

**A união faz a força**  
**A comunicação estratégica e o engajamento interno dos funcionários**  
**no ativismo corporativo**

**Versão final após defesa**

**George Wyilliam da Silva**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
**Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas**  
(2º ciclo de estudos ou mestrado integrado)

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Doutora Gisela Marques Pereira Gonçalves

**Abril de 2024**

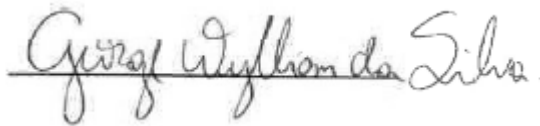


## **Declaração de Integridade**

Eu, George Wylliam da Silva, que abaixo assino, estudante com o número de inscrição M10917 de/o curso Mestrado em Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas da Faculdade de Artes e Letras, declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o **Código de Integridades da Universidade da Beira Interior**.

Mais concretamente afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de Fraude Académica, e que aqui declaro conhecer, que em particular atendi à exigida referenciação de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, e assumindo assim na íntegra as responsabilidades da autoria.

Universidade da Beira Interior, Covilhã, 18 de abril de 2024.

A handwritten signature in cursive script, reading "George Wylliam da Silva", written over a horizontal line.

*Aos meus pais, irmãos, tia e amigos.*

# Agradecimentos

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à minha mãe, Vilemara, ou Mara para os mais íntimos, por ter me mostrado a importância de se viver sempre com um sorriso no rosto e de sempre procurar ver as situações sob uma ótica mais otimista. Eu te agradeço por sempre ter acreditado em mim e servir de alicerce, para tudo o que vier. Eu te amo indiscutivelmente e sou muito grato por ser seu filho.

Em segundo lugar, agradeço à minha família, meu Pai Paulo, meus irmãos, e minha tia Lúcia, que sempre me apoiaram, desde quando plantei esta semente de atravessar o oceano para estudar e “mudar” de vida. Mesmo estando longe eu nunca me esquecerei de vocês.

É claro que não posso deixar de citar aqui os meus grandes amigos que fiz durante esta aventura: Melissa, Louise, Mateus e Marcos, minha família da Covilhã, que fizeram meus dias melhores e mais leves. Obrigado por toda a risada, todos os bons momentos, e obrigado por não enjoarem de mim, porque eu sei que sou difícil às vezes. Obrigado, também, ao Matheus, uma das incríveis surpresas que tive aqui em Portugal, sou muito grato por ter te conhecido e por você cuidar de mim. Que joguemos voleibol juntos por muitos e muitos anos!

Por fim, obrigado ao universo.



## **Resumo**

As organizações apresentam um considerável poder de influência na sociedade, especialmente à medida que se posicionam face à adesão e à comunicação de causas sociais. Essencialmente a partir de 2010, diferentes públicos têm demandado um posicionamento ativista mais pragmático dessas empresas. Tal comportamento é, também, verificado por funcionários dessas organizações, visto que podem vir a ser advogados da mudança social do seu próprio local de trabalho, no chamado ativismo corporativo. Desse modo, partindo do pressuposto de que as organizações são atores sociais que influenciam a agenda pública, o desafio desta investigação é compreender se é possível garantir o envolvimento dos empregados em causas sociais de maneira legítima a partir da comunicação interna, assim como verificar e perceber as razões, motivações e significados atrelados ao fenômeno do ativismo corporativo.

Para alcançar tais objetivos, foram exploradas as temáticas voltadas ao ativismo corporativo e à comunicação estratégica durante a revisão de literatura. Já na etapa empírica deste estudo, a metodologia qualitativa utilizada para a coleta de dados primários foi a realização de entrevistas em profundidade e semiestruturada, que foram analisadas a partir do modelo da Análise de Conteúdo. Verificou-se, após a discussão dos dados, a presença de desafios relevantes que os setores de responsabilidade social e de comunicação enfrentam atualmente na tentativa de engajar os funcionários da empresa em ações de caráter ativista.

Este estudo destaca a importância dos profissionais de relações públicas, que no contexto da Comunicação Estratégica, possuem papel crucial no desenvolvimento de uma cultura de propósito e na construção de uma conscientização coletiva e ativa nos colaboradores.

## **Palavras-chave**

Ativismo corporativo; comunicação estratégica; engajamento; ativismo de funcionários; comunicação interna; mudança social; liderança.



# **Abstract**

Organizations wield considerable influence in society, especially as they take a stance on social causes and engage in communication. Essentially since 2010, various stakeholders have demanded a more pragmatic activist stance from these companies. This behavior is also observed among the organization's employees, as they may become advocates for social change within their own workplace, known as corporate activism. Thus, assuming that organizations are social actors that significantly impact the public agenda, the challenge of this investigation is to understand if it is possible to legitimately ensure employee involvement in social causes through internal communication. It also aims to examine and comprehend the reasons, motivations, and meanings associated with the phenomenon of corporate activism.

To achieve these objectives, the study explored topics related to corporate activism and strategic communication during the literature review. In the empirical stage of this research, the methodology employed for primary data collection involved conducting in-depth and semi-structured interviews, which were analyzed using the Content Analysis model. Following the discussion and reflection on the data, the presence of significant challenges facing the social responsibility and communication sectors in engaging employees in activist actions was observed.

Finally, the importance of public relations professionals is emphasized. Within the context of Strategic Communication, they play a crucial role in developing a purpose-driven culture and fostering collective and active awareness among employees.

## **Keywords**

Corporate activism;strategic communication;engagement;employee activism;internal communication;social change;leadership.



# Índice

<b>Introdução</b>	<b>1</b>
<b>1. Ativismo e movimentos sociais: recapitulando conceitos por meio de um viés sociológico</b>	<b>4</b>
1.1 O ativismo e movimentos sociais: uma perspectiva ocidental contemporânea	5
<b>2. Ativismo corporativo: um conceito emergente</b>	<b>10</b>
2.1 Ativismo social dentro das organizações	13
2.2 Ativismo corporativo: quem são os protagonistas deste filme?	15
2.2.1 <i>CEO Activism</i> : quando a mudança vem de cima	16
2.2.2 <i>Employee activism</i> : a união faz a força	21
2.2.3 Organização ativista	24
<b>3. Comunicação Estratégica e a criação de uma cultura de propósito no contexto do ativismo corporativo</b>	<b>28</b>
3.1 O efeito do ativismo corporativo na ativação e na motivação de empregados	33
<b>4. Metodologia</b>	<b>38</b>
4.1 Problemática, objetivos e pergunta de investigação	39
4.2 O ativismo corporativo na Teleperformance Portugal	42
4.2.1 Apresentação da Teleperformance Portugal	42
4.3 Estratégia de recolha de dados	44
4.4 Sistematização, categorização e tratamento do material coletado	48
<b>5. Resultados e discussões</b>	<b>51</b>
5.1 Apresentação dos dados exploratórios	51
5.2 Entrevista em profundidade com a equipe de responsabilidade social	51
5.3 Entrevistas com funcionários: pré-análise, análise e discussão dos dados primários	56
5.3.1 Categoria: Comunicação interna	59
5.3.2 Categoria: Orgulho	63
5.3.3 Categoria: Ativismo	67
5.3.4 Categoria: Engajamento	71
5.4 Podem, então, funcionários engajarem-se em ações ativistas por meio da comunicação interna?	75
<b>6. Considerações finais</b>	<b>85</b>

6.1 Limitações da pesquisa	89
6.2 Pista para futuras investigações	90
<b>7. Referências</b>	91
<b>8. Anexos</b>	102



# Lista de Figuras

Figura 1 – Fases da análise de conteúdo de carácter qualitativo



# Lista de Quadros

- Quadro 1 – Definição de Ativismo Corporativo segundo seu foco/linha de investigação
- Quadro 2 - Comparação entre Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e Ativismo Corporativo (AC)
- Quadro 3 – Diferentes tipos de ativistas e suas influências no contexto organizacional
- Quadro 4 – O ativismo dos CEOs em contraste com o ativismo social “tradicional”
- Quadro 5 – A tipologia do ativismo dos CEOs
- Quadro 6 – Técnicas e estratégias utilizadas por empregados ativistas
- Quadro 7 – Matriz de decisões estratégicas do ativismo corporativo
- Quadro 8 – 7 elementos de uma cultura de propósito
- Quadro 9 – Perfil demográfico dos respondentes da Teleperformance Portugal
- Quadro 10 – Objetivos da investigação, variáveis e conceitos teóricos e referências bibliográficas
- Quadro 11 – Dimensões delimitadas para a análise de conteúdo
- Quadro 12 – Categorias de análise e suas respectivas dimensões
- Quadro 13 – Categorias de classificação (número total de ocorrências)
- Quadro 14 – Amostras da categoria Comunicação Interna
- Quadro 15 – Depoimentos ilustrativos da Comunicação Interna
- Quadro 16 – Amostras da categoria Orgulho
- Quadro 17 – Depoimentos ilustrativos de Orgulho
- Quadro 18 – Amostras da categoria Ativismo
- Quadro 19 – Depoimentos ilustrativos de Ativismo
- Quadro 19 – Amostras da categoria Engajamento
- Quadro 20 – Depoimentos ilustrativos da Engajamento
- Quadro 21 – As melhores práticas de/para ativistas corporativo

# Introdução

*There is a moment where you have to choose whether to be silent or stand up.*

—

Malala Yousafzai

Já não é mais comum que organizações, em seus mais diversos nichos e portes, não se posicionem perante ao menos uma questão social controversa. Pelo menos isso é o que esperado por um público que se tornou mais crítico e ativo nas discussões sociais vigentes. É, portanto, indispensável compreender como as organizações podem atuar na mitigação de problemas sociais de um modo legítimo e no estímulo à participação ativa dos seus empregados nestes assuntos, no chamado ativismo corporativo.

O crescimento deste fenômeno tem sido impulsionado principalmente pelo aumento das expectativas dos público para com as organizações. Outrora, os consumidores costumavam escolher entre marcas com base principalmente no preço e em outros atributos próprios dos produtos. No entanto, com a democratização da informação (acesso fácil e rápido do que se busca), estes grupos de pessoas agora fazem escolhas mais conscientes, apoiando e favorecendo marcas que se posicionam sobre questões sociais e que estão alinhadas com seus próprios valores, ética e moral. Mas poderia tal comportamento pode, também, ser observado no lado de dentro destas empresas?

Em linhas gerais, o ativismo corporativo é visto como um fenômeno emergente, que tem levado profissionais e pesquisadores da área da Comunicação a compreendê-lo a fundo, especialmente no tocante das variáveis comunicacionais que permeiam-no e intermedeiam-no (Adi, 2019). Afinal, é também no cenário do ativismo corporativo que a Comunicação Estratégica, especialmente a comunicação interna, exerce sua função no estabelecimento do diálogo entre as partes interessadas, na promoção de uma cultura de propósito, na criação da identidade organizacional e no aumento do engajamento interno de funcionários (Cardoso, 2006).

Neste sentido, esta pesquisa tem como objetivo principal desenvolver reflexões acerca da dinâmica entre o ativismo corporativo, a comunicação interna e o engajamento de funcionários. O autor entende que este estudo, que estreita uma conversa entre o ativismo corporativo e a Comunicação Estratégica, pode contribuir para futuras investigações de pesquisadores que também enxergam a importância que a comunicação [estratégica] apresenta no cenário dos problemas sociais, que também podem [e devem] ser discutidos em ambiente organizacional.

Esta dissertação dividiu-se em 6 capítulos, que foram desenhados de modo a provocar reflexões ao leitor sobre a dinâmica do ativismo corporativo. Na primeira parte deste trabalho foi realizada a revisão da literatura sobre as condicionantes em questão. De cunho teórico, os primeiros dois capítulos procuraram destrinchar, mais a fundo, algumas temáticas desta dissertação. Neles são discutidos conceitos de ativismo social — e seu percurso histórico a partir de uma perspectiva ocidental contemporânea — e de ativismo, já aplicado ao cenário corporativo, no qual objetiva-se debater sobre o próprio conceito de ativismo em si, tanto dentro quanto fora das organizações, além de conhecer quais os tipos de ativismo corporativo atuantes no contexto organizacional.

Já no terceiro capítulo, também de caráter teórico, foi procurado explorar a variável Comunicação Estratégica. Para isso, foi realizada uma revisão de literatura focada no próprio campo da comunicação — em especial das Relações Públicas —, da cultura organizacional e/ou de propósito e de motivação e engajamento, tensionando tais temas com o conceito do ativismo corporativo.

Na sequência são descritos os procedimentos metodológicos, além da questão de investigação (a forma como as ações de ativismo corporativo são comunicadas fazem com que os colaboradores de uma organização se engajem e participem de tais iniciativas?) e dos objetivos principal e secundários, que moldaram e nortearam a etapa empírica desta investigação. Para a coleta dos dados primários deste estudo foi estabelecida uma abordagem exploratória qualitativa para esta investigação. O objeto de estudo escolhido para análise foi a organização portuguesa Teleperformance Portugal.

A Teleperformance Portugal faz parte do Grupo Teleperformance, uma organização multinacional que atua nos serviços de *customer experience management*, *technical support*, *IT servisse desk* e outros. É uma empresa conhecida por ter programas de responsabilidade social focados majoritariamente em pessoas e no meio ambiente, que garantiram à organização a Certificação *Wide Social Responsibility Standard*, da Verego e o selo *Silver*, da EcoVadis, que são atestados atribuídos a organizações que atingem determinados padrões a respeito da responsabilidade social corporativa (RSC).

Entendendo, então, que existe uma grande preocupação apresentada pela organização para com questões sociais, faz sentido tentar compreender se esta preocupação é percebida por seus funcionários em seus mais diversos cargos hierárquicos atuantes na empresa. É partindo desta reflexão que o investigador procurou criar um tensionamento entre o grau de engajamento dos empregados, a visão de mundo destes para com o

posicionamento da organização em questões sociais e o quanto a comunicação interna os influencia nesta dinâmica.

A amostra deste objeto de estudo foi composta por 12 funcionários que participaram de entrevistas semiestruturadas de caráter exploratório. Estes respondentes conversaram com o investigador sobre como veem e percebem a comunicação interna, o engajamento, a liderança e o ativismo corporativo.

Como auxílio à discussão proposta nesta dissertação, também foi realizada uma entrevista em profundidade com uma das responsáveis pelo setor de responsabilidade social da organização de modo a identificar objetivos, desafios e perspectivas para o futuro da organização.

Por fim, são apresentadas as discussões e reflexões dos resultados a partir da questão de investigação, assim como dos objetivos escolhidos que guiaram este estudo. Esta dissertação é encerrada com a descrição dos limites da pesquisa, das pistas futuras para investigação, assim como das referências bibliográficas utilizadas e dos anexos do estudo.

# Capítulo 1

## 1. O ativismo e movimentos sociais: recapitulando conceitos por meio de um viés sociológico

Este capítulo tem como objetivo iniciar as reflexões acerca das temáticas que guiam esta investigação. Neste caso, é procurado compreender o surgimento do ativismo e dos movimentos sociais a partir de uma perspectiva ocidental contemporânea.

As organizações podem apresentar um considerável poder de influência na sociedade, especialmente à medida em que estas colocam seus esforços no que toca à promoção, comunicação e adesão às causas sociais. O desafio, como comentam Hollensbe et al. (2014), já proposto por pesquisadores acadêmicos e aceito por inúmeros líderes corporativos, é o de compreender como organizações podem se envolver a tais causas objetivando, principalmente, o bem comum e não mais o lucro absoluto, uma vez que este é tido como um efeito benéfico daquele.

Trata-se do “Ativismo Corporativo”, um fenômeno emergente que tem chamado a atenção de inúmeros pesquisadores, como apontam Crane et al. (2020). O pensamento destes estudiosos ressona com o de McKean e King (2019), que ressaltam que as investigações que se voltam para o ativismo corporativo têm procurado compreender as razões pelas quais as organizações desconsideram o valor monetário (de acionistas) e colocam em primeiro lugar o valor dos interesses de um público maior (da comunidade).

Em linhas gerais, Mateos (2014) comenta que o ativismo corporativo procura envolver essencialmente o comprometimento das organizações para com a sociedade, assim como para o ambiente em que estão inseridas, assim, “exigindo não só que estejam a contribuir para o desenvolvimento dos seus grupos de interesse, mas também para a sua sustentabilidade” (Mateos, 2014, p.1).

Esta relação da mudança estrutural do propósito das organizações com o que acontece com o ambiente à sua volta não tem sido expressa de modo passivo. Ela se manifesta ativamente, isto é, é fruto de uma mobilização legítima que usufrui de planos, programas, projetos, recursos internos e tempo extra do quadro de funcionários para com determinada causa social (Mateos, 2014).

Há, no entanto, quem diga que as organizações se desvirtuam de sua orientação ao lucro devido às pressões do público e de líderes de opinião (Marquis et al., 2007) ou, ainda, como meio para de se defender dos ativistas (McDonnell, 2015).

O fato é que o posicionamento tomado pelas organizações, seja ele favorável a uma causa ou não, influencia o contexto em que estão inseridas, afinal, ao pautar-se por meio de uma questão social, seu efeito transparece na adesão dos públicos internos, externos e mistos a esta nova posição. Ou seja, quando esta adesão ocorre, os públicos da organização podem ou não se tornar advogados de uma mudança social, que pode estar diretamente associada ou não aos objetivos de uma organização (Adi, 2019). Trata-se de um fenômeno que visa provocar mudanças a nível estrutural da sociedade por meio da adoção de atitudes e comportamentos individuais e coletivos, pautados pelo bem-estar comum, que neste contexto advêm das organizações, como sugerem Zhang e Luo (2013).

Partindo do pressuposto de que este primeiro capítulo apresenta um caráter introdutório de contextualização, vale a pena realizar um breve diálogo entre as discussões oriundas de estudiosos e profissionais sobre o tema, a fim de alicerçar o arcabouço conceitual necessário para um conhecimento sobre o que significa o termo ativismo *per se*, assim como sua história e implicações sociológicas.

## **1.1 O ativismo e movimentos sociais: uma perspectiva ocidental contemporânea**

Injustiça, desigualdade social, racial e de gênero, intolerância religiosa, desmatamento, entre outras temáticas, têm sido e são dinâmicas sociais presentes na sociedade por muitos e muitos anos. Contudo, isto não significa que tais práticas sejam tidas como aceitas, muito pelo contrário: tem existido uma série de grupos que lutam pelo seu fim — apresentando abordagens ora pacíficas, ora violentas. São os chamados movimentos sociais, que enxergam no ativismo uma alternativa para alcançarem a erradicação destas práticas.

Acerca do conceito de ativismo, não existe propriamente uma definição absoluta ou universal aceita pela academia, mesmo sendo um termo conhecido e utilizado em vários contextos. Entretanto, de acordo com a Enciclopédia do Ativismo e da Justiça Social, tal conceito consiste em uma “ação em nome de uma causa, que vai além do que é convencional ou rotineiro” (Martín, 2007, p. 19).

Ou seja, se tal conceito for analisado sob o óculos da história, o ativismo apresentou-se como fator determinante no fim da escravidão, na luta contra as ditaduras, no movimento sufragista, na proteção do meio ambiente e de trabalhadores que eram explorados, na oposição ao racismo e à intolerância religiosa, entre outros contextos históricos (Müller, 2019).

Investigadores que estudam o século XIX têm abordado o ativismo como uma “mentalidade de multidão contagiosa”, isto é, ativistas eram vistos como pessoas que se mostravam considerável e emocionalmente engajadas em comportamento coletivo (Atkinson, 2017). As primeiras formas de ativismo verificadas neste período envolviam, sobretudo, um pequeno número de pessoas, assim como tecnologias de comunicação mais básicas e técnicas rudimentares de protesto — afinal, não possuíam as ferramentas utilizadas por ativistas da década de 1960, muito menos as de hoje em dia.

Contudo, com o passar o tempo e à medida que o número de ativistas cresceu, em seus mais diferentes cenários, novas formas de organização, desta vez mais sofisticadas e atualizadas, também foram surgindo. Isto é, novas tecnologias de comunicação, criação, desenvolvimento e manutenção de redes, mais disponibilidade e uso de mídia alternativa, entre outras modificações, tornaram-se presentes no dia a dia nas tentativas de interação dos ativistas com a sociedade em que estão inseridos (Atkinson, 2017).

Desse modo, com o aumento do número de ativistas em um contexto em que mais pessoas tomam conhecimento sobre os movimentos sociais a partir da intensificação da tecnologia empregada, a própria estrutura do ativismo *per se* passa a ser mais complexa.

Durante a história ocidental, o conceito de ativismo tem associado-se à motivação de mudanças políticas, como elucidam Müller (2019) e Jordan (2002). Isso porque o próprio conceito de ação política possui um vasto número de dimensões e ações que são impactadas por alterações na sociedade ocidental, como a própria separação ideológica — esquerda, centro e direita — de perspectivas políticas, por exemplo (Jordan, 2002).

Briscoe e Gupta (2016), King e Soule (2007) e Tilly (1978) consideram ativismo como uma situação na qual indivíduos, ou grupos de indivíduos, os quais não apresentam diretamente um poder de influência “institucionalizado”, passam a se envolver em ações de cunho coletivo de modo a remediar e/ou mitigar um problema social percebido. Ou, ainda, para promover e/ou contrariar transformações na ordem social vigente, sempre prezando por um discurso democrático:

Naturalmente, os ativistas muitas vezes procuram ter uma influência além daquelas organizações que eles visam diretamente, de modo que as mudanças que eles buscam sejam tidas como certas em um campo ou sociedade mais amplo. (Briscoe & Gupta, 2016, p. 3, tradução do autor).

Devido a este entendimento, de que o ativismo executa um papel essencial no discurso democrático, Lucas (1980) comenta que tanto o ativismo quanto os movimentos sociais são peças-chave, que se integram nos diferentes discursos que moldam e determinam as comunidades e a cultura de um local. O pesquisador também ressalta que estes fenômenos são cruciais à medida que explica “a metamorfose cumulativa do discurso em resposta às demandas emergentes impostas de dentro e de fora do movimento” (p. 263).

Em outros termos, movimentos sociais não apresentam o potencial de influenciar diretamente a política: o que eles podem é fazer ativamente parte de um discurso que objetiva mudança social. É por isso que existem estudiosos que permitiram um aumento no leque de conhecimento de tópicos, como democracia e discurso social, a formação da identidade política e a economia política da comunicação e poder da mídia (Atkinson, 2017, p. 5).

Em vista disso, as diferentes abordagens acerca do conceito de ativismo relacionam-se estritamente aos atores de movimentos sociais, a partir da representação de uma identidade “negociada”, uma vez que a autoidentificação sobre o que é ser ativista é contestada e desafiada pelos próprios movimentos (Bobel, 2007; Corrigan-Brown, 2012; Gamson, 1995).

As diferentes perspectivas apresentam uma concepção específica sobre o conceito de “ativista”, já que se tratam de construções culturais distintas e até mesmo ‘concorrentes’. Devido a tais diferenças, foi permitido a Cortese (2015) desenvolver três categorias principais sobre os “tipos de ativista”: os empáticos, os reconciliadores e os demarcadores.

Os empáticos apresentam uma crítica positiva sobre o conceito, chegando a identificarem-se como um tipo tido como “ideal” de ativista. Neste grupo, os atores dos movimentos sociais criam um padrão específico de ativismo, tendo os líderes uma grande dedicação para com os objetivos e resultados da iniciativa. Já os reconciliadores compreendem o termo “ativista” a partir da busca por conciliar sua própria dedicação à missão do movimento, isto é, aqui é percebida a possibilidade de uma incapacidade de alcançar um padrão “perfeito” de ativismo (Müller, 2019). Ou seja, os reconciliadores

determinam os seus padrões pessoais de ativismo em um contexto que o que eles fazem os qualifique propriamente como um ativista. Por fim, temos os demarcadores, que possuem definições assertivas sobre o que é ser um “bom” ou um “mau” ativista — tendo eles se identificado como bons. Em outras palavras, passam a delimitar uma fronteira clara entre diferentes perfis de ativistas, agindo de modo a atribuir táticas divergentes nos grupos ou movimentos que fazem parte, a fins de se demarcarem dos que consideram como ativismo “mau” ou “radical” (Cortese, 2015, p. 2017).

Para além das concepções sobre o que é ser ativista, existem os métodos de ativismo, isto é, como este é praticado. Sharp (2005) rotula tais métodos de ação, a princípio não violenta, em três principais grupos. Em primeiro lugar temos os métodos de “protesto e persuasão”. Estes procuram ir além do convencional, valendo-se de discursos, slogans, cartazes, protestos, vigílias, cantos, palestras entre outros. O segundo grupo de ativismo não violento é a “não-cooperação”, que se refere à desobediência aos hábitos sociais tradicionais, optando por atos como boicotes às marcas, o retiro de depósitos bancários, embargos comerciais e greves. Por fim, temos a “intervenção”, que envolve ocupações não violentas, teatros de guerrilha, jejum e a orientação para instituições econômicas e políticas alternativas (Sharp, 2005). O que difere a ação não violenta da luta armada está a opção de métodos que utilizam objetos físicos, como a sabotagem direta de produtos, processos e marcas (Martin, 2007).

Diferentes métodos de ativismo continuarão surgindo e evoluindo à mesma velocidade em que aparecem novas oportunidades políticas e de mudança e desenvolvimento cultural, tecnológico e social (Müller, 2019). Um exemplo disso é uma tendência que chegou de modo a desafiar a cultura consumista, o *culture jamming*<sup>1</sup>. Em linhas gerais, esta campanha procura transformar símbolos convencionais — como aqueles utilizados em campanhas publicitárias ou de comunicação de massa — e os adapta para criar uma

---

<sup>1</sup> *Culture jamming* é uma forma intrigante de comunicação política que surgiu em resposta ao isolamento comercial da vida pública. Praticantes de *culture jamming* argumentam que cultura, política e valores sociais foram distorcidos por ambientes comerciais saturados, de logotipos corporativos em instalações esportivas a conteúdo de televisão projetado exclusivamente para fornecer audiências direcionadas a produtores e patrocinadores. Muitas questões públicas e vozes sociais são empurradas para as margens da sociedade por valores de mercado e comunicação comercial, dificultando a atenção daqueles que vivem nos “jardins murados” do consumismo. *Culture jamming* apresenta uma variedade de estratégias de comunicação interessantes que brincam com as imagens de marca e ícones da cultura de consumo para conscientizar os consumidores sobre os problemas ao redor e as diversas experiências culturais que merecem sua atenção.

(<https://depts.washington.edu/ccce/polcommcampaigns/CultureJamming.htm>). Tradução do autor.

nova mensagem, de confronto e conscientização, sobre as práticas mercadológicas (Klein, 2002).

Este aumento do ativismo anticorporativo, ou ainda *antibranding*, associa-se às preocupações econômicas e humanas da sociedade, utilizando-se muitas vezes, para isso, de protestos criativos que procuram “reduzir a carga estereotipada em torno dos movimentos e fazer com que as suas mensagens cheguem a públicos que de outra forma seriam inalcançáveis” (Müller, 2019, p. 45). Para tal, são necessárias algumas técnicas de comunicação eficazes que, de modo integrado, valem-se de estratégias dos campos das Relações Públicas, Publicidade, Design e Marketing, em busca de uma abordagem mais artística, criativa e disruptiva (Assis, 2006).

Para além das formas de ativismo offline, tem-se o ativismo online, chamado de ciberativismo, que se encaixa na lista de formas atuais de busca por mudança social — no ciberativismo, por exemplo, os ativistas fazem o usufruto da Internet para comunicar e organizar ações tradicionais (Müller, 2019). O fato é que tais formas e métodos de ativismo têm o reconhecimento do seu potencial ao passo que irrompem perspectivas sobre a capacidade da Internet e dos *media* de fortalecerem a democracia e promover a participação política da comunidade (Fuchs, 2013).

É interessante acrescentar, também, que os impactos do ativismo também se estendem para além dos objetivos intencionais dos ativistas (Briscoe e Gupta, 2016). Isto é, organizações, como forma de se distanciar da atenção dos ativistas, procuram evitar tipos específicos de mercado, onde este próprio ativismo ocorre (Ingram, Yue e Rao, 2010). Ou, ainda, procuram traçar uma linha de ação mais ‘sutil’, porque objetivam, especificamente, se esquivar do foco dos ativistas (Briscoe e Murphy, 2012).

## Capítulo 2

### **2. Ativismo corporativo: um conceito emergente**

Este segundo capítulo procura compreender e introduzir o fenômeno do ativismo, já aplicado ao cenário organizacional: o ativismo corporativo. Nele serão discutidos os diferentes tipos de ativismo corporativos que podem ser encontrados em uma organização, como é o caso do ativismo do CEO, do ativismo de funcionários e do ativismo da própria organização (resultado dos atores envolvidos nesta dinâmica, o que inclui os colaboradores, liderança e o próprio CEO).

Ativismo Corporativo, como sintetiza Wilcox (2019), pode ser compreendido como o meio em que as organizações se manifestam na busca pela defesa de valores político-sociais externos às suas obrigações legais. Isto é, o ativismo corporativo procura ir além da reputação à medida que foca em questões sociais, ambientais e políticas controversas, fato que pode vulnerabilizar sua imagem. Tal defesa de valores tem sido internalizada por organizações que, engajadas, procuram demonstrar e comunicar aos seus públicos como elas podem e devem contribuir com a sociedade.

Sobre ativismo corporativo, Wilcox (2019) explica que este fenômeno é

uma consequência das notícias 24 horas por dia, 7 dias por semana, das conversas em tempo real sobre eventos e questões atuais amplificadas nas redes sociais, e de um crescente número de consumidores e outros stakeholders que agora exigem que as organizações expressem seus valores tomando posições sobre questões sociais e políticas atuais (Wilcox, 2019, p. 3).

Nesse sentido, Eilert e Nappier Cherup (2020) descrevem o conceito de ativismo corporativo como a disponibilidade que uma organização apresenta que, de modo legítimo e institucional, procura se posicionar perante questões sociais, políticas, econômicas e ambientais com o objetivo de provocar mudanças sociais, podendo influenciar atitudes e comportamentos de um grupo de pessoas que fazem parte daquela comunidade. Mais definições sobre o conceito, de acordo com seu foco ou linha de investigação, podem ser encontradas no quadro a seguir (Quadro 1), classificados por Saussez (2021):

**Quadro 1 – Definição de Ativismo Corporativo segundo seu foco/linha de investigação**

<b>DEFINIÇÃO DE ATIVISMO CORPORATIVO SEGUNDO SEU FOCO/LINHA DE INVESTIGAÇÃO</b>		
<b>Foco/linha de investigação</b>	<b>Exemplos de conceituação</b>	<b>Pesquisadores relacionados</b>
Vem de todas as partes interessadas, mas que não se relaciona diretamente ao <i>core business</i> da organização	O Ativismo Corporativo refere-se a quando os executivos são tomar posições públicas sobre questões políticas e sociais sem relação com os resultados de suas empresas  Chaterji e Toffel (2018)	Gerald F Davis, Christopher J. White (2015) Lambert Zixin Li, Sarah A. Soule (2021)
Influencia políticas e problemas sociais	Ativismo corporativo enquanto a disposição de uma empresa para tomar uma posição social, política, econômica e questões ambientais para criar mudanças sociais influenciando as atitudes e comportamentos dos atores em seu ambiente institucional  Eilert e Cherup (2020)	Aleix Calveras et al. (2007) Bosni Lorenzo et al. (2016)  Corvellec e Stal (2019)  Duncan e Hille (2019)  Detavernier (2019)
Empresa agindo às vezes à custa de ganhos econômicos	O Ativismo Corporativo refere-se ao fato de que em certas ocasiões as empresas e outros agentes podem se comportar como agentes políticos, às vezes até mesmo à custa de seu ganho econômico.  Joan Robinson (1969)	Paynton e Schnurer (2010)  Adi (2019)

Fonte: Suassez (2021, tradução do autor).

Muitas vezes a adesão a tais causas se inicia, particularmente, devido à pressão sofrida pelas organizações exercida por atores sociais relevantes à organização — stakeholders e shareholders — como resposta a uma demanda social (Hoppner e Vadakkepatt, 2019). É esperado, deste modo, que organizações tomem partido para com estas questões sociais na tentativa de promover a mudança social, em uma dinâmica que procura ir além da busca pela geração de lucro. Além disso, para que ocorra a aceitação e a legitimidade sobre tais ações por parte do público, é necessária uma comunicação transparente, clara

e objetiva sobre o posicionamento da organização (Nalick et al., 2016; Wettstein e Baur, 2016; Wilcox, 2019).

Em outras palavras, enquanto coopera para a mudança social e mitigação de questões sociais (Eilert e Nappier Cherup, 2020; Moorman, 2020), o aumento das vendas, a criação de confiança e lealdade do cliente, o fortalecimento do valor da marca e da reputação também se fazem presente, mesmo em segundo plano (Vredenburg et al., 2020).

Contudo, ainda pouco se conhece sobre a relação dos efeitos do ativismo corporativo em si na reputação (Saussez, 2021). Devido à insuficiência de conhecimento sobre o ativismo corporativo, diversos estudos acabam associando-o e entendendo-o como um sinônimo de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), como é o caso desta dissertação. Contudo, apesar de relacionados, são conceitos que se complementam<sup>2</sup>, como visto no quadro abaixo (Quadro 2), que faz uma breve comparação entre os conceitos de Responsabilidade Social Corporativa e Ativismo Corporativo (Eilert & Nappier Cherup, 2020):

**Quadro 2 – Comparação entre Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e Ativismo Corporativo (AC)**

	RSC	AC
Causa apoiada	Amplamente adotado e/ou aceito no ambiente institucional	Não amplamente adotado, sendo controverso no ambiente institucional
Probabilidade de feedback negativo	Baixo a não ser que seja mal gerenciado	Moderada a alta
Motivação	Apoiar	Criar mudança
Uso de estratégias de influência	Baixa	Moderada a alta

Fonte: Eilert & Nappier Cherup (2020)

Ou seja, a partir de uma perspectiva institucional, a responsabilidade social corporativa é uma resposta da organização às suas obrigações sociais, sendo influenciadas por diferentes membros no ambiente em que atua (Eilert & Nappier Cherup, 2020), envolvendo “ações que parecem promover algum bem social, além dos interesses da empresa e que são exigidas por lei” (McWilliams & Siegel, 2001, p. 117). Por sua vez, o

---

<sup>2</sup> Sarkar e Kotler (2018) argumentam que o ativismo corporativo é uma evolução do conceito citado (CSR), podendo ser visto como uma oportunidade de as organizações se diferenciarem da concorrência e engajarem os públicos para um propósito em comum.

ativismo corporativo refere-se à disposição de uma empresa em tomar uma posição sobre questões sociais, políticas, econômicas e ambientais para promover mudanças na sociedade, influenciando as atitudes e comportamentos dos atores em seu ambiente institucional” (Eilert & Nappier Cherup, 2020, p. 463).

Daí a necessidade de mais estudos sobre como o ativismo corporativo pode impactar a reputação das organizações somado a um melhor entendimento sobre como as organizações devem estrategicamente comunicar tais tópicos com o objetivo de conquistar o efeito desejado. Na revisão de literatura realizada pelo autor desta investigação, foi visto que pode, sim, existir, uma correlação entre o ativismo corporativo e a reputação organizacional, que é explicada a seguir.

Esta lógica pode ser ilustrada pelas articulações propostas por Korschun, Martin e Vadakkepatt (2020), que reconhecem que a reputação é um dos resultados provenientes de tais ações. Este postulado condiz com o que Wilcox (2019) sugere. Segundo o pesquisador, o ativismo corporativo pode fortalecer positivamente a reputação de uma organização à medida que seus públicos têm exigido um posicionamento mais atuante no que toca aos valores e questões sociais por ela abordados. Além disso, o contrário também pode ser verificado. O efeito negativo da adesão de uma organização a uma causa social também pode surgir a partir de um público que pode não compartilhar de tais valores, crenças ou posicionamentos (Wilcox, 2019), sendo necessário que as empresas tenham em mente tais riscos (Pintado-Blanco, Sánchez-Herrera & López-Aza, 2020) antes de tomar qualquer decisão.

E nesse contexto, é curioso comentar, também, sobre os tipos de ativistas envolvidos no universo organizacional. Em linhas gerais, existem dois grupos que possuem uma expressão maior, que são os ativistas internos (*insider activists*) e os ativistas externos (*outsider activists*). Há ainda um terceiro grupo, fruto da união dos dois primeiros — aqui chamados de “casos intermediários” (ou *intermediate cases*). Isso será explicado mais a fundo na seção a seguir.

## **2.1 Ativismo social dentro das organizações**

Algumas pesquisas de caráter sociológico, como apontam Briscoe e Gupta (2016), esclarecem que existe uma aptidão variável dos ativistas de valerem-se de diferentes

tipos de esforços táticos. Isto é, tais variáveis dependem, entre outras coisas, da posição social dos ativistas — onde se encaixam na categorização do que é ser ativista e qual é o tipo de ativista (Santoro & McGuire, 1997; Walker, Martin, & McCarthy, 2008).

No contexto desta investigação, posição social será compreendida a partir do dualismo interno-externo — a qualidade de ativistas em relação ao universo organizacional. Desse modo, é interessante comentar sobre como tais qualidades podem explicar os diferentes efeitos do ativismo em si:

As qualidades de dentro para fora dos ativistas afetarão sua interdependência de recursos e conhecimento de suas organizações-alvo. Como descreveremos, essas diferenças provavelmente influenciarão muitos comportamentos e resultados relevantes do ativismo (Briscoe & Gupta, 2016, p. 4).

A contribuição deste subtema para as discussões propostas nesta investigação está na atenção voltada aos efeitos diretos e indiretos do ativismo em organizações-alvo. Afinal, tais efeitos podem ser estudados mais de perto, a fim de entender como as diferentes formas de ativismo podem ser moldadas, internalizadas e institucionalizadas, com o objetivo de desenvolver novos campos e práticas organizacionais.

No quadro a seguir (Quadro 3), é possível entender os três tipos de ativistas associados ao contexto organizacional e quais são suas influências neste cenário — o que sabem sobre e qual o seu grau de interdependência para com a organização.

