Volkswagen Autoeuropa demonstra uma estratégia

²² O *Stimmungsbarometer* é uma ferramenta corporativa do Grupo Volkswagen que permite uma representação objetiva sobre a opinião dos colaboradores no local de trabalho. O questionário é feito anualmente. Em 2023, a participação foi de 78% e o índice geral de 78,5%.

estruturada para medir a satisfação e o *engagement*, tal como defendido por Hume (2017). No entanto, de acordo com o diretor de Recursos Humanos e Organização, a ferramenta atual não reflete completamente a opinião de todos os colaboradores, especialmente dos colaboradores das áreas de não produção, e está mais relacionado com o trabalho laboral do que com estas ações na sociedade. Esta limitação sugere a necessidade de uma avaliação mais abrangente e contínua, que está já a ser desenvolvida para o futuro, segundo o diretor de Recursos Humanos e Organização. A transição para uma versão mais flexível e intensiva do questionário, que permitirá a inclusão de questões mais específicas sobre passatempos e atividades como o voluntariado, irá possibilitar que a organização não só monitore a satisfação e o *engagement* de forma mais precisa, mas também que adapte as suas estratégias de acordo com as necessidades e desejos dos colaboradores, o que é essencial para sustentar o *engagement* a longo prazo.

Competências

De acordo com Allen et al. (2011), ao envolverem-se em atividades voluntárias, os colaboradores são expostos a desafios complexos, que exigem tomadas de decisão rápidas, gestão de recursos limitados e de equipas e capacidade de resolução de problemas, proporcionando uma aprendizagem prática contextualizada.

A responsável do programa destaca a importância de investir na formação contínua dos colaboradores, através destas atividades práticas. Este testemunho vai ao encontro da Comissão Europeia (2011), que defende que o voluntariado pode ser considerado uma forma de aprendizagem para formar os colaboradores em matérias que a organização deseje ver desenvolvidas.

A análise dos resultados corrobora estas teorias, sendo que 18 referências foram feitas pelos colaboradores sobre a aquisição ou desenvolvimento de novas competências. Estas menções destacam principalmente o aumento da consciência e do conhecimento ambiental, mas também incluem competências sociais, de gestão de equipas e de organização de eventos. Isso indica que as atividades não só promovem competências técnicas, mas também competências interpessoais e de liderança, tal como apontado por Schie et al. (2018).

Estas competências podem ser transpostas para o ambiente de trabalho, como referido pelos colaboradores 5, 8 e 9, que mencionaram que aplicaram os seus novos conhecimentos ambientais e de gestão de equipas no contexto profissional.

Meirinhos e Barreto (2018) defendem que programas de formação e desenvolvimento são cruciais para a criação de uma cultura de apoio e participação dos colaboradores. O facto deste programa ser visto não só como uma atividade voluntária, mas também como uma oferta “educativa e pedagógica” (responsável do programa), reflete o seu potencial de influenciar positivamente a cultura organizacional e o *employee engagement*.

Sentimento de propósito

Smith e Mounter (2008) afirmam que o voluntariado corporativo instila um sentimento de propósito entre os colaboradores e a análise dos dados recolhidos confirma essa teoria, ao identificar 13 referências de colaboradores que se alinham com o propósito do programa. Este sentimento de propósito é essencial para o *employee engagement*, pois, como apontado por Idowu e Filho (2009), a identificação dos colaboradores com os valores da organização reforça o compromisso dos colaboradores.

Como descrito por Barton (2016), o voluntariado pode criar um propósito partilhado. Esta teoria está alinhada com o testemunho do colaborador 8, que afirma que todos estão a “trabalhar para um objetivo comum”. Por exemplo, o colaborador 9 que menciona um sentimento de “missão cumprida” após participar na atividade, sublinha o impacto emocional positivo que estas atividades podem ter. Este tipo de sentimento é fundamental para o envolvimento, pois promove um vínculo mais profundo com o trabalho e a empresa.

Por sua vez, o diretor de Recursos Humanos e Organização destaca a relevância de um trabalho com significado no contexto atual das organizações: “Há 50 anos, as pessoas procuravam trabalho, porque queriam gerar bem-estar. Hoje, o nível de bem-estar aumentou, por isso, as pessoas procuram trabalho para fazer sentido.” Este é um ponto crítico, pois sugere que o voluntariado corporativo pode ser uma ferramenta eficaz para as organizações satisfazerem esta procura crescente por propósito, tal como evidenciado pelo State of the Sector (2023).

No entanto, a maior surpresa foi a constatação de que a quantidade de participantes nem sempre se reflete na qualidade da identificação com o propósito. Este ponto é enfatizado pela especialista de comunicação e sustentabilidade, que sublinha a importância do compromisso autêntico em detrimento da participação massiva: “Não me interessa que 5.000 pessoas participem no programa, por obrigação ou só para ficar na fotografia. Interessa-me o compromisso e a identificação das pessoas com o propósito.”. Este testemunho sugere que, para maximizar o *employee engagement*, as organizações devem focar-se na criação de comunidades com o mesmo propósito e de experiências em torno dos valores organizacionais, como defendido por O’Neil (2020), em vez de simplesmente incentivar uma ampla adesão superficial.

Sentimento de pertença

Santos (2005) argumenta que o voluntariado corporativo gera um sentimento de pertença à organização. Os dados da entrevista confirmam parcialmente essa teoria, com 9 referências ao sentimento de pertença, o que sugere que a maioria dos colaboradores envolvidos nas atividades de voluntariado se sentem parte da organização. No entanto, há uma exceção que não está de acordo com a teoria: o colaborador 10 expressa uma dissociação entre a sua identidade pessoal e a organização, afirmando que não se vê “como um funcionário da Autoeuropa, mas apenas eu com o meu filho”. Esta discrepância mostra que nem todos os colaboradores experienciam um sentimento de pertença à empresa através destas atividades e que o impacto do voluntariado corporativo pode variar de pessoa para pessoa.

Por outro lado, os testemunhos dos colaboradores 9 e 11 alinham-se com a teoria de Quirke (2008), que associa o *employee engagement* ao sentimento de pertença e à identificação do colaborador como um embaixador da organização. O colaborador 11, por exemplo, expressa claramente que se sente um representante da empresa e aprecia essa responsabilidade, o que alinha com a ideia de que um colaborador envolvido se sente parte integrante da organização. Esse sentimento é ainda mais evidente no testemunho do colaborador 9, que fala na 1ª pessoa do plural para se referir às ações da empresa, indicando uma forte identificação com a organização: “Dizer que estamos aqui, também fazemos coisas boas, que não são só os nossos carros, portanto, nós preocupamo-nos com o meio que está à nossa volta”. Este testemunho está ainda

fortemente relacionado com o fundamento do Grupo Volkswagen - “nós em vez de eu” - , como referido pela especialista de comunicação e sustentabilidade.

Orgulho

Hopkins (2007) afirma que uma organização socialmente responsável tende a aumentar o orgulho dos colaboradores. Esse efeito é confirmado pelos testemunhos recolhidos na Volkswagen Autoeuropa, onde se verificaram 12 referências em que os colaboradores destacaram que as iniciativas de voluntariado reforçam o orgulho que sentem pela empresa.

Por exemplo, o colaborador 1 expressa orgulho pelo esforço da empresa em incluir todos os colaboradores nas atividades de voluntariado, enquanto o colaborador 2 menciona um sentimento de orgulho em trabalhar na Volkswagen Autoeuropa. Estas referências reforçam a teoria de Hopkins e alinham-se com os resultados do estudo de Bocalandro (2018), que identificou um aumento de 20% no orgulho dos colaboradores após a participação em atividades de voluntariado corporativo.

No entanto, é importante notar que o orgulho não surge apenas da participação individual, mas também da perceção dos colaboradores sobre o compromisso da empresa com a responsabilidade social. O testemunho do colaborador 6, que associa o seu orgulho à preocupação e envolvimento da empresa com as causas sociais, remete para a importância da autenticidade e da relevância das ações da empresa. Isso sugere que o orgulho é amplificado quando os colaboradores percebem que a organização não só promove o voluntariado, mas o faz de forma genuína e alinhada com os seus valores corporativos, tal como defendido por Viererbl e Koch (2022).

Uma surpresa interessante é a profundidade do impacto do voluntariado no orgulho dos colaboradores, que parece não ser apenas um sentimento temporário, mas um fator contínuo que influencia a perceção do seu papel dentro da organização. O testemunho do colaborador 3, que destaca a importância de valorizar e sentir orgulho no trabalho realizado, sugere que o voluntariado corporativo não só reforça o orgulho, mas também solidifica a identidade profissional dos colaboradores.

De facto, a responsável pelo programa RENASCER aponta o orgulho como outro dos valores do Grupo Volkswagen, estando intimamente ligado à qualidade do trabalho e do

produto, ao compromisso com a inovação e com a sustentabilidade. Por sua vez, a ideia de que o voluntariado pode levar o orgulho “para outro nível”, como mencionou a responsável do programa, mostra o potencial do voluntariado corporativo de transformar o orgulho individual numa força coletiva, tal como defendido por Rodell et al. (2013). Esse orgulho coletivo não só faz com que os colaboradores se tornem embaixadores da marca – como referido pelos próprios e pela responsável do programa -, como pode contribuir para o aumento da produtividade, fortalecer o compromisso com a organização e a melhoria do ambiente organizacional, o que, por sua vez, contribui para o *employee engagement* (Rodell et al., 2013).

Envolvimento com a liderança

Song e Tao (2022) argumentam que a participação dos gestores de topo em ações de voluntariado é crucial para promover o *employee engagement*. Os resultados das entrevistas confirmam a teoria, com 11 referências ao envolvimento com a liderança. O testemunho do colaborador 4, que menciona que a participação da liderança “mostra que é uma gestão preocupada em envolver os seus colaboradores”, reforça a ideia de que a presença dos líderes em atividades de voluntariado é vista como um sinal de compromisso com os valores da empresa.

O conceito de “liderança pelo exemplo” é bastante enfatizado, tanto nos testemunhos dos colaboradores como nos dos próprios líderes. O colaborador 12 observa que ver os líderes a participar ativamente nas atividades voluntárias “nos leva a querer participar”, o que confirma a teoria de Men (2014b) sobre a importância dos líderes como figuras centrais na motivação dos colaboradores. Para o diretor de Recursos Humanos e Organização, “temos de mostrar que também a direção da empresa está comprometida, com a expectativa de que mais pessoas copiem o exemplo.” Esse exemplo de liderança pode criar um ciclo positivo de envolvimento, onde os colaboradores se sentem inspirados e motivados a seguir o exemplo dos seus superiores.

A teoria de Meirinhos e Barreto (2018) sobre o papel da liderança na criação de uma cultura de apoio e participação reflete-se no testemunho da responsável do programa, que destaca que o conselho de gerência desempenha um papel determinante não só na criação e definição das estratégias do programa, mas também na sua implementação prática, estando presentes no terreno junto dos colaboradores. Esta proximidade entre

liderança e colaboradores é também mencionada pelo colaborador 3 como um fator que “corta um pouco a distância que temos”. Uma surpresa interessante foi perceber que os líderes também apreciam a oportunidade de conhecer melhor os colaboradores, como mencionado pelo diretor-geral. Isto sugere que o envolvimento entre colaboradores e liderança contribui para uma maior satisfação no trabalho e demonstra a influência direta que a liderança exerce sobre o *employee engagement* (Alcobia, 2001, citado por Meirinhos & Barreto, 2018).

Organização do programa

| Categorias e subcategorias | Nº de referências |
|-----------------------------------|--------------------------|
| Organização do programa | |
| Horário | 9 |
| Condições | 8 |
| Recorrência | 9 |
| Duração | 3 |
| Diversidade | 3 |
| Localização | 4 |
| Comunicação | 6 |

Tabela 6 – Apresentação dos resultados das subcategorias referentes à organização do programa (elaboração própria)

Horário

A subcategoria “Horário” teve 9 referências, no que diz respeito à opinião dos colaboradores sobre a organização do programa. A preferência por atividades realizadas durante o horário de trabalho, mencionada por 4 colaboradores, sugere que a percepção de compromisso da empresa com o voluntariado está ligada à disposição da organização em alocar tempo de trabalho para estas atividades. Como o colaborador 1 argumenta, realizar ações de voluntariado no horário laboral reforçaria a reputação da empresa como promotora ativa de voluntariado e de responsabilidade social.

A responsável do programa conta que, no início, as atividades centraram-se no horário laboral, maioritariamente com colaboradores das áreas de não produção. Depois dos primeiros projetos-piloto, começaram a “abrir espaço também para a participação aos

colaboradores da linha de produção, que não podem durante o horário de trabalho ou não é tão fácil deixarem a linha de produção para participarem numa ação, isto porque a gestão de presenças é mais complexa na produção.” Esta flexibilidade e adaptação do programa RENASCER para incluir diferentes horários e permitir a participação de colaboradores de todas as áreas e níveis hierárquicos, por um lado, demonstra a preocupação da organização em dar possibilidade de participação a todos os colaboradores, aspeto referido positivamente pelo colaborador 1.

No entanto, tendo em conta as respostas dos colaboradores, seria importante encontrar uma solução que permitisse a todos os colaboradores, independentemente das suas funções ou horários de trabalho, participar nas atividades em horário laboral, dando a mesma oportunidade e as mesmas condições a todos.

Assim, a sugestão de um regime misto, defendida por outros 4 colaboradores, revela uma outra perspetiva das necessidades e expectativas dos colaboradores. Por exemplo, o colaborador 4 sugere que uma combinação de atividades no horário de trabalho com outras fora desse horário, nomeadamente aos fins de semana, permitiria a inclusão da família e aumentaria a participação no geral. Este argumento reflete um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, como defendido por Meirinhos e Barreto (2018), reconhecendo o valor do voluntariado como uma atividade que pode promover o *employee engagement*.

Condições

A análise dos dados indica que a administração reconhece a importância de criar condições favoráveis para a participação no programa, “disponibilizando recursos”, como afirma o diretor-geral. Já o diretor de Recursos Humanos e Organização reflete sobre as barreiras enfrentadas por alguns colaboradores, como a falta de transporte próprio, sublinhando a necessidade de uma abordagem inclusiva no planeamento do programa.

De facto, a disponibilização de recursos como transporte, proteção individual, lanche e brindes, mencionada positivamente pelos colaboradores (8 referências), evidencia um esforço da organização em eliminar as barreiras à participação e em criar uma

experiência agradável e segura para todos, o que aumenta a propensão dos colaboradores de se envolverem nas atividades de voluntariado.

Porém, as sugestões de melhoria apresentadas pelos colaboradores 1 e 10, como a necessidade de avaliar as condições do terreno e a disponibilização de ferramentas adequadas para crianças, indicam que ainda há espaço para aperfeiçoar as condições oferecidas. Estes testemunhos sugerem que, apesar do esforço da organização, a percepção da eficácia das condições logísticas pode variar entre os colaboradores, destacando a importância de um *feedback* contínuo e de ajustes, conforme necessário.

Recorrência

A recorrência das atividades foi abordada 9 vezes na categoria “Organização do programa”.

O desejo de uma maior regularidade aponta para a necessidade de um programa mais contínuo e presente na rotina da organização e dos seus colaboradores. Por exemplo, o colaborador 7 sugere a realização de atividades “uma vez por mês”. Esse desejo de uma maior frequência mostra que os colaboradores veem valor nas atividades de voluntariado, mas que esse valor poderia ser ampliado se as oportunidades de participação fossem mais constantes, como refere o colaborador 3.

Tendo em conta as respostas dos colaboradores, a consistência e a regularidade das ações parecem ser importantes para sustentar o compromisso e o envolvimento dos colaboradores ao longo do tempo. Caso contrário, poderá haver uma desconexão entre os colaboradores e a missão do programa, enfraquecendo o impacto positivo que estas atividades podem ter. A recorrência das atividades não só mantém o envolvimento ativo, como também reforça continuamente os valores e objetivos da organização, permitindo que os colaboradores os internalizem de maneira mais profunda.

Duração

A duração das atividades foi mencionada por 3 colaboradores, com opiniões divididas. Enquanto o colaborador 7 considerou a duração adequada, os colaboradores 3 e 9

sugeriram que uma duração maior poderia proporcionar uma experiência mais profunda e enriquecedora.

A percepção de que a duração foi “pouco tempo” (colaborador 3) e a sugestão de que o seu aumento permitiria um “convívio” (colaborador 9) e uma maior reflexão sobre as atividades realizadas indicam que uma duração mais longa poderia fortalecer o sentimento de pertença e as relações interpessoais. De acordo com as respostas dos colaboradores, parece haver o risco da experiência se tornar superficial, caso as atividades sejam demasiado curtas, o que pode limitar o seu impacto positivo no envolvimento dos colaboradores.

Diversidade

Os resultados confirmam que a diversidade das atividades é valorizada pelos colaboradores.

O programa RENASCER oferece uma variedade de atividades e dinâmicas, desde descontaminações costeiras, plantação de árvores até a sensibilização para o zero desperdício, com o Banco Alimentar contra a Fome de Setúbal ou a REFOOD em Lisboa, na confeção de refeições, tal como refere a responsável pelo programa e confirma o colaborador 4.

O colaborador 12 reconhece igualmente a diversidade, mas acrescenta que se deve “continuar a apostar na variedade de atividades”. Por outro lado, o colaborador 6 sugere que o programa “podia ser um bocadinho mais diversificado”. Estas respostas podem indicar uma expectativa mais elevada dos colaboradores quanto à oferta disponível.

Desta forma, ao oferecer uma variedade mais ampla de atividades, a organização pode chegar a um espectro mais amplo de colaboradores e demonstrar que atende às diferentes necessidades e preferências da sua força de trabalho, o que, por sua vez, irá fortalecer o *employee engagement*.

Localização

Foram feitas 4 referências à localização no que diz respeito à organização do programa. A análise das entrevistas chega à conclusão de que a proximidade das atividades

influencia a percepção de impacto e a satisfação dos colaboradores. Como refere o colaborador 6, quando as atividades são realizadas longe da fábrica ou da área de residência, é mais difícil acompanhar o resultado das ações. Isso pode limitar a sensação de realização e de pertença, bem como de conexão contínua com o trabalho realizado e com o programa em si.

Assim, surge a sugestão, por parte de 3 colaboradores, de trazer as atividades de voluntariado para mais perto da fábrica ou até mesmo dentro do próprio espaço da mesma, de modo a potencializar o envolvimento dos colaboradores.

Além disto, esta opinião é também unânime nas respostas do conselho de gerência, que também veem valor em trazer as atividades para mais perto. De acordo com o diretor de Finanças e de I.T. e com o diretor de Recursos Humanos e Organização, ao realizar ações como a plantação de árvores ou limpeza de terrenos em áreas adjacentes à fábrica, os colaboradores não só participam ativamente, como também podem observar o impacto das suas ações a longo prazo e usufruir do mesmo diariamente. O diretor-geral declara que esta ideia já está a ser pensada e planeada para um futuro próximo, o que não só poderá facilitar a participação, mas também intensificar a percepção do impacto e a conexão emocional com a empresa, contribuindo assim para o *employee engagement*.

Comunicação

Tal como já referido na análise documental, o programa RENASCER tem uma estratégia de comunicação clara e eficaz. Antes do evento, as atividades são comunicadas através de todos os meios de Comunicação Interna, com todas as informações relevantes sobre as atividades. É também distribuído o Manual do Voluntário aos colaboradores que se inscrevam. Durante o evento, também existe uma breve formação sobre a atividade por parte dos parceiros técnicos. E, por fim, é realizada e divulgada uma vídeo reportagem da atividade nos meios de comunicação internos e externos.

Os resultados mostram que existe uma Comunicação Interna eficaz das atividades, com 6 referências sobre a Comunicação Interna.

De acordo com Men e Verčič (2021), o primeiro fator a ter em conta para promover o *engagement* por meio da Comunicação Interna passa por disponibilizar informações

relevantes e atualizadas para todos os colaboradores. 3 colaboradores estão em linha com esta teoria, elogiando a clareza e a abrangência da comunicação pré-evento e durante o evento. O colaborador 4 referiu que “foi passada a informação necessária”, sendo que o colaborador 9 completa, dizendo que “as pessoas sabiam perfeitamente o que é que estavam a fazer e o que é que iam fazer, estavam perfeitamente enquadradas e acho que isso foi muito importante para todos.”

Desta forma, é possível observar que a comunicação pré-evento em todos os meios de comunicação digitais da Volkswagen Autoeuropa garante que os colaboradores entendam o propósito e as expectativas das atividades, no sentido em que a comunicação é acessível a todos sem necessidade de intermediários, tal como afirma a especialista de comunicação e sustentabilidade, confirmando a teoria de Yeomans (2009).

Ainda assim, a comunicação durante o evento não deve ser descurada, pois ajuda a orientar e integrar os colaboradores. Na atividade, a comunicação face-a-face e o contacto presencial são fundamentais para a criação de um sentimento de pertença e comunidade nos colaboradores (Men, 2014a). Mais uma vez, a especialista de comunicação e sustentabilidade concorda com a teoria, afirmando que o evento em si é também uma forma de comunicação eficaz, pois “transforma a comunicação e a aquisição de informação numa experiência associada a memórias positivas em família e com amigos e isso dificilmente se esquece.”

Já a comunicação pós-evento é igualmente importante, pois reforça o impacto e o valor das atividades realizadas. De acordo com a especialista de comunicação e sustentabilidade, a realização de vídeo reportagens é uma oportunidade de reconhecimento para os participantes e serve como um meio para atrair novos voluntários para futuras ações, algo que é confirmado pelo colaborador 1.

Para Brandão (2018), a Comunicação Interna é vista como uma intervenção estratégica que, através de dinâmicas relacionais, participativas e de pertença, não só valoriza o capital humano e gere as interações com os *stakeholders* internos, como também pode contribuir significativamente para aumentar o *employee engagement* com a organização. Do outro lado da moeda, o fortalecimento do *employee engagement* consolida também por si o papel estratégico da Comunicação Interna. Esta teoria está em linha com o testemunho da especialista de comunicação e sustentabilidade, quando refere que “a Comunicação Interna desempenha um papel muito importante na concretização dos

objetivos do programa de voluntariado”, na medida em que promove a participação dos colaboradores, dá a conhecer o propósito e os objetivos organizacionais e é uma forma de reconhecimento individual e coletivo.

De uma forma geral, as boas práticas de comunicação mencionadas pelos colaboradores reforçam a importância de estratégias de comunicação diversificadas e envolventes. No entanto, uma surpresa revelada pela análise é a percepção de que ainda há espaço para melhorar o alcance e a eficácia da comunicação, tal como apontado pelo colaborador 11. A sugestão do diretor de Finanças e de I.T. de utilizar as Reuniões Gerais de Informação e mensagens diretas dos líderes da organização para complementar as comunicações tradicionais aponta para uma oportunidade de chegar a mais pessoas.

2.3. Propostas de melhoria à comunicação do programa RENASCER

A análise dos suportes de Comunicação Interna do programa RENASCER, em conjunto com os testemunhos dos colaboradores voluntários, revelou diversos aspetos positivos quanto à organização e impacto das atividades, mas também foi possível identificar possíveis áreas de melhoria que poderiam aumentar a participação e o envolvimento dos colaboradores.

Nos suportes de Comunicação Interna, uma melhoria significativa poderia ser a inclusão de mais informações sobre como a participação nestas atividades contribui para o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores, aspeto este bastante referido pelos entrevistados. Ao reforçar o valor acrescentado, como o desenvolvimento de competências de liderança, trabalho em equipa e responsabilidade social, a Volkswagen Autoeuropa poderia despertar um interesse mais amplo, atraindo colaboradores que procuram nas ações de voluntariado uma forma de desenvolvimento das suas carreiras.

Outra sugestão de melhoria passaria por incluir mais detalhes sobre as atividades, eventos futuros e de que forma os colaboradores se podem inscrever. Isso poderia ser feito através da criação de uma secção de perguntas frequentes (FAQ), de uma página exclusiva do programa RENASCER ou até mesmo das legendas, no caso da vídeo reportagem. Isto poderia facilitar a tomada de decisão, na medida em que ao simplificar a inscrição e fornecer mais informações, o potencial de adesão e envolvimento dos colaboradores tende a aumentar.

No que diz respeito aos testemunhos dos colaboradores, estes refletem experiências positivas e humanizam a comunicação. No entanto, a inclusão de uma maior diversidade de testemunhos, como novos colaboradores ou representantes de diferentes áreas, pode proporcionar uma visão mais ampla do programa e fazer com que mais colaboradores se identifiquem, seja por se reconhecerem na vídeo reportagem, seja por reconhecerem colegas conhecidos, o que pode motivar mais pessoas a participar. Além disso, dar voz a histórias de colaboradores repetentes pode mostrar o impacto a longo prazo do voluntariado na vida nos participantes. Poderia também ser interessante incluir o testemunho dos parceiros técnicos, de forma a legitimar o impacto destas ações na comunidade e a sua importância para a preservação do meio ambiente.

Um ponto a ser aprimorado na avaliação do programa é a inclusão do programa RENASCER no questionário anual de satisfação com a comunicação. Como constatado na apresentação da comunicação do programa RENASCER, a satisfação com o programa RENASCER é avaliada exclusivamente no questionário aplicado no final das atividades, o que exclui opiniões e críticas de quem ainda não participou. Esta lacuna poderia ser colmatada com a inclusão do programa RENASCER no questionário anual de satisfação com a comunicação, acessível a todos os colaboradores. Esta solução poderia trazer uma visão mais completa sobre eventuais barreiras à participação e ajudar a organização a ajustar o programa de acordo com as expectativas e necessidades de todos os colaboradores.

Passando para a análise das entrevistas, foi possível verificar que, embora a satisfação e a motivação sejam efeitos sentidos pelos colaboradores após participarem nas atividades, estes podem ser efeitos momentâneos e não uma mudança duradoura no *engagement*, sendo que a sua duração poderá depender da recorrência das atividades e da forma como elas se integram no quotidiano da empresa. A criação de um plano de atividades recorrentes e que se integre no calendário da organização pode gerar um envolvimento mais duradouro. Além disso, a oportunidade de realização de atividades durante o horário laboral para todos os colaboradores da organização é também um aspeto a melhorar. Por exemplo, a criação de dias dedicados ao voluntariado, onde os colaboradores são dispensados das suas funções diárias para participar nas ações, seria uma solução prática para ter uma maior recorrência das atividades e para envolver um maior número de colaboradores, sem comprometer as necessidades operacionais da organização. Essa solução poderia aumentar o potencial de envolvimento, pois

reconhece e valoriza o valor dos colaboradores de forma igualitária, dando a mesma oportunidade a todos, independentemente das suas funções ou regime laboral.

Outra possível melhoria passa pelo reconhecimento dos participantes. Apesar de existirem evidências de que os participantes são reconhecidos pelos colegas e pela administração, a criação de formas de reconhecimento mais evidentes, alinhadas às expectativas dos colaboradores, poderia aumentar a motivação e a adesão contínua. Medidas como o envio de *e-mails* de agradecimento personalizados após as atividades, a organização de eventos públicos de reconhecimento ou até a entrega de prêmios simbólicos ou financeiros, poderiam aumentar o sentimento de valorização entre os colaboradores. Outra possível solução poderia passar pela organização de um convívio no final de cada atividade, com a participação do conselho de gerência. Isso não só destacaria o contributo individual de cada colaborador, como também fortaleceria as interações sociais e o envolvimento com a liderança.

Por último, apesar do leque de atividades oferecido pelo programa RENASCER, as entrevistas mostram que ainda existe um desejo por mais opções, o que pode indicar que os colaboradores procuram experiências mais personalizadas ou diferenciadas, talvez em áreas ou formatos que ainda não tenham sido explorados. Além disso, trazer as ações para mais perto do espaço físico da fábrica, ou até mesmo para dentro das instalações da Volkswagen Autoeuropa, poderia facilitar a participação de mais colaboradores e gerar uma sensação mais imediata de realização e conexão com o trabalho realizado. Dessa forma, o programa também passaria a estar mais enraizado no quotidiano da organização, reforçando o sentimento de pertença.

Conclusão

Num cenário global em que os colaboradores são cada vez mais conscientes e exigentes, as organizações procuram formas de promover o envolvimento dos seus colaboradores e a sua responsabilidade social. Neste sentido, o voluntariado corporativo tem surgido cada vez mais como uma ação organizacional que beneficia a sociedade e o meio ambiente, ao mesmo tempo que contribui para fortalecer o *employee engagement*.

Assim sendo, neste estudo realizado na Volkswagen Autoeuropa, pretendeu-se perceber qual o contributo do voluntariado corporativo para o *employee engagement* da organização, bem como o papel da Comunicação Interna no programa de voluntariado. Para tal, optou-se por fazer um estudo de caso sobre o programa de voluntariado corporativo da Volkswagen Autoeuropa, RENASCER. Para a recolha dos dados, foi efetuada uma análise documental de três suportes de Comunicação Interna do programa RENASCER e utilizada a técnica da entrevista semiestruturada. A amostra foi constituída por 12 colaboradores da Volkswagen Autoeuropa que participaram em pelo menos uma das atividades de voluntariado promovidas pela organização, os 3 membros do conselho de gerência e a especialista de comunicação e sustentabilidade, que assume a responsabilidade pela organização do programa de voluntariado.

O primeiro objetivo desta investigação passou por compreender o papel da Comunicação Interna nas ações de voluntariado corporativo da Volkswagen Autoeuropa. Neste sentido, Men e Verčič (2021) descrevem as funções dos profissionais de Comunicação Interna em cinco categorias: informar, ouvir, conectar, cultivar e inspirar, motivar e envolver. No caso da Volkswagen Autoeuropa, o programa de voluntariado corporativo é da inteira responsabilidade do departamento de comunicação e relações governamentais. Em primeiro lugar, a função de informar é conseguida através da comunicação pré-evento, isto é, todas as iniciativas planeadas são comunicadas previamente através de todos os meios de Comunicação Interna da organização (*newsletter, intranet, aplicação e televisão corporativa*). Para os inscritos, é também disponibilizado um “Manual do Voluntário”, onde constam todas as informações necessárias para melhorar a experiência dos participantes. Em segundo lugar, a função de ouvir é parcialmente cumprida através do questionário de satisfação disponibilizado aos colaboradores no final de cada atividade, ainda que se observe uma lacuna na inclusão do programa no questionário anual de satisfação com a comunicação.

Este aspecto sugere a necessidade de uma abordagem mais inclusiva para captar críticas e sugestões de colaboradores que ainda não participam nas atividades, possibilitando a identificação de barreiras à participação. Em terceiro lugar, as funções de conectar, motivar e envolver vai ao encontro da definição de Comunicação Interna de Lee e Yue (2020): “a gestão estratégica das interações e relações entre *stakeholders* de todos os níveis com a organização através de diferentes processos de comunicação.” (p. 2). A organização do evento e a gestão de relações entre todos os *stakeholders* presentes nas atividades, desde os colaboradores ao conselho de gerência, e incluindo os parceiros técnicos, passa pelas mãos da equipa de comunicação e contribui para que os colaboradores se sintam conectados com a organização, com a liderança e entre si, desempenhando um papel essencial na motivação e no envolvimento dos mesmos. Por último, a função de cultivar e inspirar passa pela publicação de artigos, fotografias e vídeo reportagens das atividades em todos os meios de comunicação internos (*newsletter, intranet, aplicação e televisão corporativa*) e externos (*website, LinkedIn e Youtube*). Isto ajuda a criar uma identidade partilhada dentro da organização e a inspirar o público interno e externo, concretizando o propósito da “contaminação positiva”.

De um modo geral, os colaboradores mostraram-se satisfeitos com a clareza e a eficácia da comunicação do programa, comprovando que a Comunicação Interna é importante para promover a participação dos colaboradores, reconhecer publicamente os participantes e envolver os colaboradores com o propósito da organização. Estes resultados alinham-se com a teoria de que, ao garantir que os colaboradores estejam informados, envolvidos e motivados, a Comunicação Interna promove o *employee engagement*. No entanto, a análise revelou que ainda há espaço para ampliar o alcance e a eficácia das estratégias comunicacionais, seja nos meios de comunicação já existentes, seja através de novas formas de comunicar o programa para atingir um público mais amplo e diverso.

Relativamente aos efeitos percebidos pelos colaboradores derivados da sua participação em atividades de voluntariado, os resultados indicam que a participação em atividades de voluntariado corporativo melhorou, de modo geral, a motivação, as interações sociais, o sentimento de pertença à organização, a aquisição de competências, o sentimento de propósito, o orgulho na organização, a satisfação e o envolvimento com a liderança por parte dos colaboradores, efeitos estes abordados na literatura por Santos (2005), Rodell (2013), Magalhães e Ferreira (2014), Boccalandro (2018) e Song e Tao

(2022). No entanto, destacam-se algumas surpresas, como o facto de o reconhecimento não ter sido tão destacado como um efeito resultante da participação e como impulsionador do *employee engagement*, o que sugere que a visão de reconhecimento por parte da organização pode não estar alinhada com as expectativas dos colaboradores e também que a natureza complexa do *engagement* - apesar das teorias existentes - depende da realidade de cada organização. Além disso, alguns efeitos percebidos suscitam dúvidas sobre se são efeitos momentâneos e não uma mudança duradoura no *engagement*. Uma forma de prolongar estes efeitos a longo prazo poderá depender de uma maior recorrência das atividades - tal como sugerido por alguns colaboradores - e da forma como elas se integram no quotidiano da empresa.

De modo a responder à pergunta de partida “*Como é que o voluntariado corporativo pode contribuir para o employee engagement nas organizações?*”, enquadrou-se os resultados obtidos pela análise das entrevistas com os modelos de *employee engagement* abordados na revisão de literatura.

Em relação ao modelo de *employee engagement* de Kahn (1990), os aspetos psicológicos do *engagement* - significado, segurança e disponibilidade - foram parcialmente confirmados pela análise dos resultados, através da observação de diversas sugestões de melhoria e de novas ideias e da satisfação com a organização do programa por parte dos colaboradores. No entanto, como já referido, embora seja teoricamente um fator chave, a lacuna nas referências ao reconhecimento sugere que é necessário pensar numa abordagem mais personalizada e flexível para reconhecer os colaboradores, que leve em conta as motivações intrínsecas e as experiências individuais.

Já a abordagem tripartida de Ren e Shen (2022), que considera o envolvimento com o trabalho, o envolvimento com a organização e o envolvimento com as pessoas como os três elementos que compõem o *employee engagement*, é corroborada pelas entrevistas. No caso da Volkswagen Autoeuropa, as interações sociais destacam-se como o efeito mais percebido, comprovando a importância dos laços sociais e do envolvimento interpessoal na promoção do *employee engagement*. Já a satisfação, a motivação e o sentimento de propósito observados comprovam o envolvimento com o trabalho, enquanto o orgulho e o sentimento de pertença notados reforçam o envolvimento com a organização.

Ainda, de acordo com Rodell et al. (2016), as estratégias que promovem o envolvimento dos colaboradores, mais especificamente através do voluntariado corporativo, são a disponibilização de informações, tempo, suporte financeiro e logístico, reconhecimento público e promoção de ações de voluntariado corporativo. Tendo em conta os dados recolhidos das entrevistas, pode-se concluir que a Comunicação Interna e o apoio financeiro e logístico por parte da organização são referidos positivamente. No entanto, para aumentar a participação e, conseqüentemente, o *employee engagement*, seria importante ceder horas de trabalho para os colaboradores dedicarem ao voluntariado – aspeto bastante referido pelos colaboradores no que diz respeito à organização do programa -, bem como avaliar e desenvolver novas formas de reconhecimento e valorização dos colaboradores, como já referido.

Embora não seja possível extrapolar os resultados obtidos nesta investigação para todos os colaboradores que participaram no programa de voluntariado corporativo da Volkswagen Autoeuropa, é possível concluir que existe uma correlação positiva entre o voluntariado corporativo e o *employee engagement*, corroborada pelas perceções dos colaboradores entrevistados. Esta perceção é também testemunhada pela própria liderança da organização e pela responsável pelo programa ao reconhecerem que, apesar dos números de participação ainda serem relativamente baixos, o programa é bastante positivo para a organização e contribui para o envolvimento dos seus colaboradores.

Assim, este estudo de caso revela que o voluntariado corporativo, quando bem integrado com estratégias eficazes de Comunicação Interna, pode ser uma ferramenta poderosa para melhorar o *employee engagement*. No entanto, a eficácia dessa estratégia depende da capacidade da organização de adaptar e personalizar as suas abordagens para atender às necessidades e expectativas dos colaboradores, garantindo que eles se sintam verdadeiramente envolvidos.

Esta dissertação procurou ser útil para a Volkswagen Autoeuropa e também contribuir para a área académica das Relações Públicas. Para a Volkswagen Autoeuropa, os resultados fornecem perspetivas sobre como o seu programa de voluntariado corporativo pode ser aprimorado para maximizar a participação e o *employee engagement* a longo prazo, ajudando a alinhar as expectativas dos colaboradores com as iniciativas da organização. Já para a área das Relações Públicas, esta investigação reforça a importância da Comunicação Interna como ferramenta estratégica no contexto do voluntariado corporativo, mostrando como a gestão eficaz da Comunicação Interna e

das relações com os *stakeholders* internos pode fortalecer o envolvimento dos colaboradores. Além disso, a investigação contribuiu para a compreensão teórica sobre o contributo do voluntariado corporativo para o *employee engagement*, expandindo o conhecimento sobre novas abordagens e práticas na gestão estratégica das Relações Públicas.

Limitações

Uma das principais limitações deste estudo foi o risco de enviesamento resultante do facto da investigadora ser ela própria colaboradora da Volkswagen Autoeuropa. Embora a proximidade com a organização permita um conhecimento mais profundo dos processos internos e uma maior facilidade de acesso a informações, também pode dar abertura para um viés inconsciente, influenciando a perceção dos dados recolhidos bem como a interpretação de resultados. Para mitigar este risco, foi feito um processo de triangulação de dados, combinando entrevistas de colaboradores com as do conselho de gerência e da responsável pelo programa com a análise documental e a revisão de literatura.

Outra limitação significativa enfrentada nesta pesquisa foi a dificuldade de entrevistar presencialmente colaboradores da linha de produção. Este grupo de colaboradores representa uma parte crucial da força de trabalho da Volkswagen Autoeuropa e as suas perspetivas são essenciais para uma compreensão abrangente do ambiente de trabalho e da cultura organizacional. No entanto, o seu regime de trabalho contínuo e o seu horário, muitas vezes exigindo turnos noturnos e fins de semana, complicou a logística e a disponibilidade para as entrevistas. Para superar este desafio, as entrevistas foram agendadas com flexibilidade em termos de horário e de regime presencial ou *online*, para acomodar a disponibilidade dos colaboradores.

Por fim, outra limitação passou pela impossibilidade de analisar todas as comunicações internas referentes ao programa RENASCER, devido à mudança recente de servidor de algumas plataformas digitais de comunicação da Volkswagen Autoeuropa. Desta forma, optou-se por analisar os suportes de comunicação disponibilizados pela organização.

Recomendações para investigações futuras

Para investigações futuras, seria interessante dar continuidade ao estudo de uma forma mais aprofundada, não só na ótica dos colaboradores que participam no programa, mas também na percepção dos colaboradores não voluntários sobre o programa de voluntariado promovido pela organização.

Por sua vez, considera-se que um estudo comparativo entre empresas com programas de voluntariado corporativo poderia ajudar a compreender melhor as vantagens do voluntariado corporativo e as diferentes estratégias que são utilizadas por cada organização na implementação dos seus programas.

De modo a que este estudo seja também útil para a Volkswagen Autoeuropa, possíveis estratégias no futuro poderão passar por: incentivo da prática do voluntariado através de uma política interna de voluntariado corporativo; a criação de um dia dedicado ao voluntariado, que permitisse também os colaboradores das áreas de produção participar em horário laboral; organização de iniciativas no interior da fábrica; avaliação da percepção de todos os colaboradores sobre o programa de voluntariado através do questionário de satisfação anual com as iniciativas da comunicação.

Bibliografia e webgrafia

- Adi, A., Crowther, D., & Grigore, G. (2015). Introduction to Corporate Social Responsibility in the Digital Age (Ed). In *Corporate Social Responsibility in the Digital Age* (Developments in Corporate Governance and Responsibility, Vol. 7, pp. 9-16). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2043-052320150000007028>;
- Allen, K., Galiano, M., & Hayes, S. (2011). *Empresas globais e o trabalho voluntário no mundo*. International Association for Volunteer Effort;
- Almeida, L. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *EXEDRA Revista Científica ESEC*, (8), 90-103;
- Amber, T. & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, pp. 185-206;
- Araújo, M., & Miranda, S. (2021). Multidisciplinary in internal communication and the challenges ahead. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 26 No. 1, pp. 107-123;
- Argenti, P. (2007). *Corporate Communication*. New York: McGraw-Hill 4th Edition;
- Backaus, K. & Tikko, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, Vol. 9 No. 5, pp. 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>;
- Barton, P. (2016). *Maximizing internal communication: Strategies to turn heads, win hearts, engage employees and get results*. New York, NY: Aviva Publishing;
- Beer, E. & Steyn, B. (2012). *Strategic role of public relations in the process of integrated reporting – An exploratory study*;
- Boccalandro, B. (2018). *Increasing employee engagement through corporate volunteering*. Voluntare;
- Booth, J., Park, K., & Glomb, T. (2009). Employer-supported volunteering benefits: gift exchange among employers, employees, and volunteer organizations. *Human Resource Management*, 48 (2) (pp. 227-249);
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row;

- Brandão, N. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media & Jornalismo*, 18(33), 91-102. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_6;
- Broom, G., & Sha, B. (2013). *Cutlip and Center's Effective Public Relations*. (11thEd.). Edinburg Gate: England, Pearson Education Limited;
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. 4ª ed. Oxford, Oxford University Press;
- Bureau of Labor Statistics. (2016). Volunteering in the United States, 2015. Consultado em: <https://www.bls.gov/news.release/volun.nr0.htm>;
- Carroll, A. (1979). A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review* 4, pp. 497-505;
- Carroll, A. (1991) The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34, pp. 39-48;
- Carroll, A. (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. In: Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., & Siegel, D. (eds.) *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, pp. 19-46;
- Chief Executives for Corporate Purpose. (2023). *Giving in numbers: 2023 edition*. Consultado em: cecp.co/home/resources/giving-in-numbers/;
- Chen, R., Hung-Baesecke, C. & Ni, L. (2021). *The Excellence Theory – origins, contribution and critique*;
- Chon, M., & Kim, Y. (2021). Megaphoning effects of skepticism, cynicism, and situational motivation on an environmental CSR activity. *Public Relations Review* 47;
- Coelho, S. (2021). *Negative consumer-brand relationships in Apple online anti-brand communities*. Faculdade de Economia. Universidade do Porto;
- Comissão das Comunidades Europeias (2001). *Livro Verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Comissão das Comunidades Europeias;
- Comissão Europeia (2011). *Corporate Social Responsibility: a new definition, a new agenda for action*. Comissão Europeia;

- Comissão Europeia (2011). *Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014*. Comissão Europeia;
- Comissão Europeia (2011). *Comunicação sobre as Políticas da UE e o Voluntariado: Reconhecer e Promover as Atividades de Voluntariado Transfronteiras na EU*. Comissão Europeia;
- Coombs, W., & Holladay, S. (2012). *Managing Corporate Social Responsibility: A communication approach*. Wiley-Blackwell;
- Cocyota, C., Ferrante, C., & Schroeder, J. (2016). Corporate social responsibility and employee volunteerism: What do the best companies do?. *Business Horizons*, 59(3), 321-329;
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility Is Defined: An Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, pp. 1-13;
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review* 2, pp. 70–76;
- Daymon, C., & Holloway, I. (2010). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. New York: Routledge;
- Dewhurst, S., & FitzPatrick, L. (2019). *Successful Employee Communications: A Practitioner's Guide to Tools, Models and Best Practice for Internal Communication*. Kogan Page Publishers;
- DGAE. Consultado em: <https://www.dgae.gov.pt/servicos/sustentabilidade-empresarial/responsabilidade-social-das-empresas.aspx>;
- Drucker, P. (2007). *The practice of management*. Butterworth-Heinemann;
- Durutta, N. (2006). The Corporate Communicator: A Senior-Level Strategist. Em Gillis, T. (Ed.). (2006). *The IABC handbook of organizational communication: a guide to internal communication, public relations, marketing and leadership* (pp 19-43). John Wiley & Sons;
- Earl, S. & Waddington, S. (2012). *Brand Anarchy*. Bloomsbury Publishing Plc;
- Earl, S. & Waddington, S. (2013). *Brand Vandals*. Bloomsbury Publishing Plc;
- Edelman. (2022). *The new cascade of influence. 2022 Edelman Trust Barometer Special Report*. Consultado em: <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2022->

[06/2022%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Special%20Report%20The%20New%20Cascade%20of%20Influence%20FINAL.pdf](#);

- Eilert, M., & Nappier Cherup, A. (2020). The Activist Company: Examining a Company's Pursuit of Societal Change Through Corporate Activism Using an Institutional Theoretical Lens. *Journal of Public Policy & Marketing*, 39(4), 461-476. <https://doi.org/10.1177/0743915620947408>;
- Eiró-Gomes, M. & Duarte, J. (2014). O estudo de caso em relações públicas: investigação sobre a prática e para a prática profissional. In C. P. Moura & M. A. Ferrari (eds.) *A Pesquisa em Comunicação Organizacional e em Relações Públicas: Metodologias entre a Tradição e a Inovação* (pp. 86-102). Porto Alegre: ediPUCRS;
- Eiró-Gomes, M., & Nunes, T. (2012). 3rd sector PR or when community is our main stakeholder. *Sinergie – Italian Journal of Management*, 89, 167-182. Consultado em: <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/7288/1/3RD%20SECTOR%20PR.pdf>;
- European Communication Monitor. (2023). Consultado em: <https://www.communicationmonitor.eu/2023/09/07/ecm-european-communication-monitor-2023/>;
- Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2), pp. 35-51; Disponível em https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2013/2013_2_03.pdf;
- FitzPatrick, L., Valskov, K. & Mounter, P. (2014). *Internal communication: A manual for practitioners*. London, England: Kogan Page;
- Frederick, W. (1960). The Growing Concern over Business Responsibility. *California Management Review*, 2, pp. 54–61;
- Freeman, R, e Gilbert, D. (1988). *Corporate strategy and the search for ethics*. Englewood Cliffs: NJ: Prentice-Hall Inc;
- Gallup (2020). *What is Employee Engagement and How Do You Improve It?*. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>;

- Gallup (2023). *State of the Global Workplace 2023 Report: The voice of the world's employees*. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>;
- Gammom, A., & Ellison, G. (2010). *Volunteering is the business: Employers' and employees' attitudes to workplace based volunteering*. YouGov;
- Gill, R. (2014). Why the PR strategy of storytelling improves employee engagement and adds value to CSR: An integrated literature review. *Public Relations Review* 41 (2015), pp. 662-674;
- Global Communication Report, (2022). Consultado em: <https://annenbergl.usc.edu/research/center-public-relations/global-communication-report>;
- Global Communication Report. (2023). Consultado em: <https://annenbergl.usc.edu/research/center-public-relations/global-communication-report>;
- Goldberg, R. (2001) Como as empresas podem implementar programas de voluntariado. Instituto Ethos e Programa Voluntários;
- Golzar, J., Tajik, O., & Noor, S. (2022). Convenience sampling. *International Journal of Education and Language Studies*, 1, (pp. 72-77);
- Gontarz, P. (2008). *Relações Públicas e Responsabilidade Social: em busca de um diferencial competitivo entre as organizações*. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação;
- Grace & Ethos (2004). *Guia Prático para a Responsabilidade Social das Empresas*;
- Grant, A. (2012). Giving time, time after time: work design and sustained employee participation in corporate volunteering. *Academy of Management Review* Vol. 37, Nº 4 (pp. 589-615). <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2010.0280>;
- Grunig, J.E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*, Belmont: Wadsworth/Thomson Learning;
- Grunig, J. E. (1992). Communication, public relations and effective organizations: An overview of the book. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 1- 30). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum;