**Quadro 3 – Diferentes tipos de ativistas e suas influências no contexto organizacional**

<b>DIFERENTES TIPOS DE ATIVISTAS E SUAS INFLUÊNCIAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL</b>		
<b>Ativistas internos</b>	<b>Ativistas intermediários</b>	<b>Ativistas externos</b>
Membros da organização Exemplo: empregados	Membros parciais ou temporários da organização  Exemplos: acionistas da organização e estudantes universitários	Não-membros da organização  Exemplos: participantes de um movimento social
<b>Interdependência dos recursos da organização</b>		
Alta dependência Implicações:	Dependência variada	Baixa dependência Implicações:

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivo reduzido para queixas de voz;</li> <li>- Dificuldade de recrutamento para a participação;</li> <li>- Alta barreira para a implantação de táticas disruptivas.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivo aumentado para queixas de voz;</li> <li>- Facilidade de recrutamento para a participação;</li> <li>- Baixa barreira para a implantação de táticas disruptivas.</li> </ul>
<b>Conhecimento sobre a organização</b>		
<p>Nível de conhecimento alto</p> <p>Implicações:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enquadramento eficaz de reivindicações e objetivos em direção ao alvo, usando o conhecimento de valores e cultura;</li> <li>- Capacidade de focar o lobby, usando o conhecimento da estrutura informal (facções, amizades);</li> <li>- Insight sobre como “ameaçar”, usando o conhecimento de recursos e rotinas críticas.</li> </ul>	<p>Nível de conhecimento variado</p>	<p>Nível de conhecimento baixo</p> <p>Implicações:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mais dificuldade em enquadrar reivindicações e objetivos em direção ao alvo;</li> <li>- Capacidade limitada de focar o lobby;</li> <li>- Menor certeza sobre a melhor forma de “ameaçar”.</li> </ul>

Fonte: Briscoe e Gupta (2016, tradução do autor).

No que toca ao universo do ativismo, dentro e fora das organizações, Briscoe e Gupta (2016) ressaltam que existem duas variáveis que podem ser curiosamente levadas em consideração em possíveis análises: a dependência dos recursos da organização e o conhecimento sobre a organização, como visto no Quadro 1. Como é possível inferir deste quadro, funcionários ativistas (internos) encontram-se em um alto nível, em ambas as variáveis.

A primeira variável, conforme os pesquisadores sugerem, é aplicada ao grau de interdependência entre os ativistas e a organização alvo, isto é, “as táticas, estratégias e capacidade de influência dos ativistas serão afetadas por suas dependências de recursos da organização” (Briscoe e Gupta, 2016, p. 10). Ou seja, é possível comentar que os funcionários de uma organização se sintam mais receosos (ou limitados) quando o assunto é expressar-se perante algum assunto, justamente devido à sua dependência para com a organização — especialmente no que se refere a recursos materiais e sociais. Sobre isso, Taylor e Raeburn (1995) expressam que funcionários que são ativistas podem ser associados a “criadores de problemas”, o que pode comprometer suas carreiras.

A segunda variável, como o próprio nome já diz, coloca os funcionários em uma posição favorável quando o assunto é ativismo nas organizações. Isso porque o conhecimento de empregados sobre a organização pode compensar (não diretamente) o desafio de mudança, uma vez que podem munir os ativistas a partir de uma capacidade de influenciar os tomadores de decisão em favor da “disrupção” (Briscoe et al., 2014, King, 2008 e Kellogg, 2011). E tal conhecimento pode ser verificado a partir de três subdivisões: a) o conhecimento sobre as estruturas sociais informais da organização, que ajudam os ativistas a atingir lugares e pessoas que garantam o alcance dos objetivos; b) o conhecimento sobre a cultura, assim como os símbolos, valores e linguagem determinantes, pois tais fatores podem revelar tendências e estratégias de ação; e c) o conhecimento sobre as rotinas organizacionais, que podem equipar os ativistas que objetivam a mudança, pois oferecem informações sobre qual é a melhor hora de agir (Briscoe e Gupta, 2016).

## **2.2 Ativismo corporativo: quem são os protagonistas deste filme?**

A segunda seção do capítulo procura descrever dois tipos de ativismo internos à organização, pois procura apontar suas principais características e entender como sua atuação se expressa no contexto corporativo, são eles: o ativismo do CEO e o ativismo dos empregados.

### **2.2.1 CEO activism: quando a mudança vem de cima**

Esta subseção explora, de modo breve, o conceito de *CEO activism* (ou ativismo do CEO) que, em linhas gerais, refere-se à situação em que a busca pela mudança social, pela solução de problemas sociais, econômicos e ambientais, é iniciada, motivada e/ou performada pelo cargo mais alto na hierarquia da organização.

Melhor explicando: líderes das corporações estão ativamente envolvendo-se em questões da agenda pública, em um movimento que não se encaixa propriamente nas atitudes mercadológicas focadas no lucro e nos objetivos corporativos, como a Responsabilidade Social Corporativa e Atividade Corporativa Política (Nalick et al., 2016).

Conforme comentam Brown, Manegold e Marquardt (2020), os *Chief Executive Officers*, ou simplesmente CEO, têm ativamente se engajado em comportamentos considerados como “alheios” aos do papel organizacional. Esta nova maneira de “ser” CEO tem atraído

a atenção de pesquisadores acadêmicos, além da própria agenda pública (Chatterji e Toffel, 2018; Voegtlin et al. 2019). Assuntos como imigração, relações raciais, mudanças climáticas, direitos LGBTQIA+, aborto, proteção do meio ambiente, equidade, entre outros temas, têm sido pertinentes no debate proporcionado, também, pelos diretores das organizações.

Desse modo, entende-se que se trata de uma forma de ativismo que implica em um objetivo aquém daquele esperado pelo mercado. Isto é, em um contexto em que as pessoas valem-se de sua posição corporativa, além de recursos, conhecimento e influência, para promover e fomentar causas sociais (Brown, Manegold e Marquardt, 2020), por meio de fatores morais e éticos e valores genuínos (Chatterji e Toffel, 2018).

Isto, inclusive, vai contra o próprio caráter tradicional da atuação de um líder corporativo, afinal, “espera-se que os CEOs ajam no melhor interesse de seus acionistas, evitando indulgências egoístas” (Brown, Manegold e Marquardt, 2020, p. 2). Ou seja, aquele objetivo, de que as organizações deviam ser apolíticas e portar-se de modo apático para com temas sociais, sobretudo quando há uma pressão por parte dos acionistas (McDonnell & Werner, 2016), cai por terra.

Esta nova onda, na qual as organizações passam a internalizar questões sociopolíticas em detrimento da desatenção para tais causas (Nalick, Josefy, Zardkoohi, & Bierman, 2016), enxerga nos líderes uma alternativa fiável e com potencial de influenciar, por exemplo, os funcionários no local de trabalho, além de outros públicos, como aqueles consumidores fiéis à marca.

Consoante a este pensamento, Chatterji e Toffel (2018) conseguem resumir o movimento do ativismo dos CEOs. Segundo os pesquisadores, são “líderes corporativos que se manifestam sobre questões sociopolíticas e ambientais, não diretamente relacionadas ao *core business* de sua empresa” (p. 1), conceituação que vai ao encontro com o que McGregor (2016) também sugere.

Em contrapartida, é possível encontrar na academia propostas para a compreensão este movimento, que o consideram como “controverso” e que só caminha permeado por interesses particulares. Algumas investigações acadêmicas desenvolveram a hipótese chamada de mercado eficiente (Brown, Manegold e Marquardt, 2020), que sugere que líderes corporativos, como os CEOs, engajam-se em atividades “extras” para promover e influenciar políticas importantes e pertinentes à organização (Hillman et al., 2004), em detrimento do pensamento e ideologia legítimos à tal causa (Nalick et al., 2016).

A partir desta discussão teórica, é possível compreender que há uma compreensão mútua de que pessoas que se encontram no cargo mais alto da organização podem [tentar] vestir a camisa de ativista social. Seja esta situação acontecendo por meio de declarações públicas, assim como ações efetivas, sobre o que a organização e seus funcionários estão fazendo para melhorar determinado cenário social (Nobel, 2016; Hambrick & Wowak, 2021).

Como resposta a esta ação pública dos CEOs ativistas, um desafio pode ser levantado neste panorama. Sabe-se que, ao mesmo tempo em que a performance do líder corporativo influencia ativistas sociais e grupos e públicos em geral, a natureza desta situação pode ser delicada, uma vez que o *feedback* das partes interessadas pode ser variado (Barnett, 2014; Cornelissen et al., 2015; Zavyalova et al., 2016).

Com isso, Neville (2020) vai elencar dois efeitos que podem ser percebidos a partir da performance de um CEO perante um problema social, efeitos estes voltados à própria gestão do ativismo em si, são elas: “(a) a disposição dos ativistas sociais em [possivelmente] punir a empresa e (b) a atratividade percebida da “estrutura de oportunidades corporativas” da empresa para o ativismo social” (Neville, 2020, p. 52).

De modo a ilustrar o que é este movimento e como este pode diferir do ativismo social tradicional, Branicki et al. (2021) exploram resumidamente cinco dimensões que auxiliam na comparação dos diferentes tipos de ativismo. Tais dimensões encontram-se relacionadas no quadro a seguir (Quadro 4):

**Quadro 4 – O ativismo dos CEOs em contraste com o ativismo social “tradicional”**

<b>O ATIVISMO DOS CEOs EM CONTRASTE COM O ATIVISMO SOCIAL “TRADICIONAL”</b>	
<b>Ativismo social tradicional</b>	<b>Ativismo dos CEOs</b>
<p><b>Motivações/influências</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitado internamente</li> <li>- Fundamentado ideologicamente</li> <li>- Comportamento consistente</li> </ul>	<p><b>Motivações/influências</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitado externamente</li> <li>- Ideologicamente desconexo</li> <li>- Comportamento inconsistente ou parcial/episódico</li> </ul>
<p><b>Foco do problema</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vontade de abrir novos caminhos/lidar com problemas emergentes</li> <li>- Maior variedade de problemas (incluindo problemas econômicos/sistêmicos)</li> </ul>	<p><b>Foco do problema</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendência a realizar "apostas seguras"</li> <li>- Tendência a ser um "adotante tardio"</li> <li>- Foco em questões sociais e ambientais</li> </ul>

<b>Contexto</b>	<b>Contexto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparativamente e geograficamente dispersos/variados</li> <li>- Alguma concentração em "ondas" geracionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Altamente concentrado em países mais desenvolvidos, como os USA/grandes e médias empresas</li> <li>- Surgimento relativamente recente</li> </ul>
<b>Processos, táticas e amplificação</b>	<b>Processos, táticas e amplificação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparativamente e taticamente diversos (jurídico, econômico, campanhas de mídia, ação direta)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principalmente reproduzido e direcionado para mídia digital e tradicional</li> <li>- Altamente alavancado/amplificado</li> </ul>
<b>Resultados e impactos</b>	<b>Resultados e impactos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muito variado</li> <li>- Frequentemente não efetivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto direto no comportamento organizacional</li> <li>- Debate significativo na mídia e grande visibilidade</li> </ul>

Fonte: Branicki et al. (2022, tradução do autor).

O *CEO activism*, diferentemente de outros tipos de ativismo, possui sua peculiaridade à medida que a autoridade formal e institucional dos CEOs “os coloca em posição de efetuar mudanças significativas diretamente, pelo menos dentro dos contextos das organizações que lideram” (Branicki et al., 2021), o que significa que o impacto pode ser verificado como potencialmente maior e coletivo.

Com isso, é curioso avaliar quatro variáveis encontradas na conjuntura do ativismo dos CEOs, em um grupo em que é possível classificar como “tipologia do ativismo dos CEOs”, são elas o *Token activism*, o *Servant activism*, o *Strategic activism* e o *Citizen activism* (Branicki et al., 2021), comentadas na sequência. Tais variáveis encontram-se no guarda-chuva de duas ordens primárias, as quais classificam a diferentes tipos de atuação do líder corporativo enquanto ativista: a primeira é o nível de interesse corporativo associado à questão em voga e a segunda é a intensidade moral da questão em voga para com a sociedade em geral.

Ambas as ordens podem descrever e moldar a natureza das atitudes dos CEOs, assim como suas disposições para assumir e defender pública e moralmente tal posição (Branicki et al., 2021). Somado a isso, o nível de interesse instrumental associado ao problema social e a intensidade moral da questão também vão condicionar direta ou indiretamente os efeitos do ativismo em si.

Branicki et al. (2021) explicam que a primeira faceta do ativismo dos CEOs, o *token activism*, ou ativismo simbólico, consiste em um contexto em que o nível de intensidade moral da questão social é baixa, bem como o nível de interesse/relação com o negócio. Destarte, existe pouca ou nenhuma demanda para que o CEO se posicione publicamente perante tal assunto. Esta vertente dá a entender que, além de ser o fruto de uma convicção moral pessoal, o ativismo dos CEOs possui uma qualidade socialmente instrumental.

Os pesquisadores, ao descreverem o *servant activism*, ou ativismo servidor, sugerem que existe uma alta intensidade moral à mesma medida em que há um baixo nível de relevância comercial. Em tais situações, o ativismo dos CEOs não desempenha um papel fundamental para o sucesso do negócio, agindo mormente em prol da sociedade — da comunidade, grupos mais amplos e externos à organização (Branicki et al., 2021). Aqui, os líderes corporativos adquirem o papel de protetores ou defensores dos interesses de grupos mais abrangentes a partir de seus valores, motivações e deliberações pessoais.

A terceira variável elencada por Branicki et al. (2021) é o *strategic activism*, ou ativismo estratégico. Esta tendência alia a baixa intensidade moral da questão social com o alto nível de relevância comercial. Aqui, o ativismo dos CEOs acontece a partir de uma prerrogativa associada aos interesses particulares da organização, no qual os objetivos deste ativismo articulam-se exclusivamente para com os prováveis efeitos econômicos do posicionamento. Em suma, em detrimento dos valores, o ativismo estratégico fortalece-se mediante lógicas de mercado — os valores não são o *core business* deste tipo de ativismo, mas sustentam-no como instrumento de legitimação.

A quarta e última dimensão, proposta por Branicki et al. (2021) sinaliza o *citizen activism*, ou ativismo cidadão. Como interpretam os pesquisadores, neste tipo de ativismo dos CEOs, os níveis de intensidade moral da questão social e o interesse comercial aliam-se em um nível tido como alto, isto é, ambos são o cerne desta dinâmica. O ativismo cidadão é resultado da união dos ativismos estratégico e servidor, uma vez que adquirem uma ampla importância moral e social de uma determinada questão social, sem deixar de lado o peso comercial que esta questão pode engendrar. Em outras palavras, no contexto desta tendência, os líderes corporativos engajam-se em discursos públicos sobre questões sociais que fazem sentido e possuem determinado valor mercadológico. “Isso reduz o risco para o CEO e a empresa em relação ao ativismo dos servidores e reforça o impacto do ativismo do CEO ao alinhar uma moral com uma lógica econômica para a ação” (Branicki et al., 2021).

A seguinte matriz (Quadro 5) facilita o entendimento sobre estas quatro dimensões, associada a dois guarda-chuvas conceituais:

**Quadro 5 – A tipologia do ativismo dos CEOs**

A TIPOLOGIA DO ATIVISMO DOS CEOs			
Intensidade moral	ALTO	<i>Servant activism</i> , ou ativismo servidor	<i>Citizen activism</i> , ou ativismo cidadão
	BAIXO	<i>Token activism</i> , ou ativismo simbólico	<i>Strategic activism</i> , ou ativismo estratégico
		BAIXO	ALTO
Interesse comercial/corporativo			

Fonte: Branicki et al. (2021, tradução do autor).

A literatura associada à temática do *CEO activism* tem crescido com o passar dos anos. Um elevado número de pesquisadores que têm procurado compreender esta dinâmica emergente no mercado de trabalho é percebido em investigações de caráter empírico. Alguns dos resultados já percebidos é que este tipo de ativismo organizacional tem seu potencial no contexto da mudança social — de solução de problemas sociais, ambientais e econômicos. A partir da revisão de literatura, necessária para a consecução desta etapa da investigação, foi possível inferir que o ativismo dos CEOs é um fenômeno novo e significativo para a sociedade, especialmente quando o assunto é moralidade e ética públicas e transformação social.

O próximo subtópico, como meio para fomentar as discussões sobre os tipos de ativismo existentes no contexto corporativo, procura debruçar-se sobre um tipo diferente de ator organizacional, o próprio quadro de funcionários.

### **2.2.2 *Employee activism*<sup>3</sup>: a união faz a força**

<sup>3</sup> Devido à literatura sobre esta temática ser escassa e limitada, nesta subseção, este investigador utiliza conceitos como Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Política Corporativa como sinônimo de ativismo corporativo, mesmo conhecendo suas diferenças e particularidades.

No cenário organizacional, não são apenas os CEOs que adotam uma posição mais ativista. Os funcionários também podem [e devem] adquirir tal posição, afinal, a partir da leitura desta investigação, até aqui, foi percebido que grupos de ativistas sociais não estão apenas externos às organizações. Ou seja, a literatura e o mercado sugerem que é possível existir um ativismo interno, ou ativismo de funcionários (*employee activism*), seja ele estudado sob uma perspectiva da comunicação (das relações públicas, principalmente) ou da própria administração/gestão (Greenwood, 2015).

O *employee activism* consiste na conjuntura em que as pessoas que clamam e promovem a solução de problemas sociais que afetam a sociedade são os funcionários de uma organização, podendo elas estarem a favor ou contra seus empregadores (Duncan & Hille, 2018). Os empregados, enquanto ativistas internos, podem contribuir para o desenvolvimento de uma “consciência organizacional”. Quando isso acontece, é incutido que eles podem resistir à estrutura dominante — potencialmente advinda da alta administração — à medida que sugerem, promovem, protagonizam e aplicam soluções alternativas a problemas de cunho social, como propõem Holtzhausen & Voto (2002) e Lee (2022).

Após a divulgação de uma reportagem do New York Times, de outubro de 2018, que esclarecia que o Google compensou um vice-presidente sênior a quantia de US\$ 90 milhões, quando o mesmo foi acusado de assédio sexual, cerca de 20 mil funcionários da organização, espalhados pelo mundo, organizaram-se contra algumas questões sociais envolvendo o ambiente de trabalho, como assédio sexual e discriminação racial e de gênero (Weise, Satariano & Zhong, 2018).

Em 2019, cerca de oito mil funcionários da Amazon mostraram-se ativamente preocupados com o aumento da temperatura do planeta. Todos eles assinaram uma carta aberta, enviada à alta administração da organização e ao CEO Jeff Bezos, e saíram às ruas, como forma de protestar contra às mudanças climáticas (Amazon Employees for Climate Justice, 2019).

Estes são apenas alguns dos vários exemplos em que podemos encontrar de funcionários que se posicionam de maneira ativa contra questões sociais, o que, inclusive, pode auxiliar na eficácia da solução de tais questões. Bhattacharya, Sen e Korschun (2006) salientam que estas iniciativas se tornam mais eficazes quando os empregados de uma

organização são enxergam-se enquanto protagonistas, fazendo com que a companhia tenha um papel secundário, o de facilitadora, neste processo.

Ao mesmo passo em que ativistas internos possuem recursos limitados dentro da organização, diferentemente do CEO ativista, por exemplo, isto não é um impedimento para que suas vozes não sejam ouvidas. Muitas vezes eles traçam estratégias e táticas de pressão, sejam elas externas ou internas à empresa, objetivando agir sobre determinados problemas sociais (Luo & Jiang, 2014). De modo coletivo e engajado, os funcionários organizam comícios, protestos e assinam petições para tornar públicas suas indignações perante tal questão (Wakabayashi et al., 2018).

Além disso, no que toca às motivações dos funcionários para com o propósito de mudança, são as chamadas “emoções negativas”, como sugerem Van Zomeren et al. (2008). Isto é, devido ao alto nível de excitação, resultado do acúmulo de emoções negativas, como a raiva, a preocupação, a indignação e outras, as pessoas tendem a agir, valendo-se de um esforço e tempo extra para atingir tal objetivo (Averill, 1983).

Em outras palavras, as emoções negativas condicionam comportamentos ativos, oferecendo uma vontade de desafiar a injustiça a partir de confrontos coletivos com os agentes responsáveis (Lee, 2022; Montada & Schneider, 1989) de modo a solucionar os problemas ou compensar grupos ou indivíduos prejudicados (Leach et al., 2006; Iyer et al., 2007).

Dito isso, entende-se que existem grupos internos à organização que se sentem infelizes com a ideia de que a companhia para a qual trabalham não se posiciona perante questões sociais ou, ainda, que apoiam políticas e iniciativas que podem não ir ao encontro com seus valores individuais e/ou coletivos (Saussez, 2021). Afinal, há um crescimento emergente na expectativa de que as organizações ajam e assumam uma posição positiva às causas (Horst, 2018).

Tal infelicidade, supracitada, é expressa em uma série de táticas e estratégias que podem ser utilizadas por ativistas internos à organização (Brunswick Insight, 2021<sup>4</sup>), verificadas no quadro a seguir (Quadro 6):

---

<sup>4</sup> Brunswick Insight Survey: Workforce Outlook – uma pesquisa realizada entre 1000 trabalhadores nos Estados Unidos.

## Quadro 6 – Técnicas e estratégias utilizadas por empregados ativistas

TÉCNICAS E ESTRATÉGIAS UTILIZADAS POR EMPREGADOS ATIVISTAS
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Protestos, greves e manifestações públicas</li><li>2. Mobilização de trabalhadores de toda a organização, de modo local ou global (multinacionais)</li><li>3. Petições</li><li>4. Campanhas em mídias sociais</li><li>5. Vazamento de informações confidenciais</li><li>6. Organização sindical</li><li>7. Agir/se posicionar abertamente contra diretrizes e governança da organização e/ou do governo</li><li>8. Resistência em retornar ao local de trabalho após demonstrar desempenho adequado no trabalho durante o trabalho remoto</li><li>9. Apelação por uma maior diversidade, inclusão e equidade nas equipes de trabalho, prezando por um tratamento igualitário de funcionários</li><li>10. Organizações debates e discussões críticas sobre o ambiente organizacional, bem como demanda por assistência à infância e à imigração</li><li>11. Apelo público para uma posição ativa do empregador em relação a funcionários, executivos e/ou membros do conselho se necessário</li></ol>

Fonte: Grupo Brunswick Insight (2021, tradução do autor).

### 2.2.3 Organização ativista

Ao mesmo nível em que é interessante comentar sobre o ativismo corporativo sob o viés dos funcionários e membros da organização, faz-se necessário conhecer uma perspectiva da própria organização, de cunho holístico. Em outras palavras, é curioso compreender como uma organização pode encarar o ativismo corporativo *per se*.

A matriz abaixo (Quadro 7) resume as decisões estratégicas das organizações no que toca a duas dimensões, sendo a primeira o grau de controvérsia do setor em que a organização se localiza e a segunda o nível de consistência da organização (se há ou não diferença entre o que a mesma defende e o que faz). Pintado-Blanco, Sánchez-Herrera e López-Aza (2020), ponderam que “a depender dessas duas variáveis, quatro cenários distintos podem ser produzidos, com implicações importantes no processo de adoção de uma estratégia baseada no ativismo empresarial” (p. 7).

### Quadro 7 – Matriz de decisões estratégicas do ativismo corporativo

MATRIZ DE DECISÕES ESTRATÉGIAS DO ATIVISMO CORPORATIVO

<b>Grau de controvérsia do setor</b>	<b>ALTO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Risco muito alto</li> <li>2. Evitar a adoção de uma estratégia ativista</li> <li>3. Esperar e reorientar a atividade ou diversificá-la</li> <li>Revisar as políticas e processos internos e de mercado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Risco médio</li> <li>2. Tipo de ativismo: civil ou social</li> <li>3. Planejamento a médio e longo prazo para reorientar a atividade principal ou diversificá-la</li> <li>4. Dirigir as ações a todos os públicos implicados</li> <li>5. Revisar situações anteriores contrárias ao tipo de ativismo escolhido</li> </ol>
	<b>BAIXO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Risco alto</li> <li>2. Adotar apenas se a estratégia competitiva for desafiadora</li> <li>3. É preferível a adoção de um ativismo político</li> <li>4. Esperar e reorientar as atividades ou diversificar</li> <li>5. Revisar políticas e processos internos ou de mercado</li> <li>6. Começar pelos públicos internos da organização</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Risco baixo</li> <li>2. Escolha do tipo de ativismo mais socialmente comprometido</li> <li>3. Adoção de posturas a longo prazo</li> <li>4. É especialmente indicada a empresas com posição de liderança</li> <li>5. Dirigir a todos os públicos implicados</li> <li>6. Implicar aos principais diretivos da organização</li> </ol>
		<b>BAIXO</b>	<b>ALTO</b>
<b>Nível de consistência da organização</b>			

Fonte: Pintado-Blanco, Sánchez-Herrera e López-Aza (2020, tradução do autor).

Segundo o quadro, existem quatro cenários em que uma organização pode se encaixar e tem, conseqüentemente, possíveis implicações que influenciam a tomada de decisões da companhia.

O primeiro cenário revela uma situação na qual o grau de controvérsia do setor é alto — por exemplo o do tabaco — e o nível de consistência da organização é baixo. Nesta hipótese, o risco de assumir um viés ativista é considerado muito alto, não sendo recomendada este tipo de adesão a causas sociais. Uma saída, no entanto, seria a busca pela reorientação da atividade da empresa ou a diversificação dos produtos e/ou ramo de negócio, somada à uma revisão de políticas e processos internos (Pintado-Blanco, Sánchez-Herrera e López-Aza, 2020).

Já o segundo cenário, em que o grau de controvérsia e o nível de consistência da organização são baixos, pautar-se por estratégias ativistas apresenta um risco considerado alto. Neste contexto, a escolha de um tipo de ativismo específico torna-se relevante, uma vez que, devido à falta de consistência da organização, os efeitos podem ser negativos o que toca à opção pode pautas sociais, civis, ambientais ou políticas. Um exemplo disso é quando uma organização luta pela preservação do meio ambiente mas não realiza ações de reflorestamento — tal fato poderia manchar sua imagem e reputação perante seus públicos. Desse modo, faz-se necessária uma revisão de políticas e processos internos, assim como sua dinâmica com o mercado, como no cenário anterior.

O terceiro cenário envolve um alto grau de controvérsia no setor, mas com um alto nível de consistência da organização. Aqui é possível considerar que a organização é responsável e comprometida com a sociedade, mesmo estando em um meio pautado por

polêmicas e críticas constantes (Pintado-Blanco, Sánchez-Herrera e López-Aza, 2020). Como efeito, o risco enfrentado pela organização em questão é médio no que concerne à adoção de uma frente mais ativista, ou seja, mesmo apresentando consequências “negativas” à sociedade, como uma rede de *fast-food*, seria possível realizar uma compensação na sociedade por meio do ativismo — atuando em pautas sociais ou civis, por exemplo. Conforme apontam os autores, organizações que se encaixam no risco médio podem desenvolver tais iniciativas a longo prazo em uma dinâmica que englobe todos os seus públicos.

O quarto e último grupo consiste no mais propício à adesão do ativismo corporativo pelas organizações. Trata-se de uma conjuntura em que o nível de controvérsia do setor é baixo e o nível de consistência da organização é alto, traduzindo-se em um risco também baixo de eventuais efeitos negativos. O ativismo corporativo, aqui, poderia ser internalizado pela organização, especialmente se a mesma já ocupa um posto de liderança no setor em que está (Pintado-Blanco, Sánchez-Herrera e López-Aza, 2020). Assim como no terceiro cenário, a organização pode comunicar-se com todos os seus públicos de interesse, sendo um bônus o envolvimento dos altos cargos de gestão (porta-vozes, CEOs, acionistas).

No geral, Pintado-Blanco, Sánchez-Herrera e López-Aza (2020) comentam que o ativismo corporativo pode ser visto enquanto uma estratégia de comunicação de uma dada organização, que pode se dar de maneira legítima e adequada. Entretanto, mostra-se necessária uma definição assertiva sobre as tomadas de decisões, sempre levando em consideração as duas variáveis propostas na matriz.

O problema pode surgir, no entanto, conforme argumenta McDonnell (2015), quando os públicos da organização passam a duvidar sobre a legitimidade deste ativismo, contestando se este é real ou somente “performativo” ou, ainda, se vai ao encontro com suas expectativas. De acordo com esta pesquisadora, uma série de campanhas de comunicação com teor ativista são alvo de comentários negativos, que resultam em boicotes<sup>5</sup> às organizações. Desse modo, as campanhas podem “sair pela culatra”, o que resulta no comprometimento da reputação da marca, visto que frequentemente as organizações não conseguem convencer e/ou conquistar a confiança por parte do público

---

<sup>5</sup> **Após comentários negativos, Gillette reafirma posicionamento:** No dia 13 de janeiro de 2019, a marca Gillette divulgou uma campanha de prevenção à masculinidade tóxica chamada “The Best Men Can Be”. Mesmo havendo uma repercussão dividida, a grande maioria do público condenou a marca por generalizar o comportamento em questão, inclusive com propostas de boicote à marca (<https://www.meioemensagem.com.br/ultimas-noticias/apos-comentarios-negativos-gillette-reafirma-posicionamento>).

quando o assunto é ativismo, mesmo quando se valem de posturas claras e assertivas que legitimam suas ações (Walker & Stepick, 2020).

Mas, segundo a literatura, quando as organizações adotam iniciativas de ativismo corporativo e se engajam em causas sociais, elas podem estar mais fortes para fomentar debates sociais sobre as temáticas em questão, além de assumir papéis que foram tradicionalmente adotados por organizações não governamentais, movimentos sociais e figuras políticas (Olkkonen & Jääskeläinen, 2019). Isso porque,

em vez de atos desconexos, como doar para instituições de caridade, as empresas geralmente trabalham com questões que estão diretamente relacionadas às suas operações imediatas e produtos principais. O que estamos testemunhando no ativismo corporativo são empresas tratando de questões sociais complexas, muitas vezes altamente debatidas, que nem sempre estão diretamente relacionadas ao seu core business, e que muitas vezes polarizam a opinião pública (Olkkonen & Jääskeläinen, 2019, p. 4).

O ativismo corporativo, sob o viés da comunicação, costuma estar associado à uma narrativa emocionalmente apelativa (*storytelling*), bem como a um conteúdo dotado de valor à sociedade, conforme explica Kent (2015), diferentemente da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), que se vale de documentos oficiais, como relatórios anuais (Morsing e Shultz, 2006). No entanto, o que tem ganhado importância e chamado atenção do público, de modo a fazer com que este se engaje, são mensagens aspiracionais que expressam ideais, objetivos futuros e mudança social, fatores que englobam o ativismo corporativo (Christensen, Morsing & Thyssen, 2013).

Em outras palavras, o ativismo corporativo pode ser compreendido como um passo além da RSC no que toca à comunicação, pois oferece uma direção mais focada às questões e objetivos (sociais) compartilhados em comunidade (Roloff, 2008), deixando de lado os objetivos organizacionais. Desse modo, torna-se concreta a união das causas e das discussões sobre temas que permeiam a agenda pública (Luoma-aho & Vos, 2010), além de oferecer os fatores afetivos, emocionais e mobilizadores que podem atender às expectativas do público (Edelman, 2018; Miltton, 2017; Weber Shandwick, 2018).

A partir disso e, ao tomar a visão da identidade organizacional como o resultado do “quem somos” e o “que fazemos”, como sugerem Glynn e Watkiss (2012) e King, Clemens e Fry (2011), existem ao menos dois desafios que as organizações podem enfrentar no cenário do ativismo corporativo (Li e Soule, 2021). O primeiro deles consiste na situação a qual o público pode penalizar e criticar corporações que adotam para si um comportamento ativista, uma vez que este é impróprio para a dinâmica organizacional

corporativa (Minkoff, 2002). Ou seja, como as organizações são atores privados com interesses particulares, podem ser alvo de penalizações quando adotarem um posicionamento que interferem na arena pública (Wang, Piazza e Soule, 2018). O segundo desafio se faz presente quando uma organização realiza uma campanha que se expressa de modo inconsistente com suas práticas, em uma situação que pode ser chamada de hipocrisia (Carlos e Lewis, 2018).

O fato é que o comportamento ativista das organizações tem aumentado consideravelmente nos últimos anos (Adi, 2019) e tanto a academia quanto o mercado tem tentado compreender este fenômeno. Estudos existentes ainda não conseguem compreender afundo os efeitos do ativismo corporativo (Li e Soule, 2021) e pouco se sabe sobre quais as implicações estratégicas associadas a este comportamento, bem como sobre sua possível influência nas partes interessadas, o que inclui aspectos como a motivação e o desempenho dos funcionários (Chatterji e Toffel, 2017; Dodd e Supa 2014) — foco desta investigação e assunto que será comentado no capítulo a seguir.

## Capítulo 3

*In today's environment where there is an alarming lack of trust in all institutions, employees are increasingly the key prism for brand credibility and trust. Engaging them can provide companies the best way to humanize and unify their enterprise voice — a strategic imperative in today's environment.*

Micho Spring

### **3. A Comunicação Estratégica e a criação de uma cultura de propósito no contexto do ativismo corporativo**

Neste terceiro capítulo, também de viés teórico, é evidenciada a relevância que a Comunicação Estratégica possui no cenário do ativismo corporativo. Para tanto, foi aqui procurado compreender a dinâmica do desenvolvimento da cultura organizacional de propósito, assim como a importância que a comunicação tem no engajamento (ou envolvimento) dos funcionários em ações ativistas.

O ativismo corporativo tem provocado uma série de confusões e desafios na atuação profissional dos comunicadores, como elucida Adi (2019). Isso porque, de acordo com a autora, o ativismo e a comunicação corporativa eram tidos como incompatíveis quando considerada uma literatura mais arcaica sobre a temática.

Contudo, uma mudança mais clara sobre este cenário se deu a partir de 2010, em que estudiosos passaram a debater sobre a existência de uma dinâmica que envolve a tecnologia (especialmente com a explosão e democratização das mídias sociais) e o aumento da visibilidade e adesão do público às causas e aos movimentos sociais. Afinal, “é cada vez mais esperado que as empresas sejam mais explícitas e mais consistentes sobre os valores que têm, as causas que promovem, e as ideias, ideais e ideologias que apoiam” (Adi, 2019, p. 4).

Sobre isso, Adi (2019) levanta o seguinte questionamento: este fenômeno pode ser entendido como um legítimo ativismo ou apenas como uma estratégia para aumentar as vendas e fidelizar ainda mais um grupo de consumidores? A resposta para esta pergunta

é o que tem movido pesquisadores do campo para compreender o fenômeno do ativismo corporativo. O que se sabe, no entanto, é que por meio do ativismo corporativo as organizações têm aceitado a questão da divisão (Adi, 2019), isto é, elas têm fortalecido, por meio da comunicação, grupos minoritários, mas que compartilham daqueles mesmos interesses e valores, em detrimento de um público que pode não concordar ou não estar alinhados com determinada causa social. Assim, ao mesmo tempo que pode ser benéfica à organização, esta decisão pode favorecer o surgimento de desafios e riscos, tanto a nível interno quanto externo à empresa (London, 2010).

Após, então, ser adotada uma nova postura — de caráter ativista —, as organizações necessitam definir um planejamento de ações adequado, e a comunicação não pode ficar de lado. É aí que a comunicação estratégica — especialmente a área das Relações Públicas — entra, pois ela ajuda a realizar uma manutenção efetiva da comunicação com os mais diversos públicos. Ou seja, para que haja o desenvolvimento das ações de comunicação com o teor ativista, é interessante saber diferenciá-la da comunicação cotidiana, como explicam Goldsworthy & Morris (2008) e sugerido por Kunsch (2006):

Para as Relações Públicas exercerem a função estratégica, significa ajudar as organizações a se posicionarem perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser do seu empreendimento, isto é, sua missão, quais são os seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como a definirem uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro (Kunsch, 2006, p. 130).

E como os grupos de interesse definem suas opiniões sobre uma organização, podendo cobrar por valores e ideologias específicas que atendam às suas necessidades, revela-se indispensável a adoção de um posicionamento frente a temas recorrentes da agenda pública de modo que a diferenciação dos concorrentes possa ocorrer (Mugnaini, 2018).

Neste contexto, os profissionais de relações públicas atuam diretamente como a “consciência da organização” (Berger e Reber, 2005; Holtzhausen, 2013), agindo especialmente na atribuição de uma gestão ética, responsável e empática. Afinal, como observa Marchiori (2008), “é preciso visualizar a comunicação como um processo, como uma perspectiva de maior desenvolvimento, como algo que gera conhecimento para as pessoas, que modifica estruturas e comportamentos” (p. 8).

As relações públicas, no cenário da comunicação estratégica, operam à medida em que realiza diagnósticos para conhecer seus públicos prioritários, destacando a importância e/ou a passividade ou atividade de cada um (Grunig e Repper, 1992) e desenvolve planos, programas e projetos para desenhar e definir estratégias de comunicação para os mesmos. No caso da comunicação interna, por exemplo, a importância estratégica das

relações públicas se vê em uma dinâmica que vai além do uso de ferramentas de disseminação de informação, já que “o uso planejado de ações de comunicação para influenciar sistematicamente os conhecimentos, atitudes e comportamentos dos atuais funcionários” (Tench & Yeomans, 2006, p. 318), favorecendo efeitos desejados, como o impacto e reflexões (Mugnaini, 2018).

É possível, por conseguinte, perceber a existência da Teoria Geral das Relações (*Relationship Management*) na prática, que diz que o “objetivo principal das relações públicas se traduz na criação e manutenção de relações entre organizações e os públicos, equilibrando interesses entre as partes” (Gonçalves, 2015, p. 70). Ou seja, atualmente se verifica que as organizações devem legitimar sua tomada de decisões, comportamentos e ações, não somente perante os seus stakeholders, mas, sim, na esfera pública. Nesta linha de raciocínio, Wæraas (2009) assume uma posição que diz que as relações públicas podem construir uma legitimidade de caráter carismático no que toca à gestão da imagem das organizações, pois podem enfatizar qualidades e comportamentos que atendem às necessidades dos seus stakeholders.

No que toca ao comportamento organizacional, o ativismo corporativo se verifica como pauta fundamental a partir do momento em que

[o comportamento] está intimamente relacionado com a questão da responsabilidade — daí a importância crescente do tema da responsabilidade social empresarial [, do ativismo corporativo] e da ética das relações públicas nos estudos desenvolvidos neste campo acadêmico. (Gonçalves, 2015, p. 79, com acréscimos do autor).