- Grunig, J. E. (2011). Public relations and strategic management: institucionalizing organization-public relationships in contemporary society. *Central European Journal of Communication* (1), pp. 11-30;
- Grunig, J. E. & Grunig, L. A. (2008). Excellence Theory in Public Relations: Past, Present, and Future. In A. Z., B. R. & K. S. (Eds), *Public Relations Research*;
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers;
- Hansen, S., Dunford, B., Boss, A., Boss, R., & Angermeier, I. (2011). Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: A cross-disciplinary perspective. *Journal of Business Ethics*, 102 (pp. 29-45);
- Hanson Search (2019). Our Insight: Internal Communications trends for 2020. Consultado em: <https://www.hansonsearch.com/our-insight/internal-communications-trends-for-2020/>;
- Heath, R. (Ed). (2013). *Encyclopedia of Public Relations*. SAGE;
- Hofstede, E. (2021) What is Corporate Volunteering? *Samen Voor Eindhoven*;
- Hopkins, M. (2007) *Corporate Social Responsibility and International Development: Is business the solution?* Earthscan;
- Hume, J. (2007). *CIVICUS internal communication toolkit*. Disponível em: <https://www.civicus.org/view/media/CIVICUSInternalCommunicationToolkit.pdf>;
- Idowu, S., & Filho, W. (2009). *Global Practices of Corporate Social Responsibility*. Springer;
- Institute of Internal Communication (2023). The IoIC Profession Map: A framework for internal communication professionals. Disponível em: <https://www.ioic.org.uk/learn-develop/the-profession-map.html>;
- Instituto Nacional de Estatística. (2019). *Inquérito ao Trabalho Voluntário-2018*;
- Jacobs, M.A., Yu, W., & Chavez, R. (2016). The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, Vol. 171, pp. 60-70;
- Hinge Research Institute (s.d.) *Understanding employee advocacy on social media*;

- Jones. S. (2017). Communication from the inside out. Em IC Kollectif (Ed.), *Disrupting function of IC: A global perspective* (pp. 137-141). Disponível em: <https://www.ickollectif.com/ebook>;
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, (pp. 692-724);
- Kalla, A.K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: an International Journal*, Vol. 10 No. 4, pp. 302-314;
- Karanges, E., Beatson, A., Johnston, K., Lings, I. (2014). Optimizing employee engagement with internal communication: a social exchange perspective. *Journal of Business Market Management*, Vol. 7 No. 2, pp. 329-353;
- Karim, R., & Fayed, M. (2020). Mediating Role of Brand Image in the Relationship between Corporate Social Responsibility and Brand Equity: An Investigation of Unilever Bangladesh Limited. *Journal of Technology Management and Business*, pp. 1-13;
- Lee, Y., & Jarim, K. (2021). Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. *Public Relations Review* 47, pp. 1-11;
- Lee, Y. & Yue, A. (2020). Status of internal communication research in public relations: An analysis of published articles in nine scholarly journals from 1970 to 2019. *Public Relations Review*, 46(3), pp. 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101906>;
- Longenecker, C.O., Beard, S., & Scazzero, J.A. (2013). What about the workers? The workforce benefits of corporate volunteer programs. *Development and Learning in Organizations*, Vol. 27 No. 1, pp. 9-12. <https://doi.org/10.1108/14777281311291213>;
- Magalhães, M., & Ferreira, M. (2014). Uma abordagem teórica sobre o voluntariado empresarial. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Vol. 13, No. 3 (pp. 38-47);
- Maslach, C., Schaufelli, W.B. & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, pp. 397-422;
- McCurley, S., & Lynch, R. (2006). *Essential volunteer management*. The Directory of Social Change;

- Meirinhos, R. C., & Barreto, A. M. (2018). A Comunicação Estratégica como Fator de Retenção de Recursos Humanos. *Media & Jornalismo*, 18(33), 75-90. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_5;
- Men, L. (2014a). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, Vol. 28(2), 264-284. SAGE;
- Men, L. (2014b). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256-279;
- Men, R., & Bowen, S. (2017). *Excellence in internal communication management*. New York: Business Expert Press;
- Men, L., & Stacks, D. (2014). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships, *Journal of Public Relations Research*, 26:4, 301-324, DOI: 10.1080/1062726X.2014.908720;
- Merriam-Webster. (2021). *Cancel Culture*. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/cancelculture>;
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review* Volume 15 Number 4. Blackwell;
- Moss, D. & Warnaby, G. (1997). *A Strategic Perspective for Public Relations*. Em: P. J. Kitchen, ed. *Public Relations: Principles and Practice* (pp. 43-73). London: Thompson Learning;
- Muthuri, J., Mattenw, D., & Moon, J. (2009) Employee Volunteering and Social Capital: Contributions to Corporate Social Responsibility. *British Journal of Management*, Vol. 20 (pp. 21-25);
- Ndone, J. (2023). Internal crisis communication: The effects of negative employee-organization relationships on internal reputation and employees' unsupportive behavior. *Public Relations Review* 49 (pp. 1 – 11);
- Neiva, F. (2018). Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. *Media & Jornalismo*, 18(33), 61-74. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_4;

- Newsom, D., Scott, A., & VanSlyke Turk,. (1989). *This is PR: The realities of public relations* (4th ed.). Belmont, CA: Wadsworth;
- Ngai, C., & Singh, R. (2021). Operationalizing genuineness in CSR communication for public engagement on social media. *Public Relations Review* 47;
- Nunes, T. & Eiró-Gomes, M. (2022). A comunicação nas PME: desenvolvimento e sustentabilidade. In M. Eiró-Gomes & A.Raposo (orgs.), *Comunicação nas PME: do conhecimento ao reconhecimento* (pp. 133-147). Politécnico de Lisboa-ESCS;
- O’Neil, J. (2020). *Measuring and Evaluating: How Internal Communication Creates Value*. Disponível em: <https://instituteforpr.org/measuring-and-evaluating-how-internal-communication-creates-value/>;
- Owen, S. (2017). *A WGSN project: The Gen Z equation*. WGSN;
- Paço, A., & Nave, A. (2013). Corporate volunteering : A case study centred on the motivations, satisfaction and happiness of company employees. *Employee Relations*, Vol. 35 No. 5 (pp. 547-559). <https://doi.org/10.1108/ER-12-2012-0089>;
- Pelosa, J., & Hassay, D.N. (2006). Intra-organizational Volunteerism: Good Soldiers, Good Deeds and Good Politics. *J Bus Ethics* 64 (pp. 357–379). <https://doi.org/10.1007/s10551-005-5496-z>;
- Pelosa, J., Hudson, S., & Hassay, D. (2009). The marketing of employee volunteerism. *Journal of Business Ethics*, 85 (pp. 371-386);
- Points of Light. (2021). *Points of Light Global Network: Annual Affiliate Report*. Consultado em: <https://www.pointsoflight.org/2021-annual-report/>;
- Public Relations Society of America. (2018). About Public Relations. Consultado em <http://www.prsa.org/all-about-pr/>;
- Quezado, T., Cavalcante, W., Fortes, N., & Ramos, R. (2022). Corporate Social Responsibility and Marketing: A Bibliometric and Visualization Analysis of the Literature between the Years 1995 and 2020. *Sustainability*, 14(3), pp. 1-24;
- Quirke, B. (2008). *Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action*. Burlington, VT: Gower;
- Randstad. (2018). Employer brand research 2018 contry report Portugal. Randstad;

- Randstad. (2019). Employer brand research 2019 contry report Portugal. Randstad;
- Randstad. (2020). Employer brand research 2020 contry report Portugal. Randstad;
- Randstad. (2021). Employer brand research 2021 contry report Portugal. Randstad;
- Randstad. (2022). Employer brand research 2022 contry report Portugal. Randstad;
- Randstad. (2023). Employer brand research 2023 contry report Portugal. Randstad;
- Randstad. (2024). Employer brand research 2024 contry report Portugal. Randstad;
- Rank, S., & Contreras, F. (2021). Do Millennials pay attention to Corporate Social Responsibility in comparison to previous generations? Are they motivated to lead in times of transformation? A qualitative review of generations, CSR and work motivation. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 6(4), pp. 1-13;
- Raposo, A. (2017). A comunicação com os colaboradores: um desafio para as OSC. Em M. Eiró-Gomes (2017) *Comunicação e organizações da sociedade civil: conhecimento e reconhecimento* (pp. 89-112). Plataforma Portuguesa das ONGD;
- Ren, C., & Shen, H. (2022). Conceptualizing Employee Engagement in China: “It’s A State of Fit.” *Public Relations Journal*, 15(2), pp. 1–22;
- Rodell, J. B. (2013). Finding meaning through volunteering: Why do employees volunteer and what does it mean for their jobs? *Academy of Management Journal* 56 (pp. 1274–1294);
- Rodell, J. B., Breitsohl, H., Schröder, M., & Keating, D. J. (2016). Employee Volunteering: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management*, 42(1) (pp. 55-84). <https://doi.org/10.1177/0149206315614374>;
- Rodríguez-Fernández, M., Gaspar-González, A., & Sánchez-Teba, E. (2020). Sustainable social responsibility through stakeholders engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), pp. 2425-2436;

- Ruck, K. (2015). Giving employees a voice that is treated seriously. Em: IC Kollektiv (2017) *Disrupting the function of IC – A Global Perspective* (pp. 182-186);
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017) Employee voice: An antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*, 43(5), pp. 904-914;
- Saks, A. M., & Rotman, J. L. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, pp. 600–618;
- Santos, M. (2005) ABC do Voluntariado Empresarial. *SOCIUS*;
- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. London, England: SAGE Publications Inc;
- Schie, S., Gautier, A., Pache, A., & Güntert, S. (2019). What Keeps Corporate Volunteers Engaged: Extending the Volunteer Work Design Model with Self-determination Theory Insights. *J Bus Ethics* 160 (pp. 693–712). <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3926-y>;
- Schoeneborn, D., Morsing, M., & Crane, A. (2019). Formative Perspectives on the Relation Between CSR Communication and CSR Practices: Pathways for Walking, Talking, and T(w)alking. *Business & Society* 2020, Vol. 59(1) 5–33. SAGE;
- Seitel, F. (2017). *The Practice of Public Relations*. (13Ed.). Edinburgh Gate, England: Pearson Education Limited;
- Shatweel, J. (2017). The definition of employee engagement isn't changing. Everything else is. Em IC Kollektiv (Ed.), *Disrupting function of IC: A global perspective* (pp. 131-136). Disponível em: <https://www.ickollektiv.com/ebook>;
- Smith, L. & Mounter, P. (2008). *Effective internal communication*. London, England: Kogan Page;
- Song, B., & Tao, W. (2022) Unpack the relational and behavioral outcomes of internal CSR: Highlighting dialogic communication and managerial facilitation. *Public Relations Review* 48;
- Stacks, D. (2006). The Dictionary for Public Relations Measurement and Research. *Institute for Public Relations*;
- State of the Sector (2023). The definitive report on internal communication trends. Consultado em: <https://www.ajg.com/employeeexperience/-/media/files/gallaghercomms/gcommssite/state-of-the-sector-2023.pdf>;

- Steyn, B., & Puth, G. (2000). *Corporate communication strategy*. Johannesburg: Heineman;
- Stobierski, T. (2021). *Types Of Corporate Social Responsibility To Be Aware Of*. Harvard Business School. Consultado a 6 de fevereiro de 2024 em: <https://online.hbs.edu/blog/post/types-of-corporate-social-responsibility>;
- Ventura, M. (2007). *O estudo de caso como modalidade de pesquisa*. Rev Socerj, 20(5), pp. 383-386;
- Verčič, D., Grunig, L., & Grunig, J. (1996). Global and specific principles of public relations: Evidence from Slovenia. In Hugh M. Culbertson & Ni Chen (eds.), *International public relations: A comparative analysis*, 31–65. Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc;
- Verčič, A. (2016). *Exploring the Connection between Internal Communication and Employee Engagement*. Disponível em: <https://instituteforpr.org/exploring-connection-internal-communication-employee-engagement/>;
- Verčič, A., & Men, L. (2021). *Current Trends and Issues in Internal Communication: Theory and Practice*. Springer International Publishing;
- Verčič, A., Verčič, D., Coz, S., & Spoljaric, A. (2024). A systematic review of digital internal communication. *Public Relations Review* 50, (pp. 1-10);
- Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public relations review*, 38(2), (pp. 223-230);
- Verčič, A. T., & Vokić, N. P. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), (pp. 885-893);
- Verghese, A. (2023). *Inclusive Internal Communications: Pathways, Practices, and Perspectives to Enhance Clarity, Build Connections and Gain Commitment for Organizational Success*. Notion Press;
- Verhoeven, P., & Verčič, D. (2017, Novembro 28). *Organising and communicating in hypermodern times* [Web blog post]. Disponível em <https://www.communication-director.com/issues/strategy-and-cco/organising-andcommunicating-hypermodern-times/#.XWGCAOhKhPZ>;
- Viererbl, B., & Koch, T. (2022). The paradoxical effects of communicating CSR activities: Why CSR communication has both positive and negative effects on the perception of a company's social responsibility. *Public Relations Review* 48;

- Volkswagen Autoeuropa (n.d.). Disponível em: <https://www.volkswagenautoeuropa.pt/>;
- Watson, T., & Noble, P. (2014). *Evaluating Public Relations. A Best Practice Guide to Public Relations - Planning, Research and Evaluation*. 2nd edition. Kogan Page Publishers;
- Welch, M., & Jackson, P.R. (2007). “Rethinking internal communication: a stakeholder approach”. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12 No. 2, pp. 177-198;
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), pp. 328–346;
- Whatmough, D. (2019). *Digital PR*. Esmerald Publishing Limited;
- White, J., & Mazur, L. (1995). *Strategic Communications Management – making pr work*. Singapura: The Economist Intelligence;
- Wilcox, D., Cameron, G., & Reber, B. (2015). *Public Relations Strategies and Tactics*. (11thEd.). Edinburgh Gate: England, Pearson Education Limited;
- Williams, J. R. (1992). *The Seven C's of effective communications*. Baltimore, MD: JHU/CCP Presentation Materials;
- Xu, S., & Kochigina, A. (2021). Engaging through stories: Effects of narratives on individuals' skepticism toward corporate social responsibility efforts. *Public Relations Review* 47;
- Yaxley, H. & Ruck, K. (2015). Tracking the rise and rise of internal communication. Em K. Ruck (Ed.), *Exploring internal communication towards informed employee voice* (pp. 3-13). Farnham, England: Gower;
- Yeomans, L. & FitzPatrick, L. (2006). Internal communication. Em R. Tench & L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations* (pp. 332-352), London, England: Routledge;
- Yeomans, L. (2009). Internal Communication. Em Tench, R. & Yeomans, L. (2009). *Exploring Public Relations*. (2ª edição) (pp. 316-337). Prentice Hall. London;
- Yin, R.K, (1994). *Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos*. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman;

- Yin, R.K, (2001). *Pesquisa Estudo de Caso - Planejamento e Métodos*. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman;
- Young, A.M. & Hinesly, M.D. (2012). Identifying Millennials key influencers from early childhood: insights into current consumer preferences. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 29 No. 2, pp. 146-155. <https://doi.org/10.1108/07363761211206393>;
- Zetterquist, P. (2017). The biggest changes and challenges for internal communication. Em IC Kollektiv (Ed.), *Disrupting function of IC: A global perspective* (pp. 37-41). Consultado em: <https://www.ickollektiv.com/ebook>.

Apêndices e Anexos

Apêndice 1: Guião de entrevista aos colaboradores

1. Quais os motivos que o levaram a participar no programa RENASCER?
2. Como descreveria a sua experiência de participação no programa?
3. Qual o impacto que este programa teve em si, na sua vida pessoal e profissional?
4. Valoriza que estas ações existam?
5. Sente que o seu envolvimento nestas atividades influenciou a sua motivação e satisfação no trabalho e com a empresa?
6. Estas ações fazem-no sentir orgulho de pertencer à empresa?
7. Para si, qual é a importância de a liderança estar envolvida nestas atividades?
8. Para si, é importante poder incluir a família nestas atividades?
9. Considera que este programa pode fortalecer a relação com os colegas de trabalho?
10. Considera que o programa RENASCER lhe deu competências a nível pessoal ou profissional?
11. Tem alguma sugestão de melhoria para o programa RENASCER?

Apêndice 2: Guião de entrevista à responsável do programa de voluntariado

1. Quais os principais objetivos do programa RENASCER?
2. De que forma está estruturado o programa?
3. Quando e por que razão decidiram criar um programa de voluntariado corporativo?
4. Em que sentido o programa RENASCER está alinhado com os valores da empresa?
5. Qual o balanço que faz das ações realizadas até agora?
6. De que forma o programa RENASCER contribui para fortalecer o sentimento de propósito e a identificação dos colaboradores com os valores e a missão da Volkswagen Autoeuropa?
7. Quais são os principais benefícios percebidos pela empresa ao implementar o programa RENASCER?
8. Com base na sua experiência, quais as estratégias mais eficazes para promover a participação dos colaboradores?

9. Como visualiza o futuro do programa RENASCER?
10. Qual o papel da Comunicação Interna nas ações de voluntariado corporativo?

Apêndice 3: Guião de entrevista ao diretor de Recursos Humanos e Organização

1. Em que sentido o programa RENASCER está alinhado com os valores da empresa?
2. Qual tem sido o apoio da administração ao programa de voluntariado RENASCER?
3. Quais são os principais benefícios percebidos pela empresa ao implementar o programa RENASCER?
4. De que forma o programa RENASCER contribui para fortalecer o sentimento de propósito e a identificação dos colaboradores com os valores e a missão da Volkswagen Autoeuropa?
5. Considera que o programa de voluntariado contribui para a atração e retenção de talentos na empresa?
6. Quais os métodos utilizados pela área de Recursos Humanos da Volkswagen Autoeuropa para medir o *employee engagement*?
7. Com base na sua experiência, quais as estratégias mais eficazes para promover o *employee engagement* na Volkswagen Autoeuropa?
8. Como visualiza o futuro do programa RENASCER?

Apêndice 4: Guião de entrevista ao diretor-geral e ao diretor de Finanças e I.T.

1. Qual tem sido o apoio da administração ao programa de voluntariado RENASCER?
2. Quais são os principais benefícios percebidos pela empresa ao implementar o programa RENASCER?
3. De que forma o programa RENASCER contribui para fortalecer o sentimento de propósito e a identificação dos colaboradores com os valores e a missão da Volkswagen Autoeuropa?
4. Considera que a participação da liderança nas atividades de voluntariado contribui para fortalecer os laços entre os colaboradores e a empresa?

5. De que forma percebe a continuidade e o futuro do programa RENASCER na Volkswagen Autoeuropa?

Apêndice 5: Transcrição da entrevista do colaborador 1

1. Quais os motivos que a levaram a participar no programa RENASCER?

Já não é a primeira vez que eu faço voluntariado e na minha família também tenho muitas pessoas que praticam, portanto, acho que está um pouquinho também nos genes. Entretanto, deixei de fazer e, mais tarde, pontualmente, voltei a fazer voluntariado. Com estes horários da fábrica, é um bocado mais complicado conseguir conciliar a vida familiar, estudo, e aproveitei a oportunidade. Acho que é sempre uma mais-valia as empresas terem este tipo de iniciativas e, por isso, gosto de participar, quando me é possível, nestas atividades.

2. Como descreveria a sua experiência de participação no programa?

Gostei muito de participar, espero que continue a haver iniciativas deste género, porque pelo menos eu sinto-me bem a fazer este tipo de atividades para dar aos outros. E também comunicamos com outras pessoas que conhecemos, outros pontos de vistas. Quero continuar a fazer no futuro.

3. Qual o impacto que este programa teve em si, na sua vida pessoal e profissional?

Faz-me sentir bem porque estou a participar em atividades da empresa e é bom saber que a empresa tem este tipo de preocupações também. E falo com os colegas às vezes sobre isto e eles vêm os vídeos, que acabam por explicar o que é que nós fizemos, e acabo por ir colocando as sementinhas também nos outros para que mais tarde possam vir também fazer voluntariado, seja aqui através da empresa, seja lá fora. Portanto, numa das outras iniciativas foram mais duas colegas de equipa da pintura e eu acho que houve mais 2 ou 3 que ficaram com vontade de futuramente ir.

4. Quais os principais benefícios que retirou da sua participação nas ações?

Estar com outras pessoas e aprender coisas sobre a atividade que nós estamos a fazer, por exemplo, o responsável da Mata da Machada explicou certas coisas que eu precisava de fazer. Utilizou alguns termos técnicos que eu não ouço todos os dias e que

é bom para relembrar, para aprender. Estar também com outras pessoas fora do contexto de fábrica, no meio da natureza.

5. Valoriza que estas ações existam?

Sim, valorizo muito, acho que é muito importante que este tipo de empresa, que tem o impacto que tem no país em termos de PIB, parte económica também, deve ter um impacto também na sociedade onde está, seja ele a nível social, seja ambiental. Acho que estas iniciativas devem ser replicadas no tempo e, com o passar dos anos, aumentadas.

6. Sente que o seu envolvimento nestas atividades influenciou a sua motivação e satisfação no trabalho e com a empresa?

Sim, acabo por ficar contente que a empresa na qual eu trabalho se preocupe com este tipo de questões e também até mesmo dentro da fábrica, nós vamos sabendo as questões ambientais que foram sendo trabalhadas ao longo do ano e em termos de projeção ou a longo prazo.

7. Estas ações fazem-no sentir orgulho de pertencer à empresa?

Sim, sinto esse orgulho de estar a representar uma empresa no terreno, é verdade, mas não o faço por querer ser reconhecida por alguma coisa, é mais uma coisa pessoal. Mas o facto de a empresa me ajudar a que eu possa concretizar este meu gosto pessoal, faz-me sentir orgulho na empresa, porque se preocupa em arranjar forma de todos os seus colaboradores conseguirem participar. As primeiras iniciativas eram mais complicadas para quem estivesse na linha, por exemplo, e que quisesse participar. E agora já fizeram outro tipo de programa para quem tem outro tipo de horário consiga participar nas atividades. Por isso, acabo por ter orgulho e vou também ficar satisfeita pela empresa ter essa preocupação.

8. Para si, qual é a importância de a liderança estar envolvida nestas atividades?

Acho que é muito importante estar e fazer. Mais do que ninguém, eles têm de dar o exemplo.

9. Para si, é importante poder incluir a família nestas atividades?

Sim, acho que é muito importante porque por vezes as pessoas têm vontade de fazer, mas se não houver alguém que tenha a iniciativa de irmos, às vezes as pessoas acabam

por adiar. E o meu marido já tinha interesse nestas coisas, mas quando o levei a participar, ele começou a fazer também e a gostar e está sempre pronto para ir.

10. E acha que este programa também pode fortalecer a relação com os colegas de trabalho?

Sim e acho que é muito importante. Tenho pena de termos sido poucos, mas eu acho que futuramente se calhar vão participar mais porque acaba por se criar até um clima de *teambuilding* entre nós, de estarmos noutra contexto a fazer outras coisas, vai-nos permitir conhecer melhor uns aos outros e vamos aprender outro tipo de coisas e a trabalhar melhor em equipa. E fiquei a admirar muito uns colegas que estavam ali e que iam trabalhar à tarde, ou seja, saíram à meia-noite, foram à ação de voluntariado e depois iam trabalhar à tarde. Levou-me a pensar que se calhar o mundo não está perdido e há pessoas que, apesar de terem estado a trabalhar, estavam lá. Portanto, gostei muito de saber que havia colegas de outra área a fazer um esforço enorme para estar ali naquele dia, naquela atividade.

11. Tem alguma sugestão de melhoria para o programa RENASCER?

Essencialmente mais atividades. Também avaliar as condições do terreno, porque na última atividade o terreno era muito difícil de escavar e plantar e, por isso, foi duro. Se o terreno estiver um bocadinho melhor, isso motiva mais as pessoas a ficar ali mais um bocado. Fora isso, gostei de tudo, acho que estiveram bem na organização e é continuarmos e haver mais.

E acho que se a fábrica quer realmente afirmar-se mais, enquanto promotora do voluntariado e de uma empresa que se preocupa com o exterior, deve fazer ações de voluntariado em que realmente as pessoas estão no seu horário de trabalho. E dessa forma, pode-se dizer que é um voluntariado mesmo da empresa, do seu próprio mérito. Neste momento, o programa é mérito dos colaboradores que tiram do seu tempo livre para participar. Claro que há sempre custos associados, mas acho que se calhar para incentivar também outros colegas a participarem, podia ser importante permitir esta oportunidade, nem que fosse uma primeira vez. E assim talvez até pudessem gostar e já iriam querer participar em outras iniciativas. Acho que deveria haver um modelo híbrido, também para pudermos levar a família e os nossos amigos, acho que é excelente.