Desse modo, para que a construção da legitimidade da organização perante suas partes interessadas se concretize, a chamada “cultura de propósito” precisa ser comunicada e vivida efetivamente. O público, como justifica Riggins (2018), demanda maior transparência e abertura sobre os posicionamentos organizacionais. Isto é, cada vez mais são solicitadas novas e assertivas posições sobre questões sociais, não sendo suficiente compreender apenas as preferências do consumidor: é necessário compartilhar de modo visível e palpável seus valores e o que elas podem e devem fazer sobre estas questões (Riggins, 2018; Adi, 2019).

Ou seja, uma cultura de propósito no âmbito organizacional deve atuar como um “antídoto” da chamada incerteza radical, pois é necessário que os comunicadores ajam a partir de uma articulação assertiva de valores e ideais, que tornam a tomada de decisões mais fácil (Riggins, 2018). Como resultado, tem-se o desenvolvimento de uma

comunicação mais consistente e os tempos de resposta da organização são tidos de uma maneira mais veloz, como solicitada pelo público.

No quadro abaixo (Quadro 8), são explicados os 7 (sete) elementos de uma cultura de propósito definidos por Riggins (2018). É possível perceber que em todas as variáveis elencadas pelo autor, a comunicação estratégica se vê enquanto peça fundamental para que aquelas possam funcionar adequadamente:

**Quadro 8 – 7 elementos de uma cultura de propósito**

<b>7 ELEMENTOS DE UMA CULTURA DE PROPÓSITO</b>	
<b>Valores claros e objetivos</b>	Mostrar que a organização se importa mais do que apenas o lucro. Assim, posicionar-se claramente, de modo que seja possível conhecer-se a si mesmo (a organização) fica mais claro ser você mesmo (mostrar quem ou o que a organização é de verdade).
<b>Apoio da liderança</b>	A liderança precisa liderar assertivamente, doando seu tempo a dedicar recursos que auxiliam o cumprimento de um propósito legítimo.
<b>Transparência</b>	A organização precisa ser transparente para com suas ações, salvaguardando informações sigilosas. Precisa comunicar de forma humilde, humana e clara com seus públicos.
<b>Abertura e cocriação</b>	Ouvir e envolver o público no desenvolvimento e testagem de ideias, políticas, programas e produtos pode criar lealdade e construir confiança, estreitando a relação organização-público.
<b>Alinhamento e consistência</b>	O fato é que tudo se comunica. Por isso, é necessário que a organização esteja alinhada no que ela comunica, fazendo o que ela diz que fará. A comunicação interna tem papel fundamental neste processo.
<b>Orientação por dados</b>	O monitoramento das mídias sociais pode ajudar a identificar questões e preocupações emergentes. Além disso, a realização frequente de pesquisas de opiniões pode ajudar a mensurar o grau de credibilidade, confiança e lealdade da organização, compreendendo se as pessoas acreditam de fato que a organização está agindo e cumprindo com o propósito por ela comunicado.
<b>Advocacy/cidadania</b>	Adoção de uma abordagem centrada nas pessoas, tornando-as protagonistas da mudança. Assim, a organização passa a ser vista como defensora do que é importante para o público, não apenas para ela.

Fonte: Riggins (2018, adaptações do autor).

Como visto, a comunicação estratégica ocupa um espaço essencial no cenário da criação de uma cultura de propósito, inclusive no que toca ao desenvolvimento de uma marca

empregadora (*employer brand*) que retém e desenvolve talentos. Conforme elucidam Troup e Simon (2018), uma organização que se preocupa com temáticas sociais pode chamar a atenção para novos talentos. Ainda, segundo o autor, empregados e futuros empregados tendem a trabalhar para uma organização na qual sintam que está devolvendo frutos à sociedade, não sendo apenas “socialmente responsável”, mas que provê ferramentas para engajarem-se nas causas que defendem e se importam (Troup & Simon, 2018).

É importante destacar, aqui, que organizações podem ser orientadas por propósitos que visam alcançar uma meta social, podendo ser a sustentabilidade ou a justiça, por exemplo (Detavernier, 2019). Isto é, elas disponibilizam tempo e recursos que servem como subsídios para atingir determinado objetivo social. É aí que a diferença para com ações de responsabilidade social empresarial (RSE) ou responsabilidade social corporativa (RSC) deve ser estabelecida, uma vez que estas tomam para si uma responsabilidade social de forma a “salvaguardar” seus lucros (Detavernier, 2019).

Desse modo, se existir uma adequação ao propósito estabelecido pela comunicação em parceria com a alta direção da organização e aceito pelo público, haverá uma congruência entre os valores da empresa, a comunicação destes valores e o alinhamento esperado pelo público, que também apresentam e defendem estes mesmos valores. Como fundamenta Detavernier (2019), em um cenário onde os valores não estão bem definidos pela organização, deve ser realizada uma reflexão sobre tais valores. “É aconselhável que a empresa permita que seus valores amadureçam e dê um tempo antes de pensar em se tornar um cruzado por qualquer causa” (Detavernier, 2019, p. 75).

E neste contexto, a comunicação estratégica pode ajudar, especialmente no que concerne à credibilidade organizacional para perseguir uma causa. Em linhas gerais, profissionais de comunicação devem criar um documento onde existem eventos positivos e negativos, comportamentos, ações e iniciativas que podem mostrar uma certa incompatibilidade ou um alinhamento consistente com determinada causa em um determinado período (Detavernier, 2019). Como descreve o autor, a alta direção pode, então, avaliar cada caso e conferir uma pontuação da credibilidade da organização enquanto ativista por uma causa social específica.

Ainda, o alinhamento é uma importante temática que deve estar sempre no radar dos comunicadores. Afinal, escolher uma causa para defender e apoiar pode gerar um grande efeito na marca. Ou seja, comunicadores devem estar sempre atentos e traçar estratégias de comunicação que garantam que a alta administração, os funcionários e as partes

externas estejam alinhados — apresentar um entendimento mútuo sobre o que a empresa é e o que ela defende:

A empresa com uma abordagem ágil para comunicações corporativas ouve de perto e constantemente como grupos de partes interessadas díspares respondem ao seu ativismo corporativo, a fim de ser capaz de corrigir a execução onde e quando necessário. (Detavernier, 2019, p. 81).

Profissionais de comunicação, portanto, precisam preparar-se à medida em que é necessário que sejam capazes de identificar inconsistências e potenciais conflitos, trabalhar para mitigá-los e definir meios que promovam um engajamento com ambas as partes de modo a proporcionar uma compreensão mútua que atenuar possíveis danos organizacionais, culturais ou reputacionais (Detavernier, 2019).

O próximo subtópico deste capítulo comenta brevemente sobre como o ativismo corporativo pode atuar na motivação e engajamento de empregados em causas sociais definidas e defendidas pela organização.

### **3.1 O efeito do ativismo corporativo na ativação e na motivação de empregados ativistas**

Segundo a literatura que comenta sobre a questão da congruência de valores entre organização e empregados (Chatman, 1989), é recomendado que uma marca empregadora tenha um posicionamento sobre determinada questão social, fato que pode influenciar na satisfação e/ou na motivação dos empregados.

Neste cenário, tem-se o conceito “comportamento de cidadania organizacional”, ou OCB (*organizational citizenship behavior*), que procura estreitar uma relação entre percepções e motivações no ambiente de trabalho ao desempenho do empregado, em uma circunstância que vai além do que é exigido formalmente via contrato, podendo ser enxergado como um “trabalho extra” (Burbano, 2018). Ou seja, como explicam Katz e Kahn (1978), no que toca a comportamentos relacionados ao trabalho, dois grupos podem ser categorizados, sendo eles “no papel e extra-papel”. Enquanto o primeiro tipo de comportamento engloba o que é definido e solicitado/esperado por contrato, segundo o papel e as responsabilidades que o empregado desempenha, o segundo comportamento refere-se a uma situação que pode beneficiar a organização à medida que excede às expectativas do papel organizacional (Katz & Kahn, 1978; Van Dyne et al., 1995; Bolino & Turnley, 2003).

Assim, a partir da identificação que o empregado tem com a organização e seus valores e ideias defendidas, isso pode influenciar comportamentos de cidadania positivos, que resultam em colocar um esforço extra nas atividades ordinárias e extraordinárias (Arthur et al. 2006, Kristof-Brown et al. 2005, Kristof-Brown e Guay 2011).

Tais atividades, que vão além do que é esperado pelo empregador do empregado, podem estar relacionadas às posições frente a uma questão social, isto é, se tal postura for ao encontro com os valores do próprio empregado (Burbano, 2018). Isso se manifesta de modo positivo quando o assunto é o aumento da eficácia organizacional, conforme demonstra a teoria (Nahapiet e Ghoshal, 1998).

Daí se vê a importância da identificação organizacional que empregados têm para com os posicionamentos sobre questões sociais das organizações às quais trabalham, especialmente no contexto do ativismo corporativo. Conforme expressa Burbano (2018), quando uma organização toma uma posição frente a uma questão social, isso pode influenciar trabalhadores a realizarem um trabalho extra caso tal posição se identifique com tal posicionamento (Edwards e Cable, 2009) — sendo que o contrário também é verdadeiro. Se a congruência de valores não ocorre, isso é negativamente influenciado na questão da identificação organizacional e, portanto, na satisfação laboral.

Tal fato pode ser ilustrado por meio da pesquisa realizada pela Povvado<sup>6</sup>, em 2017, chamada *Corporate America's POV*<sup>7</sup>. Segundo a pesquisa, se a organização se esforçasse para fazer a diferença sobre uma importante questão social, 62% dos entrevistados a recomendariam como um bom local de trabalho. 58% deles comentaram que provavelmente continuariam trabalhando pela companhia a longo prazo, 54% realizariam/fariam comentários positivos sobre a organização nas redes sociais e 53% aumentariam seu grau de engajamento nas atividades cotidianas no trabalho.

Em suma, como observa Coulloudon (2019, p. 90), sobre a questão da colaboração, “com esta abordagem [ativista], as empresas não são vistas como 'boas' ou 'más' e não há mais culpa e vergonha. Em vez disso, a colaboração entre todas as partes interessadas, o diálogo e a compreensão mútua ajudam a encontrar soluções adequadas”.

---

<sup>6</sup> A Povvado é uma consultoria de pesquisa de opinião e gestão de questões formada por especialistas nas áreas de negócios públicos e corporativos, transformação de negócios e impacto social.

<sup>7</sup> A POV Corporate America é uma pesquisa criada e conduzida pela organização Povvado para examinar as atitudes dos funcionários em relação ao ativismo corporativo e ao envolvimento dos funcionários em questões sociais importantes.

E a área capaz de criar esta compreensão mútua, entre todas as partes interessadas é a comunicação, o que pode ser considerado como um grande desafio, como elucida Stanton (2021):

Para os comunicadores, o desafio passa a ser aconselhar a liderança corporativa sobre quando engajar, como engajar e como comunicar sobre esse engajamento. Uma declaração postada no site da empresa é apropriada ou a postagem de um CEO em um perfil do LinkedIn é a melhor maneira de expressar uma perspectiva? A resposta pode variar por empresa e por cada contexto único. (Stanton, 2021, p. 12).

Desse modo, o que entra em jogo como motor e combustível são a cultura, os princípios e os valores organizacionais. Isto é, há um interesse emergente advindo das organizações de apostar e expressar seus valores em uma dinâmica que vai ao encontro com as expectativas e ações de cidadão individuais engajados, sendo a comunicação fator básico, necessário e elementar neste contexto.

Entre estes grupos de interesse tem-se o público interno, visto como peça-chave para a concretização das ações ativistas de uma organização. Esta relação entre estes dois fatores acontece, muito frequentemente, por meio do engajamento dos funcionários. Kahn, em 1990, explicou que este engajamento poderia ser entendido como o uso feito pelos colaboradores de suas características pessoais na execução de suas funções organizacionais. Ou seja, à medida que se encontram envolvidos para com a organização e suas atividades, essenciais ou não, ocorre uma participação física, cognitiva e emocional dos funcionários (Kahn, 1990). Este mesmo pensamento é elucidado por Welch (2012), que atribui o desempenho físico, cognitivo e emocional às características psicológicas do próprio colaborador, estando estas associadas à dedicação, segurança e disponibilidade que possui.

Além desta vertente mais comportamental do engajamento, existem fatores externos aos funcionários (mas internos à organização) que projetam certo efeito que corroboram para o envolvimento, conforme Kehoane (2009) anuncia. Para o pesquisador, tais fatores são: a missão, visão e valores organizacionais, a estratégia, os consumidores/público externo, a responsabilidade social e a própria marca.

Todos estes aspectos acima citados podem (e devem) ser pautas para as estratégias estabelecidas pela comunicação interna de uma organização. Esta é entendida como uma área gerencial que contempla todo o processo de comunicação formal, objetivando encontrar meios para alcançar o engajamento dos funcionários (Mishra et al. 2014; Verčič et al., 2012; Welch, 2012), por exemplo, em um contexto ativista.

O papel da comunicação interna, neste cenário, vai muito além de uma simples transmissão de informação. Marchiori (2006) estabeleceu alguns resultados positivos que são alcançados por meio de uma gestão efetiva da comunicação interna, são eles: a sobrevivência da organização e fortalecimento de suas redes de relacionamento, a valorização interna de suas relações, ambiente de trabalho humanizado, colaborativo e participativo, estreitamento dos laços de confiança na gestão dos negócios, fortalecimento de diferentes lideranças em inúmeros níveis que permite maior flexibilidade, criatividade e inovação organizacional, comprometimento e respeito como extensão dos processos de interação, equilíbrio entre as necessidades de informação da empresa e expectativas dos funcionários, aproximação de pessoas, com respeito mútuo e conquista de credibilidade e legitimidade organizacional interna.

Aqui já fica claro o real poder que a comunicação interna apresenta de promover o engajamento do público interno para com as ações estabelecidas pela organização, em especial — e de interesse para esta investigação — as de caráter ativista. Afinal, a comunicação interna permite o desenvolvimento de confiança e valores compartilhados (Blaker, 2020).

Conforme Blaker (2020) sugere, nesta linha de raciocínio, enquanto “guardiões da confiança”, profissionais de comunicação podem usufruir de estratégias e técnicas para inspirar funcionários a defender (ou evitar) o ativismo, devido à influência e reputação que a organização possui sobre seus funcionários — que é maior que a do governo, por exemplo.

Blaker (2020) ainda comenta que existem três situações em que a comunicação interna pode ilustrar seu papel estratégico na tratativa com funcionários. São elas: a) comunicação consistente do propósito, valores ideais e ideologias compartilhados, que unem e permitem uma atuação uníssona da organização e dos funcionários; b) a transparência sobre as operações corporativas, bem como sobre a posição organizacional perante as questões sociais em voga; e c) o protagonismo de funcionários para com momentos essenciais da organização, mostrando que esta confia e valoriza cada um dos funcionários, levando em conta suas opiniões nas decisões corporativas (Blaker, 2020).

Até aqui esta investigação procurou explorar a temática do ativismo corporativo, comunicação estratégica e engajamento a partir da academia. Para tanto, foram consultados artigos publicados, livros, revistas e outros materiais que guiaram e sustentaram as discussões teóricas presentes na introdução e nestes dois capítulos teóricos.

A partir de agora, como forma de verificar se há uma conversa entre a academia e o mercado, esta investigação passa a ter um caráter empírico. Isto é, este investigador procurou confrontar os resultados obtidos na revisão de literatura com o que acontece no mercado de trabalho, afinal, esta é o fim e o critério de verdade daquela.

O próximo capítulo procura descrever os procedimentos metodológicos, ou a parte 'prática' desta dissertação. Nele será descrito o processo de coleta, sistematização, análise e interpretação dos dados recolhidos para que, posteriormente, uma discussão tensionada pela revisão de literatura, somada à interpretação da parte empírica, possa acontecer.

# Capítulo 4

## 4. Metodologia

Nos capítulos anteriores foi abordado, com base na linha de pesquisa definida, as conceituações de ativismo, ativismo corporativo, comunicação estratégica e engajamento, além de outros conceitos contidos neste guarda-chuva investigativo. Fundamentada em dissertações, teses, monografias, revistas, artigos, livros e anais de eventos científicos, esta revisão de literatura permitiu a apuração e desenvolvimento do arcabouço necessário que suportasse esta investigação.

Ou seja, este investigador baseou-se nas orientações de Bonin (2006), no que é chamado de pesquisa da pesquisa. Em linhas gerais, trata-se de um procedimento necessário, que consiste em um aprofundamento em repositórios de pesquisas sobre este mesmo tema (ou similares) já existentes na academia. “A pesquisa da pesquisa é literalmente o revisitar (...) das pesquisas já realizadas sobre o tema/problema a ser investigado ou próximas a ele” (Bonin, 2006, p. 31). Desse modo, é possível promover a desconstrução, o tensionamento, a deliberação e a apropriação do material recolhido.

Bonin (2006) esclarece ainda que a problematização teórica estimula o desenvolvimento de uma articulação que facilita a compreensão da temática. Isto é, “essa construção se caracteriza por um trabalho alentado de localização de conceitos e de proposições pertinentes para a compreensão do tema/objeto” (Bonin, 2006, p. 31). Somado a isso, o tensionamento teórico promove ao investigador a possibilidade de encontrar uma série de perspectivas no tocante da percepção do fenômeno que se busca compreender.

Ademais, a revisão de literatura é essencial neste momento, uma vez que esta não se resume apenas à ajuda na definição e estruturação do tema desenhado pelo(a) investigador(a). Sua relevância se expressa à medida que auxilia na compreensão do *status quo* da temática, verificando também seus *gaps* e hiatos. Isto significa que, como argumentam Cardoso et al. (2010), é crucial que quem pesquisa recue no tempo e vasculhe minuciosamente o que já foi investigado e, depois de “compreendido o testemunho que lhe foi confiado, partir equipado para a sua própria aventura” (p. 7).

No desenrolamento das indicações recomendadas pelos investigadores, foi iniciada a construção do alicerce teórico, sempre baseada em reflexões *a priori*, que permitem

absorver o que será utilizado em detrimento do que não será, como explica Bonin (2006). Em síntese, a pesquisa da pesquisa outorgou a compreensão sobre como se dão as relações entre o ativismo corporativo, a comunicação estratégica e o grau de engajamento e propósito de funcionários para com questões sociais, sendo estas externas ou internas ao universo de atuação organização.

Contudo, faz-se necessário promover uma aliança entre teoria e prática, afinal, esta é o fim e o critério de verdade daquela, como já mencionado anteriormente. A pesquisa da pesquisa, à vista disso, permitiu compreender que as investigações concernentes à estas temáticas ainda estão pouco difundidas ou exploradas no cenário teórico-empírico. O autor desta investigação encontrou um número finito de investigações pertinentes à questão, mas, é importante esclarecer que o que foi explorado permitiu a construção e refinamento teóricos desta dissertação.

#### **4.1 Problemática, objetivos e pergunta de investigação**

Nesta pesquisa, este investigador tem procurado compreender alguns dos desafios experimentados por pesquisadores do campo da comunicação — principalmente das relações públicas e da comunicação corporativa — e da responsabilidade social, em uma proposta metodológica empírico-qualitativa. Em outras palavras, a pesquisa da pesquisa promoveu alguns dos percursos definidos nesta dissertação, afinal, ela, “no plano propriamente metodológico, pode oferecer inspirações e elementos para arquitetar métodos e procedimentos constitutivos da investigação em processo” (Bonin, 2008, p. 123).

Esta prática tem seu valor na medida em que permite a desconstrução, a reflexão, bem como o tensionamento, a problematização e, por fim, uma apropriação e compreensão do conteúdo coletado, pois daí será possível familiarizar a pesquisa atual com outros estudos realizados (Marshall e Rossman, 2006). Ou seja, o objetivo desta revisita de estudos anteriores permite descrever a relevância que o estudo vigente apresenta, bem como apresentar uma distinção entre os estudos anteriores e o proposto (Creswell, 2009), pois permite fazer com que o problema de pesquisa dialogue com a literatura já existente.

Estas investigações possibilitam a coleta de novos dados e informações empíricas, que são essenciais para mensurar, validar e delinear as proposições teóricas indicadas: “entrar em contato com a produção do campo e trabalhar com ela (na tensão) é, portanto,

uma prática fundamental para sustentar efetivos avanços na produção de conhecimentos do campo” (Bonin, 2008, p. 123).

Ainda, segundo a autora (2006), para o amadurecimento do desenho metodológico, bem como do objeto de pesquisa, a pesquisa exploratória é de suma importância, uma vez que estreita ainda mais a relação do pesquisador com o objeto de pesquisa:

A aproximação empírica ao fenômeno estudado permite divisar especificidades do que se investiga, o que traz desdobramentos em termos de refinamento/redefinição do problema, de tensionamento das proposições teóricas e de sua delicada construção para a especificidade do problema investigado (Bonin, 2006, p. 28).

Portanto, uma metodologia, em linhas gerais, diz respeito ao conjunto de processos componentes de um método orientador do passo a passo de uma prática científica, como explica Santiago (1999). Ou seja, refere-se a um procedimento formalizado, objetivo e racional, que objetiva essencialmente atingir um objetivo estabelecido previamente.

E no contexto desta dissertação, o método mais adequado para auxiliar o autor a chegar a seu fim é o qualitativo, pois este se preocupa em entender o fenômeno estudado por meio da observação, descrição e interpretação deste mesmo fenômeno e das variáveis que o influenciam e são influenciadas por ele (Fortín, Côté e Vissandjée, 1999).

Desse modo, como forma de permitir e desenvolver uma conversa entre a academia e o mercado de trabalho, foi escolhido, como objeto de estudo para esta dissertação, um pequeno grupo de funcionários da Teleperformance Portugal, uma organização multinacional do ramo de prestação de serviços, a partir de uma abordagem exploratória qualitativa. Os detalhes desta coleta de dados serão destrinchados mais a fundo nas próximas seções e subseções.

Em um primeiro momento, podendo ser visto ainda como parte da documentação, fase anterior à análise do dado coletado, foi traçado um breve histórico da organização a fim de entender como se dá sua estrutura organizacional, seu público interno, sua visão, missão. Como o autor deste presente estudo já trabalhou na organização também foi possível compreender a comunicação interna da empresa.

Em um segundo momento, a partir do relatório de Responsabilidade Social Corporativa de 2023, foi possível entender mais sobre as iniciativas da organização no que toca às ações voltadas aos problemas sociais, já comentados brevemente nos capítulos anteriores.

Além disso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com um grupo de 12 funcionários da organização de modo a compreender como eles consomem comunicação interna, como veem e se se engajam (ou não) em ações de ativismo corporativo praticados pela empresa. Também foi entendido como essencial e pertinente para consecução desta dissertação a realização de uma entrevista em profundidade com o setor responsável pelo desenvolvimento e comunicação das ações de responsabilidade social da organização. É fundamental apontar, neste momento, que foi desenhada uma matriz teórica que alicerçasse as questões de ambos os guiões das entrevistas — mais informações acerca de como tal matriz foi idealizada podem ser vista na sequência deste percurso metodológico.

Como modo de análise e discussão dos dados coletados, foram utilizadas as orientações de Bardin (2011), em um método chamado de Análise de Conteúdo. Adicionalmente, foram percebidos os impactos da área da comunicação interna nos empregados da Teleperformance, validando o compromisso que a Comunicação Estratégica, em especial as Relações Públicas, têm neste contexto.

Para tal, foram definidos os seguintes objetivos (geral e específicos) e a pergunta de investigação, que guiarão toda a trajetória investigativa desta dissertação.

O objetivo geral desta investigação é verificar se os funcionários de uma organização se sentem engajados, pela comunicação interna, a participar de ações ativistas em um contexto corporativo. Os objetivos específicos abaixo auxiliarão este investigador a alcançar o objetivo geral:

- Compreender o fenômeno do ativismo social, sua história e evolução;
- Entender a dinâmica do ativismo corporativo no cenário organizacional;
- Conhecer a performance da comunicação interna como estratégia de envolvimento/engajamento de funcionários da Teleperformance Portugal;
- Perceber se os funcionários da Teleperformance Portugal se sentem engajados em estratégias de comunicação interna em ações ativistas organizacionais;

A pergunta de investigação definida, aquele questionamento que estimula o desenvolvimento desta presente pesquisa, é a seguir: a forma como as ações de ativismo corporativo são comunicadas fazem com que os colaboradores de uma organização se engajem e participem de tais iniciativas?

O próximo tópico, alicerçado pelos objetivos e pergunta-chave, já começa a oferecer insumos necessários ao alcance de uma resposta para esta investigação. Trata-se da apresentação do objeto de estudo escolhido.

## **4.2 O ativismo corporativo na Teleperformance Portugal**

### **4.2.1 Apresentação da Teleperformance Portugal**

A Teleperformance Portugal, organização estudada nesta investigação, compõe a Teleperformance, empresa referência mundial em serviços de *customer experience management*, *technical support*, *IT service desk*, *sales and customer acquisition*, *Contact Center Outsourcing and omnichannel* e *business to business*. Com mais de 40 anos de história, a Teleperformance encontra-se em mais de 90 países, emprega mais de 410.000 funcionários, tem expertise em mais de 170 mercados/nichos de atuação e provê seus serviços em mais de 300 línguas e/ou dialetos.

A subsidiária portuguesa, por sua vez, fundada em 1994, atualmente possui escritórios em quatro cidades (Lisboa, Setúbal, Covilhã e Porto), empregando cerca de 14 mil colaboradores, que prestam serviços a clientes em 37 línguas diferentes, em 67 mercados. A partir de uma contínua evolução de seus processos internos, a organização está sempre à procura de oferecer um toque humanizado aos serviços que oferece. É dividida, em linhas gerais, em dois grandes grupos de atuação, que são a gestão/staff — contabilidade, administrativo, soluções de negócio, suporte ao empregado, financeiro, legal, tecnologia da informação, recursos humanos, recrutamento, treinamento e supervisão — e a operação — agentes. Em 2022, a organização gerou uma receita consolidada de € 8.154 milhões (US\$ 8,6 bilhões, com base em € 1 = US\$ 1,05) e lucro líquido de € 645 milhões.

É relevante comentar, aqui, que a Teleperformance Portugal tem sido reconhecida como um Great Place to Work® há treze anos seguidos e uma das quatorze subsidiárias que conquistaram selo “Experiência Excepcional do Colaborador”, produto do Índice de Confiança e das Práticas das Pessoas.

Além da própria atenção ao desenvolvimento de estratégias focadas em seu *core business* e público, de acordo com a própria organização, existe um cuidado legítimo no que toca ao planejamento de ações de Responsabilidade Social Corporativa. Concomitantemente às atividades inerentes ao negócio da Teleperformance Portugal, a empresa desenvolve e aplica ações de caráter social e ambiental, associados aos seus programas *Citizen of the World* (Cidadão do Mundo ou COTW) e *Citizen of the Planet* (Cidadão do Planeta ou COTP), respectivamente.

O primeiro programa, COTW, fundamenta-se num compromisso humanitário com a sociedade, e apresenta o objetivo de apresentar ações que procurem garantir aos cidadãos de em situação de vulnerabilidade social acesso às necessidades básicas de sobrevivência. Isto é, são iniciativas que promovem o desenvolvimento do potencial individual dessas pessoas, bem como a união entre grupos e entidades da Teleperformance Portugal em prol de uma causa comum. Desse modo, a organização fomenta o engajamento e a participação ativa dos colaboradores, a fim de fortalecer este compromisso.

Já o segundo programa, COTP, possui um viés ambiental. Sua premissa baseia-se na responsabilidade que a organização tem pelos impactos sociais e ambientais resultados pelas operações comerciais da empresa. Exemplos disso são a diminuição da pegada de carbono e a garantia de acesso a recursos pelas gerações futuras no que toca à satisfação de suas necessidades. Segundo a organização,

a Teleperformance Portugal compromete-se diariamente a ajudar o planeta, melhorando as instalações para criar locais sustentáveis, implementando ambientes sem papel, promovendo a reciclagem e outras iniciativas junto dos seus colaboradores como a limpeza das praias, a plantação de árvores, a utilização de garrafas reutilizáveis, doação de alimentos das cafeterias para instituições e campanhas de comunicação interna e externa como é o caso da Hora do Planeta (Teleperformance Portugal, 2020).

Estas ações de responsabilidade social desenhadas pela organização ao longo dos anos têm sido reconhecidas por entidades especializadas no assunto. Em 2017 e em 2018, por exemplo, a empresa portuguesa conquistou a Certificação Verego<sup>8</sup> e o selo Silver, da EcoVadis<sup>9</sup>.

### **4.3 Estratégia de recolha de dados**

Como citado anteriormente, esta pesquisa possui caráter qualitativo, isto é, apresenta como objetivo compreender comportamentos, percepções, razões, significados do ser

---

<sup>8</sup> Fundada em 2012, o Padrão de Responsabilidade Social Verego (Verego SRS) foi concebido por especialistas em consonância com outros renomados padrões globais, como o Pacto Global da Organização das Nações Unidas. A Verego SRS destaca-se como um dos únicos padrões de Responsabilidade Social Empresarial certificável de abrangência total: liderança, ética, pessoas, comunidade e ambiente.

<sup>9</sup> Criada em 2007, em Paris, a EcoVadis é uma organização colaborativa que busca promover práticas de sustentabilidade entre as empresas por meio da avaliação do desempenho ambiental, social e ético das empresas por meio de um sistema criterioso de classificação, que permeia impacto ambiental, práticas trabalhistas, direitos humanos, ética e compras sustentáveis. Segundo a organização, sua atuação objetiva incentivar as empresas a adotarem práticas mais responsáveis em todas as suas cadeias de fornecimento.

humano, além da(s) própria(s) estratégias, técnicas e planos de comunicação traçados por profissionais, que vão permitir um maior entendimento sobre tais comportamentos.

O instrumento utilizado para a coleta dos dados primários será a técnica da entrevista<sup>10</sup> semiestruturada, uma das técnicas mais utilizadas na investigação social (Pardal e Correia, 1995). Trata-se de uma técnica que evidencia a interação entre pesquisador e objetos de pesquisa (entrevistados) na qual, como sugere Babbie (2001), uma série de perguntas abertas são proferidas, com a possibilidade de explorações adicionais, com o objetivo de compreender determinado fenômeno.

Ela consiste em “uma conversa na qual o entrevistador estabelece uma direção geral para a conversa e persegue tópicos específicos levantados pelo entrevistado” (Babbie, 2001, p. 292), à medida em que é reconhecida uma influência mútua, entre as duas partes deste “diálogo”.

Conforme Duarte (2008), as entrevistas têm como objetivo recolher insumos baseados na experiência da fonte, isto é, elas permitem identificar e compreender os fenômenos estudados a partir de uma série de perspectivas, detalhamentos e contextualizações. É entendida, então, como uma “técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada” (Duarte, 2008, p. 62).

Com a técnica das entrevistas semiestruturada, tem-se a abertura para uma interpretação sob a visão de mundo do próprio entrevistado. Triviños (1987) explica que com este tipo de técnica é possível realizar questionamentos mais recorrentes, podendo estar apoiados em teorias e hipóteses face à temática do estudo. Ela, portanto, “favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua (quase) totalidade” (Triviños, 1987, p. 152). Além disso, por ser em profundidade, o respondente pode manifestar suas crenças, atitudes e sensações sobre determinado tópico pois procura saber as razões sobre o porquê algo ocorre ao invés de apontar pela frequência de certas ocorrências (Gil, 2010; Richardson, 2007).

Mesmo sendo verificada como válida para a realidade desta dissertação, a entrevista semiestruturada, ou aberta, possui algumas desvantagens além das vantagens, as quais são mostradas na sequência.

---

<sup>10</sup> Aqui é destacado que a identidade dos respondentes será preservada para evitar possíveis constrangimentos durante a análise e interpretação de dados.

Entre as vantagens da entrevista semiestruturada destacam-se a flexibilidade, as possibilidades de o respondente fornecer mais informações ao pesquisador, contribuindo para uma coleta de dados mais rica e detalhada, podendo ser inesperada (Hill e Hill, 2002), além de dar oportunidade ao investigador de poder “desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam os aspectos vividos no seu dia a dia” (Santiago et al., 2012, p. 630).

Por outro lado, as desvantagens, mesmo não deslegitimando a técnica, ainda podem ser levantadas: muitas vezes as respostas precisam ser “interpretadas” pelo pesquisador para que tenha sentido, o tempo de codificação das respostas pode ser demasiado longo, pode ser que seja necessária a presença de um segundo avaliador para a interpretação e codificação dos dados coletados e, por fim, existe uma maior dificuldade em analisar as respostas, sendo necessário mais tempo para sua interpretação (Hill e Hill, 2002).

Deste modo, foram entrevistados funcionários da Teleperformance Portugal, independentemente de sua área de atuação, na tentativa de compreender seus modos de consumir comunicação interna — especificamente aquela voltada às ações ativistas —, bem como descrever os processos e motivações pelas quais se engajam (ou não) nestas mesmas ações.

Como forma de complementar a recolha de material, foi também realizada uma entrevista, desta vez em profundidade e de caráter exploratório, com uma das responsáveis da área de responsabilidade social, de modo a conhecer e desvendar os desafios experimentados pelo setor neste contexto do ativismo corporativo e do engajamento de funcionários.

As entrevistas, tanto a semiestruturada quanto a em profundidade, disponibilizadas nos Anexos 3 e 4, respectivamente, foram realizadas de modo online, nas plataformas Zoom ou Teams, uma vez que a maioria dos respondentes trabalhavam em regime de *home office*, inclusive o investigador deste estudo, que também trabalhou na organização durante o período da pesquisa. No caso das entrevistas semiestruturadas, que tiveram uma média de 20 a 25 minutos de duração, o investigador procurou explorar a perspectiva de cada empregado para com a temática desta dissertação. Aqui deve-se destacar que um amplo número de funcionários foram contatados para a realização das entrevistas, mas nem todos tiveram interesse e/ou disponibilidade para a sua consecução. Além disso, foi intencionado conversar com funcionários de diferentes localidades e cargos hierárquicos, para deixar a pesquisa ainda mais diversificada e completa.

O quadro abaixo (Quadro 9) sintetiza as informações demográficas dos respondentes da entrevista semiestruturada, no qual será possível visualizar as diferentes áreas de atuação na organização em questão.

**Quadro 9 – Perfil demográfico dos respondentes da Teleperformance Portugal**

VARIÁVEIS		NÚMERO DE PESSOAS	% (entre os entrevistados)
Idade	20 a 23	1	8,3%
	23 a 25	1	8,3%
	25 a 28	5	41,6%
	Mais de 28	5	41,6%
Gênero <sup>11</sup>	Feminino	8	66,6%
	Masculino	4	33,3%
Nacionalidade	Brasileira	1	8,3%
	Francesa	1	8,3%
	Portuguesa	8	66,6%
	Sul-africana	1	8,3%
Habilitação literária	Secundário	3	25%
	Curso técnico	1	8,3%
	Licenciatura	4	33,3%
	Mestrado ou superior	4	33,3%
Tempo de empresa	Entre 0 e 3 anos	6	50%
	Entre 3 e 5 anos	4	33,3%
	Mais de 5 anos	2	16,6%
Cargo	Agente	7	58,3%
	Supervisor/a	1	8,3%
	Treinador/a	2	16,6%
	Analista de qualidade	1	8,3%
	Gestor/a	1	8,3%

Fonte: O autor, a partir de dados recolhidos na entrevista com voluntários (2023).

O roteiro da entrevista foi elaborado a partir da revisão de literatura e dos objetivos geral e específicos anteriormente elencados, que auxiliarão a construção de um modelo de análise que engloba dimensões, características e indicadores, que posteriormente foram traduzidos em questões para as entrevistas. O quadro a seguir (Quadro 10) resume e constrói uma relação entre os objetivos desta investigação, as variáveis em questão e

<sup>11</sup> A opção “outros”, na variável gênero foi apresentada aos empregados, mas não foi escolhida por nenhum entrevistado.

conceitos teóricos utilizados e, por fim, algumas das referências bibliográficas utilizadas ao longo deste estudo que contribuíram para a definição das perguntas da entrevista.

**Quadro 10 – Objetivos da investigação, variáveis e conceitos teóricos e referências bibliográficas**

OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO	VARIÁVEIS E CONCEITOS TEÓRICOS	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	TÉCNICAS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO/DADOS
Compreender o fenómeno do ativismo social, sua história e evolução	Ativismo social: movimentos sociais	Martin (2007); Müller (2019); Jordan (2002); Lucas (1980); Bobel (2007); Corrigan-Brown (2012); Gamson (1995)	Pesquisa da pesquisa/fundamentação teórica
Entender a dinâmica do ativismo corporativo no cenário organizacional	Ativismo corporativo, CEO activism, employee activism, responsabilidade social corporativa; organização ativista	Wilcox (2019); Bobel (2007); Corrigan-Brown (2012); Gamson (1995); Briscoe e Gupta (2016); Branick et al. (2022); Manegold e Marquardt (2020); Chatterji e Toffel (2018); Greenwood (2015); Pintado-Blanco, Sánchez-Herrera e López-Aza (2020); Walker e Stepick (2020); Li e Soule (2021)	Pesquisa da pesquisa/fundamentação teórica
Conhecer a performance da comunicação interna como ferramenta de envolvimento/engajamento de funcionários	Valores pessoais/ organizacionais; comunicação corporativa; comunicação interna; comunicação estratégica e engajamento; identificação e orgulho organizacional; participação ativa	Adi (2019); Kunsch (2006); (Grunig e Repper, 1992); Gonçalves (2015); Riggins (2018); Detavernier (2019); Burbano (2018); Welch (2012); Marchiori (2006)	Pesquisa da pesquisa/fundamentação teórica; entrevista em profundidade
Perceber se os funcionários da Teleperformance Portugal sentem-se engajados para com as estratégias de comunicação interna em ações ativistas organizacionais			Entrevista semiestruturada

Fonte: O autor (2023).

#### 4.4 Sistematização, categorização e tratamento do material coletado

Para a análise e interpretação dos resultados coletados, o investigador desta dissertação entendeu que a mais adequada para esta realidade é a análise de conteúdo. Segundo Carriço (2017, p. 205), esta técnica é, entre outras palavras, “um procedimento heurístico, que propõe uma aproximação metódica para a resolução de problemas no tratamento de dados”.

Devido a seu caráter complementar a outras técnicas de investigação, a análise de conteúdo pode ser utilizada juntamente com protocolos de filtragem e interpretação dos dados. Raigada (2002), explica que o protocolo é um procedimento composto por normas que orientam as segmentações de pesquisa a partir da definição de critérios interpretativos para a sua leitura e observação. Desse modo, torna-se mais fácil um registro dos dados, que passam a estar disponíveis para o seu tratamento.