Apêndice 6: Transcrição da entrevista do colaborador 2

1. Quais os motivos que o levaram a participar no programa RENASCER?

Eu sou fundador e presidente de uma associação local no concelho do Barreiro. E no nosso bairro já tínhamos implementado esse tipo de projetos. Ou seja, havia caldeiras na rua, sem árvores, árvores que secaram, morreram e nós, enquanto associação, juntámos fundos junto da população, e em conjunto com a Câmara Municipal, plantámos 100 árvores. E foi esta experiência que me levou a participar neste projeto RENASCER. Eu acho que é fundamental nós continuarmos a passar essas ideias, esses princípios, esses valores aos nossos filhos e por isso é que também o meu filho mais velho veio comigo. Acho que se cada um de nós fizer uma pequena parte, acaba por ser uma mudança ou uma alteração, uma evolução significativa e, principalmente, passar essa mensagem aos mais novos. Por isso, decidi participar e até deixei o meu feedback que, se em futuros projetos precisarem da minha ajuda, posso ajudar tanto na organização como a despende do meu tempo livre para isso, porque é uma coisa que eu faço com gosto.

2. Como descreveria a sua experiência de participação no programa?

Eu acho que é muito giro, porque conectamo-nos com pessoas da fábrica, de outras áreas, e é sempre bom. Gera-se ali um círculo comunicacional interessante porque as pessoas acabam por se conhecer, por partilhar experiências, por dar ideias, por conhecer melhor outras pessoas de outras áreas, seja na pintura, seja dos recursos humanos, seja da direção. E eu acho que isso também é importante e é benéfico.

3. Qual o impacto que este programa teve em si, na sua vida pessoal e profissional?

A nível profissional, para além de estarmos a plantar árvores e tentarmos fazer algo pela natureza, também acaba por ser um tipo de *teambuilding*, porque fortalece as conexões. Se não fosse o programa RENASCER, provavelmente nunca conheceria algumas pessoas de outras áreas com quem gostei muito de conviver. E nunca se sabe no futuro, se calhar pode haver outras interações que tragam algo mais valioso. Essas relações por mais virgens que sejam, a longo prazo podem dar frutos muito melhores ou até projetos ligados à natureza de uma escala muito maior.

A nível pessoal, acho que é aquela sensação de que cumprimos a nossa parte, por isso, retribuímos para a natureza. Mas o maior impacto é sempre o sorriso do meu filho. Ele também acabou por plantar, com a minha ajuda, e como moramos perto da Mata da

Machada, pede-me sempre para voltarmos lá e ver a árvore. E, para mim, o mais importante é mesmo ver o sorriso do meu filho e saber que a probabilidade de ele ter os meus princípios e se calhar até melhores dos que os que eu tenho é grande.

4. Para si, é importante incluir a família nestas atividades?

Sim, sem dúvida. Eu nasci na Moldávia, no período em que era a União Soviética. Quando o regime caiu, muitas tradições se mantiveram, especialmente as tradições empresariais. E eu gosto muito disso, porque acho que é muito importante. Os meus pais trabalhavam ambos em empresas na Moldávia e sempre se manteve muito a cultura que vinha da União Soviética, ou seja, quando havia atividades empresariais, a família era sempre envolvida, havia campos de férias para as crianças dos trabalhadores, havia muitas atividades educativas, escolares e recreativas para as crianças e incluindo também os pais. E, por isso, eu acho que sem a família, não faria sentido. E quando me refiro à família, refiro-me também aos colegas, porque a fábrica já é a nossa família, já passamos lá muito tempo. Acabamos por estar mais horas com as pessoas da fábrica do que com a nossa família, por isso, acaba por ser uma segunda família e juntar essas 2 famílias é benéfico. São 2 bases que nos sustentam, como bons profissionais, como seres emotivos e como seres racionais.

5. Sente que o seu envolvimento nestas atividades influenciou a sua motivação e satisfação no trabalho e com a empresa?

Eu penso que sim, é sempre bom ter esse tipo de atividades mais lúdicas e criativas. Acabamos por desligar um pouco da parte profissional.

6. Estas ações fazem-no sentir orgulho de pertencer à empresa?

Sim, claro que sinto. Sinto muito orgulho e gosto muito de trabalhar na Autoeuropa. Eu decidi vir para cá porque sabia que era uma grande empresa, uma empresa que me poderia oferecer as bases de que eu precisava. Se não sentisse orgulho, não estaria nestas atividades com os meus colegas e com a minha família a representar a empresa.

7. Para si, qual é a importância de a liderança estar envolvida nestas atividades?

É muito importante. O líder tem de ser levado para fora do campo profissional. E tenho pena que não estejam mais, porque acho que a empresa também tem de se focar nisso e tentar incentivar que os líderes da empresa estejam também mais presentes, porque é

sempre um bom exemplo, seja para os colegas, seja para as pessoas que ali estão. O líder tem que ser líder em todos os campos.

8. Considera que o programa RENASCER lhe deu competências a nível pessoal ou profissional?

A nível pessoal, traz-nos sempre aquela sensibilização para o meio que nos rodeia. Aprendemos a ficar mais atentos e a ser mais cuidadosos para não deitar lixo no chão, por exemplo. Acabamos por nos autoeducar nesse sentido. E quando temos os filhos ao lado, a atenção é muito maior, sem dúvida, porque estamos também a educar o nosso filho, porque ele vai olhar para a forma como agimos, como comunicamos e como nos comportamos a nível profissional.

A nível profissional, para além de ser uma coisa boa que a empresa faz para a natureza, tem a parte humana do *networking*. Acabamos por conhecer muito mais pessoas e de outras áreas. E nunca se sabe, podem nascer novos projetos, tanto no seio da empresa como em particular. Como conhecemos outras pessoas com outras competências, podemos sempre aproveitar e juntarmo-nos a elas.

9. Tem alguma sugestão de melhoria para o programa RENASCER?

Uma sugestão seria implementar o programa à volta da fábrica, porque acho que há muita zona ali descampada e que podia se aproveitar. Acho que a empresa também poderia associar-se a algum projeto, usando os recursos humanos que tem, dentro da área das energias renováveis.

Apêndice 7: Transcrição da entrevista do colaborador 3

1. Quais os motivos que o levaram a participar no programa RENASCER?

O programa RENASCER era algo que eu já procurava há algum tempo. Em Portugal, existem algumas iniciativas de plantação de árvores, mas não me eram oportunas a nível de tempo ou de locais. Quando vi a oportunidade de participar pela empresa, inscrevi-me logo e, como tenho familiares que também gostam da natureza, decidi incluí-los.

2. Como descreveria a sua experiência de participação no programa?

A experiência é muito boa. Eu digo que é incrível porque é um gosto pessoal. Para mim, sempre que estou a participar em algo relacionado com a natureza, até pode chover que para mim é incrível, deixa-me sempre feliz e contente. Por isso, a experiência foi muito boa. Gostei muito e hei-de repetir se houver oportunidade. E a nível da organização da atividade acho que esteve bem organizado. Também houve ofertas para todos os participantes. Acho que a organização esteve bem.

3. Valoriza que estas ações existam?

Sim, muito. Acho que é um grande passo por parte da empresa e de todos os responsáveis da organização e da iniciativa. Porque é sempre uma sensibilização a cuidarmos um pouco de todos nós. Acho que é muito bom e devia ser mais pontual.

4. Qual o impacto que este programa teve em si, na sua vida pessoal e profissional?

Positivo, porque como é um gosto pessoal, vai ter sempre um impacto positivo em todas as pessoas que acabam por ficar envolvidas neste tipo de iniciativas. Eu acho que ficamos todos um pouco mais conhecedores do que é a natureza e acabamos por estar mais interligados com a natureza. E quando levamos pessoas connosco, as convidamos, acabamos por ficar muito contentes com a satisfação delas também e ver as pessoas todas envolvidas também com a mesma satisfação é muito positivo. Tem sempre um grande impacto.

5. Quais os principais benefícios que retirou da sua participação nas ações?

Um dos grandes benefícios é o de concretizar, algo que eu já queria fazer há muito tempo, que era a plantação de árvores. Depois, sem dúvida, que é a parte social, de poder estar com a família e com outros colegas.

Poder incluir a minha família nas participações, a nível familiar, vai-nos unir ainda mais e é muito bom. Para mim, isso é o mais importante. A empresa até me deu a oportunidade de fazer 2 inscrições, para incluir mais pessoas. Acho ótimo incluir sempre a família e claro que é uma mais-valia, enquanto colaborador, poder trazer a minha família a estas atividades para ficarem a conhecer um pouco mais a empresa.

Claro que também é sempre bom conhecer pessoas da nossa empresa que acabam por ter os mesmos gostos que nós e isso cria algumas ligações, porque os nossos colegas estão lá connosco todos os dias. É bom vermos quem é que da nossa empresa, às vezes, pode estar mais próximo de nós do que aquilo que pensamos. Acabamos por criar

contactos novos, através de algo que temos em comum, que é o gosto pela natureza, que, se calhar vai nos dar oportunidades futuras de boas amizades.

6. Sente que o seu envolvimento nestas atividades influenciou a sua motivação e satisfação no trabalho e com a empresa?

Sim, fico feliz e satisfeito pela empresa me disponibilizar este tipo de iniciativas. Acabo por ficar um pouco mais contente no meu dia a dia, nos meus dias de trabalho, e mais grato também.

7. Estas ações fazem-no sentir orgulho de pertencer à empresa?

Sim, eu acho que temos de nos orgulhar dos passos que damos, seja a nível pessoal ou enquanto empresa. Neste caso, sinto orgulho da empresa, porque não deixa de ser sempre uma boa iniciativa. Como em tudo na vida, há coisas boas e más. Quando algo é mau, estamos cá para melhorar. Quando algo é bom, temos de valorizar e de ter orgulho naquilo que fazemos.

8. Para si, qual é a importância de a liderança estar envolvida nestas atividades?

É um exemplo. Acaba por cortar um pouco a distância que temos. E como o exemplo vem de cima, todos aqueles que estão de alguma maneira um pouco mais acima a nível hierárquico se derem o exemplo, o impacto é sempre maior.

9. Considera que o programa RENASCER lhe deu competências a nível pessoal ou profissional?

Sim acho que, como tudo na vida, devemos retirar o melhor que pudermos de todas as experiências. Neste caso, estarmos ali pacificamente a aprender, a relaxar um bocadinho, o estilo do trabalho que ali adotámos, estarmos com pessoas diferentes que não conhecemos e respeitá-las.

10. Tem alguma sugestão de melhoria para o programa RENASCER?

Eu acho que podíamos ter mais exemplos práticos de como proceder ao longo de todo o trabalho para a plantação da árvore. E acho que acabou por ser pouco tempo. Acho que, se uma iniciativa destas durasse mais tempo, podíamos fazer as coisas com mais tempo, com mais calma e ganharmos uma melhor perceção de como fazer as coisas. Incluir um bocadinho mais de informação e mais tempo.

Seria ótimo também ter um dia de trabalho justificado para poder participar nestes eventos. E, de modo a dar a oportunidade a todos de participar, poderia haver mais dias ou mais vezes este tipo de atividades.

Apêndice 8: Transcrição da entrevista do colaborador 4

1. Quais os motivos que a levaram a participar no programa RENASCER?

Na verdade, eu fazia parte da equipa do *People and Culture*, então na altura eu participei nestes programas, até foram programas pilotos, e acabámos por ter acesso direto, portanto, pudemos participar nestes programas. São programas que me interessam. Eu acho que estas dinâmicas são muito engraçadas, ainda mais em temas que também são importantes para mim, como a sustentabilidade e o ambiente.

2. Como descreveria a sua experiência de participação no programa?

Eu acho que a participação foi muito dinâmica, e eu acho que, nesse aspeto, mesmo do espírito de equipa, de poder arregaçar as mangas e dar um contributo mesmo positivo. Por isso, eu participei em 2 programas, um de recolha de lixo e outro de reflorestação de árvores. Nós vimos que a quantidade de lixo, por exemplo, era uma coisa assim incrível, e mesmo com as equipas todas que foram destinadas para o efeito, conseguimos fazer uma grande limpeza, por isso eu acho que sentimos um contributo efetivamente positivo.

3. Qual o impacto que este programa teve em si, na sua vida pessoal e profissional?

Eu acho que a dinâmica e termos oportunidade de estar com colegas que às vezes nem sempre temos essa oportunidade aqui na empresa. Foi engraçado. Acabei por conhecer colegas de outras áreas, que talvez não tinha tanta ligação ou que nunca tinha trabalhado. Ao nível das dinâmicas que foram proporcionadas, eu acho que conseguimos alcançar os objetivos definidos. Também houve uma parte interessante de aprendizagem sobre matérias que eu não dominava tanto, como recolha e limpeza das praias e ao nível das árvores também aprendemos. Tivemos ali uma apresentação por parte da empresa parceira dos oceanos que nos trouxe muita informação sobre o estado dos oceanos, a importância do seu contributo, o que isso traz para o ambiente. Então, em termos funcionais, eu acho que aprendi muito com as 2 ações em que participei. E, portanto, acho que ambas as atividades estavam muito bem organizadas e as empresas

parceiras tinham pessoas muito competentes no trabalho que fazem, e então houve uma passagem de informação muito bem conseguida, muito bem documentada e fundamentada para quem ia participar neste tipo de ações. Também acho que foi enriquecedor a nível profissional e pessoal, a nível do trabalho de equipa, do espírito de grupo, da possibilidade de conhecer os outros colegas que não tinha tanto contacto e colegas novos.

4. Valoriza que estas ações existam?

Claro que sim, acho que fazem todo o sentido.

5. Sente que o seu envolvimento nestas atividades influenciou a sua motivação e satisfação no trabalho e com a empresa?

Sim de alguma maneira, é sempre bom sabermos que a nossa empresa se preocupa com estes temas, quer fazer parte e contribuir. Acho que isso deixa uma imagem também positiva da empresa, das dinâmicas da empresa, das preocupações que a empresa tem para temas que não é só o de fazer carros. Por isso, eu acho que sim, deixa-me satisfeita com a empresa ter estas atividades e dar espaço aos colaboradores para poderem participar e fazerem parte delas.

6. Estas ações fazem-no sentir orgulho de pertencer à empresa?

Claro que sinto. E também acabei por partilhar com a minha família, com o meu grupo de amigos, esta dinâmica que existiu e a minha participação. Por isso, como é óbvio, acho que sinto orgulho de ter participado nela.

7. Para si, é importante poder envolver a sua família e amigos nestas atividades?

Sim, desta vez não me inscrevi com a minha família, mas no passado, tivemos algumas dinâmicas de plantar plantas e já participei também com o meu filho. Por isso, eu acho que são dinâmicas, em que lideramos pelo exemplo, e também mostramos aos nossos amigos que também eles podem ser responsáveis e também eles podem participar nestas dinâmicas. E não é só falar, mas é também trazê-los para dentro delas para também sentirem o quão importante é eles terem esse papel e pensarem nisso para o futuro deles.

8. Para si, qual é a importância de a liderança estar envolvida nestas atividades?

Claro, faz todo sentido, assumirem estes papéis e estarem a participar connosco, a fazerem parte das equipas e terem muito entusiasmo também na participação. Mostra

que é uma gestão preocupada em envolver os seus colaboradores e quer também mostrar que estes temas são importantes.

9. Considera que estas atividades podem fortalecer a ligação com os colegas?

Sem dúvida, foi interessante, ainda tirámos umas fotos juntos, ainda fizemos brincadeiras, por isso, eu acho que sim, há efetivamente um espírito de equipa e há uma dinâmica de grupo muito interessante e que leva as pessoas a criarem uma ligação. Aliás, no meu departamento nós não fizemos essa atividade, tivemos de a cancelar por causa do mau tempo e para mim foi pena não ter feito esta atividade com a minha equipa, porque eu acho que teria sido muito giro em termos de *teambuilding*, também termos esta dinâmica juntos. Eu acho que tinha sido muito engraçado, por isso, eu concordo que é um conceito de *teambuilding* e é algo que pode unir alguns laços também em relações.

10. Tem alguma sugestão de melhoria para o programa RENASCER?

Como disse, as atividades foram muito bem organizadas, foi passada a informação necessária que precisávamos e houve uma variedade de atividades e dinâmicas oferecidas, desde recolha de lixo, a plantar árvores, ao Banco Alimentar, que acho que são muito interessantes. Apesar de não ter conseguido participar em todas, eu acho que a ideia está lá e os temas são bastante diversificados. Depois, acho que, a nível de regime, o horário laboral, é aquele que deixa menos margem para as pessoas não participarem, porque acabam por não ter de gerir as dinâmicas familiares, há um transporte que é pensado e que é disponibilizado, que também facilita a participação na atividade e, apesar de achar interessante participar com a família e essa dinâmica só ser possível ao fim de semana, para haver grandes números de pessoas a participar, usar o horário laboral é mais interessante. Por outro lado, ao fim de semana, ter a possibilidade de incluir a família, também é muito interessante. Por isso, diria um regime misto, mas com mais frequência em horário laboral, porque de outra forma pode-se perder aqui algum grupo de pessoas que até poderiam participar e assim não participam.

Apêndice 9: Transcrição da entrevista do colaborador 5

1. Quais os motivos que o levaram a participar no programa RENASCER?

Gosto muito de participar em atividades que estejam ligadas ao poder contribuir de alguma forma para melhorar o meio ambiente, seja na remoção de lixo, seja na plantação de árvores. Portanto, apesar de não participar assiduamente, acho que são atividades que cada um de nós tem que iniciar. Penso que é sempre positivo poder contribuir de alguma forma para melhorar o meio que nos rodeia.

2. Como descreveria a sua experiência de participação no programa?

Tive pena que o dia estivesse um bocadinho chuvoso, porque a participação foi apenas de 1 hora, e eu tinha vontade de plantar mais árvores, mas penso que foi uma participação positiva. Tivemos um grupo com muito bom ambiente, portanto, gostei imenso de participar e é uma experiência para repetir, seguramente. Penso que também estava tudo muito bem organizado.

3. Qual o impacto que este programa teve em si, na sua vida pessoal e profissional?

A nível pessoal, penso que tem sempre. E tendo a nível pessoal, também se reflete a nível profissional. Acho que acaba por melhorar a nossa autoestima e faz-nos sentir melhor quando fazemos uma boa ação. Ficamos mais bem-dispostos, pelo menos no meu caso. E isso acaba por transparecer um bocadinho também para o trabalho. Diria que contribui para o nosso bem-estar. Tive a oportunidade de também levar a minha filha mais nova. Portanto, tentar incentivá-la a participar neste tipo de experiências. E ela também gostou, mostrou-se entusiasmada, e acho que é importante.

4. Valoriza que estas ações existam?

Valorizo, sim. Já tinha tido a oportunidade de participar num *offsite* na recolha de lixo numa das praias aqui da zona, que achei também muito interessante, recolhemos cerca de 3 toneladas de lixo, portanto, o contributo também foi seguramente muito positivo. E mesmo nos sítios mais inacessíveis, eu ia lá apanhar o lixo, porque gosto deste tipo de atividades.

5. Sente que o seu envolvimento nestas atividades influenciou a sua motivação e satisfação no trabalho e com a empresa?

Sim, eu diria que de uma forma geral, influencia. Porque eu gosto deste tipo de atividades dedicadas à natureza, portanto, e no meu caso pessoal, penso que sim, claramente.

6. Estas ações fazem-no sentir orgulho de pertencer à empresa?

Sinto, no sentido em que acabo também por estar a representar a empresa como colaborador e também como voluntário. E quando o estou a fazer sinto, portanto, esse orgulho de dizer que pertenço a uma empresa que se preocupa com estas questões.

7. Para si, qual é a importância de a liderança estar envolvida nestas atividades?

De uma maneira geral, penso que sim. Como se costuma dizer quando os exemplos vêm de cima, penso que é sempre positivo mesmo para a imagem da empresa. Portanto, ver os nossos diretores, o nosso *board* a participar também, é positivo haver uma envolvência e neste caso específico, penso que o *management*, até se calhar, tem percentualmente uma participação mais ativa do que o resto dos colaboradores. Portanto, penso que isso é muito importante para salutar a imagem da empresa.

8. Para si, é importante poder envolver a família nestas atividades?

Sim, nomeadamente eu tenho 2 filhas, portanto, gosto de as envolver neste tipo de atividades, para elas terem mais consciência para reciclagem e também para este tipo de atividades, portanto, de recolha de lixo nas ruas ou nas praias. Penso que elas têm essa sensibilidade, mas têm de a pôr em prática também. Não só ouvir, mas também fazer.

9. Considera que estas atividades podem fortalecer as relações com os colegas?

Sim, claramente que sim. Há pessoas com quem eu falei nesta atividade que nunca tinha falado, portanto, penso que é claramente positivo. E há pessoas que nós conhecemos de vista e passamos o dia a dia na fábrica e muitas vezes não falamos e quando nos encontramos fora da fábrica, conhecemos as caras, mas não sabemos os nomes, e acho que este tipo de atividades pode fortalecer ou até criar ligações com outros colegas.

10. Considera que o programa RENASCER lhe deu competências a nível pessoal ou profissional?

No meu caso da plantação de árvores, eu já tinha alguma noção, porque os meus pais fazem um pouco de agricultura, por isso, já tinha essa noção desde criança. Portanto, no meu caso específico, penso que não aprendi nada muito significativo. Mas penso que para muitas pessoas que não têm a mínima noção do que é plantar uma árvore, penso que as explicações que foram dadas esclarecem claramente todas as dúvidas que as pessoas possam ter. No entanto, acho que esta consciência que ganhamos nestas

atividades pode ser transposta para o contexto profissional. Por exemplo, no que diz respeito à separação do lixo, na zona onde eu trabalho, temos dois caixotes, um para resíduos orgânicos e um para não orgânicos, e eu tenho esta consciência de separar o lixo corretamente, porque sei o impacto que tem se não o fizermos. Mas há pessoas que não têm essa consciência.

11. Tem alguma sugestão de melhoria para o programa RENASCER?

Sim. Nós aqui à volta da Autoeuropa, temos imenso lixo e quem vai para o parque dos empregados nota perfeitamente isso. E uma vez que a empresa se preocupa com toda a Península de Setúbal, o que eu acho muito positivo, para além das praias, penso que dever-se-ia tentar sensibilizar mais as pessoas ou tentar fazer uma ação deste género para limpar o lixo à volta da empresa. E penso que nós podíamos ter mais árvores, inclusive no parque da Autoeuropa, e penso que se a empresa disponibilizar meios, voluntários seguramente não iriam faltar. Portanto, fazer também uma plantação de árvores aqui dentro.

Apêndice 10: Transcrição da entrevista do colaborador 6

1. Quais os motivos que a levaram a participar no programa RENASCER?

O contato com a natureza, ser uma iniciativa que contribui para a nossa saúde e porque achei que podia ser divertido também para a minha filha. Como gosto de andar na natureza, acho que é sempre uma oportunidade. Ter contato com a natureza com um guia é sempre uma mais-valia e aprendemos coisas que não sabemos.

2. Como descreveria a sua experiência de participação no programa?

Foi muito positiva, eu gostei muito. Vi cogumelos que nunca tinha visto, na primeira atividade. Acho que é uma excelente iniciativa da parte da Autoeuropa. Fico um pouco desiludida porque esperava que houvesse muito mais gente, porque ouve-se muito falar em caminhadas, em passeios e o pessoal junta-se todo, e depois custa-me que numa iniciativa desta abrangência, que haja oportunidade para as pessoas irem, só porque está associada à empresa, existe um estigma de “eu não vou trabalhar”. Eu vejo as coisas de outra forma, que é: existem várias entidades que organizam passeios e caminhadas e eventos, eu seja qual for, desde que possa, vou e pronto, não vejo isto como uma tarefa, nem trabalho. Acho que a forma como a responsável organiza as coisas, com o

altruísmo que ela tem, nota-se claramente que ela faz isto por todos de uma forma geral e que não faz isto para um espírito de equipa dissimulado e, portanto, acho que faz sentido ir e faz sentido aprendermos algo que nos possa ajudar a contribuir de forma positiva, construtiva e eficaz para o planeta.

3. Qual o impacto que este programa teve em si, na sua vida pessoal e profissional?

Impacto no sentido de me chamar a atenção para alguma coisa, acho que não, porque eu já sou adepta da natureza há muitos anos. Teve impacto, sim, no sentido de fazer coisas novas pela primeira vez, como a história dos cogumelos ou de plantar árvores. Portanto, nesse sentido de impacto de me alertar ou de consciencializar para a natureza, não, mas no sentido de aprender, de ver coisas novas, de conhecer a Mata da Machada. Acho que foi muito interessante também convidar amigos para irem connosco, nós levámos uma colega da minha filha e, portanto, também é positivo, conviveres com os teus amigos. Portanto, neste sentido de impacto positivo, de convívio e do conhecimento, sim. Na questão da consciência, do acordar um pouco para a natureza, não tanto, porque já o tinha muito, sempre fui muito consciente. Já tenho muitas medidas sustentáveis em casa.