Em um contexto mais prático da análise de conteúdo, nesta dissertação, o protocolo a ser seguido vai ao encontro ao sugerido por Bardin (2011), que apresenta três passos essenciais para um protocolo analítico: 1) pré-análise; 2) exploração do material; e 3) tratamento dos resultados e interpretação; A figura abaixo (Figura 1) ilustra estas três etapas, de modo mais sistematizado e visual.

**Figura 1 – Fases da análise de conteúdo de caráter qualitativo**



Fonte: Bardin (2011).

É na primeira etapa deste processo, a pré-análise, que o investigador elenca e coordena os materiais que posteriormente serão analisados. Neste momento são formuladas hipóteses e indicadores que guiarão o processo da interpretação final da investigação. Segundo Bardin (2011), a fase da pré-análise contempla a 1) leitura flutuante, caracterizada pelo primeiro contato com o material recolhido, a 2) escolha dos documentos, entendida como a delimitação realizada pelo investigador sobre o que será analisado, a 3) formulação de hipóteses e objetivos, em que há o desenvolvimento de um percurso mental que instruirá a análise e, por último, a 4) construção de indicadores, momento que precede a análise dos dados recolhidos, destinada a estruturar e simplificar a exploração qualitativa do conteúdo.

A segunda etapa da análise de dados, chamada de exploração do material, categorias são desenvolvidas com base na organização e codificação do material coletado, incluindo unidades de registro e/ou contexto nos documentos. Essa etapa é reconhecida como um

período de descrição analítica. Na presente dissertação, foram examinadas o conteúdo das entrevistas, para o qual categorias e dimensões foram delineadas (Bardin, 2011).

A última fase da análise de conteúdo segundo Bardin (2011) é marcada pelo tratamento dos dados e interpretação dos resultados. Isto é, este é o momento de análise crítica e reflexiva a partir do material já coletado (fase 1) e sistematizado e codificado (fase 2). É realizada uma interpretação profunda, que se transformam na sequência em conclusões sobre o próprio objeto de estudo.

É importante destacar que todo o processo de codificação e categorização (Vala, 1986; Bardin, 2011) dos dados coletados será facilitado por meio do software de análise de dados qualitativos e/ou mistos, o MAXQDA. Vala (1986) comenta que a construção de uma grelha para a análise de conteúdos por meio de categorias pode ser realizada tanto a priori quanto a posteriori. Com esta será possível analisar e interpretar o conteúdo coletado, sempre levando em conta os princípios do sistema categorial, de codificação e decodificação — a exclusão mútua, a homogeneidade, a pertinência, a objetividade e fidelidade e a produtividade (Santiago et al., 2012).

O próximo capítulo abordará, por fim, a apresentação e análise dos dados coletados, de ambas as entrevistas realizadas (as entrevistas semiestruturadas e a entrevista em profundidade) com os funcionários da Teleperformance Portugal.

# Capítulo 5

## 5. Resultados e discussões

### 5.1 Apresentação dos dados exploratórios

Depois da coleta dos dados primários por meio dos dois métodos utilizados (entrevistas semiestruturada e em profundidade), procedeu-se à análise e interpretação dos mesmos, buscando entender como a amostra do universo selecionado percebe a comunicação interna em contexto organizacional ativista. A resposta à pergunta de pesquisa “a forma como as ações de ativismo corporativo são comunicadas fazem com que os colaboradores de uma organização se engajem e participem de tais iniciativas?” é alcançada e viabilizada por meio da análise dos dados.

A seguir, apresenta-se a análise do material, sendo que cada método de pesquisa foi distribuído em duas seções de discussão para uma melhor compreensão.

### 5.2 Entrevista em profundidade com a equipe de responsabilidade social

Decifrar a dinâmica do engajamento de funcionários de uma organização em ações internas de caráter ativista tem sido palco de muitas discussões, tanto teóricas quanto práticas nos últimos anos. As empresas, de modo a cultivar boas práticas neste quesito podem apresentar um aliado essencial no cumprimento destes objetivos, a comunicação interna.

Contudo, na prática, como verificar se as estratégias do setor de comunicação são efetivas? E quais seriam os desafios que tal setor enfrenta para conquistar o desejado engajamento do público interno? É possível constatar que há uma sinergia neste contexto? É a partir destes questionamentos que foi realizada, no dia 04 de agosto, às 10h, uma entrevista em profundidade com Marisa Costa, Assistente de Recursos Humanos e Embaixadora de Responsabilidade Social Corporativa da Teleperformance Portugal, que respondeu a algumas perguntas exploratórias sobre a relação da comunicação interna, das ações corporativas ativistas e do engajamento dos funcionários

da organização. Com duração de aproximadamente 30 minutos, a entrevista teve como principais pontos abordados os objetivos, desafios, motivações e futuros projetos da comunicação interna em ações de caráter ativista.

É importante destacar, aqui, que a entrevistada em questão não faz parte da equipe de comunicação interna, mas, sim, da área de recursos humanos da organização. Acontece que as comunicações, estratégias e conteúdos sob uma perspectiva de responsabilidade social corporativa são concebidas e aplicadas pelo setor de Responsabilidade Social. No entanto, Marisa é formada em Comunicação Social e Educação Multimédia pelo Instituto Politécnico de Leiria, fato que pode ser interessante nesta discussão.

Quando questionada se a comunicação interna da Teleperformance possui um papel protagonista na organização, Marisa comenta que

a comunicação interna tem um papel vital na empresa suportando funcionamento e desenvolvimento da mesma e o alinhamento nos objetivos contínuos. É uma área que assegura a escuta contínua dos colaboradores, e o empenho e motivação dos mesmos quanto à vivência dos valores e da cultura organizacional. Assegura também uma linguagem de funcionamento comum e que os processos, ferramentas e estratégias cheguem a todos igualmente. Por último, tem um papel crítico nas mudanças, crises ou projetos, ajudando a reduzir entropia, sentimentos de insegurança ou resistência, permitindo um ciclo de evolução, comprometimento e satisfação dos colaboradores (Costa, 2023).

Nesta linha de raciocínio, segundo a entrevistada, cada canal de comunicação é adaptado à mensagem que se quer transmitir, ao público-alvo que se almeja atingir e seu objetivo. Contudo, Costa diz que quando se trata de conteúdos de responsabilidade social, utiliza-se prioritariamente o e-mail (enviado ao correio pessoal de cada funcionário, não o corporativo, uma vez que nem todos têm acesso a este), newsletters e reuniões semanais com o líder/supervisor (as chamadas T4I) e Intranet (local onde são encontradas mais informações e formulário de inscrição para tais ações quando necessário). Raramente utiliza-se o *Business Management System*<sup>12</sup> (BMS) da organização para a comunicação.

Mas, assim como outros tipos de comunicação, faz-se essencial entender como é a resposta do público sobre a mensagem compartilhada. Por isso, quando questionada a respeito da taxa de engajamento, resposta e/ou participação dos funcionários às ações de responsabilidade social da Teleperformance, Marisa comenta que, para o ano de 2022<sup>13</sup>, a taxa de participação anual foi de 12% dos funcionários. Ou seja, dos 14.000

---

<sup>12</sup> O Business Management System é uma plataforma de recursos humanos utilizada para a gestão da informação aos funcionários sobre o negócio da organização.

<sup>13</sup> Como 2023 ainda estava em curso durante a entrevista, não foi possível conseguir ter acesso aos dados atualizados.

funcionários da organização, teve-se uma participação (não necessariamente ativa e/ou recorrente) de 1.680 empregados. A taxa de voluntários, de acordo com a entrevistada é um *key performance indicator* (KPI) que é reportado e analisado de maneira mensal, uma vez que é a partir dele que é desenvolvido um plano de ação consoante à necessidade encontrada.

Na sequência da entrevista, foi constatada que a definição da estratégia de responsabilidade social (bem como seus planos e projetos) é consolidada de maneira coletiva:

Temos anualmente uma estratégia aliada a um plano tático. Este plano tático é desenvolvido de acordo com a importância que todas as partes interessadas dão aos tópicos e é validada pela Comissão Executiva. Todos têm voz ativa na decisão sobre a área e por isso valorizamos o feedback através dos vários canais (Costa, 2023).

A participação de colaboradores em campanhas de voluntariado e/ou de doação a instituições de caridade, a adoção de políticas de diversidade e inclusão são algumas as iniciativas realizadas pela Teleperformance Portugal por meio dos programas de responsabilidade social corporativa já aqui mencionados, o COTW e o COTP. Para a organização, tal ativismo resulta numa posição pública adotada pela empresa.

Costa comenta na entrevista que a Teleperformance está atenta a toda a comunidade envolvente e às suas necessidades:

Como empresa responsável, deve garantir que ajuda a minimizar os aspetos negativos da sua operação, daí a nossa preocupação com a redução do CO<sub>2</sub>, incentiva a comunidade local, criando postos de emprego e que na sua missão contribui para a sustentabilidade no geral. Portanto, sabemos que esta é a maneira correta de agir, estamos atentos ao que todas as partes interessadas têm a dizer sobre os tópicos mais relevantes e tentamos criar conexões positivas que resultem em parcerias longas (Costa, 2023).

Neste sentido, criar conexões positivas, que resultem em parcerias longas de forma legítima, é objetivo da equipe de responsabilidade social. Mas, para isso, alguns desafios precisam ser enfrentados. Quando inquirida sobre quais os maiores desafios enfrentados pelo setor, Marisa descreve que os desafios são assegurar que as mensagens sejam claras e que o incitamento à participação seja compreendido e aceito pelo público. Ela ainda explica que para tais desafios são considerados o formato, o estilo de comunicação utilizado e os canais de comunicação disponíveis: “as pessoas têm diferentes formas de consumir informação. Para estarem envolvidas com a comunicação, devemos garantir esta adequação a diferentes populações dentro da empresa” (Costa, 2023).

É interessante comentar que as falas da entrevistada vão ao encontro com a teoria utilizada e discutida nos primeiros capítulos desta dissertação. Nesta última citação, é possível encontrar Grunig e Repper (1992), que esclarecem que as relações públicas operam à medida que realizados diagnósticos para conhecer seus públicos prioritários, desenvolvendo planos, programas e projetos para o estabelecimento de estratégias de comunicação para os mesmos. Ou seja, o uso planejado das ações de comunicação pode influenciar sistematicamente conhecimentos, atitudes e comportamentos dos funcionários, favorecendo efeitos desejados — impacto e reflexões, como explicam Tench & Yeomans (2006) e Mugnaini (2018).

Na sequência da entrevista, Costa responde sobre o potencial da organização estudada de criar uma conscientização mais ativista nos funcionários:

Acreditamos que cada pessoa deve ser agente da mudança. Dando ferramentas aos nossos colegas, conhecimento, formas de pensar, mudanças de comportamento... acreditamos que cada um pode compreender e ajudar a apoiar as causas, elevando-as e até mesmo as transmitindo ao seu ciclo de influência. O nosso projeto de Citizen of the Planet tenta inculcar a consciencialização e boas práticas que contribuem para um planeta melhor e o Citizen of the World, tenta alertar para a parte mais marginalizada da nossa sociedade, inculcando valores como ajuda ao próximo através do voluntariado. Acreditamos, por isso, que estamos a ajudar as pessoas a serem melhores cidadãos do mundo (Costa, 2023).

Aqui podem ser citados Gonçalves (2015), que elucida que o objetivo das relações públicas se revela na criação e manutenção da relação entre a organização e seu público, equilibrando interesse entre as partes, e Blaker (2020), que disserta que a comunicação interna possui um real poder de promoção do engajamento do público interno em ações organizacionais, pois permite o desenvolvimento de confiança e valores compartilhados. Neste contexto, Marisa declara que

a comunicação interna tem um papel muito para além da propagação de informação. Ela serve como canal de escuta e de voz dos valores da empresa. Fazer com que a mensagem promova uma cultura de responsabilidade social ajuda a que os colaboradores possam estar mais envolvidos. Adicionalmente deve conter e demonstrar indicações e mecanismos claros para que os colaboradores possam mais facilmente aceder às atividades (Costa, 2023).

Mas será que a comunicação interna sempre teve esta relevância na organização em questão? Marisa comenta que nos últimos anos houve um desenvolvimento notável do setor, bem como sua importância no espectro organizacional, como, por exemplo, um aumento de investimento na comunicação de sustentabilidade, afinal, “a comunicação interna reflete a estratégia de uma empresa. Por isso, deve ser uma ação do plano de ação para se alcançar os objetivos propostos” (Costa, 2023). É seguindo esta premissa que se

tem tido um investimento na criação de diversos canais de comunicação de forma que todos os envolvidos sejam atingidos e façam-se ouvidos, como comenta a entrevistada.

No âmbito das motivações e razões para a adoção de uma comunicação de “teor ativista”, Marisa explica que uma comunicação consistente, que demonstre um forte comprometimento com a responsabilidade social tem uma série de benefícios. Segundo ela, tem-se

uma maior conexão, sentido de pertença e orgulho na empresa, pelo impacto positivo que é realizado na comunidade, produz também uma cultura positiva e de maior reputação, trabalha aspectos como a colaboração, produtividade e sentido de lealdade para com a empresa; aumenta a confiança dos colaboradores, clientes e parceiros num comprometimento para com a sustentabilidade e as causas sociais e, por último, permite-nos manter competitivos em termos de retenção e aquisição de novos talentos (Costa, 2023).

Desse modo, a adoção de uma comunicação de “tom mais ativista”, somada a iniciativas legítimas, que convidam recorrentemente os funcionários a participarem de modo voluntário (ou por meio de doações), facilita o desenvolvimento de um comportamento coletivo que se manifesta de modo positivo, para todos os envolvidos. Como confirmam Edwards e Cable (2009), quando uma organização toma uma posição frente a uma questão social, isso pode influenciar trabalhadores a realizarem um trabalho extra caso tal posição se identifique com tal posicionamento da empresa, refletindo também no aumento da eficácia organizacional (em outros contextos), como adicionam Nahapiet e Ghoshal (1998).

Por fim, quando indagada sobre os efeitos tangíveis e intangíveis de uma organização ativista, Costa elenca: o aumento do sentimento de pertença, o impacto no trabalho local, especialmente com o que está vocacionado para a contratação de pessoas provenientes de minorias, maior transparência e credibilidade da marca, atração de novos talentos e negócio, maior posicionamento como empresa [social e ambientalmente] responsável, e impacto positivo no planeja e na comunidade. Mas há mais, Marisa ainda sugere que há muito para fazer:

Gostaria que conseguíssemos fazer com que mais pessoas trouxessem ideias e que a nossa taxa de participação nos eventos aumentasse. No futuro seria interessante conseguirmos margem para estruturar parcerias mais duradouras e mais ambiciosas com várias ONGs, conseguindo assim impactar positivamente mais vidas (Costa, 2023).

No próximo subcapítulo, encontram-se a pré-análise e análise e das entrevistas com os funcionários, onde serão exploradas e discutidas as visões de mundo dos respondentes a

respeito de sua experiência com o ativismo corporativo da Teleperformance Portugal. Neste mesmo tópico, é revelado como se deu a análise de conteúdo dos dados coletados.

### **5.3 Entrevistas com funcionários: pré-análise, análise e discussão dos dados primários**

Como supramencionado, esta dissertação tem como objetivo compreender como funcionários da Teleperformance Portugal, em seus mais variados cargos hierárquicos consomem a comunicação interna voltada à veiculação de um conteúdo de viés ativista, sobretudo, como este pode promover e fomentar o seu engajamento.

Sabe-se que a comunicação interna, a partir de sua relevância estratégica no cenário organizacional, vai além de uma simples disseminação de conteúdo (em uma via de mão única). Afinal, como apontam Tench e Yeomans (2006, p. 318), “o uso planejado de ações de comunicação para influenciar sistematicamente os conhecimentos, atitudes e comportamentos dos atuais funcionários”, uma vez que possibilita o alcance dos efeitos desejados, neste caso sendo o impacto e a reflexão pessoal sobre determinado assunto ou causa (Mugnaini, 2018).

Seguindo esta linha de raciocínio, faz-se, então, necessário verificar como essa dinâmica se dá na outra ponta do fluxo comunicacional: os funcionários. No caso deste estudo, funcionários da Teleperformance Portugal participaram de uma entrevista semiestruturada, de forma anônima<sup>14</sup>, onde comentaram suas perspectivas a respeito da comunicação interna, do ativismo, da liderança, da identificação e do engajamento.

Tais temáticas, como será possível ver na sequência, fazem parte das categorias escolhidas para a análise de conteúdo. Contudo, para agilizar a codificação e sistematização das falas dos respondentes, foram delimitadas 25 dimensões de conteúdo (quando uma temática é citada pelo entrevistado). É importante que mais de uma dimensão podem ser identificadas em uma única fala. O quadro abaixo (Quadro 11) apresenta as dimensões em questão e o quanto cada uma foi citada durante as entrevistas.

---

<sup>14</sup> Por serem entrevistas de caráter anônimo, as identidades dos respondentes foram preservadas. Portanto, os nomes verdadeiros dos participantes foram substituídos por alcunhas (luas de Saturno).

**Quadro 11 – Dimensões delimitadas para a análise de conteúdo**

DIMENSÕES	TOTAL DE CITAÇÕES (amostras)
Transparência	3
Canais de comunicação	24
Voz	6
Efetividade dos canais de comunicação	20
Falhas e/ou ruídos na comunicação	17
Campanhas/estratégia	20
Valores	21
Orgulho	12
Identificação	26
Bem-estar	2
Não-identificação	8
Ausência de valores	5
Falta de orgulho	4
Posicionamento	24
Influência	20
CEO ativista	8
Organização ativista	36
Liderança	8
Liderança não-efetiva	5
Viés/comportamento anti-ativista	12
Reputação	4
Fachada/falta de posicionamento legítimo	8
Participação/engajamento	35
Voluntariado	9
Falta de engajamento/vontade	28
Treinamentos/desenvolvimento	7

Fonte: o autor (2023).

Estas dimensões, como mencionado, compuseram as categorias de análise a partir de sua similaridade/familiaridade, sendo que a definição das categorias aqui estabelecidas se deu *a posteriori*, isto é, após a realização, transcrição e início da análise do material coletado nas entrevistas semi-estruturadas. Trata-se de grupos conceituais mais amplos, utilizados para a exploração do conteúdo coletado. Abaixo, no Quadro 12, é possível ver as categorias de classificação.

**Quadro 12 – Categorias de análise e suas respectivas dimensões**

CATEGORIAS	DIMENSÕES
Comunicação interna	Transparência
	Canais de comunicação
	Voz
	Campanhas/estratégia
	Efetividade dos canais de comunicação
	Falhas e/ou ruídos na comunicação
Orgulho	Valores
	Orgulho
	Falta de orgulho
	Bem-estar
	Identificação
	Não-identificação
	Ausência de valores
Ativismo	Posicionamento
	Influência
	CEO ativista
	Organização ativista
	Liderança
	Liderança não-efetiva
	Viés/comportamento anti-ativista
	Fachada/falta de posicionamento legítimo
	Reputação
Engajamento	Participação/engajamento
	Voluntariado
	Falta de engajamento/vontade
	Treinamentos/desenvolvimento

Fonte: o autor (2023).

Neste caso, o número total que cada categoria foi mencionada pelos respondentes durante as entrevistas, é exposta no quadro abaixo (Quadro 13):

**Quadro 13 – Categorias de classificação (número total de ocorrências)**

CATEGORIAS	NÚMERO TOTAL DE OCORRÊNCIAS
Comunicação interna	90
Orgulho	78
Ativismo	125
Engajamento	79
TOTAL	372

Fonte: o autor (2023).

O Quadro 13 resume, em números inteiros, quantas vezes cada dimensão, também conhecida como unidades de registro, ou ainda ocorrências, foram citadas durante as entrevistas. E, pelo método de coleta de dados ser exatamente uma entrevista semiestruturada, todos os respondentes comentaram sobre todas as categorias, com uma maior ou menor intensidade. Como é possível verificar nos quadros acima, as categorias ativismo e comunicação interna foram mais citadas pelos entrevistados — o que se pode verificar devido à própria temática desta dissertação. Por outro lado, as dimensões que compõem a categoria orgulho foram menos desenvolvidas pelos respondentes.

Os próximos subtópicos comentam cada uma das categorias de análise separadamente, e nos são oferecidos *insights* mais profundos sobre cada uma, sendo, também, ilustrados por meio de exemplos (falas diretas) que podem corroborar com as discussões propostas na sequência.

### **5.3.1 Categoria: Comunicação interna**

A primeira categoria a ser sistematizada nesta análise de conteúdo é a comunicação interna. Durante as entrevistas, os funcionários da Teleperformance Portugal comentaram sobre como consomem a comunicação interna da organização e como esta pode impactar a sua vontade de participar de ações corporativas ativistas.

Segundo Margarida Kunsch (2003), a área da comunicação interna de uma organização pode ser compreendida enquanto um “setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da mercadológica” (p. 267).

Ainda segundo Kunsch (2003), é através da abordagem da comunicação interna que o colaborador percebe sua significância como figura central nos procedimentos internos, adquirindo consciência de seu protagonismo organizacional. A relevância da comunicação interna é verificada à medida que promove oportunidades de promoção do diálogo entre a administração executiva e o nível operacional (Kunsch, 2003).

As dimensões mais mencionadas da categoria “comunicação interna” foram canais de comunicação (24), campanhas/estratégia (20), efetividade dos canais de comunicação (20) e falhas/ruídos de comunicação (17), respectivamente. O quadro abaixo (Quadro 14) apresenta quantas vezes cada amostra foi citada durante a entrevista.

**Quadro 14 – Amostras da categoria Comunicação Interna**

DIMENSÕES	NÚMERO TOTAL DE OCORRÊNCIAS
-----------	-----------------------------

Campanhas/estratégia	20
Falhas/ruídos de comunicação	17
Efetividade dos canais de comunicação	20
Voz	6
Canais de comunicação	24
Transparência	3

Fonte: o autor (2023).

Na sequência, o leitor é apresentado a depoimentos selecionados que elucidam as dimensões mais abordadas no âmbito da categoria Comunicação Interna (Quadro 15).

### Quadro 15 – Depoimentos ilustrativos da Comunicação Interna

DIMENSÕES	NÚMERO TOTAL DE OCORRÊNCIAS
Campanhas/estratégia	<i>É exatamente o que eu comentei antes, a comunicação desses programas ainda não são o suficiente para me fazer participar. Acho que falta, além do apelo emocional, a constância, o volume de comunicação, sabe? Porque eles são comunicados uma ou duas vezes e é isso. Passa uns dias e eu já esqueço sobre o que era aquele email, ou post na intranet.</i>
Falhas/ruídos de comunicação	<i>Tem muita coisa que acontece nas entrelinhas que não vão ao encontro com os valores comunicados formalmente pela empresa, e isso é um problema para mim.</i>
Efetividade dos canais de comunicação	<i>Sim, penso que estou bem informado porque a TP está a garantir que nós, como colaboradores, estamos cientes das suas iniciativas através de newsletters e reuniões semanais.</i>
Voz	<i>Existem momentos ou pessoas por vezes podem ficar aquém das expectativas, por exemplo, somos todos humanos que as vezes não lidamos bem com stress, mas em termos de estrutura e processos, a empresa dá muitos canais para nós nos expressarmos em termos de feelings.</i>

Canais de comunicação	<i>A TP usa muitos canais para transmitir informações. Os mais eficazes são o T4I e os banners pop-up de computador.</i>
Transparência	<i>Considero bastante relevante, no sentido em que os temas têm de ser abordados para que sejam discutidos, mesmo entre colegas. Sem a discussão dos temas corremos o risco de cair numa política de medo, de tornar certos temas “tabu”.</i>

Fonte: o autor conforme os respondentes (2023).

É interessante comentar que, a respeito da dimensão mais discutida, canais de comunicação, os entrevistados conheciam quais eram os canais de comunicação da organização (mesmo que não todos), e conseguiram discernir quais eram os mais efetivos em sua opinião. Como é possível ver nas entrevistas, as reuniões semanais (T4I), email, intranet e Teams foram os canais de comunicação mais mencionados. Abaixo foram escolhidas algumas falas que elucidam a dimensão supracitada:

Temos uma reunião semanal onde podem ser levantadas preocupações e solicitações em grupo, a gestão é receptiva a novas ideias o que mostra que valoriza a perspectiva dos seus colaboradores. (...) Falamos sempre das novidades e iniciativas do TP nas nossas reuniões diárias ou semanais. (Titã, 2023).

Existem newsletter, ecrãs nos edifícios com certas notícias, T4I onde as informações devem ser passadas e uma intranet à qual toda a gente tem acesso (Encélado, 2023).

Eu funciono muito com o email. É o canal de comunicação que eu presto mais atenção, portanto sempre que há alguma divulgação sendo feita através de email, é aquilo que chama mais a atenção, mas também temos outros canais como a intranet, mas não consumo de todo. Não é um site que costumo visitar várias vezes, até porque sei que a informação me vai chegar através de email ou Teams, às vezes há essa divulgação e por norma são suficientes para mim (Tétis, 2023).

No que toca à dimensão campanhas/estratégia, aquelas falas que comentaram sobre como se dá a comunicação interna da organização, ou ainda sobre ideias/sugestões de melhoria foram incorporadas à esta dimensão. As amostras a seguir discutem esta tratativa:

É exatamente o que eu comentei antes, a comunicação desses programas ainda não são o suficiente para me fazer participar. Acho que falta, além do apelo emocional, a constância, o volume de comunicação, sabe? Porque eles são comunicados uma ou duas vezes e é isso. Passa uns dias e eu já esqueço sobre o que era aquele email, ou post na intranet (Mimas, 2023).

(...) eles poderiam entrar em contato por meio de uma reunião no local de trabalho ou por computador. Acredito que deveriam fazer mais eventos para

promover e informar mais os colaboradores sobre questões sociais relacionadas à empresa ou à sociedade como um todo (Jápeto, 2023).

Riggins (2018), comenta que uma organização que adota uma estratégia de “cultura de propósito”, esta deve ser comunicada recorrentemente e vivida efetivamente. E é justamente isso que as falas acima exploram. Segundo o autor, o público interno demanda maior transparência e abertura, além de estratégias, a respeito dos posicionamentos da organização (Riggins, 2018). Em outras palavras, uma cultura de propósito legítima no cenário organizacional é resultado de uma articulação assertiva dos valores, ideais e políticas internas da empresa, o que acaba por tornar a tomada de decisões, incluindo o próprio posicionamento, mais fácil. Neste contexto, tem-se a criação de uma comunicação consistente e holística (Riggins, 2018).

Por outro lado, quando a comunicação interna de uma organização não é efetiva devido à presença constante de ruídos, tal fato pode ser mal visto pelos funcionários. As falhas de comunicação são aspectos intrínsecos a qualquer processo de comunicação, como comenta Pinto (2008): “não existe nada sem ruído. Não há garantias na produção da mensagem, não há garantias na mensagem, não há garantias na sua recepção” (p. 86). Desse modo, faz-se importante também abordar tal temática nesta dissertação.

As falas abaixo mostram que na Teleperformance Portugal, a comunicação pode não ser efetiva por não conseguir chegar aos funcionários, não haver constância no que é comunicado, são muitos canais que podem confundir o colaborador ou, ainda, a estratégia adotada não é eficaz:

Tem muita coisa que acontece nas entrelinhas que não vão ao encontro com os valores comunicados formalmente pela empresa, e isso é um problema para mim (Reia, 2023).

Não. Acho que não sinto vontade por eles não terem esse “apelo emocional” que me faz querer conhecer mais sobre eles. Acho que falta isso (Mimas, 2023).

Eu não consumo nenhum acho eu. Eu desde que entrei para TP nunca entendi por que existe tanta coisa, tanta oferta, até formação, mas tudo que há não podemos prosseguir porque o computador está bloqueado e não devia ser assim (Mimas, 2023).

Não. A comunicação é superficial, quase não me faz querer participar de tais projetos (Epitemeu, 2023).

A relevância da comunicação interna é percebida à medida que gera conhecimento para as pessoas, transformando estruturas e desenvolvendo comportamentos por meio de uma cultura enraizada (Marchiori, 2008). Portanto, a partir das falas dos entrevistados, é possível ver que há caminho para melhoria.

A próxima categoria a ser discutida é “orgulho”. Nesta categoria, como visto anteriormente, os respondentes comentaram sobre identificação com a empresa e seus valores, a não-identificação (se existe), bem como a ausência de valores e a falta de orgulho.

### 5.3.2 Categoria: Orgulho

Em linhas gerais, a identificação de um colaborador para com uma organização, seus processos, valores e posicionamentos está centrada no que pode ser chamado de sentimento de pertença, ou, então, uma ligação cognitiva entre a organização e o “eu”.

Como Mowday et al. (1982) comentam, isso faz parte do conceito teórico comprometimento organizacional, associado à identificação e envolvimento individual com uma organização. Isto é, no âmbito deste comprometimento, o grau de identificação reflete a medida em que as pessoas percebem a organização como integrante de suas próprias identidades (Mowday et al., 1982). Dentro desse paradigma, torna-se mais facilitada a análise das expressões verbais dos colaboradores.

Dentre as quatro categorias definidas para o agrupamento das amostras identificadas, o “Orgulho” foi a menos citada pelos respondentes. O quadro abaixo (Quadro 16) mostra a quantidade de vezes que cada dimensão associada à categoria orgulho foram comentadas durante as entrevistas. Como é possível ver, as dimensões mais ocorridas foram identificação, valores e orgulho, com vinte e seis, vinte e um e doze menções respectivamente.

**Quadro 16 – Amostras da categoria Orgulho**

DIMENSÕES	NÚMERO TOTAL DE OCORRÊNCIAS
Valores	21
Orgulho	12
Identificação	26
Bem-estar	2
Não-identificação	8
Ausência de valores	5
Falta de orgulho	4

Fonte: o autor (2023).

Na sequência, o leitor poderá visualizar depoimentos referentes a cada uma das dimensões (Quadro 17):

**Quadro 17 – Depoimentos ilustrativos de Orgulho**

DIMENSÕES	NÚMERO TOTAL DE OCORRÊNCIAS
Valores	<i>Sim, acredito que a empresa deve compartilhar os mesmos valores dos funcionários, pois isso proporcionará um aumento na produtividade e no moral no local de trabalho.</i>
Orgulho	<i>Se eu trabalhar em um lugar que compartilha os mesmos valores que eu, posso trabalhar sem preocupações e posso até ter um pouco de orgulho da empresa por causa disso.</i>
Identificação	<i>Os valores da TP que estão no papel estão alinhados com os meus valores pessoais, especialmente aqueles relacionados a como conviver em sociedade: respeito, honestidade, trabalho em equipe e empatia.</i>
Bem-estar	<i>Gostaria que esta empresa investisse mais na igualdade de gênero e nas questões sociais das mulheres. Eu também gostaria que eles assumissem uma postura muito mais forte em relação aos assuntos LGBTQIA+. Essas questões são basicamente o que torna o trabalho tolerável para muitos funcionários.</i>
Não-identificação	<i>É exatamente o que eu comentei antes, a comunicação desses programas ainda não são o suficiente para me fazer participar. Acho que falta, além do apelo emocional, a constância, o volume de comunicação, sabe? Porque eles são comunicados uma ou duas vezes e é isso. Passa uns dias e eu já esqueço sobre o que era aquele email, ou post na intranet.</i>
Ausência de valores	<i>Não consigo acreditar que uma organização, baseada no totalmente no lucro possa ter valores e vivê-los legitimamente.</i>
Falta de orgulho	<i>Não penso que o que sinto chegue a orgulho, neste momento estou relativamente confortável, mas considero que a TP tem um longo caminho a percorrer no que diz respeito a alinhar os seus valores e uniformizá-los a todos os patamares da empresa.</i>

Fonte: o autor conforme os respondentes (2023).

A partir das entrevistas, é possível perceber que há um sentimento majoritariamente positivo em relação ao orgulho e identificação que os entrevistados possuem para com a Teleperformance Portugal. As falas revelam que os valores da organização que são comunicados e que estão inerentes à cultura organizacional são aqueles praticados pelos próprios entrevistados.

As seguintes falas refletem tal dinâmica:

Sim, acredito que sim. Posso ser eu mesmo aqui e posso ver que posso ser respeitado por quem sou e pelo que faço (Jápeto, 2023).

Os valores da TP que estão no papel estão alinhados com os meus valores pessoais, especialmente aqueles relacionados a como conviver em sociedade: respeito, honestidade, trabalho em equipe e empatia (Mimas, 2023).

Penso que consigo ver meus valores pessoais em harmonia com os da TP (Encélado, 2023).

Então, em questões de valores, assim, da TP, pelo pouco que eu tive lá dentro, eu acho que pelas muitas conversas que eu tive com a fulana<sup>15</sup>, pelo fato de ela estar sempre preocupada não só com o bem-estar do pessoal, todos os funcionários, eu acho que faz isso ser um bem interessante. Então, assim, me identifiquei um pouco com os valores da TP, ali local (Douro) e eu acho que está assim, batendo com os meus também (Dafne, 2023).

Interessantemente, estes depoimentos citados ilustram a teoria sobre orgulho e identificação organizacional, que predominantemente exploram a conexão entre a pertença organizacional do indivíduo e seu autoconceito. Como salienta Riketta (2005), tal conexão pode apresentar um caráter cognitivo (sentindo-se uma parte da organização ou interiorizando valores organizacionais), emocional (orgulho pela pertença à organização) ou ambos. A definição considerada anteriormente por Mowday et al. (1982) pode variar, no entanto, de acordo com a proximidade com outros conceitos do estudo do comportamento organizacional, como o envolvimento, a satisfação e o comprometimento com as organizações.

Por outro lado, sentimentos negativos também foram identificados nas falas dos respondentes. Estes refletem uma possível presença de não-identificação para com os valores da organização, ilegitimidade ou, ainda, uma falta de orgulho em estar/trabalhar na organização:

Mesmo gostando do que a Teleperformance defende, eu ainda acho que pode ser fachada em alguns casos, porque ainda conseguimos ver muitos episódios de

---

<sup>15</sup> Identidade preservada.

desrespeito para conosco, agentes, por parte de quem compõe o quadro de *staff* da empresa, como os recursos humanos (Mimas, 2023).

Não consigo acreditar que uma organização, baseada no totalmente no lucro possa ter valores e vivê-los legitimamente (Epitemeu, 2023).

É o que eu digo, há muito pouco e o que há, não é suficiente para aumentar o “awareness” em problemas sociais dos meus colegas de trabalho (Epitemeu, 2023).

A ausência de internalização dos valores organizacionais pelo indivíduo, decorrente da disparidade entre seus valores individuais e os da organização, ou seja, quando não há conexão, facilita o surgimento de conflitos (cognitivos ou não) entre a organização e o colaborador. Esses conflitos emergem das discrepâncias e da falta de congruência entre ambas as partes, culminando na diminuição da motivação laboral e engajamento, como exploram Ceribeli e Gonçalves (2015).

Neste cenário, existem ainda algumas falas que sugerem uma visão mais crítica a respeito da identificação (ou sua ausência) com os valores organizacionais, como visto abaixo:

No entanto, nós temos que ter noção de que a empresa é composta por várias pessoas e acredito que haja pessoas que não tenham esses valores ou que possam ter tido ou que tenham alguns neste momento que não tinham no passado. Não somos todos iguais e também acho que é uma questão de ir se construindo (Tétis, 2023).

Acredito que seja importante poder trabalhar numa empresa que me respeite e ao que acredito, pois faz parte da minha condição humana conseguir me relacionar com quem me rodeia, e não acho possível ser tolerante com intolerância sem cair na hipocrisia (Epitemeu, 2023).

Ou seja, é significativo compreender estas três realidades para então visualizar como a organização poderá se adequar a elas, verificando se sua estratégia de comunicação adotada pode refletir em tais comportamentos, enaltecendo os positivos e mitigando os negativos.

A terceira categoria de análise, Ativismo, é explorada no próximo tópico. Aqui, será analisada a perspectiva dos respondentes em relação ao posicionamento da organização para com questões sociais, se há uma efetiva influência do CEO da empresa neste contexto, se a liderança é efetiva e faz seu papel, se existe um viés anti-ativista presente na própria organização e/ou nos respondentes, entre outros assuntos.

### **5.3.3 Categoria: Ativismo**

A partir da reflexão e tensionamento teóricos no tocante do ativismo corporativo, presente nos capítulos anteriores desta dissertação, é possível ver que um posicionamento perante questões sociais por parte das organizações têm sido intensamente cobrado pelo público. Cada vez mais são requeridas posições assertivas, que vão além de uma simples compreensão das preferências do consumidor da marca. Como esclarecem Riggins (2018) e Adi (2019), é necessário partilhar visível e palpavelmente seus valores e o que se tem feito para mitigar os problemas sociais.

Desse modo, partindo do pressuposto de que há um crescimento emergente na expectativa de que as empresas portem-se de modo ativista, agindo e assumindo uma posição a uma determinada causa social (Horst, 2018), os entrevistados foram questionados sobre este assunto, tido como essencial para o alcance dos objetivos desta dissertação.

O Ativismo, terceiro grupo definido para esta análise de conteúdo, foi a categoria com mais menções, com um total de 125 menções. O quadro abaixo (Quadro 18) expõe as ocorrências de cada dimensão da categoria em números:

**Quadro 18 – Amostras da categoria Ativismo**

DIMENSÕES	NÚMERO TOTAL DE OCORRÊNCIAS
Posicionamento	24
Influência	20
CEO ativista	8
Organização ativista	36
Liderança	8
Viés/comportamento anti-ativista	12
Reputação	4
Fachada/falta de posicionamento legítimo	8

Fonte: o autor (2023).