Penso que a empresa também tirou o benefício, no sentido de as pessoas terem vontade de participar. A empresa tira benefício porque faz parte de uma rede de pessoas interessadas em fazer algo, em mudar algo, mesmo que seja muito pouco. Isso a mim agrada-me trabalhar numa empresa que tem essa preocupação. Eu acho que estas ações que a responsável organiza são bastante discretas, mas a mim, enquanto consumidor, e neste caso também empregada, interessa-me trabalhar numa empresa com consciência ambiental.

4. Valoriza que estas ações existam?

Claro que sim. Gosto muito da forma como a responsável faz as coisas. Eu acho que ela tem o dom da comunicação, de facto. Tem o altruísmo a fazer isto, ela não faz isto para ela, ela não faz isto para a empresa, faz isto para todos. E para mim, acho que a empresa ganha, porque apesar de a mim não me ter alertado para a consciência com a natureza, de certeza que a outras pessoas sim. E, portanto, a empresa também ganha e ganhamos todos. Acho que sim, faz todo o sentido e gostava que fossem mais ações.

5. Sente que o seu envolvimento nestas atividades influenciou a sua motivação e satisfação no trabalho e com a empresa?

Eu acho que é muito positivo e, para mim, é muito importante trabalhar numa empresa que tem esta consciência. Acho que são importantes as iniciativas e todas as que vierem são sempre poucas no meu entendimento porque é preciso uma coisa muito grande para mudarmos algo em larga escala. Para mim pessoalmente é uma motivação extra porque isto já é uma forma de estar, uma forma de viver e, por isso já está entranhado, já é intrínseco na minha forma de estar e nesse sentido, é só continuar a alimentar, é só o manter. Mas como disse, acho muito importante a empresa ter a iniciativa e que não sejam coisas desinteressadas.

6. Estas ações fazem-na sentir orgulho de pertencer à empresa?

Claro que sim. Acho que, se já é uma área que me diz muito, ao estar a participar no evento, obviamente que sinto orgulho de estar inserida num contexto empresarial que se preocupa e que se envolve. Por isso, estas iniciativas claro que me fazem sentir orgulhosa.

7. Considera que estas atividades também podem contribuir para a criação ou o fortalecimento de relações entre colegas?

Sim, isso é engraçado, porque onde quer que eu vá na Autoeuropa, há pessoas que estão lá há tantos anos e até há mais do que eu e eu nunca as tinha visto na vida. Eu acho isso extraordinário, porque através destas atividades acabas por conhecer pessoas de outras áreas e pessoas novas que continuam a chegar e é engraçado que acabas por ganhar uma ligação nova àquela área. E de repente, passas a ter mais um contacto que não tinhas antes e até tiveste uma boa afinidade com a pessoa, e eu acho que isso ajuda-me e é um benefício que nós retiramos a nível profissional.

8. Para si, é importante poder trazer a família a estas atividades?

Sim, acho que sim, acho que quanto mais pudermos fazer estas iniciativas ligadas à natureza e envolver a família melhor. Acho que fora do horário laboral só pode ser assim, porque é uma forma de estarmos juntos. E se eu já faço com a minha filha muitas atividades de andar na natureza, porque não fazê-la também em companhia da empresa. Isso faz muito sentido, sim.

9. Considera que o programa RENASCER lhe deu competências a nível pessoal ou profissional?

Sim, por exemplo, aprendi as técnicas corretas para plantar as árvores. O Nuno, o responsável do Centro de Educação Ambiental da Mata da Machada, ensinou-nos a fazer a caleira, aquele buraco à volta da árvore. Eu via isso tantas vezes, mas não sabia o que era nem qual era o seu propósito e agora já sei. E também as diferentes espécies e características dos cogumelos, às vezes é interessante tu veres coisas que não estás à espera. É curioso, pelo menos é diferente. E obviamente que tudo o que nos ajuda a crescer e tudo o que vamos adquirindo tem sempre um impacto. Estás sempre a aprender, estás sempre a sentir coisas novas, a ver coisas novas. Acho muito engraçado vermos coisas no meio da floresta, onde não se ouve nada e que de repente estás ali no silêncio e estás a ouvir os passarinhos e tudo isso é agradável. Faz-nos muito bem o contato direto com a natureza, até porque, por exemplo, o pediatra da minha filha diz muitas vezes que a grande imunidade se cria no meio da natureza. Portanto, essa vertente da saúde é o ponto positivo que estamos a ganhar. E foi muito bom ter esta experiência com a minha filha, de vê-la a plantar a sua primeira árvore, e tenho pena de que não consigamos fazer o seguimento, ou seja, de vermos o seu crescimento. Mas trouxe uma espécie para plantar em casa e, ao longo do tempo, é interessante podermos observar o seu crescimento. É de certa forma uma recordação que está em minha casa, por isso, vai estar sempre comigo e com a minha filha e que faz parte de nós. E espero que ela fique com aquela árvore para o resto da vida para se lembrar do dia em que fomos plantar as árvores.

10. Tem alguma sugestão de melhoria para o programa RENASCER?

Acho que podia ser um bocadinho mais diversificado. Por exemplo, eu já ouvi falar naquela história da polinização das abelhas e também gostava muito de participar. E gostava que estas atividades acontecessem mais vezes. Porque, às vezes acontecem imprevistos ou se não pudermos naquela data, já perdemos a oportunidade. E, portanto, se houvesse mais vezes, tínhamos mais oportunidades para participar.

Talvez pudessemos também associar, por exemplo, uma sessão de yoga, em conjunto com estas atividades no meio da natureza. E acho que às vezes podíamos organizar assim com mais uns extras para captar mais atenção das pessoas, que às vezes, infelizmente, as pessoas só vão quando há determinados acontecimentos associados.

Acho que a Autoeuropa tem muito espaço verde que pode também utilizar para fazer o RENASCER cá dentro. Ou, por exemplo, contribuímos com uma horta para a Autoeuropa poderia ser positivo, no sentido de quem quisesse podia participar. Imagina o prazer que era sair do trabalho e puderes ir à horta e levar alguma coisa ou até para a própria cantina ir lá buscar alimentos mais saudáveis para as nossas refeições. Temos aí muito terreno, acho que podíamos aproveitar de uma forma mais positiva o nosso espaço.

Apêndice 11: Transcrição da entrevista do colaborador 7

1. Quais os motivos que o levaram a participar no programa RENASCER?

Eu sempre tive uma preocupação ao longo da minha vida com a natureza, com o cuidado com a natureza, ter um espaço limpo à minha volta, seja um local onde eu passo diariamente ou em qualquer outro espaço. E sempre que há uma oportunidade de contribuir para esse bem-estar da comunidade, eu faço.

2. Como descreveria a sua experiência de participação no programa?

Na minha opinião, foi muito bem organizado. A questão do autocarro, podermos ter esta oportunidade durante o nosso horário de trabalho também é excelente e depois lá no próprio espaço, também tivemos os recursos necessários, desde sacos a luvas. Portanto, termos a proteção individual em dia. A duração também considero que foi a adequada, porque durante 2 horas estar a recolher lixo é algo minimamente cansativo, portanto, acho que a duração foi também muito boa e acho que deveríamos fazer isto com uma regularidade maior. Acho que uma vez por mês seria muito bom as pessoas terem oportunidade de fazer.

3. Qual o impacto que este programa teve em si, na sua vida pessoal e profissional?

Foi curioso, porque passado uns dias eu estava na praia e tive quase o automatismo de me baixar para apanhar um lixo que encontrei e fi-lo. Portanto, eu acho que de certa forma, estas atividades desbloqueiam o nosso preconceito de não nos baixarmos para pegar no lixo e colocarmos num caixote e, de certa forma, facilita a nível mental que nós possamos tornar isto uma rotina diária.

4. Valoriza que estas ações existam?

Sem dúvida, muito mesmo.

5. Sente que o seu envolvimento nestas atividades influenciou a sua motivação e satisfação no trabalho e com a empresa?

Sim, muito. Eu defendo de unhas e dentes que as pessoas são motivadas com este tipo de atividades, com formação e não só com dinheiro.

6. Estas ações fazem-no sentir orgulho de pertencer à empresa?

Sem dúvida. Para mim, eu valorizo muito quando vejo que uma determinada empresa, seja ela qual for, fez uma atividade de voluntariado, de ajuda ao próximo, de limpeza de uma praia, seja o que for. Valorizo muito, porque significa que a empresa está a dar valor às pessoas e não só ao seu negócio, aos seus números.

7. Para si, qual é a importância de a liderança estar envolvida nestas atividades?

Como lançamento da atividade, acho extremamente importante, isto é, para mostrar o valor às pessoas que esta atividade tem. Mas nas atividades seguintes, eu penso que deve ser focado no *staff*, portanto, dar oportunidade às pessoas de irem. Porque as pessoas já viram do *management* alguma preocupação. Portanto, penso que depois deverá focar nas pessoas.

8. Considera que estas atividade pode fortalecer as relações com os colegas?

Sem dúvida. Ainda hoje, eu digo sempre bom dia, mas digo bom dia com mais alegria a uma pessoa que esteve ao meu lado a apanhar lixo, sem dúvida. E tive exemplos de pessoas com quem nunca tinha tido contato, conhecia de vista, mas que nunca tinha tido contato e hoje em dia falamos mais facilmente. E isso é muito importante. Eu acredito sempre que os problemas que encontramos no dia a dia, se dependem de nós ou dependem de quem nos possa ajudar, não há problemas impossíveis e ao conhecermos mais pessoas, resolvemos mais rapidamente os nossos problemas, sejam pessoais ou profissionais.

9. Considera que o programa RENASCER lhe deu competências a nível pessoal ou profissional?

Sim, a nível social, de poder mais facilmente contactar com colegas desconhecidos.

10. Acha que a possibilidade de envolver a família nestas atividades é um fator importante, para si?

Sim. Envolvermos a família no nosso lado profissional é, sem dúvida, reconhecedor e penso que muito motivador também.

11. Tem alguma sugestão de melhoria para o programa RENASCER?

A recorrência, isto é, tornar isto uma atividade presente na nossa agenda, que seja uma vez por mês, de 2 em 2 meses, o que for possível, durante o horário de trabalho. Tal como existem grandes empresas em Portugal que uma vez por mês dedicam tempo a voluntariado, seja ele de que tipo for, penso que deveríamos ter também na Volkswagen Autoeuropa algo semelhante.

Apêndice 12: Transcrição da entrevista do colaborador 8

1. Quais os motivos que o levaram a participar no programa RENASCER?

Primeiro, porque me identifico com este tipo de atividades relacionadas com o meio ambiente e achei muito interessante o programa estar dividido em três partes, em que na primeira parte fomos fazer um reconhecimento da Mata da Machada e perceber todo o ecossistema que temos na Mata da Machada. E depois perceber também que nas outras duas fases seguintes havia um objetivo muito concreto de plantação de árvores e fazer parte desse momento tão importante para a Mata da Machada e também para o ambiente.

Em segundo, a consciência que nós desenvolvemos de que algo não está bem e que temos de fazer melhor, temos de cuidar do planeta que temos e daquilo que nós próprios vamos criando e perceber como é que conseguimos dinamizar mais atividades para ir ao encontro dessa realidade. Acho que é importante sermos críticos, ou seja, questionarmos aquilo que está a ser feito e o que podemos fazer melhor. Ao estarmos no terreno, conseguimos fazer o paralelo, ou seja, temos a oportunidade de andar na natureza, de perceber a quantidade de lixo que existe, perceber o trabalho que dá a eliminar ervas daninhas ou espécies invasoras num determinado ambiente, a plantar as árvores, e depois sabemos que daquela plantação das árvores, nem todas vão conseguir nascer. É um processo tão moroso que tudo aquilo que nós possamos fazer a montante para evitar que se desperdicem os recursos que nós temos já é um contributo importante. E é levar

esta consciência ambiental para a indústria, no meu caso, para a logística. Perceber que há um impacto colateral em todas as atividades que nós fazemos e criar uma sensibilidade maior, para que possamos chegar a mais soluções. Vou dar um exemplo. Nas zonas de supermercado logísticas, nós utilizávamos muito papel e começamos a questionar como é que podíamos digitalizar este processo. Então, nós desenvolvemos indicadores que permitem identificar, sempre que se utiliza um processo digital, ao fim de quantas folhas A4 não utilizadas, evitamos abater uma árvore. Outra atividade que nós temos na área da logística é que estamos sistematicamente a olhar para o interior das embalagens que trazem as nossas peças que estão devidamente protegidas de acordo com os *standards* de qualidade da forma como transportamos o nosso material. Mas somos críticos ao questionar. A peça precisa estar protegida? Sim. Podemos alterar o plástico para papel, porque o papel é menos nocivo para o meio ambiente do que o plástico? Sim, podemos. Então damos o primeiro passo. No fundo, devemos pôr um enfoque maior ou dar uma importância maior àquilo que são atividades que não são do dia a dia e que parecem atividades secundárias, como o programa RENASCER, e trazê-las para a luz do dia e para a atividade de produção.

2. Como descreveria a sua experiência de participação no programa?

Muito enriquecedora por vários motivos. Primeiro motivo é ter a possibilidade de conhecer alguns termos técnicos sobre determinadas árvores e determinados aspetos sobre a flora da Mata da Machada. Depois ter a possibilidade de estar com colegas fora da fábrica num ambiente mais descontraído e podermos estar a falar de temas não só de trabalho.

3. Qual o impacto que este programa teve em si, na sua vida pessoal e profissional?

Do ponto de vista pessoal, o enriquecimento em relação àquilo que é a cultura geral sobre a Mata da Machada, a sua flora e fauna, conhecer em mais detalhe a própria mata. Ainda no ponto de vista pessoal, a possibilidade de ter estado na primeira vez com a minha esposa e a segunda vez com a minha esposa e com a minha filha foi muito importante para perceber as dinâmicas dentro da família. As conversas depois que se fazem nas horas da refeição sobre o tema, é sempre um momento que vai ficar presente para sempre. Do ponto de vista profissional, há que criar uma sensibilidade maior para aquilo que são as nossas ações no dia a dia e ter uma consciência melhor sobre o meio ambiente. Além disso, ao observar, foi muito interessante perceber como é que se

dinamizam pessoas de áreas tão diferentes e com objetivos tão diferentes a trabalharem para o mesmo objetivo.

4. Valoriza que estas ações existam?

Sim, desde a primeira que fizemos que sou um defensor destas ações na Volkswagen Autoeuropa.

5. Sente que o seu envolvimento nestas atividades influenciou a sua motivação e satisfação no trabalho e com a empresa?

Sem dúvida, porque o facto de ver ali colegas e estarmos todos a trabalhar para um objetivo comum e podermos partilhar momentos fora da fábrica são depois laços que também se criam, que chegam além da fábrica, e também no dia a dia, quando estás a trabalhar com as pessoas acaba por influenciar positivamente a relação.

6. Estas ações fazem-no sentir orgulho de pertencer à empresa?

Sim, sem dúvida. Tenho um respeito ainda maior pela Volkswagen Autoeuropa por ter a coragem de dinamizar este tipo de programas em prol do meio ambiente.

7. Para si, qual é a importância de a liderança estar envolvida nestas atividades?

Acho que é fundamental liderar pelo exemplo e, enquanto liderança, perceber o que é que significa a proteção do meio ambiente, o que é que significa toda esta organização para depois poder também fazer esta dinâmica junto das equipas e não estar só no planeamento e depois não executar. É muito importante, quando chega à fase de execução ou de despendar tempo livre com a família ou abdicar das atividades do fim de semana para vir fazer uma atividade em prol do meio ambiente e promovida pela empresa, não estarem só os colaboradores, mas também a liderança da fábrica, bem como quem planeou a atividade. Eu acho que é muito importante a liderança pelo exemplo. Daí que eu, enquanto diretor de logística, ao estar presente, tenho a consciência de que estou a liderar pelo exemplo.

8. Sentes que estas atividades fortaleceram a tua ligação com os colegas durante ou após a atividade?

Sem dúvida, porque ficamos todos a conhecer um pouco mais uns dos outros e é uma relação que se complementa. É um conceito diferente de *teambuilding*.

9. Considera que o programa RENASCER lhe deu competências a nível pessoal ou profissional?

A nível de competências pessoais, ter um conhecimento mais alargado daquilo que são as atividades em prol do meio ambiente. Do ponto de vista profissional, perceber que podemos fazer a diferença, ou seja, nós podemos promover a diferença. Temos sempre dois estados: podemos ficar estáticos e não fazer nada ou podemos ser dinamizadores. E se olharmos para a motivação com que as pessoas participaram no programa e no sentimento positivo que ficou depois da participação no programa, eu acho que nós, quando regressamos à nossa atividade profissional, entendemos que temos que ser dinamizadores não só das atividades profissionais, mas também das atividades extraprofissionais.

10. Tem alguma sugestão de melhoria para o programa RENASCER?

Ao longo deste tempo tem-se vindo a testar várias modalidades do programa RENASCER. Promoveu-se esta atividade durante o horário de trabalho em que a empresa dispensava os colaboradores durante o seu período de trabalho para fazerem estas atividades. Tivemos uma segunda modalidade em que, durante os *offsites* das áreas, 50% do tempo foi dedicado também a uma atividade, seja ela de proteção do meio ambiente ou de solidariedade. Ou seja, está enraizado e entendido pelas pessoas fazer um misto, porque, como disse, é um conceito de *teambuilding*. E tivemos agora o programa focado principalmente aos fins de semana para dar a possibilidade de as pessoas poderem participar com as suas famílias e no seu tempo livre. Uma vez feito estas 3 modalidades, eu diria que aquilo que nós deveríamos ter no futuro e a minha sugestão seria um misto de ambas, ou seja, não concentrar tudo durante o horário de trabalho, mas também não concentrar tudo durante os períodos de fim de semana, para conseguirmos chegar a toda a gente.

Apêndice 13: Transcrição da entrevista do colaborador 9

1. Quais os motivos que o levaram a participar no programa RENASCER?

O principal motivo foi o de aproveitar uma oportunidade que tinha de poder levar a minha família, principalmente o meu filho pequeno, para um ambiente mais natural, para a natureza, aproveitar ali a Mata da Machada, ter uma manhã um bocadinho

diferente e começar a enquadrar já o meu filho nestes temas. O segundo grande fator prendeu-se com o facto de eu estar num grupo de trabalho e desenvolvimento ligado à cultura organizacional e o nosso tema principal ser a biodiversidade. E, por isso, fez-me sentido ser de alguma maneira também um embaixador e um representante do grupo numa das sessões. Por fim, e não menos importante, também é uma maneira de deixar aqui o meu contributo para esta causa.

2. Como descreveria a sua experiência de participação no programa?

Eu gostei muito, foi a minha primeira vez num projeto assim. Achei super interessante, principalmente porque não estava a contar encontrar as pessoas que acabei por encontrar, alguns colegas e amigos com quem já não estava há algum tempo e foi muito interessante e muito giro saber que estamos a fazer uma coisa bem feita ao mesmo tempo que matamos saudades. Deixa-me aproveitar a oportunidade para enaltecer o projeto, a ideia e o conceito. Eu acho que estava muito bem organizado, as pessoas sabiam perfeitamente o que é que estavam a fazer e o que é que iam fazer, estavam perfeitamente enquadradas e eu acho que isso foi muito importante para todos.

3. Qual o impacto que este programa teve em si, na sua vida pessoal e profissional?

Foi um sentimento de empatia com a natureza. Cheguei a casa com a sensação de missão cumprida, de dever cumprido. Sei que fizemos alguma coisa bem feita e que isto me fez sentido. Também a nível de exercício físico, de aprendizagem das técnicas de plantação de árvores.

4. Valoriza que estas ações existam?

Faz todo o sentido sermos promotores deste tipo de ações e também pode ser importante envolver os nossos parceiros e os nossos fornecedores.

5. Sente que o seu envolvimento nestas atividades influenciou a sua motivação e satisfação no trabalho e com a empresa?

Acho que foi mais uma excelente ideia, uma excelente ação para poder levar o nome desta empresa um bocadinho para fora de portas e dizer que estamos aqui, também fazemos coisas boas, que não são só os nossos carros, portanto, nós preocupamo-nos com o meio que está à nossa volta. Nós preocupamo-nos com o ambiente.

6. Estas ações fazem-no sentir orgulho de pertencer à empresa?

Sem dúvida, o simples facto de acordarmos e virmos para aqui trabalhar deve ser um fator de orgulho. Estamos a falar de uma multinacional, com um impacto económico muito grande, e, por isso, é um motivo de orgulho, claro.

7. Para si, qual é a importância de a liderança estar envolvida nestas atividades?

Não só é importante, como deveria ser mandatário. Os exemplos de uma organização como esta, na minha visão, vêm de cima para baixo. A nossa gestão de topo deveria ter a obrigação de estar lá, de se fazer representar e demonstrar.

8. Para si, é importante poder trazer a sua família para a atividade?

Sim, claro. O facto de sentir que estou a representar a Autoeuropa e que ao mesmo tempo tenho a possibilidade de trazer a minha família para aqui, passo-lhes também uma mensagem de que a minha empresa e a nossa marca preocupam-se com determinadas coisas que não só fazer carros. E acho que essa mensagem é muito poderosa.

9. Sente que esta atividade também teve impacto na sua relação com os seus colegas?

Sim, totalmente. Eu acho que é essencial. Nós passamos mais tempo aqui dentro do que em casa. E, na minha visão, para desempenhar a minha função preciso de ter uma relação de amizade com as pessoas. Eu acho e defendo que quanto melhor for a relação entre nós aqui dentro, quanto maior e melhor for a interligação, de haver esta empatia e esta conexão, melhor vai ser o nosso produto final. Portanto, o facto de eu poder de alguma maneira enriquecer e fortalecer as ligações com aquelas pessoas, eu acho que é muito importante. E aproveito para realçar que este tipo de atividades pode perfeitamente ser um *teambuilding*, pode ser um *offsite*. Portanto, nós podemos juntar a nossa equipa e falar sobre determinados conceitos de liderança de gestão, de otimizações, de recursos e de processos e ao mesmo tempo, plantar árvores.

10. Considera que o programa RENASCER lhe deu competências a nível pessoal ou profissional?

Sim, mais no sentido de estar mais alerta e mais atento para estas matérias. E também aprender aquelas técnicas. Há muita coisa que se calhar podemos trazer dali para dentro da nossa fábrica, para dentro das nossas instalações, quando em projetos futuros,

quisermos plantar, quisermos enriquecer os nossos espaços verdes. Acho que foi muito rico e muito importante.

11. Tem alguma sugestão de melhoria para o programa RENASCER?

Eu acho que só uma manhã se calhar foi pouco, apesar do cansaço. Acho que poderia ter sido muito mais enriquecedor, se fosse mais tempo. Por exemplo, acabávamos aquela sessão e entre nós todos fazíamos um almoço, com um convívio, acho que seria muito giro.

Apêndice 14: Transcrição da entrevista do colaborador 10

1. Quais os motivos que o levaram a participar no programa RENASCER?

Primeiro, para assumir alguma responsabilidade pelo ambiente. Na Volkswagen, falamos todos os dias sobre sustentabilidade, reduzir a pegada ecológica, mas para realmente sermos capazes de agir, só temos ações muito limitadas durante o dia de trabalho, eu diria. Se nós pudermos criar algo bom nos fins de semana, no nosso tempo livre, acho que é nossa responsabilidade, e especialmente para os meus filhos, já que vivemos em Lisboa e eles só veem a cidade, acho que também é importante para eles, para a próxima geração, criar algum sentido de responsabilidade pelo ambiente.

2. Como descreveria a sua experiência de participação no programa?

Foi muito bem organizado, desde a obtenção da informação no início, planeamento dos passos e, tendo um cronograma, a organização foi muito boa e também estar lá e ter um lanche por parte da empresa e um guia que nos orienta sobre como fazer as coisas e ter a possibilidade de levar as crianças mais pequenas é ótimo. Foi tudo agradável.

3. Qual o impacto que este programa teve em si, na sua vida pessoal e profissional?

Acho que teve um impacto, no sentido de que dissemos que o faríamos de novo. Mas também ao nível de estar mais consciente no dia seguinte. E ver o que podes influenciar neste tipo de aspeto quando estás na natureza, no dia seguinte, vens com outro sentimento para trabalhar novamente. Além disso, como também havia outras crianças, ele fez conexões muito rapidamente com outras crianças pequenas e deste ponto de vista foi realmente uma boa atividade familiar, como um evento para a família. E ter esta

possibilidade de o envolver com a Volkswagen Autoeuropa para os meus filhos verem o que eu faço é muito bom.

4. Valoriza que estas ações existam?

Sim, sim, muito. E nós também fizemos isto como um evento de *teambuilding* com os meus colegas do planeamento. Porque o normal depois de sair do trabalho é tomar uma cerveja ou o jantar de Natal, mas coisas assim é sempre muito bom, porque estamos num ambiente diferente e criamos algo juntos que esteja fora do trabalho regular. É um trabalho de equipa. E, neste sentido, também foi uma boa experiência, porque nos nossos empregos, especialmente no departamento de planeamento, cada um é responsável pelo seu próprio projeto e o trabalho em conjunto não é realmente direto, claro que há uma interação de alguma forma, mas o verdadeiro trabalho em conjunto não existe neste entendimento. E aqui tens esta oportunidade de realmente trabalhar em equipa. Isto é muito importante, especialmente quando conheces as famílias dos teus colegas, sabes mais sobre o seu *background* e como são os seus filhos. E para mim, é muito importante também entrar em contacto num ambiente privado com as pessoas.

5. Sente que o seu envolvimento nestas atividades influenciou a sua motivação e satisfação no trabalho e com a empresa?

Não diria com a empresa, mas com o meu trabalho pessoal no dia, porque acho que é a mesma coisa. Quando chegas ao trabalho e pensas no que fizeste durante o dia, como plantar uma árvore, e podes realmente dizer que fiz isto hoje e isto pode durar talvez pelos próximos 50 anos, isto é bastante valioso.

6. Estas ações fazem-no sentir orgulho de pertencer à empresa?

Quando penso no evento, não me vejo lá como um funcionário da Autoeuropa, mas apenas eu com o meu filho. Mas valorizo que a empresa reconheça a importância e promova estas atividades. E isto é novo para mim, porque venho da fábrica de Wolfsburg, e lá é tudo tão grande que não dá para organizar eventos assim. Como milhares de pessoas querem fazê-lo, só acontece uma vez por ano. E o que há é organizado a título privado, não pela empresa. Diria que a massa aqui não é tão grande e por isso é mais fácil de gerir. E, por isso, é realmente uma boa ação da Autoeuropa, pela possibilidade de te relacionares com as pessoas num contexto familiar.

7. Para si, qual é a importância de a liderança estar envolvida nestas atividades?

A gestão e as funções de liderança têm sempre alguma responsabilidade de mostrar os valores da empresa. Mas apesar de teres a tarefa de representar a empresa ali como líder, tu és apenas parte de um grande grupo e todos são iguais ali. Mas claro que é um bom sinal que também os membros da administração ou os gestores de área participem nisto e tenham este tipo de sensibilidade e deem o exemplo.

8. Considera que o programa RENASCER lhe deu competências a nível pessoal ou profissional?

No meu caso, acho que não, porque eu cresci num meio rural e já estou habituado a este tipo de coisas. Mas, no caso do meu filho, sem dúvida, porque ele vive num meio mais urbano e ter esta perceção do campo em Portugal é muito importante.

9. Tem alguma sugestão de melhoria para o programa RENASCER?

Talvez para as crianças muito pequenas pudessem fornecer algumas ferramentas mais pequenas, porque foi um pouco perigoso para um miúdo com três anos ter uma grande pá para fazer um buraco no chão para plantar a árvore e tive mesmo de garantir que ninguém estivesse à volta dele a 3 metros de distância. E talvez isto seja algo para a próxima vez, que tenhamos ferramentas mais pequenas para as crianças pequenas realmente participarem. Mas foi bom ver que até as crianças mais pequenas estavam realmente interessadas e tentavam participar. Além disso, acho que, para chamar mais pessoas, se a empresa apoiasse para fazer isto durante o horário de trabalho, então mais pessoas participariam, já que é tempo pago. Mas por outro lado, para mostrar alguma consciência e alguma responsabilidade, deverias fazer isto no teu tempo livre. Por isso, talvez um regime híbrido.

Apêndice 15: Transcrição da entrevista do colaborador 11

1. Quais os motivos que o levaram a participar no programa RENASCER?

Algumas preocupações ambientais, como é óbvio e, portanto, achei que como sou treinador de uma equipa de futebol de benjamins, meninos de 10 anos, achei que era uma boa oportunidade de juntar as 2 coisas, a minha preocupação com o futuro deles e também aproveitar esta iniciativa da Autoeuropa e juntei as 2 coisas e acho que foi positivo para mim e para eles. E acho que faz todo o sentido aliar o desporto a esta atividade, pela preocupação que tenho de passar os valores às crianças. Portanto,

proveitei que a Autoeuropa disponibilizava o conhecimento, as ferramentas, o sítio. Achei que era a oportunidade ideal para chegar àquela cabecinha dos miúdos e passar-lhes esta mensagem e também mostrar-lhes a importância do trabalho de equipa.

2. Como descreveria a sua experiência de participação no programa?

Foi enriquecedor e fiquei satisfeito por sentir que alcancei o objetivo de passar a mensagem. Acho que eles gostaram, envolveram-se e ficou lá qualquer coisa na cabeça deles.

3. Qual o impacto que este programa teve em si, na sua vida pessoal e profissional?

Profissionalmente, é sempre bom, porque conheci pessoas de outros departamentos e vi quem são as pessoas que estão envolvidas no projeto e vi outros colegas também tão motivados como eu para participar. Pessoalmente, porque consegui, não só aproveitar para mim, como também multipliquei a atividade com os meus jogadores. Eles sentem que têm de se preocupar um bocadinho com o ambiente, ajudarem a reconstruir, ajudarem a reflorestar, preocuparem-se com o futuro deles. E ao mesmo tempo acabei por envolver também de certa forma os pais porque os pais deles foram levá-los e buscá-los e perceberam qual é que era a dinâmica também e acho que passou a mensagem a muita gente. Além disso, acabou por fortalecer o espírito de equipa deles, eles tiveram que dividir as tarefas e ainda hoje falam nisso, por isso, acho que foi muito bom.

4. Valoriza que estas ações existam?

É muito importante sim, para empregados e para as famílias ou para quem está ligado aos empregados.

5. Sente que o seu envolvimento nestas atividades influenciou a sua motivação e satisfação no trabalho e com a empresa?

Sim, é sempre uma oportunidade para mostrarmos que a nossa empresa se preocupa com essas coisas às outras pessoas, para melhorar um bocadinho a opinião pública sobre a nossa empresa. E acho que é importante, acho que é de continuar e de louvar as iniciativas.

6. Estas ações fazem-no sentir orgulho de pertencer à empresa?

Claramente. Sim, sinto isso. Sinto que sou um representante da empresa e gosto de sentir essa responsabilidade e tenho orgulho nisso.

7. Para si, qual é a importância de a liderança estar envolvida nestas atividades?

Sim, claramente. Se nós sentirmos que as pessoas que comandam a fábrica estão preocupadas com isso, é meio caminho andado para nós também nos preocuparmos. Acaba por ser um exemplo.

8. Consideras que esta atividade também pode contribuir para fortalecer relações com colegas de trabalho?

Acho que é importante e provavelmente a iniciativa devia talvez chegar a mais áreas. Senti que somos muitos empregados e que poucos participaram na iniciativa, mas provavelmente porque tem que se envolver mais as equipas e chegar mesmo à equipa. Por exemplo, fazer por área ou por departamento e cada departamento ser responsável por uma iniciativa parecida com esta, mas envolver mais as pessoas. Somos 5000 empregados e sinto que se pode fazer mais qualquer coisa. Relativamente às relações, é difícil manter uma relação saudável durante muito tempo, principalmente para quem está na linha de montagem ou quem sente o stress do trabalho no dia a dia, mas acho que este tipo de iniciativas podem ser uma grande ajuda para as pessoas melhorarem o seu relacionamento.

9. Considera que o programa RENASCER lhe deu competências a nível pessoal ou profissional?

Sim, acho que principalmente a nível de gestão de equipas. Dividir as tarefas entre os meninos que participaram, tentar que eles estejam com atenção quando é a explicação. Tudo isso. E mesmo observar as pessoas que estiveram envolvidas da Quercus, a forma como foram explicando também de maneira calma, como transmitem a mensagem aos miúdos mais pequenos, tudo isso são coisas que é bom nós vermos os outros fazerem também. É uma boa iniciativa e permitiu-me também levá-los para fora do mundo do desporto e perceberem outra dinâmica.

Também acho que é muito positivo poder envolver os familiares nestas atividades, causa sempre um impacto positivo. Tivemos um exemplo do diretor-geral da fábrica que levou os filhos e brincaram todos juntos com os meus jogadores. Acho que é uma boa

iniciativa e é uma boa oportunidade para as famílias saírem um bocadinho de casa e conhecerem e ajudarem a melhorar o meio ambiente.

10. Tem alguma sugestão de melhoria para o programa RENASCER?

Eu achei a atividade muito completa. A ideia é boa, talvez a melhoria seja mesmo chegar mais às pessoas, chegar mais às equipas, envolver mais as equipas, os turnos. Porque há muita gente aqui a trabalhar e, portanto, podíamos chegar mais longe, podíamos fazer uma coisa mais abrangente. O objetivo na altura foi plantar 2000 árvores, mas se nós envolvermos a maioria dos empregados, podemos alcançar uns objetivos mais altos. Tem de haver um bocadinho dos 2 lados. Portanto, a empresa tem as iniciativas, perde o seu tempo na organização e acho que temos de ser nós também colaboradores a despende um bocadinho do nosso tempo livre para participar nestas coisas e sentir que estamos a fazer algo para o nosso futuro e para os nossos.

Apêndice 16: Transcrição da entrevista do colaborador 12

1. Quais os motivos que a levaram a participar no programa RENASCER?

Eu considero que uma empresa da nossa dimensão tem o dever de ter um alerta e uma corresponsabilidade pelo meio ambiente onde está envolvida, e nesse sentido, considero que este tipo de programas permite de alguma forma também dar-nos essa perspetiva, esse alerta e essa atenção para o que se passa para além destas quatro paredes. Depois também tenho interesse pessoal. Acho que nós todos como pessoas e como indivíduos podemos fazer a diferença e devemos fazer a diferença. Não é só ouvir os relatórios a dizer que estamos a subir a temperatura, estão a ocorrer eventos menos positivos para o nosso meio ambiente, animais estão a entrar em extinção. É uma realidade que no dia de hoje existe e que no futuro não vai existir. Então cada um de nós deve fazer a sua pequena contribuição. Se o pudermos fazer em nosso nome ou neste caso em nome também da empresa, eu acho que é positivo e este programa conjugou um bocadinho as duas coisas.

2. Como descreveria a sua experiência de participação no programa?

Eu achei a participação muito interessante, no sentido de poder, no meu caso, envolver a família, para mim foi muito interessante. Confesso que durante a minha experiência no programa pensei que devia ter cativado a minha equipa. Mas acho que a experiência foi

muito positiva no sentido de poder não só dar a tal contribuição da empresa, como também juntar a isso a família e, no meu caso, que tenho 2 filhos menores, acho que é muito interessante despertar-lhes também já esta consciência social ambiental.

3. Qual o impacto que este programa teve em si, na sua vida pessoal e profissional?

A nível pessoal, acho que há alguém que diz as três coisas que nós temos que fazer na vida. Uma delas é ter um filho. Já tive. Outra é escrever um livro. Ainda não escrevi. E a outra é plantar uma árvore e este programa e até as suas versões anteriores em que participei, eventos também dinamizados pela nossa comunicação, permitiram-me fazer essa parte, plantar uma árvore, ou seja, se tudo correr bem, daqui a uns anos, ou eu ou alguém pode passar ali por umas árvores e dizer, olha, até foi plantado quem sabe pela Dinora. E essa parte pessoal, achei muito interessante. Na parte profissional, é a tal questão da nossa corresponsabilidade pelo meio que nos rodeia. Não é só a solicitarmos em termos documentais, uma obrigação documental para garantir que são cumpridas determinadas regras mas, na prática, poder ativamente participar e contribuir. Acho que aí profissionalmente também deu essa possibilidade.

Depois conhecer também o ambiente que nos envolve aqui na fábrica, porque apesar de eu ser desta região, só conheci a Mata da Machada, neste caso, por causa destes eventos e confesso que já depois, a nível pessoal, também já lá fui, mas não conhecia e é uma área verde que está aqui tão próxima. Não conhecia, por isso, conhecer o espaço que nos rodeia um pouco melhor. Depois há sempre um bocadinho também de *teambuilding*, que se consegue fazer com colegas e entre áreas. Se calhar alguns deles, e muitos deles foi o caso, eu não conhecia, outros conhecia, e ter a oportunidade de também estar com esses colegas num momento fora daquilo que é o 100% ofício também é um momento muito interessante. E depois também contribuir realmente para algo que é positivo, que é o reflorescer daquela área, que é o ajudar na preservação da natureza naquele ecossistema e que de alguma forma, estas atividades permitem não só eles chegarem ao objetivo que pretendem que é realmente a manutenção do espaço em si, como sensibilizar, e cada um de nós que vá, quer àquele espaço quer a outro, fica com essa sensibilização, porque acabamos por olhar para as plantas e para o meio ambiente de uma forma diferente.

4. Valoriza que estas ações existam?

Eu valorizo, acho que é importante termos não só estes momentos tocando na parte ambiental, mas também faz a diferença a parte do *teambuilding*, porque é uma coisa que indiretamente também faz essa promoção de uma atividade em equipa e depois também para a empresa. Eu acho que também é algo que fica bem, visto que não é só dizer que somos sustentáveis, que caminhamos para o verde, para uma estratégia verde, mas também porque fazemos e temos evidências que o fazemos.

5. Sente que o seu envolvimento nestas atividades influenciou a sua motivação e satisfação no trabalho e com a empresa?

Acho que sim. É uma nova geração que trouxe este tipo de atividades, eu já estou aqui há quase 30 anos e isto não era tão evidente. E aqui há uma nova geração e se calhar uma preocupação que temos de ter e também pelas responsabilidades que temos a nível da União Europeia que nos estão a ser exigidas, e se calhar isso foi despertar aqui algo que não existia antes. Por isso, eu considero que é positivo. Considero que é algo a promover este tipo de iniciativas ou algo semelhante e permite-nos viver aquilo que nós defendemos, que é a tal estratégia de associarmo-nos sustentáveis e de procurarmos reduzir o nosso impacto ambiental, porque nós fazemos parte. Esse impacto que temos é sempre positivo.

6. Estas ações fazem-na sentir orgulho de pertencer à empresa?

Sinto. Tem sido interessante, a nível profissional, até procuro divulgar estas iniciativas nas redes sociais profissionais. Sim, acho que sinto orgulho, porque acho que são momentos em que a empresa prescinde ou investe para que os colaboradores possam estar fora, dando-lhes condições para fazer parte do evento, porque também há ali um pequeno investimento que é feito pela empresa para que tenham as condições para o fazer. E sinto orgulho em poder dizer que participei numa atividade positiva para o ambiente em nome da Autoeuropa.

7. Para si, qual é a importância de a liderança estar envolvida nestas atividades?

Aqui tem muito a ver com o liderar pelo exemplo. Eu sei que é um chavão também da liderança e da gestão. Mas faz toda a diferença e nós se queremos que uma mensagem passe, se queríamos dar uma sensibilização, se queremos passar um *awareness*, o de estar desperto para a natureza, faz toda a diferença. Fazemos parte também do evento a pedir a outros para fazerem. Tem muito mais impacto se nós fazemos com eles e então

acho que é isso onde eu vejo a diferença, que é a liderança da fábrica ao fazer também. E é muito interessante poder ver que eles participam também muito ativamente nestas atividades. Mas leva-nos a querer fazer, a querer participar, por isso, é o tal liderar pelo exemplo.

8. Considera que estas atividades podem fortalecer a relação com os colegas?

Acho que sim. Nós somos uma empresa que ao dia de hoje tem uma dimensão muito grande e é impossível conhecer todos os colegas. E isto dá-nos oportunidade, mas se calhar isto podia ser mais incentivado, não sendo o foco daquela atividade, se calhar não temos muitos momentos de convívio entre os colegas. Acho que isso podia ser uma dinâmica integrada no meio da outra. Pode ser uma iniciativa para o futuro, que é no momento em que se junta as tais equipas multidisciplinares, ou seja, que não trabalhem no dia a dia juntos, para falar de um tema, para definirem o mote, para dizerem como foi o dia, a descrição do dia, alguma coisa assim. Mas é muito interessante porque, por exemplo, na última vez que participei, havia muitos colegas da área da pintura, que eu tenho pouco contato. E foi muito interessante ter a oportunidade de falar com eles, perceber as preocupações deles e podermos estar lá em conjunto a fazer a atividade.

9. Considera que o programa RENASCER lhe deu competências a nível pessoal ou profissional?

Deu-me competências ao nível de perceber como é que se cuida realmente das árvores, perceber que existem espécies que são realmente espécies invasoras em que olhamos e que quem como eu, olha para ela até acha bonito de ver, não tendo a perceção. E, portanto, ganhei essa perceção do que é uma espécie invasora. Porque a pessoa que esteve a liderar isto tem realmente esse conhecimento. É muito abrangente e perceber um bocadinho do ecossistema. Falou-nos dos pássaros, dos animais. Apesar da nossa intenção ser plantar ali alguns arbustos, algumas árvores, ele falou-nos um bocadinho de todo o impacto que aquilo tem e procura até durante o percurso descrever os sons. Eu lembro-me, achei muito interessante pararmos ali um bocadinho para descrever os sons de um pica-pau e as diferentes sonoridades que tem. Achei muito interessante, ou seja, há ali uma partilha que foi para além daquilo que era a atividade em si, pela experiência das pessoas que nos estavam a guiar.

10. Tem alguma sugestão de melhoria para o programa RENASCER?

Eu acho que o programa em si podia ser utilizado também realmente como um *teambuilding*. Como qualquer programa que nós temos fora da empresa, essa possibilidade podia ser aproveitada e trabalhada. Porque com a nossa dimensão, nós realmente não conhecemos todos os colegas. Nós temos tantas atividades aqui na empresa e é difícil, por isso acho que aí pode ser um desenvolvimento a fazer. Eu não participei em todas as perspectivas das atividades, participei mais na parte de plantar, mas continuar a apostar na variedade de atividades, como foi a parte da recolha de lixo.

Apêndice 17: Transcrição da entrevista da especialista de comunicação e sustentabilidade e responsável do programa

1. Quais os principais objetivos do programa RENASCER?

O programa RENASCER tem como objetivo principal trazer uma nova perspectiva, a sensibilização e a educação para a proteção ambiental e proteção da biodiversidade, através do envolvimento dos colaboradores. Na Volkswagen Autoeuropa, temos um plano de formação já bastante robusto relativamente a sensibilização ambiental, energética e também na área da gestão da biodiversidade. Porém, sentimos que a formação em sala não é suficiente. Temos de dar o passo seguinte, perceber qual o nosso impacto nos ecossistemas e junto das comunidades. Então, o programa RENASCER nasce desta oportunidade de chamar para a nossa missão ambiental todos os colaboradores, a comunidade e as famílias para trabalharmos na prática várias vertentes das questões relacionadas com proteção ambiental e gestão de biodiversidade.

2. De que forma está estruturado o programa?

O programa RENASCER está estruturado em 3 pilares e cada um destes pilares está relacionado com o objetivo de cada projeto que associamos a esses pilares. O primeiro pilar é Reconhecer. É importante, antes de se fazer qualquer projeto, reconhecermos efetivamente quais são as necessidades seja das partes interessadas, seja de ONG's parceiras, seja dos ecossistemas onde nós queremos fazer a intervenção. Então, o primeiro passo é reconhecer quem são as partes interessadas, as suas localizações e quais as problemáticas que estamos a atender.

O segundo pilar é Recuperar. Uma vez reconhecidas as problemáticas, através de voluntários e de ações de *teambuilding*, é importante mobilizar colaboradores, famílias

e comunidade para ações de recuperação desses problemas que já foram identificados. Ou seja, reconhecemos um problema, vamos para o terreno, recuperamos e chegamos ao último pilar, que é o Renascer, que são então as ações de reflorestação.

Todas estas etapas estão interligadas. Não adianta plantar se não cuidarmos de todo o ecossistema para trás, ou seja, reconhecer se tem problemas de contaminação terrestre no caso das florestas, fazer a limpeza, não conhecer as próprias características das florestas, porque só passando por todas estas fases é que chegamos, de facto, à última fase e conseguimos fazer ações de florestação que façam efetivamente sentido e que, na prática, sejam de facto a reconstrução destes ecossistemas previamente identificados como estando em risco.

3. Quando e por que razão decidiram criar um programa de voluntariado corporativo?

Esta ideia surge há cerca de 3 anos. Na altura do pós pandemia, começou a haver a necessidade de aproximar de novo os colaboradores. Com o desconfinamento, foi possível fazer estas oportunidades dos *teambuildings*, trazer as pessoas a trabalhar outra vez no terreno. Além disso, queríamos reforçar a estratégia da marca e do Grupo em termos ambientais e de eficiência energética e gestão da biodiversidade. Então aliámos os 2 fatores: primeiro, a necessidade de reaproximação das equipas em contexto pós pandemia e, em segundo lugar, reforçar a mensagem da missão ambiental da marca e do Grupo. Então, em 2022 surge esta oportunidade de criarmos um projeto piloto de voluntariado corporativo para testar a adesão das pessoas e o seu interesse. Começámos com um projeto muito interessante, os Mares Circulares, em parceria com a Liga para a Proteção da Natureza, com descontaminação costeira na zona da Mitrena, em Setúbal. E a adesão foi muito interessante. Perante isso, os resultados de satisfação com a atividade mostraram-nos que haveria espaço para este programa. Aproveitámos também o enquadramento das reuniões anuais de cada área para integrar e transformar a atividade de *teambuilding*, que já normalmente fazem, numa atividade em prol do ambiente. Conseguimos mobilizar mais de 500 pessoas num espaço talvez de 1 mês e em 6 projetos. Projetos tão diversos como a sensibilização para o zero desperdício, com o Banco Alimentar contra a Fome de Setúbal ou a REFOOD em Lisboa, na confeção de refeições. Tivemos também descontaminações costeiras. E o modelo revelou-se vencedor. Então, em 2023, decidimos oficializar de facto o arranque do programa, com o *branding* que lhe demos – RENASCER - e dá-lo a conhecer a toda a organização. A

partir daí, começámos a implementar novos modelos de participação para não estarmos sempre dependentes das reuniões das áreas, mas abrir espaço também para a participação aos colaboradores da linha de produção, que não podem durante o horário de trabalho ou não é tão fácil deixarem a linha de produção para participarem numa ação, isto porque a gestão das presenças é mais complexa na produção. Por isso, decidimos criar oportunidades que lhes permitissem, em tempo livre, poder participar com a sua família. Então, em 2023, o programa RENASCER nasce já com vários tipos de ações para diferentes públicos, mas o princípio é o mesmo, que é garantir que todos podem participar e todos têm oportunidade de escolher um modelo com o qual mais se identificam e que, tendo em conta o seu horário ou função, lhes permita participar.

4. Em que sentido o programa RENASCER está alinhado com os valores da empresa?

Em todos os sentidos. O programa RENASCER nasce completamente alinhado com a missão ambiental da marca e do Grupo. O documento é um dos pilares, com o envolvimento dos colaboradores e da empresa com a sua comunidade. Este tipo de programas ou qualquer tipo de ação, seja de comunicação ou de envolvimento com a comunidade, tem de estar sempre em alinhamento com a estratégia, missão e visão da organização e, mais importante, com as necessidades dos *stakeholders* no terreno, porque se não houver uma necessidade, não faz sentido nós estarmos a fazer ali uma intervenção.

Em terceiro lugar, a questão dos valores remete-me para os nossos fundamentos do Grupo Volkswagen. Ponto número 1, temos a questão da responsabilidade, ou seja, nós, enquanto empresa, temos responsabilidade perante a comunidade onde nós estamos inseridos e com a proteção do meio ambiente.

Ponto número 2, a questão da honestidade, sermos honestos e reconhecer que toda a nossa atividade causa sempre algum impacto e tentarmos compensar esse impacto junto das comunidades e em prol do meio ambiente.