Na sequência, o leitor poderá visualizar depoimentos referentes a cada uma das dimensões (Quadro 19):

**Quadro 19 – Depoimentos ilustrativos de Ativismo**

DIMENSÕES	NÚMERO TOTAL DE OCORRÊNCIAS
Posicionamento	<i>No entanto acho que, claro, não envolvendo mídia nem nada do gênero, mas acho que a empresa até se posiciona bastante bem naquilo que são... os valores e aquilo que acreditamos e defendemos.</i>

Influência	<i>Não é pequeno o poder de influência que a Teleperformance tem sobre nós, então saber que ela utiliza sua imagem para levantar discussões sobre determinados assuntos sociais é interessante.</i>
CEO ativista	<i>Eu sinto que o CEO é um bom role model no que toca a todas as questões.</i>
Liderança	<i>Como eu disse antes, sempre falamos sobre esses projetos em nossas reuniões, também somos incentivados pelo nosso supervisor a continuar acessando a intranet com mais frequência para maiores informações.</i>
Liderança não-efetiva	<i>(...) eu acho que têm muitas operações que a vibe está lá embaixo, você vê que as pessoas não “estão lá”, essas coisas, eu acho que precisaria ser feita essa reformulação, sim, mas eu acho isso aí meio complicado, então não tenho uma opinião muito forte nisso, não. Acho que tem um incentivo muito grande para fazer as coisas, mas nem todo mundo ali é um bom exemplo.</i>
Viés/comportamento anti-ativista	<i>Não estou com vontade, provavelmente por causa do que acabei de dizer na pergunta anterior. Ver impactos negativos em vez de positivos sempre me deixa ansioso.</i>
Reputação	<i>Não porque me deram alguma razão para pensar o contrário. mas devido à natureza que são as corporações, em que geralmente a sua principal preocupação em terem certos valores para fins reputacionais com uma finalidade de lucro em mente.</i>
Fachada/falta de posicionamento legítimo	<i>Acho fachada e acho que é puro marketing. Não consigo acreditar que uma organização, baseada no totalmente no lucro possa ter valores e vivê-los legitimamente.</i>

Fonte: o autor conforme os respondentes (2023).

Assim como a categoria anterior (Orgulho), aqui no Ativismo, a maioria das ocorrências tiveram um teor mais positivo do que negativo — mesmo o negativo estando também presente em algumas falas. As dimensões com mais menções foram, respectivamente,

organização ativista, posicionamento e influência. Em linhas gerais, nestas três dimensões, os empregados da Teleperformance consideram a organização como uma empresa que tem seus valores e os vive cotidianamente, fortalecendo seu posicionamento perante os mesmos. Além disso, por ser uma organização com 14.000 funcionários, esta consegue ser consideravelmente influente face ao seu público. As falas abaixo corroboram com tal premissa:

Ao compartilhar os resultados de como tratar e respeitar as pessoas através de nossas campanhas de COTW. Além disso, certificando-se de que o que a empresa está fazendo é a coisa certa a fazer. Acho que isso faz com que a empresa seja ainda mais vocal nas questões sociais (Jápeto, 2023).

Acho sim relevante, que isso mostra que a empresa está mais interessada em fazer, o que acha em seu ver, justo e correto em vez de se alinhar com o que a maioria ache que possa ser correto, mesmo que não seja para a empresa (Hipérion, 2023).

Eu sou uma lutadora contra a ignorância e a verdade, ou pelo menos a verdade que eu conheço, custasse o que custasse. Se eu perdesse o meu emprego sabendo que a empresa que estou lutou por uma boa causa, não me importava (Reia, 2023).

No entanto acho que, claro, não envolvendo mídia nem nada do gênero, mas acho que a empresa até se posiciona bastante bem naquilo que são... os valores e aquilo que acreditamos e defendemos (Tétis, 2023).

Claro que certamente virão instruções por parte do CEO, claramente que sim, que podem influenciar as atitudes dos funcionários, pelo menos dentro da empresa, pelo menos é algo que as pessoas tentam ou que pelo menos da minha parte é sempre tentado inculcar nas pessoas que é aceitar toda a gente independentemente de como a pessoa é, fazer o bem etc. (Tétis, 2023).

Como sugerem Olkkonen & Jääskeläinen (2019), quando uma organização assume um posicionamento político/ativista, devido à sua forte influência perante seus públicos de interesse, seja ele interno, externo ou misto, ela tem uma forte capacidade de fomentar e ampliar os debates sobre as temáticas sociais, adotando um papel que previamente eram realizados por organizações não governamentais, movimentos sociais e figuras políticas.

Nestes casos, é muito comum organizações terem uma postura para com aquelas temáticas que estão associadas às suas operações imediatas, mas o contrário também é verdadeiro (Olkkonen & Jääskeläinen, 2019). Conforme elucida o autor, nesta era emergente, o ativismo corporativo pode, também, tratar de questões sociais mais complexas, que nem sempre estejam associadas ao seu *core business*. Neste cenário, é interessante comentar sobre os desafios e controvérsias que as organizações podem enfrentar, que é o caso da legitimidade de suas ações e posicionamentos, temáticas também apontadas pelos respondentes, como é possível ver logo abaixo:

Eu acho que na medida, sim, né, se puder realmente estiver ao alcance deles, eu acho que o esforço eles primeiro têm que ser sincero e genuíno, e também se preocupar de cuidar de dentro da casa primeiro (Dafne, 2023).

Acho fachada e acho que é puro marketing. Não consigo acreditar que uma organização, baseada no totalmente no lucro possa ter valores e vivê-los legitimamente (Epitemeu, 2023).

Mas ao mesmo tempo, sendo a empresa uma corporação, e como corporações são feitas de várias pessoas, e não uma personalidade ou cara, às vezes me pergunto se os valores que transmitem são mesmo genuínos. Não porque me deram alguma razão para pensar o contrário. mas devido à natureza que são as corporações, em que geralmente a sua principal preocupação em terem certos valores, á para fins reputacionais com uma finalidade de lucro em mente (Hipérion, 2023).

(...) mas acho impossível um CEO bilionário acredite em algum dos meus valores tendo em conta que está a “ganhar” o jogo do capitalismo, que é a base de todos os problemas sociais que enfrentamos (Epitemeu, 2023).

Ou seja, no âmbito do ativismo corporativo, como discutido nos capítulos anteriores, mas que valem a sua recapitulação neste momento, os desafios e controvérsias podem surgir no momento que os públicos começam a se questionar sobre se as ações e posicionamentos assumidos pelas companhias são genuínos, suficientes ou somente performativo, como analisa McDonnell (2015). Como resultado, tem-se o comprometimento da imagem e reputação da marca, uma vez que esta não consegue convencer nem capturar a cativar a confiança do público (Walker e Stepick, 2020).

Isso também pode refletir no próprio comportamento dos empregados. Alguns respondentes também comentam sobre uma possível ilegitimidade da organização para com a comunicação de questões sociais, sobre uma estratégica comunicacional ineficaz ou, ainda, sobre uma ausência de vontade/engajamento sobre tais temáticas:

Infelizmente não. Não estou com vontade, provavelmente por causa do que acabei de dizer na pergunta anterior. Ver impactos negativos em vez de positivos sempre me deixa ansioso (Jápeto, 2023).

Não, participei somente de outros eventos, como festas e confraternizações da organização, como aquela festa de inverno que teve no final do ano passado (Reia, 2023).

No início sim, sentia muito mais vontade. Mas com o passar do tempo, comecei a conhecer bem como as coisas funcionam internamente e hoje em dia essa vontade de me conscientizar diminuiu, apesar de existir um pouco (Mimas, 2023).

Aqui é observado que há caminho para melhoria no tocante do envolvimento dos funcionários da Teleperformance Portugal. A partir da compreensão de o porquê que alguns funcionários não acreditam no que a organização comunica e não se engajam,

será possível haver uma readaptação da estratégia de comunicação que diminua tais comportamentos não desejados.

É seguindo este encadeamento de ideias sobre o engajamento que esta parte da análise parte para a quarta e última categoria de análise, “Engajamento”. Neste próximo tópico, serão exploradas falas referentes a se e como os funcionários se engajam em ações ativistas corporativas, se possuem ou não vontade para tal e sugestões de melhoria.

### 5.3.4 Categoria: Engajamento

Conforme a definição de Shaw (2005), engajamento refere-se à transformação do potencial dos colaboradores em desempenho efetivo, alcançando determinado objetivo com a ajuda da utilização das ferramentas, meios e estratégias planejadas pela comunicação interna.

Este conceito, aplicado ao cenário desta dissertação, pode ser traduzido, então, como um resultado ativo da identificação dos empregados com os valores, propósito e políticas de uma organização a respeito de seu posicionamento sobre questões sociais. Isto é, com base na afinidade que o funcionário desenvolve com a organização e seus princípios e ideias defendidos, isso pode impactar comportamentos de cidadania positiva, manifestando-se através de um esforço adicional tanto nas tarefas rotineiras quanto nas extraordinárias (Arthur et al. 2006, Kristof-Brown e Guay 2011).

Abaixo é possível ver, respectivamente, as amostras que integram a categoria Engajamento e o quanto foram mencionadas nas entrevistas, e algumas falas que as ilustram (Quadros 19 e 20).

**Quadro 19 – Amostras da categoria Engajamento**

DIMENSÕES	NÚMERO TOTAL DE OCORRÊNCIAS
Participação/engajamento	35
Voluntariado	9
Falta de engajamento/vontade	28
Treinamentos/desenvolvimento	7

Fonte: o autor (2023).

Na sequência, o leitor é apresentado a depoimentos selecionados que elucidam as dimensões mais abordadas no âmbito da categoria Engajamento (Quadro 20).

**Quadro 20 – Depoimentos ilustrativos da Engajamento**

DIMENSÕES	NÚMERO TOTAL DE OCORRÊNCIAS
-----------	-----------------------------

Participação/engajamento	<i>Vou sempre buscar mostrar os meus valores independentemente de onde estou, apesar de saber que isso me poderá prejudicar, sendo que legalmente não posso ser despedida por isso.</i>
Voluntariado	<i>Sim, claro, eu participo nessas atividades sempre que possível, embora não esteja presente em todas as atividades.</i>
Falta de engajamento/vontade	<i>A comunicação desses programas ainda não são o suficiente para me fazer participar. Acho que falta, além do apelo emocional, a constância, o volume de comunicação, sabe? Porque eles são comunicados uma ou duas vezes e é isso. Passa uns dias e eu já esqueço sobre o que era aquele email, ou post na intranet.</i>
Treinamentos/desenvolvimento	<i>Mas em questões sociais, acho que pelo que eu vejo, sinto falta de workshops de conscientização e de campanhas de doação, acho que ainda há pouco disso.</i>  <i>Não sei bem mas poderia ser através de mais iniciativas formativas gratuitas para funcionários, como workshops e outros tipos de eventos, durante o horário de trabalho, já que eu não consigo participar fora do horário de trabalho.</i>

Fonte: o autor conforme os respondentes (2023).

Quando questionados sobre se os funcionários procuram se engajar em ações de ativismo corporativo a partir dos esforços da comunicação interna, tivemos uma maioria de respostas positivas, mas, ao mesmo tempo, um retorno negativo também se fez presente.

Em linhas gerais, os funcionários sentem vontade de participar de tais iniciativas, contanto que sejam realizadas dentro do horário de trabalho. Atualmente, grande parte das ações de voluntariado, com exceção de campanhas de doação de bens, são realizadas fora do horário de trabalho. As falas abaixo corroboram com isto:

Não sei bem mas poderia ser através de mais iniciativas formativas gratuitas para funcionários, como workshops e outros tipos de eventos, durante o horário de

trabalho, já que eu não consigo participar fora do horário de trabalho (Mimas, 2023).

Sim, eu diria que em questão de querer participar, sim, agora acho que muitas vezes o COTW ou o COTP têm horários que não se todo compatíveis com a vida pessoal das pessoas e acho que isso pode impactar a taxa de participação (Tétis, 2023).

É difícil para mim participar destas iniciativas porque moro longe do escritório, então o ideal para mim seria participar durante o horário de trabalho (Jápeto, 2023).

Infelizmente ainda não tive a oportunidade de o fazer, pois os eventos estão muito longe do meu local de trabalho, que é em casa, e no pouco tempo que estive a trabalhar para a TP *in office*, por pouco mais de dois meses, não tive a oportunidade de o fazer (Hipérion, 2023).

No entanto, como modo de contornar tal fato, os funcionários, em sua maioria, a partir da comunicação, procuram ativamente/se esforçam para saber sobre a temática dentro da organização. Alguns consideram a comunicação suficiente e outros não se sentem motivados ou envolvidos o suficientemente para procurarem saber mais:

Como eu disse antes, sempre falamos sobre esses projetos em nossas reuniões, também somos incentivados pelo nosso supervisor a continuar acessando à intranet com mais frequência para maiores informações (Titã, 2023).

Sim, penso que estou bem informado porque a TP está a garantir que nós, como colaboradores, estamos cientes das suas iniciativas através de newsletters e reuniões semanais (Titã, 2023).

Apenas relativamente ao que é passado pela própria empresa, em algumas comunicações formais e reuniões com a liderança (Dione, 2023).

Acho que são comunicados e acho que, depois, do nosso lado, não há uma procura proativa para sabermos mais sobre isso. Acho que recebemos apenas a informação que é dada porque a partir do momento em que também existem algum tipo de workshop, algum tipo de sessão de conscientização, algum tipo de atividade nessas sessões, nesses momentos, também é passado bastante informação. E nós acabamos por haver apenas a informação de que vai existir isso ou aquilo. E temos bastantes plataformas de e-learning que têm bastante informação sobre isso e acabamos por não ir atrás dessa informação (Tétis, 2023).

Nem por isso (Febe, 2023).

Acho que a divulgação, assim, não é muito bem divulgada, eu realmente só participava porque já conhecia bem como é que funciona e tinha contato ali com os organizadores, então assim, poderia ser melhorado (Dafne, 2023).

Não, pois não costumo ir atrás desse tipo de informação. Aquilo que sei vem de canais oficiais de comunicação, como a intranet, emails e reuniões semanais (Mimas, 2023).

Como é possível ver no Quadro 19, foram justamente “Engajamento” e “Falta de engajamento/vontade” as dimensões mais citadas pelos entrevistados, com 35 e 28 menções respectivamente. Isto reflete, interessantemente, sobre a dualidade em que a organização atualmente se encontra: sobre como manter e fomentar ainda mais a participação de quem já está presente nas ações sociais da empresa e como mitigar a falta de vontade dos funcionários que não participam de tais ações, mas que já se mostraram interessados.

É algo que a empresa está a tentar mudar, puxar mais pessoas, mas, no entanto, acho que temos algumas pessoas a puxar, mas ainda não temos um “forcing” tão grande da parte do CEO de forma a envolver as pessoas. Acho que poderiam puxar mais as pessoas para atividades como o TP Club<sup>16</sup> e as ações de voluntariado que não são promovidas pela empresa (Tétis, 2023).

Eu acho que o calendário já deveria ser programado com muito tempo de antecedência, aí poderia trabalhar mais as divulgações de email, as reuniões de equipe semanais ou até mesmo anúncios na cafeteria, mas não adianta fazer uma coisa em cima da hora e depois reclamar que ninguém adere, que ninguém vai sendo que poderia programar um pouco mais cedo e engajar melhor (Dafne, 2023).

Em outras palavras, faz-se necessária a realização de uma autocrítica pelos setores de comunicação e o de responsabilidade social sobre o que estão fazendo certo e o que não estão. Assim, torna-se evidente a relevância da identificação organizacional que os funcionários têm com as posturas das organizações em relação a questões sociais, especialmente no contexto do ativismo corporativo. Conforme destacado por Burbano (2018), quando uma organização adota uma posição diante de uma questão social, isso pode motivar os colaboradores a dedicarem esforços adicionais, caso sintam afinidade com essa posição (Edwards & Cable, 2009) — e o oposto também é verdadeiro, já que a falta de conexão com os valores, por sua vez, exerce uma influência negativa na identificação organizacional e, conseqüentemente, na satisfação, motivação e envolvimento no trabalho.

## **5.4 Podem, então, funcionários engajarem-se em ações ativistas por meio da comunicação interna?**

Com as mudanças nas realidades do cenário corporativo — a digitalização de processos, o teletrabalho, o aumento do ativismo corporativo, além de outras dinâmicas —, é demandada uma revisão sobre como a comunicação interna é vista, implementada e

---

<sup>16</sup> O TP Club é um programa de *wellness* da Teleperformance Portugal, onde, além das ações de responsabilidade social, estão presentes atividades de *team-building*, desenvolvimento e bem-estar do funcionário.

consumida, especialmente a partir de uma perspectiva das relações públicas e da comunicação estratégica (Men, 2021).

Além disso, os funcionários, CEO e as próprias organizações têm aumentado suas vozes perante um problema social. Trata-se de iniciativas direcionadas a objetivos, planejadas e negociadas por indivíduos e/ou grupos de funcionários, visando defender posições a favor ou contra políticas ou decisões organizacionais, com o propósito de impulsionar transformações sociais (Krishna, 2021). Ou seja, esta cobrança por valores e ideologias específicas que atendam às necessidades destes grupos de interesse, revela-se indispensável a adoção de um posicionamento frente a temas recorrentes da agenda pública de modo que a diferenciação dos concorrentes se faça presente (Mugnaini, 2018).

Isto é, posteriormente à adoção de uma nova postura, caracterizada como ativista, as organizações necessitam estabelecer um planejamento de ações apropriado, e a comunicação não pode nem deve ser negligenciada. Nesse contexto, a comunicação estratégica, no âmbito das Relações Públicas, desempenha um papel fundamental, contribuindo para manter uma comunicação eficaz com diversos públicos. Em outras palavras, para o efetivo desenvolvimento das iniciativas de comunicação com um viés ativista, é crucial discernir entre essa abordagem e a comunicação do dia a dia (Goldsworthy, 2008).

E essa mudança começa dentro de casa, com a motivação dos funcionários, com a adoção de um posicionamento ativo da liderança e, como visto, com uma comunicação consistente, clara e objetiva, sendo que estes três fatores devem caminhar juntos.

À comunicação interna de uma companhia, especialmente do ponto de vista da liderança, é atribuído um papel essencial na motivação e ativação dos funcionários. Neste contexto, motivar refere-se à capacidade de fazer com que os colaboradores se esforcem a desempenhar uma determinada ação a partir de uma estratégia prevista, garantindo o alcance de metas pré-estabelecidas (Timm & Peterson, 2000). Para isso, os líderes necessitam atender algumas necessidades intrínsecas à dinâmica colaborador-liderança-organização, como autonomia, desenvolvimento de competências e fortalecimento de relacionamentos (Ryan & Deci, 2000).

Conectando os objetivos pessoais dos colaboradores a um propósito que vai além da organização, a comunicação interna permite e facilita, portanto, a compreensão do significado e o impacto de seu trabalho, aumentando a motivação do funcionário à sua função cotidiana (Mayfield & Mayfield, 2018).

Neste contexto, os profissionais de relações públicas atuam enquanto a consciência da organização (Berger e Reber, 2005; Holtzhausen, 2013), agindo especialmente na

atribuição de uma gestão ética, responsável e empática. As relações públicas requerem uma ação estratégica, o que significa que atuam efetivamente no posicionamento da organização frente à sociedade, expressando sua razão de existência, fortalecendo sua missão, explicitando seus valores, compartilhando suas crenças e princípios fundamentais, ao mesmo tempo em que estabelecem uma identidade distintiva e delineiam sua visão de como desejam ser percebidas nos futuros próximo e distante (Kunsch, 2006).

Ao deslocar estas discussões à realidade desta dissertação, de modo a compreender se de fato há uma ativação do envolvimento dos funcionários às ações ativistas da organização a partir da comunicação interna, questionamentos, alguns já discutidos anteriormente, foram levantados. Abaixo é possível ver tais questões, seguidas por depoimentos referentes a elas:

a. Você tem vontade de tomar algum tipo de ação para aumentar a conscientização sobre essas questões dentro da sua empresa?

Sim, gostaria que a empresa nos incluísse mais em suas campanhas e programas para promover seus valores. Acho que se nós, como colaboradores, nos sentirmos protagonistas das iniciativas e as nossas vozes forem ouvidas, é claro que a nossa consciência será aumentada (Titã, 2023).

Sim, claro, eu participo nessas atividades sempre que possível, embora não esteja presente em todas as atividades (Encélado, 2023).

Não, creio que a Teleperformance já faz esta sensibilização através de atividades internas ou externas e de comunicação nas redes sociais (Jápeto, 2023).

Enquanto *trainer* acabo por fazer um bocadinho esse papel, no primeiro dia de acolhimento das pessoas, onde nós falamos da empresa, dos valores da empresa, quais são os valores que defendemos, e tudo aquilo um pouco. De certa forma um dia não é suficiente, mas penso que alguma ação da minha parte já é feita nesse sentido. É claro que poderia haver mais (Tétis, 2023).

Neste momento, não me sinto envolvido de tal forma a querer ou estar motivado para o fazer. Mas, para ser sincero, não sei se é algo pessoal ou se há alguma influência por parte da TP (Hipérion, 2023).

Não, pois acho que não vai resultar. É o que eu digo, há muito pouco e o que há, não é suficiente para aumentar o “awareness” em problemas sociais dos meus colegas de trabalho (Epitemeu, 2023).

No início sim, sentia muito mais vontade. Mas com o passar do tempo, comecei a conhecer bem como as coisas funcionam internamente e hoje em dia essa vontade de me conscientizar diminuiu, apesar de existir um pouco (Mimas, 2023).

É possível visualizar alguns cenários com as respostas supracitadas. Há funcionários que sentem vontade de tomar algum tipo de ação para aumentar sua conscientização perante as ações ativistas da organização, alguns não sentem esta vontade e outros acreditam que o que a empresa comunica é suficiente.

Neste contexto, é interessante que o setor de comunicação, ou então de responsabilidade social, tente compreender os motivos pelos quais alguns funcionários não se engajam e/ou tentam compreender o que se passa na organização. Seria a estratégia adotada? Seria o volume (ou a ausência de), a constância, ou a linguagem da comunicação? Seria a organização, que não oferece subsídios para tal ou os próprios funcionários, que não enxergam importância nisso?

É primordial decifrar este código para, então, aplicar e mensurar as ações comunicacionais. Uma alternativa para tal é promover uma comunicação bidirecional. No contexto da comunicação estratégica, a comunicação interna requer a capacidade de ouvir para obter o feedback, opiniões, perspectivas e ideias dos colaboradores. A abordagem simétrica, que enfatiza a escuta, a reciprocidade e uma orientação centrada no colaborador, é reconhecida como uma característica essencial para um excelente relacionamento público (Grunig, 1992).

Hume e Leonard (2014) ressaltam a importância de incorporar as perspectivas dos públicos internos no desenvolvimento da estratégia organizacional. A escuta ativa representa uma comunicação que não é unilateral, fomentando o diálogo onde significados podem ser cocriados e entendimento mútuo alcançado, além de estimular a inovação, já que as vozes dos colaboradores e o feedback construtivo podem servir como fontes de ideias inovadoras (Park et al., 2014).

b. Você está bem informado sobre as posições da sua empresa sobre questões sociais importantes?

Não, pois não costumo ir atrás desse tipo de informação. Aquilo que sei vem de canais oficiais de comunicação, como a intranet, emails e reuniões semanais (Mimas, 2023).

Sim, penso que estou bem informado porque a TP está a garantir que nós, como colaboradores, estamos cientes das suas iniciativas através de newsletters e reuniões semanais (Titã, 2023).

Infelizmente não. Não estou com vontade (...). Ver impactos negativos em vez de positivos sempre me deixa ansioso (Jápeto, 2023).

Apenas relativamente ao que é passado pela própria empresa, em algumas comunicações formais e reuniões com a liderança (Dione, 2023).

Eu não me informo bem sobre as posições da empresa em questões sociais importantes, no sentido de que a informação que eu tenho sobre as posições da empresa são aquelas que são divulgadas. Eu não procuro por mais informação, não procuro ter mais conhecimento sobre isso. Se aquilo que é divulgado de forma geral da empresa for suficiente então a resposta é sim, mas de forma geral diria que não, diria que poderia ter uma opção mais proativa na procura de informação e na procura de entender o que é feito pela empresa (Tétis, 2023).

Nem por isso (Febe, 2023).

Tento (Telesto, 2023).

A mesma dinâmica também acontece nesta questão, apesar de o teor negativo estar mais presente. Os entrevistados comentam que não se consideram ou sentem que são pessoas bem-informadas sobre os posicionamentos da organização em questões sociais. A partir das respostas, é possível ver que não há uma proatividade vinda dos funcionários neste quesito, pois acreditam que o que é comunicado pela organização é suficiente. Mesmo, então, consumindo a comunicação interna, por que não acreditam estar bem-informados?

Os mesmos questionamentos levantados pelo investigador na questão anterior também poderiam ser aqui apontados. Seriam uma estratégia não eficaz ou a própria falta de interesse por parte dos funcionários os motivos para tal a falta de constância do que é comunicado? Estas são questões válidas para compreender a realidade da organização face à comunicação interna e engajamento de funcionários no ativismo corporativo — o que foi objetivado entender nesta dissertação.

c. Você acha que a empresa vive seus valores (os da empresa)? Ou é uma fachada?

Acho que a maioria dos valores são seguidos e estão espelhados nas práticas da empresa, mas que outros são exagerados em relação ao que é a realidade de trabalhar nessa empresa (Dione, 2023).

Sim, a empresa na sua grande maioria vive os valores que representa. Existem momentos ou pessoas por vezes podem ficar aquém das expectativas, por exemplo, somos todos humanos que as vezes não lidamos bem com stress, mas em termos de estrutura e processos, a empresa dá muitos canais para nós nos expressarmos em termos de feelings (Encélado, 2023).

Acredito que eles estão tentando atender aos valores de todos. A empresa busca atender a qualidade e os padrões que promove aos clientes e colaboradores. Consequentemente, eles estão tentando atender aos valores de todos que podem trazer, o que considero uma coisa boa (Jápeto, 2023).

Mesmo gostando do que a Teleperformance defende, eu ainda acho que pode ser fachada em alguns casos, porque ainda conseguimos ver muitos episódios de desrespeito para conosco, agentes, por parte de quem compõe o quadro de staff da empresa, como os recursos humanos (Mimas, 2023).

Acho que a maioria dos seus valores são verdadeiros e eles estão à altura disso pelo que vejo todos os dias. Podemos ver isso nas comunicações e também nos comportamentos dos meus colegas de trabalho (Titã, 2023).

Acho fachada e acho que é puro marketing. Não consigo acreditar que uma organização, baseada no totalmente no lucro possa ter valores e vivê-los legitimamente (Epitemeu, 2023).

Novamente não há uma uniformidade nas respostas. É possível ver que há um desencontro de opiniões quando o assunto é legitimidade do posicionamento da organização estudada. Enquanto há funcionários que acreditam que a companhia vive seus valores viva e diariamente, existem aqueles que pensam que os valores ou não são legítimos ou não são vividos pela organização.

Uma possível explicação teórica para esta dinâmica é a questão da confiança e desconfiança organizacional. Estudos apontam o papel que a comunicação apresenta na geração da confiança ou desconfiança (Folger & Cropanzano, 1998), sendo um exemplo deles é o de Brockner & Wiesenfeld (1993), que explica que funcionários podem estar propensos a aceitar decisões e posicionamentos, mesmo desfavoráveis, quando são fornecidas razões adequadas, claras, objetivas e genuínas.

Isto é, é destacada a qualidade da comunicação e, em particular, as percepções dos funcionários sobre a consistência entre a implementação real e a estratégia declarada pela alta administração (Kernan & Hanges, 2002). Ainda consoante aos pensamentos Kernan & Hanges (2002), os funcionários valorizam informações que vão além das justificativas ou explicações iniciais para a mudança organizacional, refletindo assim a construção contínua dos relacionamentos de confiança (e conseqüentemente, desconfiança). Assim, a qualidade da informação e a consistência entre a estratégia declarada pela organização e a realidade para os funcionários também provavelmente impactarão nesta dualidade.

d. Os programas e projetos existentes na organização (COTW e COTP), tal como são comunicados, fazem com que você queira participar dessas iniciativas?

Sim. Como eu disse antes, sempre falamos sobre esses projetos em nossas reuniões, também somos incentivados pelo nosso supervisor a continuar acessando a intranet com mais frequência para maiores informações (Titã, 2023).

Não. É exatamente o que eu comentei antes, a comunicação desses programas ainda não são o suficiente para me fazer participar. Acho que falta, além do apelo emocional, a constância, o volume de comunicação, sabe? Porque eles são comunicados uma ou duas vezes e é isso. Passa uns dias e eu já esqueço sobre o que era aquele email, ou post na intranet (Mimas, 2023).

Infelizmente a minha vida pessoal não me deixa participar em muitos eventos pós-laborais, mas, sim, acho-os bem comunicados (Encélado, 2023).

Sim, mas considero que se fossem promovidos pelas pessoas que os organizam e não apenas por comunicações que por vezes são demasiado breves e pouco explicativas, eram mais eficazes. Isso no Porto, por exemplo. Não sei como acontece em outros *sites* da empresa. Aqui não há um time de comunicação ou de responsabilidade social. Vem tudo de Lisboa (Dione, 2023).

Sim, eu diria que em questão de querer participar sim, agora acho que muitas vezes o COTW ou o COTP têm horários que não se todo compatíveis com a vida pessoal das pessoas e acho que isso pode impactar a taxa de participação. No entanto, acho que sim, acho que a forma em como são comunicados e o "puxo" que é feito através de email muitas das vezes pessoas a mandarem mensagens por Teams para pedir a participação nas redes sociais acho que sim, só que acho que a taxa de aderência é bastante baixa para aquilo que deveria ser (Tétis, 2023).

Em sua maioria, os funcionários sentem vontade de participar das ações promovidas pelos programas de responsabilidade social da organização. No entanto, o horário escolhido para a consecução de tais ações muitas vezes não condiz com a realidade de muitos funcionários, uma vez que são realizadas fora do horário de trabalho (finais de semana, por exemplo) e estão longe de onde os colaboradores estão. Como é possível ver acima, os funcionários participariam ativamente se tais ações fossem incluídas dentro de suas cargas horárias de trabalho.

Além disso, também foram comentados sobre uma inefetividade da sua comunicação. Tais ações não são comunicadas o suficiente para gerar vontade. A falta de um setor de comunicação e/ou de responsabilidade social em alguns escritórios da empresa também influencia nesta falta de engajamento, porque a comunicação muitas vezes fica restrita ao digital<sup>17</sup>.

e. Quando se trata de questões sociais importantes, você acha que o CEO da sua empresa influencia as atitudes dos funcionários em relação a essas questões?

Eu, se calhar, aqui, não diria que é o CEO da empresa que influencia as atitudes das pessoas em relação a essas questões. Eu acho que é a atitude do management que influencia as atitudes. Claro que certamente virão instruções por parte do CEO, claramente que sim, que podem influenciar as atitudes dos funcionários, pelo menos dentro da empresa, pelo menos é algo que as pessoas tentam ou que

---

<sup>17</sup> Inferências a partir das respostas assim como da própria experiência do investigador durante seu trabalho na organização.

pelo menos da minha parte é sempre tentado inculcar nas pessoas que é aceitar toda a gente independentemente de como a pessoa é, fazer o bem etc. Portanto acho que sim, acho que as *guidelines* da empresa e do management da empresa, pelo menos dentro daquele edifício influenciam as atitudes das pessoas até porque quando estamos no nosso local de trabalho tentamos influenciar as pessoas para que assim o seja e para evitar que haja comentários depreciativos de pessoas (Tétis, 2023).

Não consigo formar uma opinião 100% informada. Mas acredito que o CEO não tem muita influência nas atitudes sociais em relação aos funcionários. Não diria que é nula, mas também que não é muito influenciável (Hipérion, 2023).

Sim e essa atitude é a indiferença dos colaboradores. Não vejo muita ação por parte dos colaboradores da TP (Epitemeu, 2023).

De certo modo sim, e positivamente. Acho que o posicionamento dele ajuda a aumentar a conscientização para com problemas sociais na Teleperformance. Também vejo que há uma preocupação vinda dele (Telesto, 2023).

Nenhum pouco (Dafne, 2023).

Creio que sim, senão se notaria nos próprios funcionários, neste caso treinadores, as *bad vibes* da empresa. Por enquanto está tudo nos conformes, nada excepcional (Reia, 2023).

Não, porque não sinto que o CEO não tem muita influência nisso atualmente. Eu sinto falta de uma presença maior dele nesses assuntos. Quando ele aparece, é mais para questões relacionadas ao negócio, e não em questões sociais (Mimas, 2023).

Acho que a reputação do CEO pode impactar muito uma empresa, como vimos recentemente. E também acho que os CEOs deveriam dar o exemplo, então sim, acho que o CEO influencia os funcionários em relação às questões sociais. É por isso que é importante ouvir o compromisso da TP com as questões sociais por parte dos gestores (Titã, 2023).

Apesar de haver falas favoráveis à influência do CEO nas atitudes dos funcionários no tocante das questões sociais, a grande maioria das falas revela um teor mais crítico, que diz que a tal liderança advinda do CEO não é efetiva nem influencia as atitudes do público interno. Sobre isso, a literatura comenta que a atuação do CEO frente às questões sociais, como modo de promover o engajamento dos funcionários, é fundamental (Brown, Manegold e Marquardt, 2020; Branicki et al., 2021). O quadro que se segue (Quadro 21) destaca as melhores práticas de ativistas corporativos, principalmente CEOs, podendo até representar como um guia para a liderança (Jolovic e Jolovic, 2021).

#### **Quadro 21 – As melhores práticas de/para ativistas corporativos**

PRÁTICA	EXPLICAÇÃO
---------	------------

1. Ativistas corporativos precisam ser proativos	Reconheça que o ativismo corporativo é uma tendência emergente que está apenas aumentando. Aborde isso agora.
2. Os gerentes de comunicação corporativa devem ser estratégicos ao aconselhar os líderes corporativos na defesa de questões	Decida agora quais questões são importantes para a empresa e por que são importantes.
3. Estabeleça um ajuste entre o problema e os valores e missão da empresa	Para que o ativismo corporativo ganhe credibilidade e apoio, é importante comunicar por que a questão está relacionada com a missão e os valores da empresa.
4. Considere os funcionários.	Avalie como os funcionários serão impactados pela postura corporativa e avalie seu apoio. Se alguns colaboradores discordarem da posição assumida, poderão sentir-se excluídos, menos produtivos e menos leais.
5. É preciso conhecer a opinião pública sobre questões relevantes	Tomar uma posição pública sobre uma questão “quente” pode não ser totalmente compreendida ou aprovada por todas as partes interessadas. A investigação sobre as principais partes interessadas é vital.
6. Discussão dos prós e os contras com os tomadores de decisão	Os profissionais de comunicação devem liderar a discussão sobre metas, objetivos, estratégia e táticas.
7. Realização de uma análise risco-benefício dos efeitos sobre reputação da corporação	O ativismo corporativo pode influenciar a reputação de uma empresa. As análises de previsão são mais do que significativas.
8. Dedicção total de tempo e recursos necessários	Grandes questões exigem dedicação de longo prazo, ousada e focada. E a defesa de direitos custa caro.
9. Olhar-se no espelho	Se sua empresa precisa fazer melhorias, diga isso antes que seus críticos o façam.

10. Planejamento de parcerias para ganhar impulso	Considere envolver outros líderes empresariais ou especialistas na causa. Forme relacionamentos com organizações sem fins lucrativos que tenham credibilidade e sejam consideradas legítimas.
11. Atribuição de canais, mensagens e tom utilizados	Garantir que as razões por trás do ativismo corporativo sejam expressas de forma clara e transparente ao longo do tempo, e não apenas uma vez, quando o assunto aparece pela primeira vez nas notícias.
12. Planejamento de uma potencial tempestade nas redes sociais	As mídias sociais e o ciclo de notícias 24 horas por dia, 7 dias por semana, exigem que as empresas operem na velocidade da luz. As consultas da mídia, a atividade no Facebook e no Twitter, os protestos sociais, as perguntas dos funcionários e a reação das ONGs são praticamente garantidas quando se abordam questões politicamente carregadas. As equipes de mídia social devem estar preparadas e apoiadas.
13. Esperar por reações adversas e estar preparado para responder	Por mais que haja apoio e admiração genuínos por tomar uma posição pública, as críticas também podem ser contundentes. Não recue nem mude de posição.

Fonte: Jolovic & Jolovic (2021) a partir de Werder (2018) (traduções do autor).

O quadro acima mostrou importantes pontos no que se refere às boas práticas que uma organização precisa adotar quando deseja posicionar-se perante uma causa social. Alguns pontos nele abordados estão intrínsecos à dinâmica intraorganizacional — especialmente com os colaboradores, como considerar os funcionários, olhar-se no espelho, estabelecer um ajuste entre o problema e os valores e missão da organização e a gestão da comunicação precisa traçar a estratégia deste posicionamento.

No tocante da comunicação, Welbourne et al. (2008) esclarecem que colaboradores demonstram maior envolvimento quando têm conhecimento do que está acontecendo e por qual razão. Isso contribui para que se sintam mais integrados à organização. Para este efeito, a comunicação precisa fluir bidirecionalmente — canais de comunicação destinados aos colaboradores e canais para "ouvir" os colaboradores (Welbourne et al., 2008).

É imprescindível que não haja a falta de compreensão da mensagem por parte dos colaboradores, uma vez que isso pode provocar desmotivação, desconfiança e a atribuição de uma ineficiência da organização neste quesito. Afinal, a ausência de informações claras acaba por desenvolver o chamado “rádio-peão”, ou burburinhos, entre quadro de funcionários.

O engajamento acontece quando os colaboradores estão bem-informados e entendem a realidade da organização, sendo que alguns deles até preferem participar ativamente desta disseminação de informação, fazendo deles porta-vozes informais da companhia (Welbourne et al., 2008).

Não, pois não costumo ir atrás desse tipo de informação. Aquilo que sei vem de canais oficiais de comunicação, como a intranet, emails e reuniões semanais (Mimas, 2023).

Sim, penso que estou bem informado porque a TP está a garantir que nós, como colaboradores, estamos cientes das suas iniciativas através de newsletters e reuniões semanais (Titã, 2023).

Esta dinâmica oferece algumas implicações à liderança. Líderes que se expressam de maneira eficiente transmitem mensagens claras de forma repetitiva. Eles comunicam tanto nos aspectos cognitivos quanto emocionais. Demonstram receptividade ao feedback e estão em constante busca por aprimoramento. Utilizam uma variedade de canais de comunicação para a promoção e compartilhamento de informações, abrangendo desde reuniões individuais até encontros abertos, blogs, vídeos e emails, adaptando-se à finalidade específica de cada comunicação. Em resumo, avaliam criteriosamente a audiência-alvo de suas mensagens e ajustam mensagens comuns para atender a diferentes públicos (Welbourne et al., 2008).

Como eu disse antes, sempre falamos sobre esses projetos em nossas reuniões, também somos incentivados pelo nosso supervisor a continuar acessando a intranet com mais frequência para maiores informações (Titã, 2023).

Assim como em outras organizações, a Teleperformance Portugal enfrenta um desafio, que é o de promover uma comunicação consistente, clara, objetiva e que fala sentido ao seu público interno. No tocante da comunicação de teor ativista, há espaço e potencial para melhorias. As considerações sobre este assunto, além de uma breve recapitulação sobre o que foi discutido ao longo desta dissertação serão mais bem elaboradas e aprofundadas no próximo capítulo, “Considerações finais”, onde este investigador comenta, também, sobre as limitações de pesquisa, assim como pistas e sugestões para futuras investigações.

## Capítulo 6

### 6. Considerações finais

Uma série de tendências e dinâmicas têm ditado uma emergente transformação no contexto e práticas de comunicação interna no cenário organizacional nos dias de hoje (Men, 2021). Com estas mudanças sociais, econômicas e tecnológicas, as companhias, assim como seus líderes, têm enfrentado um intenso desafio de se adaptar à inovação, especialmente no que toca ao contexto da predominância dos *millenials* e da entrada de uma nova geração no ambiente de trabalho, a geração Z (Men & Bowen, 2017).

Os colaboradores têm demandado níveis mais elevados de transparência e autenticidade em seus líderes, além de terem manifestado mais veemente e ativamente suas opiniões em apoio ou protesto contra seus empregadores em questões sociais — ou, ainda, criando uma pressão para que a empresa em que trabalham ou seus líderes diretos (ou CEO) a adotem posicionamentos políticos específicos (Wingard, 2020).

Este ativismo corporativo, que está em ascensão e moldando o ambiente de trabalho, visa provocar mudanças sociais positivas e legítimas. O que ajuda, aqui, são as dinâmicas que têm sido percebidas no contexto organizacional, mesmo que não palpavelmente: os avanços tecnológicos, que têm difundido a fronteira entre o interno e o externo; a força de trabalho, que está mais diversificada, crítica e globalizada; e os recorrentes obstáculos da gestão em liderar equipes compostas por colaboradores de diversas realidades e origens culturais ou, então, em implementar uma mesma mensagem ao seu público — culturalmente diverso —, podendo encontrar críticas, retaliações e outros tipos de reações negativas (Men, 2021).

E a comunicação possui papel fundamental neste panorama: que é o de criar consciência social, alinhando os valores e missão da organização com os objetivos comerciais, sempre em consonância com tal temática social (Men, 2021), e procurando ser transparente, clara, objetiva e empática, de modo a criar engajamento e conscientização coletiva entre o quadro de funcionários.

O engajamento de colaboradores, para ser considerado genuíno, transcende a comunicação interna, mas deve ser facilitado e endossado por ela. Ele se materializa quando os funcionários têm a oportunidade de interagir com seus líderes, de expressar suas vozes para influenciar as decisões da empresa, de participar de diálogos interpessoais para debater e reagir às mudanças, e de saber que lhes são proporcionados meios para empreender ações construtivas. Em outras palavras, os colaboradores se engajam a partir do momento em que percebem que estão devidamente informados e sentem que suas vozes estão sendo ouvidas, tendo como resultado sentimentos de motivação e até inspiração.

E é justamente sobre isso que esta dissertação teve como objetivo, de verificar se os funcionários de uma organização se sentem engajados pela comunicação interna a participar de ações ativistas em um contexto corporativo. De modo a aliar o que se conseguiu na revisão de literatura com a prática, foi estabelecido como objeto de estudo a organização Teleperformance Portugal, sendo a amostra desta etapa empírica um pequeno grupo de colaboradores da mesma empresa. Como coleta de dados primários, foram realizados dois tipos de entrevista, uma em profundidade com o setor de responsabilidade social da Teleperformance Portugal, e outras semiestruturadas com 12 funcionários de diversos escritórios e posições hierárquicas.

Na primeira parte — entrevista em profundidade com a embaixadora de responsabilidade social da organização —, foi procurado identificar o *status quo* da comunicação das ações de responsabilidade da companhia, bem como seus objetivos, desafios enfrentados e projeções futuras. Como resultado, foi visto que a área tem melhorado nos últimos anos, tendo sua importância estratégica sido exaltada e recebido inúmeros investimentos pela alta administração. Os principais desafios enfrentados pela área são justamente os de aumentar a visibilidade da área em relação aos colaboradores, de assegurar que as mensagens são claras e o incitamento à participação seja compreendido e aceito. É interessante visualizar que a embaixadora tem consciência da importância da responsabilidade social corporativa e que trabalha arduamente para que os funcionários da organização passem cada vez mais a participar dos eventos da área.

Na segunda parte — entrevistas semiestruturadas com os funcionários —, foi buscado entender como os colaboradores enxergam as ações de responsabilidade social de teor ativista, como consomem a comunicação destas ações, se se sentem engajados para participar delas e se a organização e/ou o CEO tem uma influência genuína nesta dinâmica. No que toca à análise das entrevistas, foi utilizado como operador metodológico a análise de conteúdo proposta por Bardin (2011) e, como instrumento de

análise, que facilitou o processo de categorização, codificação e decodificação dos dados, o software MAXQDA. Neste programa foi possível definir, além das categorias apresentadas, as dimensões e unidades de registro das entrevistas transcritas. Foram, portanto, definidas 25 dimensões, incorporadas em quatro categorias de análise: comunicação interna, orgulho, ativismo corporativo e engajamento.

Em linhas gerais, as falas analisadas mostram que, mesmo os funcionários sabendo do que acontece na organização no tocante da responsabilidade social (aqui percebida como um sinônimo para o ativismo corporativo), estes não se mostram motivados o suficiente para procurarem saber mais, sendo que o que é comunicado pela empresa é suficiente para eles. Além disso, mesmo havendo dois programas de responsabilidade social, focados em temas distintos (pessoas e meio ambiente), não são todos os respondentes que participam das ações propostas pela empresa, e algumas motivações podem ser percebidas para isso. Uma delas é a falta de uma constância da comunicação de tais ações, bem como da ausência de um apelo emocional ou de uma estratégia que chame a atenção dos funcionários e promova sua conscientização. Uma segunda motivação seria uma possível falta de confiança dos colaboradores na empresa, uma vez que podem não achar que estas ações são encaradas como sérias e/ou de modo legítimo pela própria organização. Em terceiro lugar, os funcionários deixam de participar das ações ativistas da empresa devido ao fato de que estas acontecem fora do horário de trabalho.

Portanto, de modo a responder a questão investigação proposta no início deste percurso investigativo (a forma como as ações de ativismo corporativo são comunicadas fazem com que os colaboradores de uma organização se engajem e participem de tais iniciativas?), norteadas pelos objetivos principal e secundários, e a partir das discussões e reflexões que foi coletado e analisado, é possível identificar que os funcionários da Teleperformance Portugal não se engajam de modo legítimo em ações ativistas promovidas pela organização e fomentadas pela comunicação interna.

No entanto, há chão e potencial para melhoria, afinal, a comunicação interna, se vista de modo estratégico, permite o desenvolvimento de confiança e promove o compartilhamento de valores (Blaker, 2020). Enquanto “guardiões da confiança”, os profissionais de comunicação, em especial os de relações públicas, utilizam estratégias e técnicas para inspirar funcionários a defender o ativismo com a ajuda da alta administração, visto que há uma influência da reputação da organização sobre os seus funcionários. O papel da comunicação estratégica, nesta conjuntura, pode ser concebido e aplicado em três situações distintas: a comunicação de propósito, valores ideais e ideologias compartilhados, que podem unir e permitir a compreensão uníssona tanto da

organização como dos funcionários; a transparência sobre o que é realizado pela organização em questões sociais; e, por último, o protagonismo dos funcionários, mostrando-os que são atores-chave neste contexto, isto é, evidenciando que a empresa confia e valoriza cada funcionário a partir do momento que o ouve e leva em conta suas opiniões nas decisões corporativas.

Em outras palavras, o profissional de comunicação atua diretamente nas oportunidades de promoção do diálogo e de troca legítima de informação — fazendo com que esta construção mútua crie uma visão compartilhada dos objetivos estabelecidos.

### **6.1 Limitações de pesquisa**

O primeiro ponto limitante desta dissertação foi que foi procurado estabelecer a relação entre somente a comunicação interna e o engajamento de funcionários em ações ativistas. Ou seja, não foram levados em consideração outros fatores, externos a esta dinâmica — como bagagem cultural dos funcionários, ideologia política, experiências anteriores etc. Assim, o recorte desta dissertação objetivou apenas compreender como a comunicação interna impacta o engajamento de funcionários em ações ativistas, contudo, este investigador reconhecer que existem outras variáveis que podem e devem influenciar tais comportamentos sociais.

Já a segunda limitação percebida nesta investigação foi que algumas entrevistas foram conduzidas em inglês, língua não nativa do entrevistador nem dos respondentes, portanto, há probabilidades de a compreensão das perguntas, das respostas e da própria tradução posterior não terem sido 100% fiáveis. Somado a isso, houve diferentes níveis de envolvimento entre o entrevistador e o respondente devido à barreira linguística.

### **6.2 Pista para futuras investigações**

No tocante das sugestões para futuras pesquisas sobre esta temática, seria interessante levar em conta a questão do confronto geracional emergente que tem acontecido nas organizações. Com a entrada da geração Z no mercado de trabalho, a conscientização sobre questões sociais controversas têm aumentado consideravelmente, portanto, faz-se relevante compreender as visões deste grupo e compará-las com grupos diferentes (*millennials* e *boomers*) para se ter uma visão mais holística sobre como o ativismo corporativo é percebido por estes conjuntos.

Além disso, seria instigante estender esta pesquisa a diferentes regiões e países, mas com um contexto social, econômico e político semelhante, em um estudo comparativo, o que permite uma comparação mais autêntica e abrangente dos resultados. Este paralelo também poderia ser realizado em organizações de diferentes segmentos e tamanhos, de modo a entender se os comportamentos dos funcionários se assemelham ou não de acordo com o ambiente em que estão. Este era o objetivo inicial do investigador desta dissertação, contudo, devido ao tempo hábil e escassez de recursos para a consecução deste projeto, isto não foi possível.

Por fim, faz-se necessário aqui comentar que esta pesquisa não tem o objetivo de concluir nenhuma discussão e estabelecer verdades. As discussões aqui descritas sobre os temas comunicação estratégica (interna), ativismo corporativo e engajamento, devem ser vistas como um pequeno passo que foi dado para o desenvolvimento de estudos voltados ao estreitamento destas temáticas a partir da aliança entre o mercado de trabalho e a academia.

## Referências bibliográficas

Adi, A. (2019). *Corporate Activism: research, case studies and solutions for communicators to address a rising trend*. Quadriga University of Applied Sciences.

Amazon Employees for Climate Justice. (2019, April 10). *Open letter to Jeff Bezos and the Amazon Board of Directors*. Medium. Disponível em: <https://medium.com/@amazonemployeesclimatejustice/public-letter-to-jeff-bezos-and-the-amazonboard-of-directors-82a8405f5e38>.

Arthur, W., Bell, S. T., Villado, A. J., & Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: An assessment of its criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 786–801.

Assis, É. G. (2006). *Táticas lúdico-midiáticas no ativismo político contemporâneo*. (dissertação de mestrado não publicada). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.

Atkinson, J. D. (2017). *Journey into social activism: Qualitative approaches*. Fordham University Press.

Averill, J. R. (1983). Studies on anger and aggression: Implications for theories of emotion. *American Psychologist*, 38 (11), 1145–1160.

Babbie, E. (2001). *The practice of social research* (9th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.

Barnett, M. L. (2014). Why stakeholders ignore misconduct: A cognitive view. *Journal of Management*, 40, 676–702.

Berger, B. K, & B. H. Reber. (2006). *Gaining Influence in Public Relations: The Role of Resistance in Practice*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.

Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2006). The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 158–166.

Blaker, D. A. (2020). *Employee Advocacy or Activism? 3 Ways Communications Can Make a Difference*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/employee-advocacy-activism-3-ways-communications-can-make-blaker/>

Bobel, C. (2007). “I’m not an activist, though I’ve done a lot of it”: Doing Activism, Being Activist and the “Perfect Standard” in a Contemporary Movement. *Social Movement Studies* 6, 147-159.

Bolino M. C., Turnley W. H. (2003) Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Perspectives*, 17(3):60–71.

Bonin, J. (2006). Revisitando os bastidores da pesquisa: Práticas metodológicas na construção de um projeto. In: Maldonado, A. E. *Metodologias da Pesquisa em Comunicação: olhares, trilhas e processos*. Porto Alegre: Sulina.

- Bonin, J. (2008). *Explorações sobre práticas metodológicas na pesquisa em comunicação*. São Leopoldo: FAMECOS. v. 5 n<sup>o</sup> 37.
- Branicki, L., Brammer, S., Pullen, A., & Rhodes, C. (2021). The Morality of “new” CEO Activism. *Journal of Business Ethics*, 170(2), 269–285.
- Briscoe, F., & Murphy, C. (2012). Sleight of hand? Practice opacity, third-party responses, and the interorganizational diffusion of controversial practices. *Administrative Science Quarterly*, 57(4), 553–584.
- Briscoe, F., Chin, M. K., & Hambrick, D. C. (2014). CEO ideology as an element of the corporate opportunity structure for social activists. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1786–1809.
- Briscoe, F. & Gupta, A. (2016). Social activism in and around organizations. *Academy of Management Annals*, 10(1), 671–727.
- Brockner, J. & Wiesenfeld, B. (1993). ‘Living on the Edge (of Social and Organizational Psychology): The Effects of Job Layoffs on Those Who Remain’. In J.K. Murnighan (Ed.), *Social Psychology in Organizations*, (pp. 119-140). Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- Brown, L. W., Manegold, J. G., & Marquardt, D. J. (2020). The effects of CEO activism on employees person-organization ideological misfit: A conceptual model and research agenda. *Business and Society Review*, 125(1), 119–141.
- Burbano, V. (2018). The effect of corporate activism on employee motivation: Field experimental evidence from online labor market platforms. *Academy of Management Proceedings*.
- Cardoso, O. O. (2006). Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *RAP*, 40(6), 1123-1144.
- Cardoso, T., Alarcão, I., & Celorico, J. (2010). *Revisão da literatura e sistematização do conhecimento*. Porto: Porto Editora.
- Carlos, W.C. & Lewis, B.W. (2018). Strategic Silence: Withholding Certification Status as a Hypocrisy Avoidance Tactic. *Administrative Science Quarterly* 63, 130–169.
- Carrico, R. (2017). *Os conteúdos em análise — teoria e práticas da análise de conteúdo*. Em *Metodologias de investigação em Ciências Sociais*, de João Feijó, 205-236. Lisboa: Editora Escolar.
- Ceribeli, H., & Gonçalves, D. (2015). Uma análise da relação entre valores organizacionais, motivação e intenção de abandono da organização. *REUNA*, 20, 51–66.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person–organization fit. *Academy of Management Review*. 14(3):333–349.
- Chatterji A., Toffel M. (2016). Can CEO activism spark sustainability transitions? Evidence from a field experiment. *Harvard Business School*. Working Paper 16–100.
- Chatterji, A., & Toffel, M. (2018). Assessing the impact of CEO activism. *Harvard Business School Technology & Operations Management* (Unit Working Paper No. 16-100; Duke I&E Research Paper No. 16-110).

- Christensen, L. T., Morsing, M., & Thyssen, O. (2013). *CSR as aspirational talk*. *Organization*, 20(3): 372-393.
- Cornelissen, J. P., Durand, R., Fiss, P. C., Lammers, J. C., & Vaara, E. (2015). Putting communication front and center in institutional theory and analysis. *Academy of Management Review*, 40, 10–27.
- Cortese, D. K. (2015). I’m a “good” activist, you’re a “bad” activist, and everything I do is activism: parsing the different types of “activist” identities in LGBTQ organizing. *Interface: a journal for and about social movements*, 7 (1), 215–246.
- Corrigan-Brown, C. (2012). *Patterns of Protest: Trajectories of Participation in Social Movements*. Stanford: Stanford University Press.
- Coulloudon, V. (2019). Public value for all: A new, all-inclusive approach to corporate activism. In A. Adi (Ed), *Corporate Activism: research, case studies and solutions for communicators to address a rising trend* (pp. 89-92). Berlin: Quadriga University of Applied Sciences.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- J. W. (2009). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3<sup>a</sup> ed. Porto Alegre (RS): Artmed.
- Detavernier, J. (2019). Five questions to consider before embracing corporate activism. In A. Adi (Ed), *Corporate Activism: research, case studies and solutions for communicators to address a rising trend* (pp. 89-92). Berlin: Quadriga University of Applied Sciences.
- Dodd, M. D. & Supa, D. W. (2014). Conceptualizing and measuring “corporate social advocacy” communication: Examining the impact on corporate financial performance. *Public Relations Journal*. 8(3): 1–23.
- Duarte, J. (2008). Entrevista em profundidade. In: Duarte, J. & Barros, A. (Orgs.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas. p. 62-83.
- Duncan, S. & Hille, J. (2018). CEO and employee activism. In A. Adi (2019), *Corporate Activism: research, case studies and solutions for communicators to address a rising trend* (1st ed., pp. 28–39). Quadriga University of Applied Sciences.
- Edelman. (2018). *2018 Edelman Trust Barometer: Global Report*.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3): 654– 677.
- 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.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*, Thousand Oaks, CA: Sage.

- Fortín, M., Côté, J., Vissandjée, B. (1999). A investigação científica. In: Fortín, M. *O processo de investigação: da concepção à realização*. Loures: Lusociência, p. 15-24.
- Fuchs, C. (2013). *Social media: A critical introduction*. London: Sage.
- Gamson, J. (1995). Must Identity Movements Self-Destruct? A Queer Dilemma. *Social Problems*, 42(3), 390-407.
- Gil, A. C. (201). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Glynn, M.A. & Watkiss, L. (2012). Exploring Cultural Mechanisms of Organizational Identity Construction, in: Schultz, M., Maguire, S., Langley, A., Tsoukas, H. (Eds.), *Constructing Identity in and around Organizations*. Oxford University Press, Oxford, UK, pp. 63–88.
- Goldsworthy, S. & Morris, T. (2008). *PR A Persuasive Industry? Spin, Public Relation, and the shaping of the modern media*, London, Palgrave Macmillan, pp. 129-136.
- Gonçalves, G. (2015). Teorias das relações públicas: da visão sistémica à visão radical. In Spínola, S.; Brandão, N.; Portugal, M. N. (coord.). *Relações públicas e comunicação organizacional: desafios da globalização*, Lisboa, Escolar Editora, pp. 67-86.
- Greenwood, C. A. (2015). Whistleblowing in the Fortune 1000: What practitioners told us about wrongdoing in corporations in a pilot study. *Public Relations Review*, 41(4), 490–500.
- Grunig, J. e Repper, F. (1992) Strategic Management, Publics, and Issues in Grunig, J., *Excellence in Public Relations and Communication Management*, London, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 117-157.
- Grunig, J. E. (1992). Symmetrical systems of internal communication. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management* (pp. 531–576). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Hambrick, D. C., & Wowak, A. J. (2021). CEO Sociopolitical Activism: a stakeholder alignment model. *Academy of Management Review*, 46(1), 33–59.
- Hill, A., Hill, A. (2002). *Investigação por questionário*. Edições Sílabo.
- Hillman, A. J., Keim, G. D., & Schuler, D. (2004). Corporate political activity: A review and research agenda. *Journal of Management*, 30(6), 837–857.
- Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, G., & Nichols, C. V. (2014). Organizations with Purpose. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1227–1234.
- Holtzhausen, D. R., & Voto, R. (2002). Resistance from the margins: The postmodern public relations practitioner as organizational activist. *Journal of Public Relations Research*, 14(1), 57–84.
- Holtzhausen, D. R. (2013). *Public relations as activism: Postmodern Approaches to Theory & Practice*.
- Hoppner, J. & Vadakkepatt, G. (2019). Examining moral authority in the marketplace: a conceptualization and framework. *Journal of Business Research*, v. 95, pp. 417-427.

Horst, P. (2018). *Marketing in the #fakenews Era: New Rules for a New Reality of Tribalism, Activism, and Loss of Trust*.

Hume, J., & Leonard, A. (2014). *Exploring the strategic potential of internal communication in international non-governmental organisations*. *Public Relations Review*, 40, 294-304.

Iyer, A., Schmader, T., & Lickel, B. (2007). Why individuals protest the perceived transgressions of their country: The role of anger, shame, and guilt. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 33(4), 572–587.

Ingram, P., Yue, L. Q., & Rao, H. (2010). Trouble in store: Probes, protests, and store openings by Wal-Mart, 1998–2007. *American Journal of Sociology*, 116(1), 53–92.

Jolović, I., & Jolović, N. (2021). The rise of corporate activism: a double-edged sword for multinational corporations. In: 7th International Scientific Conference "Corporation as a Contested Agency", Faculty of Technical Sciences, Novi Sad, pp. 58-78.

Jordan, T. (2002). *Activism!: Direct Action, Hacktivism and the Future of Society*, London: Reaktion Books Ltd.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, (p. 692-724).

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York, NY: Wiley.

Kehoane, K. (2009). Advanced Employee Engagement. In M. Wright (2nd Edition), *Gower Handbook of Internal Communication* (pp. 387-401). Londres: Gower Publishing.

Kellogg, K. C. (2011). *Challenging operations: Medical reform and resistance in surgery*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Kernan, M.C. & Hanges, P.J. (2002). ‘Survivor Reactions to Reorganization: Antecedents and Consequences of Procedural, Interpersonal, and Informational Justice’, *Journal of Applied Psychology*, 87, 916-28.

King, B. G., & Soule, S. A. (2007). Social movements as extra-institutional entrepreneurs: The effect of protests on stock price returns. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 413–442.

King, B. (2008). A political mediation model of corporate response to social movement activism. *Administrative Science Quarterly*, 53(3), 395–421.

King, B. G., Clemens, E. S., & Fry, M. (2011). Identity Realization and Organizational Forms: Differentiation and Consolidation of Identities Among Arizona’s Charter Schools. *Organization Science*, 22(3), 554–572.

Klein, N. (2002). *No Logo - Taking Aim at the Brand Bullies*. New York: Picador.

Korschun, D., Martin, K. D., & Vadakkepatt, G. (2020). Marketing’s role in understanding political activity. *Journal of Public Policy & Marketing*, 39(4), 378–387.

- Krishna, A. (2021). Employee Activism and Internal Communication. *New Perspectives in Organizational Communication*, 113–129.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Kristof-Brown, A., & Guay, R. P. (2011). Person–environment fit. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization (pp. 3–50). American Psychological Association.
- Kunsch, M. K. (2003). Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. *Summus Editorial*.
- Kunsch, M. M. K. (2006). Gestão das Relações Públicas na contemporaneidade e a sua institucionalização profissional e acadêmica no Brasil. *Organicom*, 3(5), 30.
- Leach, C. W., Iyer, A., & Pedersen, A. (2006). Guilt and anger about in-group advantage as explanations of the willingness for political action. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 32(9), 1232–1245.
- Lee, Y. (2022): The rise of internal activism: motivations of employees' responses to organizational crisis, *Journal of Public Relations Research*.
- Li, L. Z., & Soule, S. A. (2021). *Corporate Activism and Corporate Identity*. Working Paper.
- London, M. (2010). Understanding social advocacy: An integrative model of motivation, strategy, and persistence in support of corporate social responsibility and social entrepreneurship. *Journal of Management Development*, 29(3): 224–245.
- Lucas, S. (1980). “Coming to Terms with Movement Studies.” *Central States Speech Journal* 31, no. 4: 255–266.
- Luoma-aho, V., & Vos, M. (2010). Towards a more dynamic stakeholder model: acknowledging multiple issue arenas. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3): 315-331.
- Luo, Y., & Jiang, H. (2014). Empowerment and internal activism during organizational change: A relocation story in China. *International Journal of Strategic Communication*, 8(1), 1–28.
- Marchiori, M. (2006). Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: Marchiori, M. (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional* (2 ed.). Vol. 1 Série Comunicação Organizacional. São Caetano do Sul: Difusão.
- Marchiori, M. (2008). *Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações*. Ciências da informação, 42(2), 49-54
- Marshall, C., & Rossman, G.B. (2006). *Designing qualitative research* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Marquis, C., Glynn, M. A. & Davis, G. F. (2007). Community Isomorphism and Corporate Social Action. *Academy of Management Review*. 32, 925–945.

- Martin, B. (2007). Activism, social and political. In Gary L. Anderson and Kathryn G. Herr (Eds.), *Encyclopedia of Activism and Social Justice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2018). *Motivating language theory: Effective leader talk in the workplace*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Mateos, C. R. M. (2014). Ativismo Corporativo: como usar a influência para impulsionar políticas públicas sustentáveis. In: LLYC.
- McDonnell, M. H. (2015). Radical Repertoires: The Incidence and Impact of Corporate-Sponsored Social Activism. *Organization Science* orsc. 2015. 1017.
- McDonnell, M. H., & Werner, T. (2016). Blacklisted businesses: Social activists' challenges and the disruption of corporate political activity. *Administrative Science Quarterly*, 61(4), 584–620.
- McGregor, J. (2016). *CEOs are getting more political, but consumers aren't buying it*. *The Washington Post*. Retirado de: <https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2016/06/30/ceos-are-getting-more-political-but-consumers-arent-buying-it/>
- McKean, A. E., King, B. G. (2019). Signing to Signal: Examining Factors Behind Progressive Corporate Activism. *Academy of Management Proceedings*. 2019, 13454.
- McWilliams, A., & Siegel, D. S. (2001). Corporate Social Responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117.
- Men, L. R. (2021). Evolving research and practices in internal communication. In Men, L. R. & Tkalac Vercic, A. (Eds.). *Current Trends and Issues in Internal Communication: Theory and Practice* (pp.1-18). Palgrave Macmillan.
- Men, L. R., & Bowen, S. (2017). *Excellence in internal communication management*. Business Expert Press.
- Miltton. (2017). *Corporate advocacy: What Finns, Swedes and Estonians think about companies taking a stance*. Miltton Insights VII. Miltton: Helsinki.
- Minkoff, D.C. (2002). The Emergence of Hybrid Organizational Forms: Combining Identity-Based Service Provision and Political Action. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 31, 377–401.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.
- Montada, L., & Schneider, A. (1989). Justice and emotional reactions to the disadvantaged. *Social Justice Research*, 3(4), 313–344.
- Monteiro, T. (2019). *Após comentários negativos, Gillette reafirma posicionamento*. Meio & Mensagem. Retrieved December 16, 2021, from <https://www.meioemensagem.com.br/home/ultimas-noticias/2019/01/16/apos-comentarios-negativos-gillette-reafirma-posicionamento.html>

- Moorman, C. (2020). Commentary: Brand activism in a political world. *Journal of Public Policy & Marketing*, v. 39, n. 4, pp. 388-392.
- Morsing, M. & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4): 323-338.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M., & Warr, P. G. (1982). Employee-Organization Linkages : the Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. Elsevier Science.
- Mugnaini, H. K. C. S. (2018). Internal communication and citizen activism: case study of the campaign “This Coca is a Fanta, So What?” *Comunicação Pública*, Vol.13 no 25. <https://doi.org/10.4000/cp.2553>.
- Müller, N. (2019). A representação do conceito de ativismo nos programas de informação dos canais de serviço público de televisão em Portugal. *Interações: Sociedade E As Novas Modernidades*, (36), 40-71.
- Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2):242-266.
- Nalick, M., Josefy, M., Zardkoohi, A., Bierman, L. (2016). Corporate sociopolitical involvement: a reflection of whose preferences?. *Academy of Management Perspectives*, v. 30, n. 4, pp. 384-403.
- Neville, F. (2020). Examining the Conflicting Consequences of CEO Public Responses to Social Activist Challenges. *Business & Society*, 61(1), 45-80.
- Nobel, C. (2016). *When CEOs become activists*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2016/04/20/when-ceos-become-activists/#15b93fob7828>.
- Olkkonen, L., & Jääskeläinen, J. (2019). Corporate Activism: Exploring Corporate Social Responsibility (CSR) Communication. *Academy of Management Proceedings*, 2019(1), 17350.
- Pardal, L., & Correia, E. (1995). *Métodos e técnicas de investigação social*. Porto: Areal Editores.
- Park, S. H., Kim, J.-N., & Krishna, A. (2014). Bottom-up building of an innovative organization: Motivating employee intrapreneurship and scouting and their strategic value. *Management Communication Quarterly*, 28, 531-560.
- Pintado-Blanco, T., Sánchez-Herrera, J. & López-Aza, C. (2020). Activismo corporativo: ¿moda o estratégia de comunicación de marca?. *Harvard Deusto. Márketing y ventas*, n. 162, pp. 6-13.
- Pinto, J. (2008). Comunicação Organizacional ou comunicação no contexto das organizações? In: *Interfaces e tendências da comunicação*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008, p. 81-89.
- Raigada, J. L. P. (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. *Sociolinguistic Studies*, 1-42.

- Responsabilidade Social Corporativa: o impacto positivo na sociedade. (2020). Blog Teleperformance Portugal. <https://jobs.teleperformance.pt/working-in-portugal/mundo-tp/responsabilidade-social-corporativa-o-impacto-positivo-na-sociedade/>
- Richardson, R. J. (2007). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3ª Ed., São Paulo: Atlas.
- Riggins, P. (2018). Creating a culture of purpose. Communications Director. <https://www.communication-director.com/issues/purpose-values-and-corporate-activism-age-radical-uncertainty/creating-culture-purpose/>.
- Riketta, M. (2005). Organizational Identification: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Roloff, J. (2008). Learning from multi-stakeholder networks: Issue-focussed stakeholder management. *Journal of Business Ethics*, 82(1): 233-250.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Santiago, L. (1999). *Os valores orientadores das práticas desportivas em grupos emergentes da terceira idade: um estudo sobre as suas construções simbólicas*. Tese (Doutoramento) - Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física, Universidade do Porto, Porto.
- Santiago, L. S., Oliveira, N. B., Bulhões, A. M. C., & Simões, A. C. (2012). Representações sociais do corpo: um estudo sobre as construções simbólicas em adolescentes. *Rev. Bras. Educ. Fís. Esporte*, 26, 627-643.
- Santoro, W. A., & McGuire, G. M. (1997). Social movement insiders: The impact of institutional activists on affirmative action and comparable worth policies. *Social Problems*, 44(4), 503-519.
- Saussez, C. S. (2021). *Corporate Activism: The ultimate stage of CSR?* [MA thesis]. Université catholique de Louvain.
- Sharp, G. (2005). *Waging nonviolent struggle*. Boston, MA: Porter Sargent.
- Shaw, K. (2005). *Employee Engagement: How to Build a High-performance Workforce*, Chicago, IL: Melcrum Publishing Limited.
- Stanton, P. V. (2021). Communication in the Age of Corporate Activism. *O'Dwyer's Communications & New Media*, 12.
- Storey, J., Welbourne, T., Wright, P., & Ulrich, D. (2008). Employee engagement. *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*, 299-315.
- Taylor, V., & Raeburn, N. C. (1995). Identity politics as high-risk activism: Career consequences for lesbian, gay, and bisexual sociologists. *Social Problems*, 42(2), 252-273.
- Tench R. & L. Yeomans. (2006). *Exploring Public Relations*, Pearson: Harlow.

- Tilly, C. (1978). *From mobilization to revolution* (p. 143). New York, NY: McGraw-Hill.
- Timm, P., & Peterson, B. (2000). *People at work: Human behavior in organizations* (5th ed ed.). Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Troup, A., & Simon, M.C. (2018). *Engaging employees (and applicants!) through corporate social responsibility*. Society for Human Resource Management webinar.
- Vala, J. (1986). A análise de conteúdo. In A. S. Silva & J. M. Pinto (Orgs.), *Metodologia das ciências sociais* (pp. 101-128). Porto: Afrontamento.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & McLean-Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (17, 215-285). Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Zomeren, M., Postmes, T., & Spears, R. (2008). Toward an integrative social identity model of collective action: A quantitative research synthesis of three socio-psychological perspectives. *Psychological Bulletin*, 134(4), 504.
- Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223-230.
- Voegtlin, C., Crane, A., & Noval, L. (2019). *When CEO sociopolitical activism attracts new talents: Exploring the conditions under which CEO activism increases job pursuit intentions*. Disponível em SSRN 3410382.
- Vredenburg, J., Kapitan, S., Spry, A. & Kemper, J. A. (2020). Brands taking a stand: Authentic brand activism or woke washing?. *Journal of Public Policy & Marketing*, v. 39, n. 4, pp. 444-460.
- Wæraas, A. (2009). On Weber: Legitimacy and legitimation in public relations. In Ø. Ihlen and M. Fredriksson (Eds.), *Public relations and social theory. Key figures and concepts*. 2nd edition, (301-322). New York, NY, Routledge.
- Wakabayashi, D., Griffith, E., Tsang, A., & Conger, K. (2018). *Google walkout: Employees stage protest over handling of sexual harassment*. The New York Times.
- Wang, D., Piazza, A. & Soule, S.A. (2018). Boundary-Spanning in Social Movements: Antecedents and Outcomes. *Annual Review of Sociology* 44, 167–187.
- Walker, E. T., Martin, A. W., & McCarthy, J. D. (2008). Confronting the state, the corporation, and the academy: The influence of institutional targets on social movement repertoires. *American Journal of Sociology*, 114(1), 35–76.
- Walker, E.T. & Stepick, L. (2020). Valuing the Cause: A Theory of Authenticity in Social Movements. *Mobilization: An International Quarterly*, 25, 1–25.
- Weber, S. (2018). *CEO activism in 2018: The purposeful CEO*. Weber Shandwick & KRC Research.

- Weise, K., Satariano, A., Zhong, R. (2018). *Google Walkout: Employees Stage Protest Over Handling of Sexual Harassment*. New York Times, 01 de novembro de 2018. <https://www.nytimes.com/2018/11/01/technology/google-walkout-sexual-harassment.html>.
- Welbourne, J. L., Hartley, T. A., Ott, S. D., & Robertson, S. (2008). Effects of Risk-Focused and Recommendation-Focused mental imagery on occupational risk communication. *Health Communication*, 23(5), 473–482.
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246-254.
- Werder, K. P. (2018). “*The Rise of Corporate Activism: How Communication Experts Can Help Leaders Take a Stand*”.
- Wettstein, F. & Baur, D. (2016). Why should we care about marriage equality?: political advocacy as a part of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, v. 138, n. 2, pp. 199-213.
- Wilcox, D. L. (2019). Dialogic communication theory in the age of corporate activism: a postmodern perspective. *Communication and media in Asia Pacific*, v. 2, n. 1.
- Wingard, J. (2020). Employee Activism Is The New Normal. So Why Is Amazon Leadership Freaking Out? Forbes. <https://www.forbes.com/sites/jasonwingard/2020/01/10/employee-activism-is-the-new-normal-so-why-is-amazon-leadership-freaking-out/#3110658827f1>.
- Zavyalova, A., Pfarrer, M. D., Reger, R. K., & Hubbard, T. D. (2016). Reputation as a benefit and a burden? How stakeholders’ organizational identification affects the role of reputation following a negative event. *Academy of Management Journal*, 59, 253–276.
- Zhang, J. & Luo, X. R. (2013). Dared to Care: Organizational Vulnerability, Institutional Logics, and MNCs’ Social Responsiveness in Emerging Markets. *Organization Science* 24, 1742–1764.

# Anexos

## Anexo 1. Questões da entrevista com os funcionários

### Questões introdutórias

- Quanto tempo de empresa;
- Cargo;
- Nacionalidade;
- Idade;
- Gênero;
- Habilitações literárias.

### Questões específicas

1. Você acha que os valores da TP estão alinhados com os seus valores pessoais?
2. Você acredita que é importante trabalhar para uma empresa que compartilha dos mesmos valores que você? Se sim, você pode explicar um pouco sobre isso?
3. Você acha que a empresa vive seus valores?
4. Você gostaria que sua empresa e/ou CEO fossem mais expressivos em questões sociais importantes? Se, sim, como?
5. Você sente vontade de tomar algum tipo de ação para conscientizar sobre essas questões dentro de sua empresa?
6. Você se interessa por notícias, política e eventos atuais que estejam acontecendo aqui em Portugal e no resto do mundo?
7. Você se informa bem sobre as posições da sua empresa em questões sociais importantes?
8. Por que você acha que é interessante trabalhar em uma empresa que não tem medo de falar sobre questões sociais importantes? Ou você considera isso irrelevante?
9. Você gostaria de ver seu empregador (TP) usar sua influência para ser mais vocal em questões sociais?
10. Você acredita que os projetos e programas da TP são bem comunicados de modo suficiente para que você conheça mais sobre eles?
11. Os programas e projetos existentes da organização (COTW e COTP), como são comunicados, fazem você querer participar destas iniciativas?
12. Como você gostaria que sua empresa e/ou seu CEO fossem mais vocal em questões sociais importantes?
13. Você gostaria que sua empresa e/ou CEO fosse mais vocal em questões sociais importantes, mesmo que abrisse a porta para reações de governos ou clientes que poderiam levar a retrocessos nos negócios, perda de empregos e congelamento de salários?

14. Quando se trata de questões sociais importantes, você sente que o CEO da sua empresa influencia as atitudes dos funcionários em relação a essas questões?
15. Quais canais de comunicação você consome aqui na TP e quais são os mais efetivos na sua opinião?
16. Que outras iniciativas você gostaria de ver aqui na TP?
17. Você já participou de alguma iniciativa de responsabilidade da sua organização?
18. Você sente orgulho em trabalhar na TP?

## **Anexo 2.** Questões da entrevista com a embaixadora de Responsabilidade Social

1. Quais os canais de comunicação mais utilizados na Teleperformance? E quais vocês utilizam para comunicar as iniciativas de responsabilidade social?
2. Você acha que a comunicação interna da organização tem papel fundamental aqui? Se sim, como?
3. Qual a taxa de resposta/retorno/participação dos funcionários para com estas ações de responsabilidade social? É possível mensurar isso?
4. O CEO faz parte destas discussões? Se sim, isso se dá de modo ativo ou passivo?
5. Na sua opinião, qual a importância da existência desses programas na TP? Você acha que elas se dão de maneira legítima ou apenas por conta da pressão externa?
6. Quais são os maiores desafios que você sente que o setor de comunicação tem para fazer os empregados participarem em ações de responsabilidade social?
7. Você acredita que a TP tem esse potencial de criar uma conscientização mais ativista nas pessoas? Em que medida?
8. Em relação à questão anterior, você acredita que a comunicação da Teleperformance possui um papel fundamental nesta situação?
9. Você acha que a comunicação interna tem melhorado neste contexto? Há mais investimento na comunicação de causas sociais/chamadas para participar do voluntariado/iniciativas de responsabilidade social/ambiental?
10. Para você quais são as razões primárias para o aumento do engajamento do público interno nestas ações?
11. Em questão de mensuração de resultados, qual tem sido o impacto nos negócios da TP ao ativamente engajar funcionários em questões sociais? Exemplo: aumento da reputação da marca, aumento da moral dos funcionários, atração de novos talentos e/ou clientes.
12. E para finalizar, quais outras iniciativas, em uma perspectiva da responsabilidade social, você gostaria de ver acontecendo na Teleperformance?

**Entrevistado nº 1: Titã**

**1. Você acha que os valores da TP estão alinhados com os seus valores pessoais?**

R: Sim. O envolvimento deles com diferentes instituições de caridade é algo que aprecio pessoalmente. A nível profissional, temos uma reunião semanal onde podem ser levantadas preocupações e solicitações em grupo, a gestão é receptiva a novas ideias o que mostra que valoriza a perspectiva dos seus colaboradores. Eles também têm programas para crescermos dentro da empresa, o que não acontece em todas as empresas que atuam no mesmo setor. Os valores deles se alinham com os meus nesses níveis.

**2. Você acredita que é importante trabalhar para uma empresa que compartilha os mesmos valores que você? Se sim, você pode explicar um pouco sobre isso?**

R: Sim. Acho muito importante ter alguns valores alinhados com a empresa em que você trabalha no longo prazo. Se os valores da sua empresa não estiverem alinhados com os seus, acho que isso reduzirá o tempo que você trabalha naquela empresa.

**3. Você acha que a empresa vive seus valores (os da empresa)? Ou é uma fachada?**

R: Acho que a maioria dos seus valores são verdadeiros e eles estão à altura disso pelo que vejo todos os dias. Podemos ver isso nas comunicações e também nos comportamentos dos meus colegas de trabalho.

**4. Você gostaria que sua empresa e/ou CEO fossem mais expressivos em questões sociais importantes? Se sim, como?**

R: Não. Não acho que isso deva recair especificamente sobre o CEO. Acho que deveria ser a empresa como um todo. É claro que seria bom que o CEO fosse vocal sobre estas questões, especialmente devido à sua liderança e influência dentro da empresa, mas considero ainda mais importante que a própria empresa seja mais vocal.

**5. Você tem vontade de tomar algum tipo de ação para aumentar a conscientização sobre essas questões dentro da sua empresa?**

R: Sim, gostaria que a empresa nos incluísse mais em suas campanhas e programas para promover seus valores. Acho que se nós, como colaboradores, nos sentirmos protagonistas das iniciativas e as nossas vozes forem ouvidas, é claro que a nossa consciência será aumentada.

---

<sup>18</sup> Seus verdadeiros nomes foram substituídos por alcunhas (nomes de luas de Saturno) com o objetivo de salvaguardar suas identidades.

**6. Tem interesse em notícias, política e atualidades que acontecem aqui em Portugal e no mundo?**

R: Sim. Costumo acompanhar perfis de notícias nas redes sociais e conversar sobre atualidades com as pessoas.

**7. Você está bem-informada sobre as posições da sua empresa sobre questões sociais importantes?**

R: Sim, penso que estou bem-informada porque a TP está a garantir que nós, como colaboradores, estamos cientes das suas iniciativas através de newsletters e reuniões semanais.

**8. Por que você acha interessante trabalhar em uma empresa que não tem medo de falar sobre temas sociais importantes? Ou você considera isso irrelevante?**

R: Considero muito importante e interessante saber que a sua empresa investe nas questões sociais e é parte da solução e não do problema.

**9. Gostaria que o seu empregador (TP) usasse a sua influência para ser mais expressivo nas questões sociais?**

R: Sim, gostaria que a TP se envolvesse mais e se manifestasse mais sobre a igualdade de género, por exemplo, talvez através das redes sociais ou de boletins informativos para os funcionários.

**10. Você acredita que os projetos e programas da TP são suficientemente bem comunicados para que você possa saber mais sobre eles?**

R: Sim, penso que a TP faz um bom trabalho ao manter-nos informados das suas iniciativas. Falamos sempre das novidades e iniciativas do TP nas nossas reuniões diárias ou semanais.

**11. Os programas e projetos existentes na organização (COTW e COTP), tal como são comunicados, fazem com que você queira participar dessas iniciativas?**

R: Sim. Como eu disse antes, sempre falamos sobre esses projetos em nossas reuniões, também somos incentivados pelo nosso supervisor a continuar acessando a intranet com mais frequência para maiores informações.

**12. Como você gostaria que sua empresa e/ou seu CEO fossem mais expressivos em questões sociais importantes?**

R: Acho que eles deveriam levantar questões sociais importantes por meio da mídia social e realizar programas ou seminários presenciais para educar seus funcionários sobre as questões sociais atuais e garantir que ninguém ultrapasse os limites.

**13. Você gostaria que sua empresa e/ou CEO fossem mais expressivos em questões sociais importantes, mesmo que isso abrisse a porta para reações do governo ou dos clientes que poderiam levar a reverses nos negócios, perdas de empregos e congelamento de salários?**

R: Eu acredito sim que fazendo a coisa certa a empresa sempre ganha, então, se é isso que precisa ser feito, não vejo problema.

**14. Quando se trata de questões sociais importantes, você acha que o CEO da sua empresa influencia as atitudes dos funcionários em relação a essas questões?**

R: Acho que a reputação do CEO pode impactar muito uma empresa, como vimos recentemente. E também acho que os CEOs deveriam dar o exemplo, então sim, acho que o CEO influencia os funcionários em relação às questões sociais. É por isso que é importante ouvir o compromisso do TP com as questões sociais por parte dos gestores.

**15. Que canais de comunicação utiliza aqui na TP e quais são os mais eficazes na sua opinião?**

R: Depende do assunto. TP usa muitos canais para transmitir informações. Os mais eficazes são o T4I e os banners pop-up de computador.

**16. Que outras iniciativas gostaria de ver aqui na TP?**

R: Gostaria que esta empresa investisse mais na igualdade de gênero e nas questões sociais das mulheres. Eu também gostaria que eles assumissem uma postura muito mais forte em relação aos assuntos LGBTQIA+. Essas questões são basicamente o que torna o trabalho tolerável para muitos funcionários.

**17. Você já participou de alguma iniciativa de responsabilidade da sua organização?**

R: Sim, com o anúncio da guerra na Ucrânia, a TP nos proporcionou uma forma de ajudar doando alimentos, o que eu fiz.

**18. Você tem orgulho de trabalhar na TP?**

R: Ter trabalhado anteriormente em uma empresa de suporte ao cliente que não estava envolvida em nenhum tipo de questão social. Posso dizer que sim, tenho orgulho de trabalhar na TP.

## **Entrevistado nº2: Mimas**

### **1. Você acha que os valores da TP estão alinhados com os seus valores pessoais?**

R: Sim. Acho. Os valores da TP que estão no papel estão alinhados com os meus valores pessoais, especialmente aqueles relacionados a como conviver em sociedade: respeito, honestidade, trabalho em equipe e empatia.

### **2. Você acredita que é importante trabalhar para uma empresa que compartilha dos mesmos valores que você? Se sim, você pode explicar um pouco sobre isso?**

R: Sim, é importante trabalhar para uma empresa que compartilha os mesmos valores. Seria muito difícil trabalhar para uma empresa com valores diferentes ou sem valores pois criaria um descontentamento que iria acabar por se refletir no trabalho.

### **3. Você acha que a empresa vive seus valores (os da empresa)? Ou é fachada?**

R: Mesmo gostando do que a Teleperformance defende, eu ainda acho que pode ser fachada em alguns casos, porque ainda conseguimos ver muitos episódios de desrespeito para conosco, agentes, por parte de quem compõe o quadro de staff da empresa, como os recursos humanos.

### **4. Você gostaria que sua empresa e/ou CEO fossem mais expressivos em questões sociais importantes? Se, sim, como?**

R: A meu ver acho que não. Acho que as questões sociais já são bem expressas pela empresa.

### **5. Você sente vontade de tomar algum tipo de ação para conscientizar sobre essas questões dentro de sua empresa?**

R: No início sim, sentia muito mais vontade. Mas com o passar do tempo, comecei a conhecer bem como as coisas funcionam internamente e hoje em dia essa vontade de me conscientizar diminuiu, apesar de existir um pouco.

### **6. Você se interessa por notícias, política e eventos atuais que estejam acontecendo aqui em Portugal e no resto do mundo?**

R: Muito. Sou super antenada e conectada.

### **7. Você se informa bem sobre as posições da sua empresa em questões sociais importantes?**

R: Não, pois não costumo ir atrás desse tipo de informação. Aquilo que sei vem de canais oficiais de comunicação, como a intranet, emails e reuniões semanais.

**8. Por que você acha que é interessante trabalhar em uma empresa que não tem medo de falar sobre questões sociais importantes? Ou você considera isso irrelevante?**

R: Porque as questões sociais importantes tem que ser faladas e discutidas. Não podemos fingir que essas questões sociais não existem. Uma empresa que não tem medo de falar sobre isso só pode ser uma boa empresa para se trabalhar.

**9. Você gostaria de ver seu empregador (TP) usar sua influência para ser mais vocal em questões sociais?**

R: Gostaria sim. Não é pequeno o poder de influência que a Teleperformance tem sobre nós, então saber que ela utiliza sua imagem para levantar discussões sobre determinados assuntos sociais é interessante.

**10. Você acredita que os projetos e programas da TP são bem comunicados de modo suficiente para que você conheça mais sobre eles?**

R: Não. Acho que não sinto vontade por eles não terem esse “apelo emocional” que me faz querer conhecer mais sobre eles. Acho que falta isso.

**11. Os programas e projetos existentes da organização (COTW e COTP), como são comunicados, fazem você querer participar destas iniciativas?**

R: Não. É exatamente o que eu comentei antes, a comunicação desses programas ainda não são o suficiente para me fazer participar. Acho que falta, além do apelo emocional, a constância, o volume de comunicação, sabe? Porque eles são comunicados uma ou duas vezes e é isso. Passa uns dias e eu já esqueço sobre o que era aquele email, ou post na intranet.

**12. Como você gostaria que sua empresa e/ou seu CEO fossem mais vocal em questões sociais importantes?**

R: Não sei bem mas poderia ser através de mais iniciativas formativas gratuitas para funcionários, como workshops e outros tipos de eventos, durante o horário de trabalho, já que eu não consigo participar fora do horário de trabalho.

**13. Você gostaria que sua empresa e/ou CEO fosse mais vocal em questões sociais importantes, mesmo que abrisse a porta para reações de governos ou clientes que poderiam levar a retrocessos nos negócios, perda de empregos e congelamento de salários?**

R: Não. Nesse caso acho que não seria bom para nenhuma das partes. Temos que saber onde, quando e como lidarmos com esse tipo de situação. Mas eu acho que nesse caso, de perda de empregos e congelamento de salários, não valeria a pena.

**14. Quando se trata de questões sociais importantes, você sente que o CEO da sua empresa influencia as atitudes dos funcionários em relação a essas questões?**

R: Não, porque não sinto que o CEO não tem muita influência nisso atualmente. Eu sinto falta de uma presença maior dele nesses assuntos. Quando ele aparece, é mais para questões relacionadas ao negócio, e não em questões sociais.

**15. Quais canais de comunicação você consome aqui na TP e quais são os mais efetivos na sua opinião?**

R: Eu não consumo nenhum acho eu. Eu desde que entrei para TP nunca entendi por que existe tanta coisa, tanta oferta, até formação, mas tudo que há não podemos prosseguir porque o computador está bloqueado e não devia ser assim. Tudo que é relacionado com a TP deveria estar disponível. Recebo muitas comunicações através do CCMS que diz “inscreva-se aqui”, e quando clicamos no aqui, o que acontece? A página bloqueia, aí temos que falar com o supervisor, que na maioria das vezes não sabe do que se trata. É uma confusão. Já tentei algumas vezes me inscrever em mais de uma iniciativa como palestras e cursos e não tive sucesso. Portanto não podemos dizer que a TP tem canais de comunicação eficientes porque não tem. É um canal de mão única. Só da TP para o empregado. Acaba ali.

**16. Que outras iniciativas você gostaria de ver aqui na TP?**

R: Como eu disse queria ver as existentes funcionarem antes de partirmos para outras. Já seria um bom começo. O GoFluent por exemplo, poderia funcionar. É tudo muito bonito na teoria. Queria ver na prática. Mas em questões sociais, acho que pelo que eu vejo, sinto falta de workshops de conscientização e de campanhas de doação, acho que ainda há pouco disso.

**17. Você já participou de alguma iniciativa de responsabilidade da sua organização?**

R: Não, nunca participei. É como eu disse anteriormente, o modo em que as iniciativas são comunicadas não me faz querer participar.

**18. Você sente orgulho em trabalhar na TP?**

R: Sinto, sim. Tenho orgulho em tudo que faço na minha vida, e trabalhar na Teleperformance é uma delas.

### **Entrevistado nº3: Jápeto**

#### **1. Você acha que os valores da TP estão alinhados com os seus valores pessoais?**

R: Sim, acredito que sim. Posso ser eu mesmo aqui e posso ver que posso ser respeitado por quem sou e pelo que faço.

#### **2. Você acredita que é importante trabalhar para uma empresa que compartilha os mesmos valores que você? Se sim, você pode explicar um pouco sobre isso?**

R: Sim, acredito que a empresa deve compartilhar os mesmos valores dos funcionários, pois isso proporcionará um aumento na produtividade e no moral no local de trabalho. Se eu trabalhar em um lugar que compartilha os mesmos valores que eu, posso trabalhar sem preocupações e posso até ter um pouco de orgulho da empresa por causa disso.

#### **3. Você acha que a empresa vive seus valores (os da empresa)? Ou é uma fachada?**

R: Acredito que eles estão tentando atender aos valores de todos. A empresa busca atender a qualidade e os padrões que promove aos clientes e colaboradores. Conseqüentemente, eles estão tentando atender aos valores de todos que podem trazer, o que considero uma coisa boa.

#### **4. Você gostaria que sua empresa e/ou CEO fossem mais expressivos em questões sociais importantes? Se sim, como?**

R: Sim, eles poderiam entrar em contato por meio de uma reunião no local de trabalho ou por computador. Acredito que deveriam fazer mais eventos para promover e informar mais os colaboradores sobre questões sociais relacionadas à empresa ou à sociedade como um todo.

#### **5. Você tem vontade de tomar algum tipo de ação para aumentar a conscientização sobre essas questões dentro da sua empresa?**

R: Não, creio que a Teleperformance já faz esta sensibilização através de atividades internas ou externas e de comunicação nas redes sociais.

#### **6. Tem interesse em notícias, política e atualidades que acontecem aqui em Portugal e no mundo?**

R: Na verdade não, para ser sincero, pois tende a diminuir minha moral se eles estiverem sempre mostrando impactos negativos sem soluções.

#### **7. Você está bem-informado sobre as posições da sua empresa sobre questões sociais importantes?**

R: Infelizmente não. Não estou com vontade, provavelmente por causa do que acabei de dizer na pergunta anterior. Ver impactos negativos em vez de positivos sempre me deixa ansioso.

**8. Por que você acha interessante trabalhar em uma empresa que não tem medo de falar sobre temas sociais importantes? Ou você considera isso irrelevante?**

R: Sim, é sempre relevante, não? Pois a empresa não seguirá os padrões estabelecidos e não manifestará sua opinião individual e pessoal sobre questões sociais.

**9. Gostaria que o seu empregador (TP) usasse a sua influência para ser mais expressivo nas questões sociais?**

R: Sim, é sempre bem-vindo que isso aconteça. Acho que assim os funcionários também vão tomar alguma atitude em relação a essas questões sociais.

**10. Você acredita que os projetos e programas da TP são suficientemente bem comunicados para que você possa saber mais sobre eles?**

R: Sim, eles são muito minuciosos com os programas que compartilham.

**11. Os programas e projetos existentes na organização (COTW e COTP), tal como são comunicados, fazem com que você queira participar dessas iniciativas?**

R: Sim, pois estamos tentando melhorar o mundo que nos rodeia, de forma local ou global.

**12. Como você gostaria que sua empresa e/ou seu CEO fossem mais expressivos em questões sociais importantes?**

R: Ao compartilhar os resultados de como tratar e respeitar as pessoas através de nossas campanhas COTW. Além disso, certificando-se de que o que a empresa está fazendo é a coisa certa a fazer. Acho que isso faz com que a empresa seja ainda mais vocal nas questões sociais.

**13. Você gostaria que sua empresa e/ou CEO fossem mais expressivos em questões sociais importantes, mesmo que isso abrisse a porta para reações do governo ou dos clientes que poderiam levar a reverses nos negócios, perdas de empregos e congelamento de salários?**

R: Neste caso, infelizmente não, pois isso poderá impactar os funcionários que dependem da folha de pagamento da empresa.

**14. Quando se trata de questões sociais importantes, você acha que o CEO da sua empresa influencia as atitudes dos funcionários em relação a essas questões?**

R: Não, pois temos o direito de compartilhar e respeitar as opiniões uns dos outros sobre qualquer questão social.

**15. Que canais de comunicação utiliza aqui na TP e quais são os mais eficazes na sua opinião?**

R: Os canais de comunicação mais eficazes para mim são email e T4i.

**16. Que outras iniciativas gostaria de ver aqui na TP?**

R: Aumentar a conscientização sobre o abuso de animais e a violência doméstica.

**17. Você já participou de alguma iniciativa de responsabilidade da sua organização?**

R: Não, ainda não, mas quero muito. É difícil para mim participar destas iniciativas porque moro longe do escritório, então o ideal para mim seria participar durante o horário de trabalho.

**18. A Você tem orgulho de trabalhar na TP?**

R: Sim, não é vergonha nenhuma dizer que trabalho na Teleperformance.

## **Entrevistado nº 4: Encélado**

### **1. Você acha que os valores da TP estão alinhados com os seus valores pessoais?**

R: Até que sim, penso que consigo ver meus valores pessoais em harmonia com os da TP.

### **2. Você acredita que é importante trabalhar para uma empresa que compartilha dos mesmos valores que você? Se sim, você pode explicar um pouco sobre isso?**

R: Não tem que ser necessariamente os mesmos valores, mas sim, valores justos, inclusivos e moralmente ajustados de forma a dar um lugar de prosperidade e oportunidade profissional.

### **3. Você acha que a empresa vive seus valores (os da empresa)? Ou é fachada?**

R: Sim, a empresa na sua grande maioria vive os valores que representa. Existem momentos ou pessoas por vezes podem ficar aquém das expectativas, por exemplo, somos todos humanos que as vezes não lidamos bem com stress, mas em termos de estrutura e processos, a empresa dá muitos canais para nós nos expressarmos em termos de feelings. Temos atividades desportivas, convívio, ajuda comunitária e inclusão grátis com abundância, o que acontece mais em Lisboa nesse caso.

### **4. Você gostaria que sua empresa e/ou CEO fossem mais expressivos em questões sociais importantes? Se, sim, como?**

R: Como referido acima, temos imensas atividades e convívios de questões sociais. Então acho que atualmente isso é suficiente.

### **5. Você sente vontade de tomar algum tipo de ação para conscientizar sobre essas questões dentro de sua empresa?**

R: Sim, claro, eu participo nessas atividades sempre que possível, embora não esteja presente em todas as atividades.

### **6. Você se interessa por notícias, política e eventos atuais que estejam acontecendo aqui em Portugal e no resto do mundo?**

R: Sim, sempre.

### **7. Você se informa bem sobre as posições da sua empresa em questões sociais importantes?**

R: Não estou 100% envolvido mas vejo muitas notícias nas newsletters, por exemplo. É assim que consigo me informar sobre como a empresa se posiciona em questões sociais.

**8. Por que você acha que é interessante trabalhar em uma empresa que não tem medo de falar sobre questões sociais importantes? Ou você considera isso irrelevante?**

R: É interessante e importante porque isso mostra que a empresa não tem medo de entrar em discussão sobre temas sensíveis e isso mostra que na sua maioria, as questões sociais dentro da empresa são bem geridas e quando não o são, não existe medo de tomar responsabilidade encontrar soluções.

**9. Você gostaria de ver seu empregador (TP) usar sua influência para ser mais vocal em questões sociais?**

R: Eu penso que é preciso ter uma influência moderada. As empresas devem suportar de todas as maneiras que conseguiram sem nunca influenciar a rumo dessas questões. As comunidades ou países onde essas empresas são inseridas é que devem tomar a narrativa visto que as pessoas é que são as questões sociais e o higher management não deve influenciar essa narrativa de uma forma direta, mas sim suportar!

**10. Você acredita que os projetos e programas da TP são bem comunicados de modo suficiente para que você conheça mais sobre eles?**

R: Sim! Existem newsletter, ecrãs nos edifícios com certas news, T4I onde as informações devem ser passadas e uma intranet à qual toda a gente tem acesso. No primeiro dia da empresa, os new hires são ensinados a aceder a intranet onde tem todas as informações sobre os programas da empresa.

**11. Os programas e projetos existentes da organização (COTW e COTP), como são comunicados, fazem você querer participar destas iniciativas?**

R: Infelizmente a minha vida pessoal não me deixa participar em muitos eventos pós-laborais, mas, sim, acho-os bem comunicados.

**12. Você gostaria que sua empresa e/ou CEO fosse mais vocal em questões sociais importantes, mesmo que abrisse a porta para reações de governos ou clientes que poderiam levar a retrocessos nos negócios, perda de empregos e congelamento de salários?**

R: Os valores da empresa e a posição que ela tem dentro da comunidade, sobretudo em questões sociais, não deveria levar a essas ações porque como referido, a narrativa de uma empresa deve ser a de suporte e não de tomada de posição!

**13. Quando se trata de questões sociais importantes, você sente que o CEO da sua empresa influencia as atitudes dos funcionários em relação a essas questões?**

R: Eu sinto que o CEO é um bom role model no que toca a todas as questões.

**14. Quais canais de comunicação você consome aqui na TP e quais são os mais efetivos na sua opinião? CCMS, email, intranet etc.**

R: Eu uso todas e todas são eficazes dependendo do fim necessário.

**15. Que outras iniciativas você gostaria de ver aqui na TP?**

R: Eu gostaria de ver os funcionários/colegas a participar mais nas iniciativas criadas pela TP para que a TP consiga ter meios e participantes para criarem iniciativas cada vez mais diversas e frequentes.

**16. Você já participou de alguma iniciativa de responsabilidade da sua organização?**

R: Sim, principalmente na partilha e doação de bens.

**17. Você sente orgulho em trabalhar na TP?**

R: Sim, imenso.

## **Entrevistada nº 5: Dione**

### **1. Você acha que os valores da TP estão alinhados com os seus valores pessoais?**

R: Sim.

### **2. Você acredita que é importante trabalhar para uma empresa que compartilha dos mesmos valores que você? Se sim, você pode explicar um pouco sobre isso?**

R: Sim, concordo que é importante trabalhar numa empresa com os valores alinhados aos meus. Sinto que isso proporciona um sentimento de segurança maior e transmite uma maior sensação de possibilidade de manter um futuro na mesma empresa.

### **3. Você acha que a empresa vive seus valores (os da empresa)? Ou é fachada?**

R: Acho que a maioria dos valores são seguidos e estão espelhados nas práticas da empresa, mas que outros são exagerados em relação ao que é a realidade de trabalhar nessa empresa.

### **4. Você gostaria que sua empresa e/ou CEO fossem mais expressivos em questões sociais importantes? Se, sim, como?**

R: Sinto que a empresa poderia expressar-se mais com campanhas mais proativas e não só de partilha simples de informação com alguns factos sobre temáticas sociais. Atualmente acho que é uma comunicação mais passiva desse tipo de conteúdo.

### **5. Você sente vontade de tomar algum tipo de ação para conscientizar sobre essas questões dentro de sua empresa?**

R: Não sinto que tenha algum meio para o fazer, mas gostaria que alguns temas como a saúde mental fossem mais exercitados dentro da empresa.

### **6. Você se interessa por notícias, política e eventos atuais que estejam acontecendo aqui em Portugal e no resto do mundo?**

R: Sim, tento manter-me relativamente informada embora não aprofunde todos os temas.

### **7. Você se informa bem sobre as posições da sua empresa em questões sociais importantes?**

R: Apenas relativamente ao que é passado pela própria empresa, em algumas comunicações formais e reuniões com a liderança.

**8. Por que você acha que é interessante trabalhar em uma empresa que não tem medo de falar sobre questões sociais importantes? Ou você considera isso irrelevante?**

R: Considero bastante relevante, no sentido em que os temas têm de ser abordados para que sejam discutidos, mesmo entre colegas. Sem a discussão dos temas corremos o risco de cair numa política de medo, de tornar certos temas “tabu”.

**9. Você gostaria de ver seu empregador (TP) usar sua influência para ser mais vocal em questões sociais?**

R: De um modo relativamente ligeiro e não revolucionário, sim, porque acho que a empresa pode ajudar-nos a entender mais o que se passa na sociedade e o que podemos fazer para melhorá-la.

**10. Você acredita que os projetos e programas da TP são bem comunicados de modo suficiente para que você conheça mais sobre eles?**

R: Na minha experiência, alguns são, outros precisavam de um pouco mais de visibilidade e promoção. Acho que eventos gerais, de confraternização ou até *team building* são melhores comunicados do que iniciativas de responsabilidade social, por exemplo.

**11. Os programas e projetos existentes da organização (COTW e COTP), como são comunicados, fazem você querer participar destas iniciativas?**

R: Sim, mas considero que se fossem promovidos pelas pessoas que os organizam e não apenas por comunicações que por vezes são demasiado breves e pouco explicativas, eram mais eficazes. Isso no Porto, por exemplo. Não sei como acontece em outros sites da empresa. Aqui não há um time de comunicação ou de responsabilidade social. Vem tudo de Lisboa.

**12. Você gostaria que sua empresa e/ou CEO fosse mais vocal em questões sociais importantes, mesmo que abra a porta para reações de governos ou clientes que poderiam levar a retrocessos nos negócios, perda de empregos e congelamento de salários?**

R: Não tendo muita informação sobre como isto acontece de momento, não tenho uma resposta específica para esta questão. Penso que a vocalização terá de ser executada de modo ponderado e apropriado ao tipo de empresa e meio de comunicação.

**13. Quando se trata de questões sociais importantes, você sente que o CEO da sua empresa influencia as atitudes dos funcionários em relação a essas questões?**

R: Penso que não influencie muito no caso da TP, sendo que o contato ou comunicações do CEO, na minha experiência, não são assim tão visíveis, então a meu ver não há tanta influência atualmente.

**14. Quais canais de comunicação você consome aqui na TP e quais são os mais efetivos na sua opinião?**

R: A informação que obtenho é proveniente de *first line manager* em reuniões semanais e as comunicações internas na intranet, email e CCMS, sendo que considero ambas efetivas.

**15. Que outras iniciativas você gostaria de ver aqui na TP?**

R: Gostaria de ver mais iniciativas de inclusão social, seja sobre pessoas com deficiência, saúde e bem-estar e apoio às mulheres vítimas de violência doméstica.

**16. Você já participou de alguma iniciativa de responsabilidade da sua organização?**

R: Não, nunca participei.

**17. Você sente orgulho em trabalhar na TP?**

R: Não penso que o que sinto chegue a orgulho, neste momento estou relativamente confortável, mas considero que a TP tem um longo caminho a percorrer no que diz respeito a alinhar os seus valores e uniformizá-los a todos os patamares da empresa.

## **Entrevistado nº 6: Tétis**

### **1. Você acha que os valores da TP estão alinhados com os seus valores pessoais?**

R: Sim, concordo que os valores estão alinhados com os meus valores pessoais. O respeito, a integridade e o profissionalismo são valores que eu acredito e que a empresa defende.

### **2. Você acredita que é importante trabalhar para uma empresa que compartilha dos mesmos valores que você? Se sim, você pode explicar um pouco sobre isso?**

R: Sim, claro que acredito que é importante trabalhar para uma empresa que defende os mesmos valores que eu, até porque uma questão de me identificar com aquilo que estou a fazer porque se trabalhasse numa empresa que tivesse valores que fossem contra os valores que eu acredito não me identificaria e não conseguiria trabalhar para uma empresa que estivesse desalinhada totalmente com aquilo que eu acredito, que acho que deve ser correto.

### **3. Você acha que a empresa vive seus valores (os da empresa)? Ou é fachada?**

R: Então, esta pergunta é bem complicada. Mas, de forma geral, acho que sim, acho que a empresa vive os valores. No entanto, nós temos que ter noção de que a empresa é composta por várias pessoas e acredito que haja pessoas que não tenham esses valores ou que possam ter tido ou que tenham alguns neste momento que não tinham no passado. Não somos todos iguais e também acho que é uma questão de ir se construindo. A empresa, sim, vive os seus valores. Ha funcionários que não. E é normal, porque somos 14 mil acho que é normal, mas de forma geral diria que sim e é aquilo que nós tentamos promover e inculcar nas pessoas.

### **4. Você gostaria que sua empresa e/ou CEO fossem mais expressivos em questões sociais importantes? Se, sim, como?**

R: Eu acho que em alguns pontos a empresa e o CEO são bastante expressivos, especialmente no que toca à diversidade e à inclusão. Acho que há certos tipos de iniciativas e questões sociais que são um bocadinho deixados de lado, sobretudo às questões de voluntariado. É algo que a empresa está a tentar mudar, puxar mais pessoas, mas no entanto acho que temos algumas pessoas a puxar, mas ainda não temos um “*forcing*” tão grande da parte do CEO de forma a envolver as pessoas. Acho que poderiam puxar mais as pessoas para atividades como o TP Club e as ações de voluntariado que não promovidas pela empresa.

### **5. Você sente vontade de tomar algum tipo de ação para conscientizar sobre essas questões dentro de sua empresa?**

R: Enquanto *trainer* acabo por fazer um bocadinho esse papel, no primeiro dia de acolhimento das pessoas, onde nós falamos da empresa, dos valores da empresa, quais são os valores que

defendemos, e tudo aquilo um pouco. De certa forma um dia não é suficiente, mas penso que alguma ação da minha parte já é feita nesse sentido. É claro que poderia haver mais.

**6. Você se interessa por notícias, política e eventos atuais que estejam acontecendo aqui em Portugal e no resto do mundo?**

R: Sim, posso dizer de forma geral que sim, mais internamente - política portuguesa – mas no resto do mundo também.

**7. Você se informa bem sobre as posições da sua empresa em questões sociais importantes?**

R: Então, acho que a resposta para esta pergunta é não. Eu não me informo bem sobre as posições da empresa em questões sociais importantes, no sentido de que a informação que eu tenho sobre as posições da empresa são aquelas que são divulgadas. Eu não procuro por mais informação, não procuro ter mais conhecimento sobre isso. Se aquilo que é divulgado de forma geral da empresa for suficiente então a resposta é sim, mas de forma geral diria que não, diria que poderia ter uma opção mais proativa na procura de informação e na procura de entender o que é feito pela empresa.

**8. Por que você acha que é interessante trabalhar em uma empresa que não tem medo de falar sobre questões sociais importantes? Ou você considera isso irrelevante?**

R: Não acho que seja nada irrelevante. Acho que é bastante interessante e importante trabalhar em empresas que falam de diversas questões sociais, de inclusão e diversidade, e acho que de certa forma acabamos por ter um papel na sociedade no sentido de estarmos a formar mentes das pessoas e estar a formar melhores indivíduos para que eles possam ter uma maior aceitação de forma geral, seja com racismo, homossexualidade, xenofobia e todo o resto.

**9. Você gostaria de ver seu empregador (TP) usar sua influência para ser mais vocal em questões sociais?**

R: Aqui a resposta é sempre sim, acho que há sempre mais a fazer, há sempre mais influência a ser feita. Mas entendo também que é um processo que toma tempo e um bocadinho de cada vez vamos fazendo nossa parte aqui nas questões sociais e dar nossas vozes e emprestar nossa opinião relativamente a isso.

**10. Você acredita que os projetos e programas da TP são bem comunicados de modo suficiente para que você conheça mais sobre eles?**

R: É uma resposta de sim e não. Acho que são comunicados e acho que, depois, do nosso lado, não há uma procura proativa para sabermos mais sobre isso. Acho que recebemos apenas a

informação que é dada porque a partir do momento em que também existem algum tipo de workshop, algum tipo de sessão de conscientização, algum tipo de atividade nessas sessões, nesses momentos, também é passado bastante informação. E nós acabamos por haver apenas a informação de que vai existir isso ou aquilo. E temos bastantes plataformas de e-learning que têm bastante informação sobre isso e acabamos por não ir atrás dessa informação.

**11. Os programas e projetos existentes da organização (COTW e COTP), como são comunicados, fazem você querer participar destas iniciativas?**

R: Sim, eu diria que em questão de querer participar sim, agora acho que muitas vezes o COTW ou o COTP têm horários que não se todo compatíveis com a vida pessoal das pessoas e acho que isso pode impactar a taxa de participação. No entanto, acho que sim, acho que a forma em como são comunicados e o "puxo" que é feito através de email muitas das vezes pessoas a mandarem mensagens por Teams para pedir a participação nas redes sociais acho que sim, só que acho que a taxa de aderência é bastante baixa para aquilo que deveria ser.

**12. Como você gostaria que sua empresa e/ou seu CEO fossem mais vocais em questões sociais importantes?**

R: Então, eu acho que temos várias ações a serem feitas e vários, sobretudo *e-learning*s, a serem lançados. No entanto acho que este tipo de formação cívica e chamadas para questão sociais deveriam, se calhar, ser dadas com mais ênfase, porque acho que muitas vezes quando as pessoas vão fazer o *e-learning* já vão com aquele *mindset* de que isso vai ser chato, é mais um vídeo sobre inclusão, é um vídeo sobre diversidade e acho que poderíamos ser mais vocais nesse sentido. Poderíamos organizar alguma iniciativa que fossem mais prática, mais direcionada à pessoa e não tão generalizada em formato de um vídeo que dura 5 ou 10 minutos. No entanto acho que, claro, não envolvendo mídia nem nada do gênero, mas acho que a empresa até se posiciona bastante bem naquilo que são... os valores e aquilo que acreditamos e defendemos.

**13. Você gostaria que sua empresa e/ou CEO fosse mais vocal em questões sociais importantes, mesmo que abrisse a porta para reações de governos ou clientes que poderiam levar a retrocessos nos negócios, perda de empregos e congelamento de salários?**

R: Esta pergunta é bem tramada... "Você gostaria que sua empresa e/ou CEO fossem mais vocais em questões sociais importantes?" sim, claro que sim, "mesmo que abrisse a porta para reações de governos", acho que aí não é um grande impedimento do meu lado. Na parte do retrocesso ou reação nos clientes ou retrocesso de negócio, perda de empregos e congelamento de salários, aqui nesse caso diria que, em *over all*, não, porque acho que sim, acho que é bastante importante defendermos questões sociais, contudo acho que não deve ser uma imposição para ninguém. Eu acredito num mundo mais inclusivo, mais diversificado em que as pessoas não têm que se preocupar com identidade de gênero, tudo ok, mas no entanto não acho que devemos forçar

ninguém e de certa forma sinto que essa pergunta... “perda de empregos” ou congelamento de salários”, sinto que também tem um impacto bastante negativo, também retrocesso de negócios. Reações de governos não é aquilo que me preocupa de todo, mas acho que gostava que a empresa fosse mais vocal, mas não tendo esse tipo de impactos. Lá está, porque acho que não devemos impor a nossa posição como em tudo e as pessoas têm que ter diferenças e suas próprias opiniões.

**14. Quando se trata de questões sociais importantes, você sente que o CEO da sua empresa influencia as atitudes dos funcionários em relação a essas questões?**

R: Eu, se calhar, aqui, não diria que é o CEO da empresa que influencia as atitudes das pessoas em relação a essas questões. Eu acho que é a atitude do management que influencia as atitudes. Claro que certamente virão instruções por parte do CEO, claramente que sim, que podem influenciar as atitudes dos funcionários, pelo menos dentro da empresa, pelo menos é algo que as pessoas tentam ou que pelo menos da minha parte é sempre tentado inculcar nas pessoas que é aceitar toda a gente independentemente de como a pessoa é, fazer o bem etc. Portanto acho que sim, acho que as *guidelines* da empresa e do management da empresa, pelo menos dentro daquele edifício influenciam as atitudes das pessoas até porque quando estamos no nosso local de trabalho tentamos influenciar as pessoas para que assim o seja e para evitar que haja comentários depreciativos de pessoas.

**15. Quais canais de comunicação você consome aqui na TP e quais são os mais efetivos na sua opinião?**

R: Eu funciono muito com o e-mail. É o canal de comunicação que eu presto mais atenção, portanto sempre que há alguma divulgação sendo feita através de email, é aquilo que chama mais a atenção, mas também temos outros canais como a intranet, mas não consumo de todo. Não é um site que costumo visitar várias vezes, até porque sei que a informação me vai chegar através de email ou Teams, às vezes há essa divulgação e por norma são suficientes para mim.

**16. Que outras iniciativas você gostaria de ver aqui na TP?**

R: Então, eu já falei um bocadinho sobre isso. Eu acho que a empresa defende muito a diversidade e inclusão, os voluntariados são muito defendidos em e-learning, mas muitas vezes isso não é suficiente, acho que poderia haver algum workshop que fosse mais até prático, com exemplos práticos, com situações que chamassem a atenção das pessoas, coisas que acontecessem realmente no dia a dia. Porque eu tenho essa ideia de que a maioria das pessoas acabam por não tomar em conta os e-learning, acabam por o vídeo a dar e não ver o conteúdo, não prestar atenção ao conteúdo. Acho que talvez uma iniciativa, sei lá, duas pessoas a distribuir panfletos, alguma coisa do gênero “e se fosse contigo? E se isso te acontecesse?”, acho que é assim que as pessoas se metem no lugar do outro e conseguem ser mais empáticas com essas questões sociais.

**17. Você já participou de alguma iniciativa de responsabilidade da sua organização?**

R: Sim, já participei de algumas iniciativas e não tantas quanto gostaria, às vezes é mesmo questão de horário. Acho que poderia ser aberta uma exceção, claro que não numa base semanal, mas mensal, em que fossem dadas algumas, uma ou duas horas, pode mês ao funcionário, para que ele possa participar em alguma iniciativa e que essa iniciativa não tivesse que ser feita fora do horário de trabalho. Não que eu não concorde que seja feita fora do horário de trabalho, concordo, mas pelo que temos visto, pela taxa de aderência que temos visto, se calhar é uma forma de aumentar a taxa de adesão.

#### **18. Você sente orgulho em trabalhar na TP?**

R: Então, a “pior” questão, bem no fim. São cinco anos de altos e baixos e muito trabalho e muita coisa, mas se calhar eu diria que no fundo sim. No fundo eu continuo a acreditar dos valores da empresa. Descordo com algumas pessoas, descordo da posição de pessoas, mas não da empresa. Acho que a empresa tem o caminho correto e, em termos sociais, dessas questões sociais, sim, tenho orgulho de trabalhar na empresa, excluindo questões fora das questões sociais.

Entrevistado nº 7: Hipérion

**1. Você acha que os valores da TP estão alinhados com os seus valores pessoais?**

R: Penso que os valores da empresa estão na maior parte alinhados com os meus valores pessoais, sim.

**2. Você acredita que é importante trabalhar para uma empresa que compartilha dos mesmos valores que você? Se sim, você pode explicar um pouco sobre isso?**

R: Acho que sim, é muito importante. Acho que para uma pessoa se identificar e até ter algum brio (orgulho) no seu trabalho, deve-se identificar com os valores que a empresa representa.

**3. Você acha que a empresa vive seus valores (os da empresa)? Ou é fachada?**

R: Isso é uma boa pergunta. Honestamente, eu penso que há sim alguma real preocupação em transmitir os mesmos valores que defendo. Mas ao mesmo tempo, sendo a empresa uma corporação, e como corporações são feitas de várias pessoas, e não uma personalidade ou cara, às vezes me pergunto se os valores que transmitem são mesmo genuínos. Não porque me deram alguma razão para pensar o contrário. mas devido à natureza que são as corporações, em que geralmente a sua principal preocupação em terem certos valores, á para fins reputacionais com uma finalidade de lucro em mente.

**4. Você gostaria que sua empresa e/ou CEO fossem mais expressivos em questões sociais importantes? Se, sim, como?**

R: Penso, que sim. Acho que os CEOs, devia se tornar mais a cara e personalidade da empresa. Em preocuparem-se em serem os embaixadores da empresa em que ocupam este cargo em vez de ser os porta voz ou departamentos de relações públicas. Mesmo se ajudado pelas mesmas referidas, dariam uma imagem mais humana.

**5. Você sente vontade de tomar algum tipo de ação para conscientizar sobre essas questões dentro de sua empresa?**

R: Neste momento, não me sinto envolvido de tal forma a querer ou estar motivado para o fazer. Mas, para ser sincero, não sei se é algo pessoal ou se há alguma influência por parte da TP.

**6. Você se interessa por notícias, política e eventos atuais que estejam acontecendo aqui em Portugal e no resto do mundo?**

R: Sim.

**7. Você se informa bem sobre as posições da sua empresa em questões sociais importantes?**

R: Moderadamente sim.

**8. Por que você acha que é interessante trabalhar em uma empresa que não tem medo de falar sobre questões sociais importantes? Ou você considera isso irrelevante?**

R: Acho sim relevante, que isso mostra que a empresa está mais interessada em fazer, o que acha em seu ver, justo e correto em vez de se alinhar com o que a maioria ache que possa ser correto, mesmo que não seja para a empresa.

**9. Você gostaria de ver seu empregador (TP) usar sua influência para ser mais vocal em questões sociais?**

R: Sim. Acho que ajudava a compartilhar e criar aquela consciência nos trabalhadores. Acho que tendo uma constância na comunicação e nas ações da empresa ajudava imenso.

**10. Você acredita que os projetos e programas da TP são bem comunicados de modo suficiente para que você conheça mais sobre eles?**

R: Penso que sim. Neste momento não vejo uma forma mais eficiente de informar os empregados das suas atividades e eventos.

**11. Os programas e projetos existentes da organização (COTW e COTP), como são comunicados, fazem você querer participar destas iniciativas?**

R: Embora não ter participado por vários motivos, sim, concordo.

**12. Você gostaria que sua empresa e/ou CEO fosse mais vocal em questões sociais importantes, mesmo que abrisse a porta para reações de governos ou clientes que poderiam levar a retrocessos nos negócios, perda de empregos e congelamento de salários?**

R: Gostaria sim que fosse esse o caso, desde que as suas ações tenham como base justiça e direitos dos indivíduos. Isso daria à empresa mais caráter e os trabalhadores poderiam orgulhar-se da empresa em que trabalham.

**13. Quando se trata de questões sociais importantes, você sente que o CEO da sua empresa influencia as atitudes dos funcionários em relação a essas questões?**

R: Não consigo formar uma opinião 100% informada. Mas acredito que o CEO não tem muita influência nas atitudes sociais em relação aos funcionários. Não diria que é nula, mas também que não é muito influenciável.

**14. Quais canais de comunicação você consome aqui na TP e quais são os mais efetivos na sua opinião?**

R: Canais internos sobretudo, sendo estes na minha opinião, os mais efetivos, pois são essas comunicações existentes nas nossas ferramentas de comunicação internas que vemos mais, como o CCMS, por exemplo, que é o mais efetivo a meu ver.

**15. Você já participou de alguma iniciativa de responsabilidade da sua organização?**

R: Infelizmente ainda não tive a oportunidade de o fazer, pois os eventos estão muito longe do meu local de trabalho, que é em casa, e no pouco tempo que estive a trabalhar para a TP in office, por pouco mais de dois meses, não tive a oportunidade de o fazer.

**16. Você sente orgulho em trabalhar na TP?**

R: Sou neutro nesta questão. Não tenho orgulho ou vergonha por trabalhar nesta empresa.

## **Entrevistado nº 8: Epitemeu**

### **1. Você acha que os valores da TP estão alinhados com os seus valores pessoais?**

R: Não, nenhum pouco.

### **2. Você acredita que é importante trabalhar para uma empresa que compartilha dos mesmos valores que você? Se sim, você pode explicar um pouco sobre isso?**

R: Sim. Acredito que seja importante poder trabalhar numa empresa que me respeite e ao que acredito, pois faz parte da minha condição humana conseguir me relacionar com quem me rodeia, e não acho possível ser tolerante com intolerância sem cair na hipocrisia. Vou sempre buscar mostrar os meus valores independentemente de onde estou, apesar de saber que isso me poderá prejudicar, sendo que legalmente não posso ser despedida por isso.

### **3. Você acha que a empresa vive seus valores (os da empresa)? Ou é fachada?**

R: Acho fachada e acho que é puro marketing. Não consigo acreditar que uma organização, baseada no totalmente no lucro possa ter valores e vivê-los legitimamente.

### **4. Você gostaria que sua empresa e/ou CEO fossem mais expressivos em questões sociais importantes? Se, sim, como?**

R: Talvez, mas acho impossível um CEO bilionário acredite em algum dos meus valores tendo em conta que está a “ganhar” o jogo do capitalismo, que é a base de todos os problemas sociais que enfrentamos.

### **5. Você sente vontade de tomar algum tipo de ação para conscientizar sobre essas questões dentro de sua empresa?**

R: Não, pois acho que não vai resultar. É o que eu digo, há muito pouco e o que há, não é suficiente para aumentar o “*awareness*” em problemas sociais dos meus colegas de trabalho.

### **6. Você se interessa por notícias, política e eventos atuais que estejam acontecendo aqui em Portugal e no resto do mundo?**

R: Sim, sou uma cidadã informada e politizada.

### **7. Você se informa bem sobre as posições da sua empresa em questões sociais importantes?**

R: Me informo.

**8. Por que você acha que é interessante trabalhar em uma empresa que não tem medo de falar sobre questões sociais importantes? Ou você considera isso irrelevante?**

R: Acho importante porque faz parte de um progresso social. Apesar de sentir que não passa de hipocrisia, é bom saber que pessoas que são parte de minorias se sentirão minimamente confortáveis.

**9. Você gostaria de ver seu empregador (TP) usar sua influência para ser mais vocal em questões sociais?**

R: É-me indiferente por razões que já referi anteriormente, para ser sincera consigo.

**10. Você acredita que os projetos e programas da TP são bem comunicados de modo suficiente para que você conheça mais sobre eles?**

R: Não. A comunicação é superficial, quase não me faz querer participar de tais projetos.

**11. Os programas e projetos existentes da organização (COTW e COTP), como são comunicados, fazem você querer participar destas iniciativas?**

R: Mais ou menos, porque sinto que no fundo o único objetivo é branqueamento de imagem.

**12. Como você gostaria que sua empresa e/ou seu CEO fossem mais vocais em questões sociais importantes?**

R: Haver sanções graves para qualquer tipo de demonstração de racismo, xenofobia, queerfobia, machismo, etc, pois são crime.

**13. Você gostaria que sua empresa e/ou CEO fosse mais vocal em questões sociais importantes, mesmo que abrisse a porta para reações de governos ou clientes que poderiam levar a retrocessos nos negócios, perda de empregos e congelamento de salários?**

R: Sim.

**14. Quando se trata de questões sociais importantes, você sente que o CEO da sua empresa influencia as atitudes dos funcionários em relação a essas questões?**

R: Sim e essa atitude é a indiferença dos colaboradores. Não vejo muita ação por parte dos colaboradores da TP.

**15. Quais canais de comunicação você consome aqui na TP e quais são os mais efetivos na sua opinião?**

R: Honestamente, apenas T4i. Os outros não me impactam, não consigo consumi-los com tanta frequência.

**16. Que outras iniciativas você gostaria de ver aqui na TP?**

R: Workshops acerca de aceitação e aumento do ordenado base dos trabalhadores para começar.

**17. Você já participou de alguma iniciativa de responsabilidade da sua organização?**

R: Não.

**18. Você sente orgulho em trabalhar na TP?**

R: Não.

## **Entrevistado nº 9: Telesto**

### **1. Você acha que os valores da TP estão alinhados com os seus valores pessoais?**

R: Em uma grande parte, sim.

### **2. Você acredita que é importante trabalhar para uma empresa que compartilha dos mesmos valores que você? Se sim, você pode explicar um pouco sobre isso?**

R: Só faz sentido dessa forma, sabendo que nem sempre é possível, mas quando o é, é ouro sobre azul para o nosso bem-estar.

### **3. Você acha que a empresa vive seus valores (os da empresa)? Ou é fachada?**

R: Acredito que vive, sim. As empresas são feitas de pessoas e eu só posso falar dos departamentos para os quais trabalho.

### **4. Você gostaria que sua empresa e/ou CEO fossem mais expressivos em questões sociais importantes? Se, sim, como?**

R: Sim. Mas, no meu ponto de vista, penso que a empresa tem sido bastante expressiva nas questões sociais, com ações de conscientização e valorizações também.

### **5. Você sente vontade de tomar algum tipo de ação para conscientizar sobre essas questões dentro de sua empresa?**

R: Sempre que é necessário, faço-o. Ainda mais na minha posição, para ajudar os embaixadores de sustentabilidade a comunicarem as ações que acontecem ou vão acontecer no Porto.

### **6. Você se interessa por notícias, política e eventos atuais que estejam acontecendo aqui em Portugal e no resto do mundo?**

R: Sim.

### **7. Você se informa bem sobre as posições da sua empresa em questões sociais importantes?**

R: Tento.

### **8. Por que você acha que é interessante trabalhar em uma empresa que não tem medo de falar sobre questões sociais importantes? Ou você considera isso irrelevante?**

R: Penso que é interessante e traz uma maior sensibilização para quem trabalha para a empresa, pois podemos ver que existe um caráter humanizado e empático na organização.

**9. Você gostaria de ver seu empregador (TP) usar sua influência para ser mais vocal em questões sociais?**

R: Temos pessoas especializadas a fazê-lo e o fazem muito bem.

**10. Você acredita que os projetos e programas da TP são bem comunicados de modo suficiente para que você conheça mais sobre eles?**

R: Sim, a meu ver creio que são comunicados de modo suficiente, sim.

**11. Os programas e projetos existentes da organização (COTW e COTP), como são comunicados, fazem você querer participar destas iniciativas?**

R: Sim, tanto que participo maioritariamente destas iniciativas.

**12. Você gostaria que sua empresa e/ou CEO fosse mais vocal em questões sociais importantes, mesmo que abrisse a porta para reações de governos ou clientes que poderiam levar a retrocessos nos negócios, perda de empregos e congelamento de salários?**

R: Não. Acho que ninguém ganha quando isso acontece, né? Nem a empresa, os empregados ou a sociedade.

**13. Quando se trata de questões sociais importantes, você sente que o CEO da sua empresa influencia as atitudes dos funcionários em relação a essas questões?**

R: De certo modo sim, e positivamente. Acho que o posicionamento dele ajuda a aumentar a conscientização para com problemas sociais na Teleperformance. Também vejo que há uma preocupação vinda dele.

**14. Quais canais de comunicação você consome aqui na TP e quais são os mais efetivos na sua opinião?**

R: Email, teams, intranet, t4i. Os mais efetivos, sem dúvida, são email e Teams.

**15. Você já participou de alguma iniciativa de responsabilidade da sua organização?**

R: Já, sim. Sempre que posso participo.

**16. Você sente orgulho em trabalhar na TP?**

R: Sim. É uma empresa que faz de tudo para que os colaboradores se sintam em casa.

Entrevistado nº 10: Febe

**1. Você acha que os valores da TP estão alinhados com os seus valores pessoais?**

R: Sim, consigo ver meus valores pessoais sendo praticados vivamente pela TP, embora não todos, o que é normal.

**2. Você acredita que é importante trabalhar para uma empresa que compartilha dos mesmos valores que você? Se sim, você pode explicar um pouco sobre isso?**

R: Sim, se eu não me identificar com os valores da empresa não poderei pô-los em prática e influenciar o próximo sobre tais valores. Não conseguiria nem me sentir à vontade também.

**3. Você acha que a empresa vive seus valores (os da empresa)? Ou é fachada?**

R: Acho que vive sim, pelo menos uma maioria deles.

**4. Você gostaria que sua empresa e/ou CEO fossem mais expressivos em questões sociais importantes? Se, sim, como?**

R: Não. Sinto que a empresa já é bastante expressiva relativamente a diversos tópicos sociais. Acho que não é necessário haver um aumento nesse quesito.

**5. Você sente vontade de tomar algum tipo de ação para conscientizar sobre essas questões dentro de sua empresa?**

R: Não, mas acho que pode ser algo pessoal, nada relacionado à empresa.

**6. Você se interessa por notícias, política e eventos atuais que estejam acontecendo aqui em Portugal e no resto do mundo?**

R: Sim.

**7. Você se informa bem sobre as posições da sua empresa em questões sociais importantes?**

R: Nem por isso.

**8. Por que você acha que é interessante trabalhar em uma empresa que não tem medo de falar sobre questões sociais importantes? Ou você considera isso irrelevante?**

R: É interessante entender se o ponto de vista da empresa está alinhado com o meu e com os meus pensamentos e valores enquanto pessoa, portanto considero relevante, sim.

**9. Você gostaria de ver seu empregador (TP) usar sua influência para ser mais vocal em questões sociais?**

R: Não. Acho que não há nenhuma necessidade, pelo menos por enquanto, disso acontecer.

**10. Você acredita que os projetos e programas da TP são bem comunicados de modo suficiente para que você conheça mais sobre eles?**

R: Sim. Eles são comunicados em vários canais de comunicação, então de um modo ou outro sempre vejo algum conteúdo sobre.

**11. Os programas e projetos existentes da organização (COTW e COTP), como são comunicados, fazem você querer participar destas iniciativas?**

R: Sim.

**12. Como você gostaria que sua empresa e/ou seu CEO fossem mais vocais em questões sociais importantes?**

R: Acho que CEO deveria e poderia aparecer mais para partilhar os valores da TP. Talvez isso mude um pouco como estas questões são vistas e tratadas por todos.

**13. Você gostaria que sua empresa e/ou CEO fosse mais vocal em questões sociais importantes, mesmo que abrisse a porta para reações de governos ou clientes que poderiam levar a retrocessos nos negócios, perda de empregos e congelamento de salários?**

R: Não. Eu não gostaria de perder meu emprego por isso. Acho que é importante conversarmos sobre isso, mas sem necessariamente recorrer a atos e situações extraordinárias, que podem até causar um impacto negativo na empresa. Acho que não vale a pena.

**14. Quando se trata de questões sociais importantes, você sente que o CEO da sua empresa influencia as atitudes dos funcionários em relação a essas questões?**

R: Sem opinião sobre isso, desculpe-me.

**15. Quais canais de comunicação você consome aqui na TP e quais são os mais efetivos na sua opinião?**

R: O Instagram parece ser efetivo na minha opinião. Também há o email corporativo e o e-mail pessoal, além do LinkedIn, que também funcionam.

**16. Que outras iniciativas você gostaria de ver aqui na TP?**

R: Mais atividades no edifício, dentro das horas laborais.

**17. Você já participou de alguma iniciativa de responsabilidade da sua organização?**

R: Sim, em campanhas de doativos e limpeza de praia.

**18. Você sente orgulho em trabalhar na TP?**

R: Sim.

## **Entrevistado nº 11: Dafne**

### **1. Você acha que os valores da TP estão alinhados com os seus valores pessoais?**

R: Então, questões de valores, assim, da TP, pelo pouco que eu tive lá dentro, eu acho que pelas muitas conversas que eu tive com a Marta, pelo fato de ela estar sempre preocupada não só com o bem-estar do pessoal, todos os funcionários, eu acho que faz isso ser um bem interessante. Então, assim, me identifiquei um pouco com os valores da TP, ali local (Douro) e eu acho que está assim, batendo com os meus também.

### **2. Você acredita que é importante trabalhar para uma empresa que compartilha dos mesmos valores que você? Se sim, você pode explicar um pouco sobre isso?**

R: Eu acho que é interessante, sim, compartilhar, mas por outro lado acho que é bom você ter sua individualidade, e assim, estar num lugar em que cada um ali tem suas diferenças, seus modos de pensar diferente, mas, assim, no que tange a respeito de trabalho todos pensam no mesmo, se visam o melhor atendimento ao cliente, ao desenvolvimento da equipe, acho interessante todos estarem alinhados à mesma coisa.

### **3. Você acha que a empresa vive seus valores (os da empresa)? Ou é fachada?**

R: Assim, eu acho que nesses últimos meses ela mudou muito. Sei que mudou o CEO também, mas acho que precisaria uma reformulação, eu acho que têm muitas operações que a *vibe* está lá embaixo, você vê que as pessoas não “estão lá”, essas coisas, eu acho que precisaria ser feita essa reformulação, sim, mas eu acho isso aí meio complicado, então não tenho uma opinião muito forte nisso, não. Acho que tem um incentivo muito grande para fazer as coisas, mas nem todo mundo ali é um bom exemplo. Falo isso pelo fato de todo mundo, nosso, ali, trabalhar remoto do prédio, sabe? Sendo que a gente nunca teve muita presença de chefia, ali, era sempre ‘largado’ ali, então, acho assim meio hipócrita dizer, né, então acho que tem muita coisa a ser reformulada.

### **4. Você gostaria que sua empresa e/ou CEO fossem mais expressivos em questões sociais importantes? Se, sim, como?**

R: Eu acho que não só o CEO, mas acho que todo mundo de liderança, de cargos de mais responsabilidade, porque não adianta fazer eventos para ajudar instituições, essas coisas, se só vai, só, a maior parte a gente. Na hora que precisa mesmo o pessoal não vai. Festas e eventos de ‘agito’ todo mundo vai, então acho que seria interessante pelo ‘exemplo’ das chefias estarem ali junto e também fazer para ajudar o próximo, não é por querer somente se aparecer postar em rede social.

### **5. Você sente vontade de tomar algum tipo de ação para conscientizar sobre essas questões dentro de sua empresa?**

R: Agora não porque não faço mais parte da empresa, né, mas assim, eu nunca saí com as portas fechadas, sempre falei ali que queria ficar, tentei ficar, e comentei isso né, mas, eu sinceramente não tenho muito a comentar sobre isso.

**6. Você se interessa por notícias, política e eventos atuais que estejam acontecendo aqui em Portugal e no resto do mundo?**

R: Sempre acompanho tudo, portais de notícias, sempre aqui na Europa, Portugal, nos Estados Unidos e Brasil. Eu faço investimentos, eles dependem muito de ficar observando o que está acontecendo no mundo, então, me preocupo, também, né, então, ficar à par de o que está acontecendo nos mercados, nos países e assim por diante.

**7. Você se informa bem sobre as posições da sua empresa em questões sociais importantes?**

R: Sempre fico de olho nas atualizações, assim, principalmente no LinkedIn, que é geralmente a porta de publicidade que as empresas se vendem melhor e, da parte de investidor, fico olhando, ali, o IR, que é onde eles fazem a comunicação direta com o investidor para poder justificar o que eles estão fazendo, investimentos, impacto ambiental. Isso é interessante ficar acompanhando também, mas não sou muito de ficar acompanhando redes sociais de empresas, não. Não tenho feito e não acho interessante.

**8. Por que você acha que é interessante trabalhar em uma empresa que não tem medo de falar sobre questões sociais importantes? Ou você considera isso irrelevante?**

R: Sinceramente eu não acho que há empresas 100% rabo preso para falar o que acham. Acho que tem muita empresa que fica surfando na onda de modinhas e realmente não, sei lá, penso assim, por exemplo, na copa do mundo, ficou todo aquele negócio de “ah, vamos boicotar a copa”, e chegou na hora, a copa aconteceu normal, todo mundo assistiu, todo mundo se divertiu, empresas ganharam dinheiro, então, eu acho que quase tudo é um círculo e é difícil identificar uma empresa que realmente se importa com alguma coisa.

**9. Você gostaria de ver seu empregador (TP) usar sua influência para ser mais vocal em questões sociais?**

R: Eu acho que na medida, sim, né, se puder realmente estiver ao alcance deles, eu acho que o esforço eles primeiro têm que ser sincero e genuíno, e também se preocupar de cuidar de dentro da casa primeiro.

**10. Você acredita que os projetos e programas da TP são bem comunicados de modo suficiente para que você conheça mais sobre eles?**

R: Eu acho que no caso pensando no TPClub e nos eventos ali, acho que poderia ser divulgado melhor, ainda mais com aqueles lugares com as TVs, propaganda, assim, geralmente o conteúdo assim, está atrasado. Eu acho que o calendário já deveria ser programado com muito tempo de antecedência, aí poderia trabalhar mais as divulgações de email, as reuniões de equipe semanais ou até mesmo anúncios na cafeteria, mas não adianta fazer uma coisa em cima da hora e depois reclamar que ninguém adere, que ninguém vai, sendo que poderia programar um pouco mais cedo e engajar melhor.

**11. Os programas e projetos existentes da organização (COTW e COTP), como são comunicados, fazem você querer participar destas iniciativas?**

R: Já emendando com a resposta anterior, acho que a divulgação, assim, não é muito bem divulgada, eu realmente só participava porque já conhecia bem como é que funciona e tinha contato ali com os organizadores, então assim, poderia ser melhorado.

**12. Como você gostaria que sua empresa e/ou seu CEO fossem mais vocais em questões sociais importantes?**

R: Eu acho que para começo de conversa, nem sei como é o nome dele, eu não trabalho mais lá, mas, assim, acho que uma pessoa é muito mais conhecida quando esta está na mídia. Se você para para pensar, Ana Bella, Tim Cook, todo estes que a gente conhece por nome porque eles estão sempre presentes, sempre na mídia, sempre dando alguma declaração, sempre engajados em alguma coisa. Os daqui de Portugal, sei lá, eu não conheço por nome, só se eu vir alguma foto daquele cara, que é o CEO daquela empresa de luxo, que esqueci o nome agora, que vende roupas claras. Acho que a pessoa é conhecida quando ela está dando a cara à tapa, acho que eles poderiam ter mais campanhas e ou aparecer mais na mídia.

**13. Você gostaria que sua empresa e/ou CEO fosse mais vocal em questões sociais importantes, mesmo que abrisse a porta para reações de governos ou clientes que poderiam levar a retrocessos nos negócios, perda de empregos e congelamento de salários?**

R: Eu acho que se o objetivo é promover melhorias e mais condições de trabalho, eu acho que não teria que ter um certo receio, que dialogasse. Eu acho que se for realmente conversado ou for alguma coisa que beneficie, acho que está valendo.

**14. Quando se trata de questões sociais importantes, você sente que o CEO da sua empresa influencia as atitudes dos funcionários em relação a essas questões?**

R: Nenhum pouco.

**15. Quais canais de comunicação você consome aqui na TP e quais são os mais efetivos na sua opinião?**

R: Os canais mesmo eram o site da TPClub, a página da TP no LinkedIn, e a página de memes no Instagram (memepformance), que acho que a forma é mais atualizada para saber o que está acontecendo na empresa.

**16. Que outras iniciativas você gostaria de ver aqui na TP?**

R: Eu acho que seria mais interessante eles investirem mais em treinamentos, porque acho que todos os treinamentos foram muito fracos. Assim, têm possibilidades de, independentemente de projetos, mas, assim, pegar pessoas que não falam inglês, abrir turmas de inglês e espanhol, ou outros idiomas, então por que não investir em quem já está lá dentro?

**17. Você já participou de alguma iniciativa de responsabilidade da sua organização?**

R: Em eventos do COTW e COTP, já me chamaram para ajudar na organização e divulgação, então, basicamente o que eu lembro é isso, mais ou menos pedindo para organização. Dei algumas sugestões e algumas coisas para fazer, mesmo, ficou só isso. Fora isso não me recordo de mais nada.

**18. Você sente orgulho em trabalhar na TP?**

R: Como nosso projeto é bem fechado, e bem restrito, né, então, era mais um funcionário de uma outra organização dentro da TP, mas, assim, num conglomerado eu gosto de trabalhar lá, sempre gostei.

## **Entrevistado nº 12: Reia**

### **1. Você acha que os valores da TP estão alinhados com os seus valores pessoais?**

R: Em certa medida, sim, mas ainda há muita coisa pra ser melhorada na TP. Tem muita coisa que acontece nas entrelinhas que não vão ao encontro com os valores comunicados formalmente pela empresa, e isso é um problema para mim.

### **2. Você acredita que é importante trabalhar para uma empresa que compartilhe dos mesmos valores que você? Se sim, você pode explicar um pouco sobre isso?**

R: Acho que sim. A partir do momento em que tudo encaixa nos eixos, em termos de interesses e valores mútuos, só pode dar certo, e dar melhores resultados especialmente por parte dos agentes, como eu.

### **3. Você acha que a empresa vive seus valores (os da empresa)? Ou é fachada?**

R: Tenho de dizer que sim, em termos de ser uma empresa que, apesar de caótica e desorganizada, só tem gente engraçada e de bom coração. Consigo ver que em alguns momentos os valores podem ser genuinamente vividos pela empresa num geral.

### **4. Você gostaria que sua empresa e/ou CEO fossem mais expressivos em questões sociais importantes? Se, sim, como?**

R: Uma empresa ou CEO tem sempre que se apresentar como alguém que não é ignorante e que *knows its stuff*. Como ainda não vi, por assim dizer, questões sensíveis a serem mal resolvidas ou maltratadas, não tenho razão de queixa, por enquanto.

### **5. Você sente vontade de tomar algum tipo de ação para conscientizar sobre essas questões dentro de sua empresa?**

R: Por enquanto, não. É assim, eu já passei por muita, muita porcaria no trabalho, começando por não ser levada a sério por causa do meu sexo, ou por ser jovem, passando por graves assédios no trabalho por parte de colegas e seguranças de trabalho, e terminando em coisas mais graves. Quando vejo uma empresa, que dá destaque a pessoas competentes, sejam mulheres, homossexuais, de raça diferente, de outro país, eu fico contente. *I mean*, aqui não há esses problemas, e pelo menos não sofro porque estou trabalhando em casa.

### **6. Você se interessa por notícias, política e eventos atuais que estejam acontecendo aqui em Portugal e no resto do mundo?**

R: Interessar eu interesse-me. Se interfiro? Só quando é necessário mesmo. Por quê? Porque gosto de saber o máximo, estar o mais bem informada para poder ajudar, ou dar uma opinião.

Nós estamos numa sociedade atual que está num espectro muito sensível, e é preciso uma pessoa ser minimamente culta, informada, inteligente e não pode, de forma nenhuma, ser ignorante.

**7. Por que você acha que é interessante trabalhar em uma empresa que não tem medo de falar sobre questões sociais importantes? Ou você considera isso irrelevante?**

R: É sempre fascinante ver uma empresa que não está morta, que tem sangue nas veias e que protege os seus trabalhadores, em questões sociais.

**8. Você gostaria de ver seu empregador (TP) usar sua influência para ser mais vocal em questões sociais?**

R: Por enquanto acho que não. Posso estar errada, pois não sei os *ins* e *outs* da empresa, mas parece me por enquanto está tudo sob controle neste quesito.

**9. Você acredita que os projetos e programas da TP são bem comunicados de modo suficiente para que você conheça mais sobre eles?**

R: Eu acho que são em certa medida. Há muita bagunça em algumas comunicações, não necessariamente de programas e projetos de sustentabilidade, mas que confundem ou não são suficientemente comunicados. Há ainda aqueles que são comunicados em última hora ou que não conseguem nos atingir.

**10. Os programas e projetos existentes da organização (COTW e COTP), como são comunicados, fazem você querer participar destas iniciativas?**

R: Não para ser sincera consigo.

**11. Como você gostaria que sua empresa e/ou seu CEO fossem mais vocais em questões sociais importantes?**

R: Agora não vejo razão para reclamar, mas têm sempre de ser vocais para essas questões, e defendê-las.

**12. Você gostaria que sua empresa e/ou CEO fosse mais vocal em questões sociais importantes, mesmo que abrisse a porta para reações de governos ou clientes que poderiam levar a retrocessos nos negócios, perda de empregos e congelamento de salários?**

R: Eu sou uma lutadora contra a ignorância e a verdade, ou pelo menos a verdade que eu conheço, custasse o que custasse. Se eu perdesse o meu emprego sabendo que a empresa que estou lutou por uma boa causa, não me importava.

**13. Quando se trata de questões sociais importantes, você sente que o CEO da sua empresa influencia as atitudes dos funcionários em relação a essas questões?**

R: Creio que sim, senão se notaria nos próprios funcionários, neste caso treinadores, as *bad vibes* da empresa. Por enquanto está tudo nos conformes, nada excepcional.

**14. Quais canais de comunicação você consome aqui na TP e quais são os mais efetivos na sua opinião?**

R: Canais de comunicação? Presumo que seja a maneira com que comunique mais uns com os outros através da TP, né? Então é email, nesse caso. Embora não faça diferença, porque os o setor de recursos humanos não fizeram nada por muito tempo, houve troca de milhares de mails para eu finalmente ter férias.

**16. Que outras iniciativas você gostaria de ver aqui na TP?**

R: Acho que a TP podia investir nos próprios funcionários, tornando-os advogados de alguma causa, além de claro os munir de conhecimento, seja ele laboral ou para com questões sociais. Porém atualmente acho que isso é difícil acontecer.

**17. Você já participou de alguma iniciativa de responsabilidade da sua organização?**

R: Não, participei somente de outros eventos, como festas e confraternizações da organização, como aquela festa de inferno que teve no final do ano passado.

**18. Você sente orgulho em trabalhar na TP?**

R: Nem por isso e eu explico. São raras as empresas que tive orgulho em trabalhar, e as que gostava de trabalhar, queria ter subido de carreira, mas nunca deu, porque um contrato dura um ano, e hoje em dia ninguém fica fixo. Ao longo dos tempos deixei de ficar entusiasmada seja qual for a empresa. A TP não foi nem será o meu emprego favorito onde estive (exceto quando talvez estive em outro projeto a fazer moderação de conteúdo), e eu sei, com certeza quase absoluta, que vou ser despedida.

**Anexo 4.** Entrevista em profundidade com a embaixadora de Responsabilidade Social da organização

**1. Quais os canais de comunicação mais utilizados na Teleperformance? E quais vocês utilizam para comunicar as iniciativas de responsabilidade social?**

R: Os canais de comunicação são sempre adaptados à mensagem que queremos transmitir, público-alvo, dados demográficos dos mesmos, etc. Contudo, regra geral comunicamos sempre por e-mail (para o endereço de e-mail pessoal), na newsletter semanal (T4I) que segue também por e-mail, Intranet e algumas vezes em BMS.

**2. Você acha que a comunicação interna da organização tem papel fundamental aqui? Se sim, como?**

R: A comunicação interna tem um papel vital na empresa suportando o funcionamento e desenvolvimento da mesma e o alinhamento nos objetivos contínuos. Assegura a escuta contínua dos colaboradores, e o empenho e motivação dos mesmos quanto à vivência dos valores e à cultura organizacional. Assegura também uma linguagem de funcionamento comum e que os processos, ferramentas e estratégias chegam a todos igualmente. Por último tem um papel crítico nas mudanças, crises ou projetos ajudando a reduzir entropia, sentimentos de insegurança ou resistência, permitindo um ciclo de evolução, comprometimento e satisfação dos colaboradores.

**3. Qual a taxa de resposta/retorno/participação dos funcionários para com estas ações de responsabilidade social? É possível mensurar isso?**

R: Para o ano de 2022, a taxa de participação (anual) foi de 12%. Medimos mensalmente, até porque a % de voluntários é um KPI que reportamos e analisamos e para o qual desenvolvemos um plano de ação mediante a necessidade.

**4. O CEO faz parte destas discussões? Se sim, isso se dá de modo ativo ou passivo?**

R: Temos anualmente uma estratégia aliada a um plano tático. Este plano tático é desenvolvido de acordo com a importância que todas as partes interessadas dão aos tópicos e é validada pela Comissão Executiva da organização. Todos têm voz ativa na decisão sobre a área e por isso valorizamos o feedback através dos vários canais.

**5. Na sua opinião, qual a importância da existência desses programas na TP? Você acha que elas se dão de maneira legítima ou apenas por conta da pressão externa?**

R: A Teleperformance está atenta a toda a comunidade envolvente e às suas necessidades. Como empresa responsável, deve garantir que ajuda a minimizar os aspetos negativos da sua operação, daí a nossa preocupação com a redução do CO<sub>2</sub>, incentiva a comunidade local, criando postos de emprego e que na sua missão contribui para a sustentabilidade no geral. Portanto, sabemos que

esta é a maneira correta de agir, estamos atentos aos que todas as partes interessadas têm a dizer sobre os tópicos mais relevantes e tentamos criar conexões positivas que resultem em parcerias longas.

**6. Quais são os maiores desafios que você sente que o setor de comunicação tem para fazer os empregados participarem em ações de responsabilidade social?**

R: Assegurar que as mensagens são claras e o incitamento à participação compreendido e aceite. Isto passa pelo formato, estilo de comunicação utilizado bem como os canais de comunicação disponíveis. As pessoas têm diferentes formas de consumir informação e estar envolvidas com a comunicação acessível e devemos garantir esta adequação a diferentes populações dentro da empresa.

**7. Você acredita que a TP tem esse potencial de criar uma conscientização mais ativista nas pessoas? Em que medida?**

R: Acreditamos que cada pessoa deve ser agente da mudança. Dando ferramentas aos nossos colegas, conhecimento, formas de pensar, mudanças de comportamento etc., acreditamos que cada um pode compreender e ajudar a apoiar as causas, elevando-as e até mesmo as transmitindo ao seu ciclo de influência. O nosso projeto de Citizen of the Planet tenta inculcar a conscientização e boas práticas que contribuem para um planeta melhor e o Citizen of the World, tenta alertar para a parte mais marginalizada da nossa sociedade, inculcando valores como ajuda ao próximo através do voluntariado. Acreditamos, por isso, que estamos a ajudar as pessoas a serem melhores cidadãos do mundo.

**8. Em relação à questão anterior, você acredita que a comunicação da Teleperformance possui um papel fundamental nesta situação?**

R: A comunicação interna tem um papel muito para além da propagação de informação - serve como canal de escuta e de voz dos valores da empresa. Fazer com que a mensagem promova uma cultura de responsabilidade social ajuda a que os colaboradores possam estar mais envolvidos. Adicionalmente deve conter e demonstrar indicações e mecanismos claros para que os colaboradores possam mais facilmente aceder às atividades.

**9. Você acha que a comunicação interna tem melhorado neste contexto? Há mais investimento na comunicação de causas sociais/chamadas para participar do voluntariado/iniciativas de responsabilidade social/ambiental?**

R: Sem dúvida. A comunicação interna reflete a estratégia de uma empresa. Por isso, a comunicação deve ser uma ação do plano de ação para se alcançar os objetivos propostos. A comunicação interna deve servir ambos os lados. Não só a empresa para comunicar, mas os

colaboradores para poderem fazer-se ouvir e isso, sem dúvida, temos tido muito investimento na criação de diversos canais de comunicação de forma a chegarmos a todos.

**10. Para você quais são as razões primárias para o aumento do engajamento do público interno nestas ações?**

R: Uma comunicação consistente que demonstre um forte comprometimento com a responsabilidade social tem os seguintes benefícios: O envolvimento em ações sociais produz uma maior conexão, sentido de pertença e orgulho na empresa, pelo impacto positivo que é realizado na comunidade; produz também uma cultura positiva e de maior reputação; Trabalha aspectos como a colaboração, produtividade e sentido de lealdade para com a empresa; aumenta a confiança dos colaboradores, clientes e parceiros num comprometimento para com a sustentabilidade e as causas sociais e por último permite-nos manter competitivos em termos de retenção e aquisição de novos talentos.

**11. Em questão de mensuração de resultados, qual tem sido o impacto nos negócios da TP ao ativamente engajar funcionários em questões sociais? Exemplo: aumento da reputação da marca, aumento da moral dos funcionários, atração de novos talentos e/ou clientes.**

R: Acho que posso citar alguns impactos, sim, como o aumento do sentimento de pertença dos funcionários, o próprio impacto no trabalho local, especialmente o que está vocacionado para a contratação de pessoas provenientes de minorias. Também penso que há maior transparência e maior credibilidade da marca, o que gera um aumento na atração de novos talentos e negócio. É mais notório um maior posicionamento enquanto empresa responsável devido ao aumento do impacto positivo no planeta e na comunicação em que a organização está.

**12. E para finalizar, quais outras iniciativas, em uma perspectiva da responsabilidade social, você gostaria de ver acontecendo na Teleperformance?**

R: Gostaria que conseguíssemos fazer com que mais pessoas trouxessem ideias e que a nossa taxa de participação nos eventos aumentasse. No futuro seria interessante conseguirmos margem para estruturar parcerias mais duradouras e mais ambiciosas com várias ONGs, conseguindo assim impactar positivamente mais vidas.