Ponto número 3, temos a questão de abrir novos caminhos da inovação. Acreditamos que o programa RENASCER traz este fator inovação sobre a comunicação de temáticas ambientais que impactam não apenas os nossos colaboradores dentro do perímetro da nossa empresa, mas que vai impactar a nossa comunidade lá fora e influenciar. Se eu comunicar num evento onde estão presentes os familiares dos colaboradores que fazem

parte de outras organizações, ou os filhos dos colaboradores, que fazem parte de uma comunidade escolar, nós vamos conseguir aquilo que é o grande propósito do programa RENASCER, que é uma contaminação positiva. E, ao passarmos a nossa mensagem, ao oferecermos estas experiências, estes conhecimentos tão diversos, aquilo que estamos a fazer é abrir novos caminhos, que é um dos nossos fundamentos e a abrimos estes novos caminhos. E isto leva-me para outro fundamento que é o nós em vez de eu. Porque eu sozinho enquanto organização, posso dizer que cumpro tudo aquilo que a lei exige, e não preciso de mais ninguém. Mas nós queremos ir mais além, queremos ser nós, empresa, juntamente com os nossos colaboradores, com as ONG's ambientais, com as famílias dos colaboradores, com os parceiros da região. E juntos fazemos esta transformação. Se os filhos dos colaboradores falarem da experiência ou do tema na escola ou os familiares falarem nas suas organizações, vamos conseguir levar o tema a muito mais pessoas e influenciar mais ações. A nossa atividade deixa de ser um ato isolado e passa a ser um ato coletivo, concretizamos a tal contaminação positiva.

Além disso, o programa ainda reflete outro valor, que é a questão do orgulho. Nós temos muito orgulho no nosso trabalho, na qualidade do nosso produto, no rigor com que trabalhamos, na inovação. E queremos levar este orgulho que nos caracteriza tanto, esta precisão, esta paixão pelo detalhe, para outro nível e para aquilo que nós, enquanto colaboradores, podemos fazer como embaixadores de uma marca, ao transmitir mensagens de sustentabilidade, comportamentos mais sustentáveis e levar isso lá para fora. É vestir a camisola para uma causa e isto traduz um pouco dos nossos valores e que queremos que o RENASCER seja bandeira também daquilo que nos caracteriza no dia a dia, mas seja lá fora também.

5. Qual o balanço que faz das ações realizadas até agora?

Foram bastante positivas em termos quer de impacto nos ecossistemas que trabalhamos, pois cumprimos os objetivos a que nos propusemos com as ONG's, quer em termos de feedback dos participantes, que foi muito positivo e tivemos uma adesão muito satisfatória, tendo em conta a dimensão da nossa organização e a diversidade, seja de regime de turnos, de pessoas, de interesses, de desafios, do calendário de produção. Acho que há espaço para crescer, como é óbvio, mas vamos passo a passo. E o mais importante para nós não é tanto a quantidade de participantes, mas a qualidade da experiência. Interessa a quantidade certa com o trabalho bem feito a cumprir os objetivos e que no final essas pessoas tenham tido também uma experiência muito

satisfatória, que tenham aprendido, que tenham tido oportunidade para falar com os representantes das ONG's, que tenham conhecido pessoas diferentes. Sim, ainda podemos aumentar a escala em termos de participação, mas mais importante é garantir a qualidade da experiência de quem participa. Por isso, o balanço do primeiro ano foi muito bom. Por isso, agora este ano é pegar nessa experiência, crescer, mas sem perder de vista estes 2 aspetos, que é corresponder às reais necessidades que as ONG's têm no terreno e fazer o trabalho bem feito e continuar a garantir que, em cada programa, as pessoas têm a melhor experiência possível e que, de facto, levam qualquer coisa transformadora consigo.

6. De que forma o programa RENASCER contribui para fortalecer o sentimento de propósito e a identificação dos colaboradores com os valores e a missão da Volkswagen Autoeuropa?

Acho que qualquer programa corporativo não pode existir, sem que o propósito seja também o reforço da identificação, da motivação e da comunicação entre os trabalhadores. E acima de tudo, também de informação sobre a estratégia e os princípios estratégicos. De outra maneira, não há razão para os programas existirem, e o RENASCER não foge a esse propósito. É muito interessante vermos grupos em que temos uma diversidade tão grande no terreno como gestão de topo, operadores das áreas de produção, operadores de áreas de não produção, colaboradores mais jovens, colaboradores mais velhos, os filhos dos colaboradores e depois conseguimos observar no terreno a interação de todas estas pessoas que, de outra forma no dia a dia não tinham como se encontrar ou dificilmente teriam tempo ou oportunidade para se conhecer. E tudo isto reforça o conhecimento sobre a organização e criam-se laços e um sentimento de pertença à empresa. Por exemplo, tivemos uma colaboradora que fez questão de trazer, além da filha, as colegas da turma da filha. E a filha dizia às colegas, com orgulho: "Este é um programa do trabalho da minha mãe. O trabalho da minha mãe é fixe". E até os mais pequeninos já vão associando estas atividades à marca Volkswagen, porque vêm os símbolos, o logótipo, e reconhecem-no nas roupas corporativas dos pais e nos carros. E vão com esta ideia para casa e associam estas atividades e estes valores à marca Volkswagen. Mais importante, o nosso objetivo é também contribuir para o futuro das novas gerações e da nossa indústria e acreditamos que este programa pode ser um fator diferenciador. Queremos construir produtos cada vez mais eficientes, num processo produtivo cada vez mais sustentável e, acima de tudo, assente em novas

competências, alta qualificação, tecnologia, inovação, pensamento crítico e uma indústria completamente diferente. Se pudermos ir abrindo caminho e estimulando estas novas gerações, teremos líderes diferentes e pensamentos diferentes na gestão daqui a uns anos em que se calhar, numa aprovação de projeto, o impacto ambiental é logo um dos fatores.

7. Quais são os principais benefícios percebidos pela empresa ao implementar o programa RENASCER?

Em termos de estratégia de comunicação, acho que abrimos mais um canal para comunicar de uma maneira mais inovadora, envolvente e eficaz estas questões ambientais. Eu posso enviar uma *newsletter* informativa sobre conteúdos ambientais, mas, hoje em dia, com a velocidade e a quantidade de informação que nós publicamos diariamente, mesmo em contexto corporativo, para não contar com tudo aquilo que nós recebemos enquanto utilizadores fora do contexto corporativo, muito dificilmente alguma mensagem fica relevante. O nosso cérebro é muito seletivo nisto. Mas com o programa RENASCER, acreditamos que fica uma experiência marcante e um dos benefícios que este programa traz é, de facto, o de podermos transformar a comunicação e a aquisição de informação numa experiência associada a memórias positivas em família, com amigos e isso dificilmente se esquece. E quando eu tenho uma experiência, faço esta aprendizagem significativa, mesmo em contexto de comunicação e informação.

O segundo benefício é o reforço da formação, ou seja, nós temos, de facto, um plano de formação bastante interessante, bastante robusto. Mas mais uma vez, uma coisa é a formação teórica, que apesar de ser também muito importante, eu tenho um papel muito passivo. O programa RENASCER é quase como se fosse um estágio prático na comunidade.

E o terceiro grande benefício é, de facto, o envolvimento dos colaboradores. Na Volkswagen Autoeuropa, temos um fenómeno muito interessante, a que eu chamo fenómeno das tribos. Nós somos cerca de 5000 colaboradores, mas nós vivemos em tribos. Temos a tribo que gosta muito de atletismo e participa na Volkswagen Run. Temos a tribo que prefere os espetáculos e as festas corporativas. E depois temos a nossa tribo, a tribo daqueles que gostam do planeta. O RENASCER é para todos, mas a nossa tribo está ali bem identificada. E descobrimos isso quando começámos a perceber

que temos repetentes em várias atividades, percebemos que mais de 40% do total de participantes participou em pelo menos mais uma. Houve até pessoas que participaram em todas as ações. É esta identificação e este *engagement* que nós queremos. Não me interessa que 5000 pessoas participem no programa por obrigação ou só para ficar na fotografia. Interessa-me o compromisso e a identificação das pessoas com o propósito. E o voluntariado corporativo vive disto. Porque são as pessoas que se identificam com este propósito, que vão levar a mensagem corretamente a outros sítios e contribuem para esta contaminação positiva. E, hoje em dia, há muita distração, há muita oferta, e é muito difícil captar a atenção e influenciar as pessoas. Por isso, neste mundo tão diferente e que tem uma oferta tão díspar a todos os níveis, a nossa prioridade é irmos construindo uma tribo a pouco e pouco, sempre sem perder de vista o propósito, porque esse crescimento a longo prazo vai ter os seus resultados.

8. Com base na sua experiência, quais as estratégias mais eficazes para promover a participação dos colaboradores?

Eu acredito que promover este tipo de atividades durante o horário de trabalho continua a ser um fator diferenciador, porém, no nosso contexto e com a rotatividade de turnos que nós temos, e considerando que cerca de 80% da nossa população está em áreas de produção, torna isso muito mais complicado. Por isso, acho que a melhor estratégia passa por criar oportunidades e modelos funcionais para que todos tenham a oportunidade de participar, nomeadamente fora do horário de trabalho, em que também é possível que o colaborador traga a sua família, amigos ou até mesmo a sua equipa. Além disso, procuramos que as pessoas olhem para o RENASCER como mais do que um programa de voluntariado corporativo, mas também como uma oferta educacional e pedagógica da empresa para os seus colaboradores.

9. Para si, qual é a importância de a liderança estar envolvida nestas atividades?

A participação da liderança nestas atividades é fundamental. As pessoas valorizam que estejam presentes o diretor da sua área ou o conselho de gerência, por exemplo. Acabam por ser exemplos para os colaboradores. Depois há também o fator *teambuilding*, este fator de conexão, inter funções, inter geracional, que faz com que as pessoas se conheçam entre si. Apresentam as famílias às chefias, à direção da área, e isto tem um poder de identificação e de reconhecimento muito grande. Temos a sorte de ter um conselho de gerência que é unânime na realização deste tipo de programas e na

atribuição de um *budget* anual, porque já faz parte da nossa estratégia de comunicação, de sensibilização das pessoas para a nossa missão e do nosso posicionamento perante a sociedade. Posso dizer que não há um projeto que tenhamos feito em que não estivesse sempre alguém presente da administração lado a lado com os colaboradores com um propósito comum. E, de facto, a nossa liderança atual tem tido um papel determinante no programa RENASCER porque não só colaboram connosco na criação, no pensamento, na partilha das visões estratégicas e dos objetivos que temos de alcançar, estão connosco também no terreno.

10. Como visualiza o futuro do programa RENASCER?

Gostava que, mesmo que em algum momento, eu, esta equipa ou esta gestão de topo já cá não esteja, que o programa continue e que faça parte da cultura organizacional da empresa e do nosso programa de formação e comunicação. No fundo, gostava que fosse algo inquestionável e que fizesse parte do nosso ADN enquanto empresa.

11. Qual o papel da Comunicação Interna nas ações de voluntariado corporativo?

A Comunicação Interna desempenha, de facto, um papel muito importante na concretização dos objetivos do programa de voluntariado da Volkswagen Autoeuropa do programa Renascer. E podemos identificar aqui dois momentos decisivos, ou seja, antes de uma ação, antes do arranque de um projeto, os meios de Comunicação Interna, os nossos canais permitem dois aspetos muito importantes. Ponto número 1, enquadrar a realização destes projetos, destas atividades, dentro da estratégia local e da estratégia do Grupo. No fundo, identificar o propósito. O que pode levar a este segundo aspeto, que é a participação dos colaboradores, ou seja, através dos meios de Comunicação Interna, nós conseguimos agilizar, dar a conhecer o propósito das ações e fazer aqui um culto de participação e, acima de tudo, com um carácter muito universalista. Porque os nossos meios de comunicação estão acessíveis a todos os colaboradores, sem necessidade de intermediários. Trata-se de um ecossistema digital, ao qual todos os colaboradores, de uma maneira ou de outra têm acesso. Temos uma *newsletter*, temos uma *intranet*, temos o canal de televisão corporativa, a aplicação. Temos também quadros de informação nas áreas, as reuniões das áreas, ou seja, em toda esta diversidade de canais que temos disponíveis, a informação sobre o propósito das ações, de cada uma das ações, o culto e a participação, seja dos colaboradores em equipa ou com famílias, e permitem, de facto, uma abordagem muito universalista. A participação sem intermediários, para que cada

um possa participar de acordo com aquele que é o seu maior interesse e com a maior identificação com o propósito que pretendemos. Este é um aspeto pré evento. Depois também é muito importante em termos de comunicação interna no pós evento, o mais importante de comunicar para aqueles que participaram. Esse é o nosso público que já está ganho. É o que se identifica com o propósito, com este tipo de ações, e no pós evento, comunicamos com a restante percentagem de colaboradores que ainda não participou, que ainda não se decidiu pela inscrição. E o pós evento serve exatamente para cativar todos aqueles que ainda não tomaram a decisão de participar num evento destes e acaba por ser também um *call to action* para futuros eventos. Como é que fazemos isto? Normalmente para comunicar os eventos, utilizamos também todos os nossos canais digitais e, além de breves notas e breves artigos, o que mais utilizamos é o formato de vídeo reportagem, onde aproveitamos para recolher testemunhos dos participantes e que acaba também por ser uma forma de reconhecimento pela participação de cada um dos voluntários. E sente-se que as pessoas gostam depois de se rever, e depois de partilhar também ou nas suas redes ou com as suas famílias e amigos. Acaba por ser também a Comunicação Interna. Acaba por ser também um fator de reconhecimento individual e coletivo. Porque depois criam estas tribos, digamos assim, para cada ação, para cada projeto. E há aqui um forte fator de identificação com o propósito da empresa. E a Comunicação Interna no pós evento destes programas serve exatamente para isso também, que é trazer cada vez mais pessoas e explicar novamente o propósito, como é que estes programas estão ancorados na estratégia da empresa, e fazê-lo de uma maneira muito cativante, com imagens, com vídeos, com testemunhos, porque o objetivo é sempre aumentar os índices de participação e que cada vez mais colaboradores possam participar nas ações desenvolvidas pela empresa.

Apêndice 18: Transcrição da entrevista do Diretor de Finanças e de I.T.

1. Enquanto membro do conselho de gerência, de que forma apoiou o programa de voluntariado RENASCER?

Eu sou muito a favor. Eu tenho o meu princípio PES, que é composto por 3 pilares, que para mim são importantes. Começando pela letra P, primeiro são sempre as pessoas, por isso, o meu foco é que os colaboradores e as pessoas na linha também estejam bem, estejam contentes, sejam respeitadas e tenham condições de trabalho. Quando as

peças estão bem, a empresa, que corresponde à letra E, vai ter sucesso. Depois, passamos para o S de Sociedade. Quando a empresa está bem, nós temos uma responsabilidade social perante a sociedade. Nós temos uma obrigação de devolver alguma coisa à sociedade. E, na minha opinião, não se trata de mandar passar um cheque e pagar a sua obrigação. Por isso, o RENASCER é perfeito nessa parte, porque é para as nossas pessoas. Por isso, este programa reflete-se nos valores da empresa e obviamente agora com os fatores do ESG, ainda é mais importante. E, na minha opinião, as empresas não deviam ser obrigadas a seguir isso, devia ser algo voluntário. E a nossa empresa tem esse espírito, é uma questão da gerência.

2. Quais são os principais benefícios percebidos pela empresa ao implementar o programa RENASCER?

Acho que, ao participar neste programa, juntamente com a tua equipa que realmente quer participar e já tem um historial, é muito bom. A nível de adesão, acho que ainda é fraca. No que toca às pessoas, as justificações passam por não conseguirem estar presentes, ou então não ligam tanto a isso. Mas as pessoas que participam, que eu encontro nas atividades, são normalmente pessoas que já fizeram isto com amigos, por isso essas pessoas são constantes. Mas, por exemplo, uma das ações que fizemos foi a plantação de árvores na frente deste edifício e isso sim é o envolvimento, porque fizemos alguma coisa para nós e as pessoas conseguem ver esse impacto aqui perto.

3. De que forma o programa RENASCER contribui para fortalecer o sentimento de propósito e a identificação dos colaboradores com os valores e a missão da Volkswagen Autoeuropa?

Claramente, isto é um primeiro passo, que tem a ver com a nossa visão. E para a Volkswagen Autoeuropa, faz todo o sentido, mas para 90% das pessoas na produção, isso não interessa. Eu acho que encaixa na perfeição na nossa visão, mas as pessoas que estão na linha, a fazer turnos e fins de semanas não vamos conseguir afetar. Acho que também é uma questão cultural. Se fosse um país nórdico, onde as pessoas têm mais cuidado, por exemplo, com o lixo na estrada, havia já uma educação diferente acerca deste aspeto. Aqui, infelizmente, neste momento tem de haver dinheiro ou um prémio, alguma coisa atrás, e não é isso que devia ser a nossa motivação. Continuo a dizer que está tudo certo com o nosso programa, mas esta semente é muito difícil de sobreviver e crescer.

4. Considera que a participação da liderança nas atividades de voluntariado contribui para fortalecer os laços entre os colaboradores e a empresa?

No geral, acho que as crianças saem sempre diferentes. Os pais, acho que há muita gente que está lá quando é alguma coisa oficial ou quando o conselho de gerência está lá, por isso, eles acham que têm de aparecer. Mas acho que conseguimos ter um impacto positivo, principalmente nos jovens. Ou pessoas que vêm com a família, aí acho que conseguimos mudar. Mas ainda são muito poucos. Por exemplo, quando nós temos os *offsites* e as pessoas não têm de trabalhar e a empresa paga o tempo, aí sim, as pessoas participam mais. Mas para mim, isso não é a mesma coisa, porque não vou ficar a saber se eles realmente entendem e se identificam com o propósito da ideia ou não.

E acho que devíamos fazer mais coisas aqui perto, para vermos e sentirmos de facto o impacto. Na altura, quando houve o incêndio aqui em Palmela, o meu objetivo era reflorestar toda essa zona de novo, porque aí realmente deixávamos uma marca na sociedade, que era claramente visível para todos e para muitos colaboradores que trabalham lá. Na Mata da Machada, por exemplo, a maioria não sabe onde isso fica e nunca vai ver esta parte. Se nós nos focássemos nesta zona, acho que íamos ter um impacto diferente. Ou fazer algo aqui na fábrica, em zonas onde as pessoas passem o seu intervalo ou onde passem diariamente a pé, aí as pessoas vão estar a dar o seu contributo, porque todos os dias vão ver o seu trabalho.

Acho que o evento é muito giro e depois também é muito giro ver o filme da atividade na cantina, por exemplo, mas no momento em que o filme acabou, acaba o resto também. E, por isso, acho que vamos ter de experimentar outros caminhos para funcionar para todos. Neste momento, tivemos a participação de cerca de 500 pessoas, que são 10% da nossa população. Para realmente termos um impacto tem de ser 40% ou 50%. Por isso, nós até podemos utilizar os *offsites* para fazer mais, mas tem de ter uma continuação. Acho que o programa funciona. Teoricamente, tem tudo o que precisamos, mas precisamos ainda de captar mais pessoas.

5. De que forma perceciona a continuidade e o futuro do programa RENASCER na Volkswagen Autoeuropa?

Acho que no início, tem de haver uma certa obrigatoriedade de toda a gente participar no início, para dar força. E depois as equipas serem um bocadinho mais forçadas a fazer alguma coisa neste sentido. E depois talvez a cada ano seria menos obrigatório. Mas,

por exemplo, esta ideia da Mata da Machada foi genial e acho que trazer esta ideia para a nossa fábrica vai duplicar a participação. E talvez temos de fazer ainda mais publicidade. Não é suficiente fazer uma *newsletter*. Talvez ser publicitado na próxima Reunião Geral de Informação ou fazer mais um vídeo do diretor-geral a apelar à participação. Perdemos carros, é verdade, mas se é mesmo muito importante para nós, com tantos dias, talvez parar um dia e, em vez de um *offsite*, fazemos aqui dentro com todos os diretos. Temos pessoas que gostam, sim, mas precisávamos realmente de dar mais empoderamento. E não precisa de ser 8 horas, se cada equipa fizer uma hora, por exemplo.

Eu acho que, se nós queremos, vamos encontrar um caminho e é necessário experimentarmos coisas novas e acho que é um grande passo. Já foi um grande passo fazer um programa que faz muito sentido, como o RENASCER, com passos claros e objetivos. É um tema muito importante para mim, mas temos de arranjar uma solução que dê para os diretos e não só para os indiretos.

Apêndice 19: Transcrição da entrevista do Diretor de Recursos Humanos e Organização

1. Em que sentido o programa RENASCER está alinhado com os valores da empresa?

Eu diria que o programa RENASCER está ligado com os valores do Grupo Volkswagen. Estes valores sofreram uma alteração em 2017, com o caso Dieselgate. Apesar de antes já haver uma alta consciencialização quanto à sustentabilidade, mas nos últimos 10 anos, esta questão recebeu um impulso muito forte através da política, dos tratados internacionais, nomeadamente o de Quioto e o de Paris. E isto obviamente que impacta empresas grandes, como a Volkswagen, que tem as suas próprias metas. E, portanto, o caso Dieselgate pôs-nos vulneráveis e expostos e isso levou-nos a reforçar o nosso compromisso com o meio ambiente, sociedade e saúde, no geral. E fizemos isso com uma declaração geral de sermos neutros em carbono até 2040, um compromisso legal de ter uma frota de carros híbridos e elétricos. Tudo isto que se vê no produto, vê-se na atitude de descarbonização das fábricas. Hoje, mais que o cumprimento de uma meta legal, é um compromisso declarado por parte da empresa, por definição, da atuação dos seus 660.000 colaboradores. E a Volkswagen Autoeuropa é uma fração disso. E,

portanto, o programa RENASCER nasceu para nós, é a nossa declaração de compromisso com o meio ambiente. E temos de ser muito claros para evitar a potencial crítica de encaixá-lo em *greenwashing*. A ideia não é fazer um *greenwashing*, é realmente o nosso interesse em promover a mobilidade sustentável, é a nossa razão de existência. Para muitos, a mobilidade está em conflito com o meio ambiente, porque consome energia. Então, o RENASCER é uma das ações que nós identificamos. E tendo em conta tudo o que acontece em Portugal, como os incêndios, faz sentido a plantação de árvores, a recolha do lixo, porque isso é algo que a sociedade percebe e nós mostramos o que fazemos aqui. É uma declaração. Claro que os protagonistas são sempre os trabalhadores. Não é a empresa que faz o RENASCER, são as pessoas que se associam com a empresa que fazem o RENASCER. E, portanto, é um compromisso conjunto.

2. Qual tem sido o apoio da administração ao programa de voluntariado RENASCER?

Esta ideia não é totalmente nova, já existe um pouco por todo o mundo e nós simplesmente agarrámos em algo e trouxemos para Portugal. Naturalmente que há mais empresas em Portugal que oferecem isto como atividade, mas eu insisto que a nossa ideia não é fazer marketing. Porque se assim fosse, estaríamos a falhar, porque a participação é pequena. É mais como uma declaração, uma comunicação de todos e isso é muito bom. É algo que encaixa com o tema meio ambiente, é uma atividade prática, que tem um efeito educativo, não só sobre nós, mas sobre todos os participantes, as famílias, as crianças. É algo que está dentro das nossas possibilidades económicas e financeiras e isso também conta. É algo que podemos fazer e a nível participativo é bom de se comunicar como é feito para nós. E é algo que está comprovado que funciona e eu creio que isto foi um dos efeitos mais poderosos para a decisão.

Além disso, acho que não faz sentido pedir isto aos colaboradores, sem também dar o exemplo. E, portanto, enquanto membro do *board*, se eu peço às pessoas que participem, se ofereço algo facultativo fora do horário de trabalho, temos de mostrar que também a direção da empresa está comprometida. E também com a expectativa de que mais pessoas copiem o exemplo. E, portanto, nesta questão, todo o *board* está bastante unido nesta responsabilidade e isso ajuda a implementação.

3. Quais são os principais benefícios percebidos pela empresa ao implementar o programa RENASCER?

Acho que não valorizaria muito o efeito ecológico, porque creio que a nossa atividade não tem um efeito ecológico significativo. Mas eu creio que o efeito é muito grande na percepção das pessoas, isto é, sobre a valorização e o facto de nós levarmos às famílias e mostrarmos às famílias os nossos valores, acho que pode ter um efeito de copiar, e também das pessoas internalizarem a ideia de que nós temos um compromisso com o meio ambiente. E comunicando interna e externamente, nós associamos as pessoas que são conscientes e interessadas no meio ambiente e na sustentabilidade do nosso trabalho, porque é o que adiciona o efeito, e nós temos que comunicar ao mundo que nós queremos e somos capazes de oferecer a nossa razão de existência, ou seja, a produção industrial de automóveis de uma forma sustentável. Temos que mostrar que nós somos parte da solução.

4. E em termos de *employee engagement*?

Eu creio que, no momento, ainda é pequeno, porque a participação é muito pequena. Mas isso não significa que o efeito sobre as pessoas não exista. Porque as pessoas percebem que isto é do nosso interesse e isso gera uma percepção. E, honestamente, não me interessa se a pessoa vem plantar uma árvore connosco ou se planta uma árvore no jardim da sua casa. Acho que o importante é ganhar consciência e, nesse sentido, a atividade é boa. Para um grande efeito interno, necessitamos de mais pessoas a participar.

5. Considera que o programa RENASCER contribui para fortalecer o sentimento de propósito e a identificação dos colaboradores com os valores e a missão da Volkswagen Autoeuropa?

Sim, isso é precisamente o que nós alcançamos. Portanto, explicar às pessoas a nossa missão. E, por exemplo, se eu estiver presente na atividade, para o exterior é indiferente, porque ninguém me conhece. Se o nosso objetivo fosse ter efeito para o exterior, surtiria mais efeito eu contratar um jogador de futebol, teria um efeito comunicativo muito mais poderoso. Mas se eu quiser ter um efeito forte a nível interno e fortalecer o compromisso com os trabalhadores, aí sim é importante que um membro do *board* esteja presente e participe com a sua família, mostrar que também abdica do seu dia de folga. Eu estou totalmente consciente de que o efeito da minha presença é para os

trabalhadores, para os consciencializar para que eles também participem. E, portanto, eles têm um compromisso e nós temos de mostrar de alguma forma que a empresa também tem esse compromisso. E isso vai muito além desse programa, tem que ver com os aspetos ecológicos que temos em toda a fábrica, até mesmo a forma como tratamos os animais que aqui estão, os gatos e os cachorros. Nós temos de estar conscientes que somos apenas uma parte desse planeta.

6. Considera que o programa de voluntariado contribui para a atração e retenção de talentos na empresa?

Eu considero que sim. Eu acho que este programa é esta declaração de compromisso com o ambiente e esse fator a longo prazo é fundamental. Há vários aspetos que são um pouco geracionais, que são característicos das diferentes gerações. E, para as gerações mais novas, um modelo de trabalho híbrido, mais flexível e mais conectado é muito importante, bem como o aspeto da sustentabilidade. As pessoas querem saber qual é a razão da função. Na nossa sociedade europeia, é muito importante que o que estamos a fazer faça sentido para as pessoas. E creio que hoje mais ainda. Há 50 anos, as pessoas procuravam trabalho, porque queriam gerar bem-estar. Hoje, o nível de bem-estar aumentou, por isso, as pessoas procuram trabalho para fazer sentido. E eu creio que isto é fundamental. Portanto, a empresa tem de declarar o hábito de ser sustentável.

7. Com base na sua experiência, quais as estratégias mais eficazes para promover o *employee engagement* na Volkswagen Autoeuropa?

Nós temos de pensar nas barreiras que as pessoas sentem. Independentemente do tema que estejamos a falar, mas quando falamos desse tema da sustentabilidade, e nomeadamente do RENASCER, nós temos de pensar nas barreiras. E aqui as barreiras são múltiplas, por exemplo, a organização do trabalho, o trabalho em turnos, as atividades serem fora do horário de trabalho. Por exemplo, a nível de deslocação. Eu acredito que há muitos trabalhadores da Volkswagen Autoeuropa que não dispõem de um veículo para se deslocarem até à Mata da Machada, por isso, torna-se complicado as pessoas chegarem lá. E aí a organização pode disponibilizar autocarros ou organizar boleias para as pessoas poderem ir. E nós temos de eliminar as barreiras para ter uma participação maior. Por exemplo, ao nível da concentração das pessoas, não sei se seria vantajoso ter 200 pessoas na Mata da Machada, porque seria um alvoroço, nem a Mata da Machada teria recursos para tanta gente. Então, uma solução poderia ser dividir em

fatias mais pequenas em vez de ser uma participação enorme, mas reduzindo as barreiras que as pessoas sentem.

8. De que forma percebe a continuidade e o futuro do programa RENASCER na Volkswagen Autoeuropa?

Eu creio que estamos bastante no início. Mas eu realmente gostaria se nós pudéssemos mostrar às pessoas o efeito disso. O problema das árvores é que elas crescem devagar. Eu gostaria de ver ações onde as pessoas percebem e sentem o efeito. Por exemplo, em Puebla, no México, eles têm uma zona verde ao lado da Pintura, onde fizeram uma ação de reflorestação, de renaturalização, porque no Verão era uma zona muito seca, porque faz muito calor e, portanto, transformaram-na num parque quase biológico. E está integrado na fábrica e as pessoas percebem o que fizeram. As pessoas passam lá e é algo que, no final, tem aceitação. Isto é muito poderoso, porque as pessoas podem dizer que foram elas que plantaram aquela árvore e agora dá frutos, ou sombra ou casa a um animal e posso ir ali tirar fotos. E quando conseguimos fazer isso, a satisfação é maior, porque as pessoas que a plantaram podem usufruir dela. Por exemplo, eu tenho o hábito de voltar aos sítios para ver como as coisas acontecem. Mas eu não sei se todos fazem isso e, por isso, não sei se todos estão convencidos do impacto disto e se nós conseguíssemos mostrar isto, há uma percepção e isto tem mais poder que a ação em si.

9. Quais os métodos utilizados pela área de Recursos Humanos da Volkswagen Autoeuropa para medir o *employee engagement*?

Neste momento, a ferramenta mais tradicional e mais implementada estruturalmente é o *Stimmungsbarometer*. Mas não reflete completamente toda a gente, reflete mais os diretos do que os indiretos. No entanto, este levantamento está mais relacionado com o trabalho no dia a dia da fábrica e não tanto sobre essa integração na sociedade. Tem algumas perguntas mais pessoais, sobre os amigos e qual é a visão. Mas a partir do ano que vem, a ferramenta será mais poderosa, porque já não tem a frequência de 1 ano e vai passar a incluir hobbies parciais, então possibilita-nos fazer questionários em ritmos mais intensivos e vamos poder perceber essas questões. Hoje nós temos que nos guiar um pouco pela participação, é o nosso indicador mais forte. Ou seja, há pessoas que participam ou que estão interessadas, outros que desistem por inúmeras razões ou barreiras. Mas eu não confiaria só na declaração daqueles que participam e daqueles que se inscrevem. Porque não a percepção geral da fábrica, o coletivo geral. Agora, como

temos essa possibilidade de uma ferramenta nova, devíamos realmente começar a dirigir o impacto das medidas em si e enfrentá-lo, para ninguém duvidar. E seria interessante perceber a percepção das pessoas, ou seja, se isto é algo que fazemos para integrarmos naquele conceito de naturalização sustentável ou é um fator provavelmente capitalista, económico. Hoje não podemos dar essa resposta, por isso, seria importante medir esse indicador. Hoje não temos, mas vamos ter e vamos ter que fazê-lo. A mesma coisa, por exemplo, para a nova nave da Pintura com energia sustentável, sem gás, que essa sim tem realmente um impacto significativo na região, no planeta Terra e no meio ambiente ao redor da fábrica. Portanto, perceber se as pessoas vão valorizar como algo bom, algo sustentável, que fizemos como coletivo, ou vão encarar isso como algo do *management*.

Portanto, conseguimos com o RENASCER despertar aquela consciencialização, mostrar às pessoas o bem que estamos a fazer. E temos de mostrar que não devemos encarar isto como mais stress do dia a dia, mas a sustentabilidade tem de ser algo que as pessoas sentem a sua participação e o seu envolvimento como uma tarefa social coletiva.

Apêndice 20: Transcrição da entrevista do Diretor-geral

1. Qual tem sido o apoio da administração ao programa de voluntariado RENASCER?

Recebi muito bem. Nós temos a estratégia da marca Volkswagen, temos uma estratégia própria da Volkswagen Autoeuropa, que é o Drive the Future. E, para mim, era importante que, a cada ação que nós fazemos em torno de fabricar carros, cada ação, cada programa tem que fazer sentido para a Volkswagen Autoeuropa e tem que estar alinhada com a estratégia. A nossa estratégia hoje tem 6 pilares e uma delas é o Ambiente, onde tratamos dos temas de conservarmos o meio ambiente, de cuidar do meio ambiente, de ter o impacto menor possível no meio ambiente para a nossa produção de carros. Então, esse programa RENASCER é um programa muito interessante, porque ele já é diverso e casa muito bem também. Para nós, é importante apoiarmos esse programa, disponibilizando recursos, sendo pessoas ou o dinheiro. Nós trabalhamos com ONG's, organizações não-governamentais, o que faz todo o sentido porque essas organizações também sabem o que fazem. Nós somos especialistas em fabricar esses lindos carros, mas não necessariamente somos melhores em plantar árvores, então faz sentido também trabalhar junto com os parceiros. Certamente posso

falar pelos meus colegas, pelos membros do Conselho de Administração que gostamos muito desse programa. Eu acho que é um programa importante.

2. Quais são os principais benefícios percebidos pela empresa ao implementar o programa RENASCER?

Acho que são alguns benefícios. O primeiro, claro, já mencionei um pouco, logicamente é promover a conservação do meio ambiente, mostrar também que não é só falar, mas também mostrar que realmente o meio ambiente para nós é importantíssimo, a sua conservação, reduzir o nosso impacto também. Uma ação dessas também dá alguma coisa de volta à natureza e eu acho que tem um impacto positivo também. Então com o programa RENASCER, nós agimos junto com os colaboradores. Eles podem trazer amigos ou familiares, o que faz com que seja mais interessante ainda e envolve mais pessoas. E no fim do dia também é um momento divertido trabalhar com outras pessoas, com colegas e de diversas áreas, poder trazer a minha família e as crianças. No caso dos meus filhos, para eles, foi uma experiência muito boa e interessante a de poder plantar árvores. E para muitas crianças que moram em cidades ou talvez também em sítios que nem tem tanta oportunidade desse contato com a Terra como talvez alguns de nós tivemos quando éramos crianças. Então desse ponto de vista também é muito importante. Por isso, é claro que não fazemos apenas isso para diminuir o nosso impacto.

3. E em termos de *employee engagement*?

Sim, sim, acho que totalmente. Primeiro é uma situação diferente, onde as pessoas podem se conhecer de uma forma diferente e isso sempre é interessante e geralmente é bom. Há o facto também de poder conhecer também colegas colaboradores de áreas diferentes, com os quais normalmente talvez não tenhamos tanto contato no dia a dia. Isso é interessante e também entre crianças também é muito bom.

4. De que forma o programa RENASCER contribui para fortalecer o sentimento de propósito e a identificação dos colaboradores com os valores e a missão da Volkswagen Autoeuropa?

Através da sensibilização dos nossos colaboradores sobre a importância da natureza. Diariamente, nós ouvimos nos noticiários, praticamente todos os dias tem alguma notícia sobre o impacto negativo do ser humano na natureza e no clima. Ouvimos uma

notícia sobre a consequência disso, então acho que é importante não só falar, mas sim agir. Então com o programa RENASCER, nós agimos junto com os colaboradores. Todo o programa coincide bem porque nós fazemos regularmente uma avaliação da nossa estratégia e hoje o tema era ambiente. Vimos quais são as ações que planeamos e onde estamos nessas ações para descarbonizar o nosso processo de produção e existem ideias fantásticas que já foram realizadas e ideias que estão a ser concretizadas esse ano e nos próximos anos. O nosso objetivo é descarbonizar o nosso processo em mais de 85%. E, portanto, eu acho que este programa casa bem também com as nossas ações aqui dentro da fábrica.

5. Considera que a participação da liderança nas atividades de voluntariado contribui para fortalecer os laços entre os colaboradores e a empresa?

Sim. Nós nunca combinámos ou dissemos que tínhamos que participar, eu acho que isso já é interessante. Cada um de nós participou, alguns de nós até várias vezes por iniciativa própria e eu acho que é importante para mostrar também que não só falamos sem agirmos, para mostrar que, de facto, é importante todo o mundo participar e quem puder e quiser. Mas claro que tem relevância participarmos, para mostrar que, de facto, isto é importante para nós. Eu acho que é importante também para aumentar ainda mais a credibilidade dos temas que nós dizemos, a credibilidade da nossa estratégia, sendo da Volkswagen Autoeuropa ou sendo também da marca Volkswagen. E sim, acho que isso é bem importante. E claro que quando estou no terreno gosto bastante, acho muito giro conhecer pessoas novas e conhecer melhor as pessoas, com quem eu trabalho direta ou indiretamente nesse caso também. No meu caso, a ação onde participei, por exemplo, onde plantámos as árvores, é interessante ver as crianças aprenderem a fazer isso. E estarmos na natureza tem sempre um efeito muito positivo.

6. De que forma perceciona a continuidade e o futuro do programa RENASCER na Volkswagen Autoeuropa?

Eu acho que no futuro é importante, de facto, continuarmos com esse programa, ou seja, ter uma continuidade e manter esse ritmo e a participação alta nesses programas, acho que isso é importante. Claro, fazer uma ou outra mudança no programa para continuar a ser interessante. Por exemplo, sei que estamos a planear uma ação de plantar árvores, dessa vez dentro da nossa fábrica, e isso certamente vai ser interessante, importante, divertido, vai ser algo novo, onde as pessoas de facto vão poder ver o efeito e o impacto,

a árvore a crescer e sempre que lá vão saber que foram essas as árvores que plantaram. E acho que isso pode ser muito interessante.

Anexo 1: Formulário de inscrição



Inscrições abertas

Um dia pela floresta


Com a chegada do outono, convidamos-te a tornar a nossa floresta num espaço de aprendizagem e partilha.

O programa RENASCER está empenhado em sensibilizar para a proteção ambiental e biodiversidade e dá-te agora a oportunidade de te tornares um verdadeiro guardião da nossa floresta nacional.

O evento "Um dia na floresta" oferece três dias repletos de atividades em colaboração com a Quercus e a equipa de biólogos do Centro de Educação Ambiental da Mata da Machada e do Sapal de Coima. Esta experiência destina-se a todos os colaboradores, suas famílias e amigos.

Se desejas fazer parte deste movimento dedicado à proteção da nossa floresta nacional e alargar o teu conhecimento sobre os ecossistemas da nossa região, reserva o teu lugar para uma ou mais atividades nos horários e datas que mais te convêm.

Junta-te a nós nesta jornada de descoberta e compromisso com a natureza.



Video

Assinala as datas e horários em que queres participar

Podes inscrever-te em mais de uma data e sessão.

Datas

- 25 novembro 2023: conhecer e cuidar da floresta com passeio interpretativo na Mata da Machada
- 27 janeiro 2024: plantação de espécies autóctones na mata da Machada
- 10 fevereiro 2024: plantação de espécies autóctones na mata da Machada

Horário

- Manhã - 09h00 às 12h30
- Tarde - 14h00 às 16h30

Continuar

Identificação

No âmbito do programa de voluntariado ambiental Renascer, a Volkswagen Autoeuropa, na qualidade de responsável pelo tratamento de dados, solicita a seguinte informação para efeitos de identificação e gestão dos participantes, bem como para finalidades de segurança e proteção dos participantes. Devido à natureza das atividades, a idade mínima de participação na ação é de 6 (seis) anos de idade.

Nome do(a) colaborador(a) | Participante 1*

Nome do(a) colaborador(a) 0 / 50

N.º de colaborador(a)*

Insira número 0 / 6

Área*

Selecione uma das opções

Telefone*

Insira contacto 0 / 50

Email*

Email de contacto 0 / 50

Tamanho da luva de proteção*

Selecione uma das opções



Nome do(a) participante 3

Por favor insira nome completo 0 / 50

Número de identificação fiscal (NIF)

Para efeitos de seguro 0 / 9

Data de nascimento do participante

Insira data 0 / 10

Tamanho da luva de proteção

Selecione uma das opções

Nome do(a) participante 4

Por favor insira nome completo 0 / 50

Número de identificação fiscal (NIF)

Para efeitos de seguro 0 / 9

Data de nascimento do participante

Insira data 0 / 10

Tamanho da luva de proteção

Selecione uma das opções

Para inclusão de mais participantes p.f. contactar vania.guerreiro@volkswagen.pt.

Localização

A ação decorre na Mata da Machada, no Barreiro. No local existe estacionamento gratuito para viaturas. O centro de educação ambiental tem acesso a casas de banho e sala com disponibilidade para colocar mochilas ou outro material dos participantes. Zona de piquenique com mesas.

Continuar

Kit Voluntário

Cada participante recebe um kit voluntário composto por uma mochila, luvas de proteção e um snack leve. Cada participante deve trazer de casa a sua garrafa de água, assim como a sua própria alimentação, em caso de restrições alimentares. Deve usar roupa e calçado confortável, adequado às condições meteorológicas do dia. Recomendamos o uso de sapatos fechados e meias, assim como calças para proteção das pernas. Recomenda-se a utilização de repelente de mosquitos. O Programa Renascer é um programa ZERO Desperdício. Se os participantes já tiverem uma mochila T-Roc de ações anteriores recomendamos a sua reutilização. No final de cada ação, recolhemos as luvas de proteção para sua lavagem e reutilização em ações futuras. As atividades estão cobertas por seguro.

O(s) participante(s) tem alguma alergia alimentar/ outra ou condição específica que possa limitar a realização de algumas atividades?*

Selecione uma das opções

Preenchimento obrigatório

Se respondeu sim, indica qual/ quais.

Se respondeu não, escreve apenas NA

0 / 100

Submeter

A presente informação será tratada pelo departamento de comunicação e relações governamentais para efeitos exclusivos de gestão da atividade e respetivo seguro e será conservada até ao final do evento. Para mais informações, não deixes de consultar a Política de Privacidade ou entrar em contacto com o Encarregado de Proteção de Dados, através do endereço dpo@volkswagen.pt

Anexo 2: Manual do voluntário



O programa RENASCER

Uma contaminação positiva pela sensibilização e educação ambiental

Na sequência da retoma das atividades junto da comunidade com os projetos-piloto de 2022 e no âmbito da estratégia Drive the Future, nasce o programa de voluntariado ambiental RENASCER.

Este programa enfatiza a importância do compromisso da gestão da empresa e seus colaboradores voluntários com a proteção da biodiversidade e incentiva a contaminação positiva através da sensibilização e educação ambiental.

O programa RENASCER incentiva a influência positiva ao trabalhar em comunidades locais para promover mudanças ambientais positivas e reconhecimento das boas práticas em vigor.

O programa de voluntariado ambiental RENASCER também se concentra na recuperação de áreas degradadas e na proteção da biodiversidade, incentivando os voluntários a ajudar na reabilitação de ecossistemas afetados por atividades humanas prejudiciais.

Por fim, o programa destaca a urgência do renascimento da relação entre humanos e meio ambiente, incentivando os voluntários a adotar um estilo de vida sustentável e responsável.



O programa RENASCER

Um ciclo de contaminação positiva em 3 fases



Reconhecer

Queremos ser exemplo na gestão e conformidade ambiental e influenciar positivamente a comunidade. Levar para fora o exemplo que somos cá dentro.



Recuperar

Em eventos para colaboradores e equipas intervimos em parceria com ONG locais na descontaminação costeira nos estuários do Sado e do Tejo.



Renascer

Após a sensibilização de reconhecimento e ações de recuperação é tempo de semear uma nova consciência ambiental e de proteção da biodiversidade com ações de reflorestação, entre outubro de 2023 e março 2024.



UM DIA PELA FLORESTA

Uma contaminação positiva pela sensibilização e educação ambiental

Propósito

Em novembro, assinalámos o dia da floresta autóctone com uma ação cujo objetivo foi conhecer e compreender a floresta autóctone através de um passeio interpretativo guiado pela equipa de biólogos do Centro de Educação Ambiental da Mata da Machada. Depois de reconhecer e recuperar a floresta, agora ela está pronta para renascer com a plantação de 2.000 espécies de árvores e arbustos autóctones nos dias 27 janeiro e 10 de fevereiro 2024.

[📺 Vídeo 25 novembro](#)

[📺 Vídeo 27 janeiro](#)

Parceiros

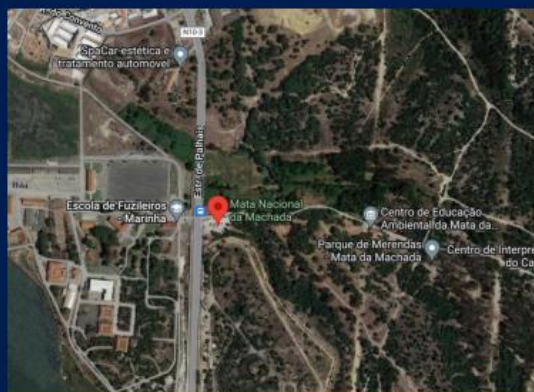
Quercus/ Centro de Educação Ambiental da Mata da Machada e Sapal de Coima



UM DIA PELA FLORESTA

Uma contaminação positiva pela sensibilização e educação ambiental

Localização | Barreiro | Mata da Machada



Coordenadas GPS

38.61689797424075, -9.04666757360414

- Estacionamento no parque de estacionamento livre (em frente à Escola de Fuzileiros da Marinha)

- Ponto de encontro no Centro de educação ambiental com acesso a casas de banho e sala com espaço disponível para guardar mochilas ou outro material dos participantes

- Zona de piquenique com mesas



UM DIA PELA FLORESTA

Uma contaminação positiva pela sensibilização e educação ambiental

Grupo da manhã

| | |
|-------|--|
| 09h00 | Chegada Entrega dos kits de voluntário |
| 09h30 | Boas vindas e briefing de atividade junto ao edifício do Centro de Educação Ambiental (incl. regras de segurança) Atividade |
| 12h30 | Encerramento |

Grupo da tarde

| | |
|-------|--|
| 14h00 | Chegada Entrega dos kits de voluntário |
| 14h30 | Boas vindas e briefing de atividade junto ao edifício do Centro de Educação Ambiental (incl. regras de segurança) Atividade |
| 16h30 | Encerramento |



Preparação e recomendações para o dia

Um dia pela floresta | 10 fevereiro

- utilizar roupa, calçado impermeável e confortável adaptados às condições meteorológicas. Existe espaço para possível troca de roupa
- se já tiver mochila T-Roc e luvas de proteção (vamos aproveitar os recursos! Somos um programa desperdício zero) levar com a sua garrafa de água! No dia entregamos os EPIs e o lanche.
- quem estiver a participar pela 1.ª vez e/ou não tiver a mochila T-Roc recebe o kit completo. Só precisa de trazer garrafa de água. Há local para reabastecimento.
- se tiver alguma dieta específica ou restrições alimentares deverá trazer o seu lanche.
- a ação será registada em fotografia e vídeo. Solicitamos o preenchimento e assinatura do consentimento de imagem (enviado em anexo no email) para todos os participantes e entrega no dia do evento.



Anexo 3: Declaração de consentimento informado

No âmbito da Dissertação de Mestrado de Gestão Estratégica de Relações Públicas, na Escola Superior de Comunicação Social, a presente investigação tem como objetivo o estudo do contributo do voluntariado corporativo para o *employee engagement* na Volkswagen Autoeuropa. Esta investigação será realizada pela mestranda Ana Margarida Figueira Cardoso, sob a orientação da professora doutora Ana Raposo.

O procedimento de recolha de informação, neste estudo, consiste em entrevistas semiestruturadas. Desta forma, solicita-se a sua permissão para a realização da entrevista, com a respetiva gravação em áudio, sendo livre de se recusar a responder a qualquer pergunta e de desistir da entrevista a qualquer momento. É-lhe pedido que responda com a maior honestidade possível. Os dados serão apenas utilizados no âmbito desta investigação, que ficará disponível para consulta no Repositório Científico do Instituto Politécnico de Lisboa, podendo, ainda, ser utilizada em futuros estudos académicos.

Assim, _____ eu,

declaro que fui informado acerca do procedimento, que compreendi toda a informação, que aceito participar de livre vontade no presente estudo e que cedo os direitos da utilização da entrevista à Escola Superior de Comunicação Social.

Se desejar obter outros esclarecimentos acerca da investigação, pode contactar através do e-mail cardosoana5800@gmail.com.

Data: ____/____/____

Assinatura:
