



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO REFORÇO DA
RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA INTERNA DAS
ORGANIZAÇÕES DE RETALHO ALIMENTAR
– O CASO DO LIDL PORTUGAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de Mestre em Ciências
da Comunicação – Comunicação Estratégica e Liderança

Por

Inês Duarte Queiroz

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro de 2023



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO REFORÇO DA
RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA INTERNA DAS
ORGANIZAÇÕES DE RETALHO ALIMENTAR
– O CASO DO LIDL PORTUGAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação –
Comunicação Estratégica e Liderança

Por

Inês Duarte Queiroz

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Prof. Doutor Nuno Goulart Brandão

Setembro de 2023

Resumo

Numa era marcada pela amplificação da consciência social global e por imperativas éticas, mais do que olharem e pensarem o exterior de modo ético urge que as organizações priorizem os seus colaboradores nesta missão tão importante que é o compromisso de cuidar e apoiar aqueles que todos os dias dão a cara por si. As culturas organizacionais voltadas para a responsabilidade social corporativa interna (RSCI) ganham vida através da comunicação interna estratégica e integrada, num processo iterativo de dentro para fora da organização que incentiva o diálogo e a recolha de *feedback* entre as duas partes. Quando este comprometimento é sentido, os colaboradores estão motivados, comprometidos e o *employee engagement* surge como *outcome*.

Contudo, mantém-se a existência de uma lacuna na literatura referente à RSCI e, com ela, uma consequente lacuna na forma como a comunicação interna pode contribuir especificamente para este tipo de responsabilidade social corporativa. É neste sentido que surge a presente investigação, com o intuito de compreender o impacto da comunicação interna no reforço de culturas socialmente responsáveis internamente e de que modo os colaboradores do retalho alimentar percecionam esse mesmo impacto.

Tendo por base uma análise mista metodológica, o presente estudo conjuga, a nível qualitativo, a aplicação de entrevistas exploratórias a dois responsáveis do Lidl Portugal com análise documental, e a nível quantitativo, a aplicação de um inquérito por questionário aos colaboradores da organização. Os resultados apurados na presente investigação confirmam o papel decisivo da comunicação interna no reforço das perceções e *engagement* dos colaboradores com os temas da RSCI, com estes a percecionarem esta relação de modo largamente positivo no Lidl Portugal, ainda que se destaque a necessidade de reforçar a comunicação presencial como prioritária. Os resultados oferecem implicações práticas para todas as organizações que procurem melhorar os seus esforços de RSCI e *engagement* com os respetivos temas, destacando o potencial que as mesmas possuem na criação de forças de trabalho socialmente mais responsáveis e *engaged* no atual cenário organizacional em constante evolução.

Palavras-chave: Comunicação Interna; Responsabilidade Social Corporativa Interna; *Employee Engagement*; Retalho Alimentar

Abstract

In an era marked by a heightened social global consciousness and ethical imperatives, more than looking and thinking ethically about the outside world, it is urgent that organizations prioritize their employees in this crucial mission, which is the commitment to care for and support those who stand up for them every day. Organizational cultures focused on internal corporate social responsibility (RSCI) come to life through strategic and integrated internal communication, in an interactive process from within the organization that encourages dialogue and the collection of feedback between the two parties. When this commitment is felt, employees are motivated, committed and employee engagement emerges as an outcome.

However, a gap remains in the literature regarding RSCI and, with it, a consequent gap in the way in which internal communication can specifically contribute to this type of corporate social responsibility. It is in this sense that this research arises, with the aim of understanding the impact of internal communication on reinforcing socially responsible cultures internally and how food retail employees perceive this same impact.

Based on a mixed methodological analysis, the present study combines, at a qualitative level, the application of exploratory interviews with two managers of Lidl Portugal with documentary analysis, and at a quantitative level, the application of a questionnaire survey to the organization's employees. The results achieved in the present investigation confirm the decisive role of internal communication in reinforcing employees' perceptions and engagement with RSCI themes, with employees perceiving this relationship in a largely positive way at Lidl Portugal, although the reinforcement of face-to-face communication as a priority remains a necessity. The results offer practical implications for all organizations that seek to improve their RSCI efforts and engagement levels with the respective themes, highlighting the potential for organizations to create more socially responsible and engaged workforces in today's ever-evolving corporate landscape.

Keywords: Internal Communications; Internal Corporate Social Responsibility; Employee Engagement; Food Retail

Ao meu pai,
longe, mas sempre perto.

Ao avô Vítor -
e ainda que as dimensões de tempo e espaço sejam distintas -,
também longe, mas sempre perto.

Agradecimentos

Segundo uma aplicação aleatória que tenho no telemóvel, nos meus quase 25 anos, vi 7% do mundo. Provavelmente será ambicioso dizer que nos próximos 50 anos tenciono ver mais 70%, mas foi esta ambição que me trouxe até aqui: saltar para uma área paralela a uma outra na qual já tinha iniciado carreira, iniciar um mestrado, ir de Erasmus, escrever uma dissertação em Erasmus e terminá-la “em casa” a trabalhar na área que abracei.

Provavelmente a aleatoriedade está neste último parágrafo e não na aplicação do meu telemóvel, mas quero com isto dizer que esta dissertação não são só muitas páginas de papel encadernadas; são também uma experiência de um ano que passou por vários pontos, geográficos e emocionais, e para a qual uma lista extensa de pessoas contribuíram, direta ou indiretamente, pelo que não seria justo da minha parte enumerar apenas algumas destas.

Assim, esta não é uma página de agradecimentos. Esta é uma página de um único agradecimento geral a todos os que, de uma forma ou de outra, “tocaram” esta dissertação, quer seja com palavras de incentivo e *stickers* motivacionais no *Whatsapp*, quer seja com um “não faz mal, nós percebemos” por a Inês ficar mais uma noite de Erasmus em casa a ler artigos científicos. Contudo, não poderei deixar de destacar um agradecimento entre todos os outros, que foi a vital ajuda e disponibilidade permanente do meu orientador, Professor Doutor Nuno Goulart Brandão neste percurso.

Faço questão, no entanto, de agradecer verbalmente a todos aqueles que me ajudaram, cada um à sua maneira, inclusive, a quem sei que dava a volta ao mundo para poder assistir à defesa da minha dissertação e, infelizmente, não estará cá.

Daqui a 50 anos espero encontrar estas muitas páginas encadernadas numa caixa no sótão com três camadas de pó e poder dizer que, depois desta aventura, já percorri outras tantas, já vi mais 70% do mundo e já agradei a mais uma lista igualmente extensa de pessoas na minha vida.

Índice

Introdução	1
Capítulo I. Da ética ao <i>employee engagement</i> nas organizações.....	4
1. <i>Identidade, cultura e clima organizacionais</i>	<i>4</i>
2. <i>Liderança e Gestão de Pessoas</i>	<i>10</i>
3. <i>O fomentar de uma cultura ética nas organizações</i>	<i>16</i>
4. <i>O engagement dos colaboradores</i>	<i>22</i>
Capítulo II. Organizações socialmente responsáveis.....	26
1. <i>A evolução do conceito de responsabilidade social corporativa</i>	<i>26</i>
2. <i>A sustentabilidade e a transformação digital na promoção da responsabilidade digital corporativa.....</i>	<i>32</i>
2.1. <i>A transição digital socialmente responsável no retalho alimentar</i>	<i>37</i>
3. <i>A responsabilidade social corporativa interna</i>	<i>39</i>
Capítulo III. A comunicação interna enquanto força potenciadora da responsabilidade social corporativa interna	47
1. <i>O poder e evolução da comunicação organizacional</i>	<i>47</i>
2. <i>O crescimento e importância da comunicação interna estratégica</i>	<i>52</i>
3. <i>Instrumentos e suportes de comunicação interna</i>	<i>60</i>
4. <i>A comunicação interna e o potenciar da responsabilidade social corporativa.....</i>	<i>69</i>
Capítulo IV. Metodologia.....	80
1. <i>Problemática e Objetivos em Investigação</i>	<i>80</i>
2. <i>Estratégia metodológica.....</i>	<i>81</i>
2.1. <i>Dados exploratórios</i>	<i>83</i>
2.2. <i>Dados primários.....</i>	<i>85</i>
3. <i>Constructo metodológico de avaliação</i>	<i>86</i>
4. <i>Universo, amostra e horizonte temporal de investigação</i>	<i>97</i>
5. <i>Limites à Investigação</i>	<i>98</i>
6. <i>Questão de Investigação.....</i>	<i>99</i>

Capítulo V. O caso do Lidl Portugal.....	100
1. <i>Enquadramento situacional do Lidl Portugal.....</i>	<i>100</i>
2. <i>Análise geral dos dados primários do estudo</i>	<i>102</i>
2.1. Dados de caracterização	102
2.2. Dados do estudo.....	109
3. <i>Apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento entre a variável “Área do Lidl Portugal” e os dados gerais do estudo</i>	<i>126</i>
4. <i>Apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento entre os vários dados gerais do estudo.....</i>	<i>138</i>
4.1. Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Qualidade de Vida” e as variáveis do âmbito da Comunicação Interna	141
4.2. Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Ambiente de Trabalho” e as variáveis do âmbito da Comunicação Interna	147
4.3. Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Desenvolvimento Profissional” e as variáveis do âmbito da Comunicação Interna.....	154
4.4. Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Igualdade de Oportunidades” e as variáveis do âmbito da Comunicação Interna	161
5. <i>Reflexões aos dados apurados e validação da questão de investigação.....</i>	<i>170</i>
5.1. Qualidade de vida no Lidl Portugal	177
5.2. Ambiente de trabalho no Lidl Portugal	180
5.3. Desenvolvimento profissional no Lidl Portugal	181
5.4. Igualdade de oportunidades no Lidl Portugal	183
Conclusão	189
Referências Bibliográficas	192
Anexos.....	221
<i>Anexo I. Guião da entrevista exploratória com o Head de Comunicação Interna do Lidl Portugal (Eduardo Flôr)</i>	<i>.....</i>
<i>Anexo II. Guião da entrevista exploratória com a Head de Responsabilidade Social Corporativa & Sustentabilidade do Lidl Portugal (Ana Burmester)</i>	<i>.....</i>
<i>Anexo III. Inquérito por questionário aos colaboradores do Lidl Portugal</i>	<i>.....</i>

Índice de Tabelas

Tabela 1. A manifestação da cultura	5
Tabela 2. Características dos quatro modelos de Relações Públicas	51
Tabela 3. Matriz de Comunicação Interna	54
Tabela 4. Standards e definições de comunicação interna	59
Tabela 5. Canais de comunicação internos	62
Tabela 6. Os 15 princípios para a comunicação interna eficaz	68
Tabela 7. Três estratégias de comunicação da RSC	72
Tabela 8. Enquadramento integrado dos dilemas de comunicação da RSC	74
Tabela 9. Fases e objetivos em investigação	82
Tabela 10. Síntese do construto metodológico de avaliação e respetiva correspondência com as perguntas do inquérito por questionário	96
Tabela 11. Comparação entre amostra vs. universo de colaboradores (área)	98
Tabela 12. Dados de caracterização da amostra	102
Tabela 13. Comparação entre amostra vs. universo de colaboradores (género)	103
Tabela 14. Teste de Qui-quadrado de Pearson entre as variáveis “Área do Lidl Portugal” e “Género”, “Idade” e “Antiguidade”	106
Tabela 15. Lista de cruzamentos e respetivo Teste do Qui-quadrado de Pearson entre a variável “Área do Lidl Portugal” e restantes variáveis gerais do estudo	127
Tabela 16. Lista de regressões lineares múltiplas e de possíveis subseqüentes tabelas de frequência cruzada a realizar entre as variáveis de RSCI e de Comunicação Interna	140
Tabela 17. Regressão linear múltipla entre “Qualidade de Vida” e variáveis de Comunicação Interna	143
Tabela 18. Regressão linear múltipla entre “Ambiente de Trabalho” e variáveis de Comunicação Interna	149
Tabela 19. Regressão linear múltipla entre “Desenvolvimento Profissional” e variáveis de Comunicação Interna	156
Tabela 20. Regressão linear múltipla entre “Igualdade de Oportunidades” e variáveis de Comunicação Interna	163

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo da cultura e eficácia organizacionais	8
Figura 2. Níveis de Liderança	12
Figura 3. Valores e virtudes das organizações éticas	18
Figura 4. O Círculo Dourado	31
Figura 5. Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	32
Figura 6. Modelo conceptual das questões relacionadas com os colaboradores que devem ser respondidas via gestores e comunicação interna corporativa	57
Figura 7. Hierarquia da riqueza dos media	61

Figura 8. Hierarquia de atividades de interação dos colaboradores com os media sociais internos	65
Figura 9. Princípios da comunicação integrada da RSC	71
Figura 10. Processo de comunicação interna da RSC	78
Figura 11. Interseção entre o objetivo principal de investigação e os modelos de análise selecionados.....	95

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Distribuição por género	103
Gráfico 2. Distribuição por idade	104
Gráfico 3. Distribuição por área do Lidl Portugal na qual exerce funções atualmente	104
Gráfico 4. Distribuição por antiguidade	105
Gráfico 5. Cruzamento entre as variáveis “Género” e “Área do Lidl Portugal”	107
Gráfico 6. Cruzamento entre as variáveis “Idade” e “Área do Lidl Portugal”	108
Gráfico 7. Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e “Área do Lidl Portugal”	108
Gráfico 8. Pontualidade e Conteúdos	110
Gráfico 9. 2. O Lidl Portugal partilha informações positivas e negativas com os colaboradores em tempo útil.....	111
Gráfico 10. 3. Posuo uma perceção elevada da generalidade das mensagens, problemas e questões organizacionais do Lidl Portugal	111
Gráfico 11. 4. Compreendo as mensagens, problemas e questões organizacionais do Lidl Portugal.....	112
Gráfico 12. 5. Consigo lembrar-me de mensagens ou questões importantes do Lidl Portugal quando questionado(a) após um determinado período	113
Gráfico 13. 6. Canais de Comunicação Interna	113
Gráfico 14. 7. Canais de comunicação interna mais valorizados	115
Gráfico 15. 8. Participação e Reconhecimento.....	115
Gráfico 16. 9. Uno-me com os colegas da minha equipa para alcançarmos uma meta ou objetivo comum com sucesso, sob a liderança de uma chefia designada.....	116
Gráfico 17. 10. Procuo pensar de forma diferente e experimentar novas abordagens, ideias ou comportamentos relacionados com a organização	117
Gráfico 18. 11. Procuo oferecer pequenas ou grandes melhorias para melhorar a eficiência, produtividade e qualidade de um produto ou processo no ambiente de trabalho	117
Gráfico 19. 12. O Lidl Portugal promove uma cultura que tem por base uma comunicação bidirecional (ou em todos os sentidos), isto é, que fornece feedback contínuo entre a organização e colaboradores.....	118
Gráfico 20. 13. Qualidade de Vida	119
Gráfico 21. 14. As políticas do Lidl Portugal fornecem um ambiente de trabalho seguro e saudável	120
Gráfico 22. 15. Face ao desenvolvimento pessoal e profissional proporcionado pela organização,.....	120

Gráfico 23. 16. O Lidl Portugal oferece oportunidades iguais a todos os seus colaboradores	122
Gráfico 24. 17. Tendo em conta o meu vigor no trabalho,	122
Gráfico 25. 18. Perante a minha dedicação à organização,	123
Gráfico 26. 19. Em função da minha absorção para com o meu trabalho,	125
Gráfico 27. Cruzamento entre as variáveis “Relevância” e “Área do Lidl Portugal”	130
Gráfico 28. Cruzamento entre as variáveis “Perceção” e “Área do Lidl Portugal”	130
Gráfico 29. Cruzamento entre as variáveis “Liderança e Escuta” e “Área do Lidl Portugal”	131
Gráfico 30. Cruzamento entre as variáveis “Trabalho em Equipa” e “Área do Lidl Portugal”	132
Gráfico 31. Cruzamento entre as variáveis “Inovação” e “Área do Lidl Portugal”	133
Gráfico 32. Cruzamento entre as variáveis “Melhoria Contínua” e “Área do Lidl Portugal”	133
Gráfico 33. Cruzamento entre as variáveis “Cultura” e “Área do Lidl Portugal”	134
Gráfico 34. Cruzamento entre as variáveis “Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional” e “Área do Lidl Portugal”	135
Gráfico 35. Cruzamento entre as variáveis “Ambiente de Trabalho” e “Área do Lidl Portugal”	136
Gráfico 36. Cruzamento entre as variáveis “Igualdade de Oportunidades” e “Área do Lidl Portugal”	136
Gráfico 37. Cruzamento entre as variáveis “Motivação” e “Área do Lidl Portugal”	137
Gráfico 38. Cruzamento entre as variáveis “Envolvimento” e “Área do Lidl Portugal” ..	138
Gráfico 39. Cruzamento entre as variáveis “Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional” e “Reconhecimento de Conquistas”	146
Gráfico 40. Cruzamento entre as variáveis “Ambiente de Trabalho” e “Retenção de Informação”	150
Gráfico 41. Cruzamento entre as variáveis “Ambiente de Trabalho” e “Mix entre Meios”	151
Gráfico 42. Cruzamento entre as variáveis “Ambiente de Trabalho” e “Incentivo à Tomada de Decisão”	152
Gráfico 43. Cruzamento entre as variáveis “Ambiente de Trabalho” e “Melhoria Contínua”	153
Gráfico 44. Cruzamento entre as variáveis “Apoio à Educação Adicional” e “Comunicação Cara-a-cara”	157
Gráfico 45. Cruzamento entre as variáveis “Apoio à Educação Adicional” e “Mix entre Meios”	158
Gráfico 46. Cruzamento entre as variáveis “Apoio à Educação Adicional” e “Incentivo à Tomada de Decisão”	159
Gráfico 47. Cruzamento entre as variáveis “Apoio à Educação Adicional” e “Trabalho em Equipa”	160

Gráfico 48. Cruzamento entre as variáveis “Igualdade de Oportunidades” e “Transparência”	164
Gráfico 49. Cruzamento entre as variáveis “Igualdade de Oportunidades” e “Reconhecimento de Conquistas”	165
Gráfico 50. Cruzamento entre as variáveis “Igualdade de Oportunidades” e “Trabalho em Equipa”	166
Gráfico 51. Cruzamento entre as variáveis “Igualdade de Oportunidades” e “Inovação”	168
Gráfico 52. Cruzamento entre as variáveis “Igualdade de Oportunidades” e “Cultura” ...	169

Introdução

Se outrora compactuávamos e banalizávamos modelos de gestão organizacionais desprovidos de humanização, onde a gestão de pessoas nunca se imaginaria ser uma realidade, atualmente, é garantido que a cultura organizacional potencia um sentido de responsabilidade para com as questões sociais, fortalecendo o estabelecimento de culturas organizacionais éticas e definindo as bases para a responsabilidade social corporativa interna (RSCI) eficaz. Ser líder é ser-se humano, e tal implica, inevitavelmente, ser-se uma organização com capacidade para eliminar a banal e ilusória barreira rígida entre a vida organizacional e as pessoas que dela fazem parte (Solomon, 1992).

Este comprometimento da organização para com a abordagem de preocupações sociais e éticas, externas e internas, traduz-se no *engagement* das suas pessoas e, assim, na sua melhorada capacidade para o enfrentar de desafios sociais complexos, reforçando o *employee engagement* enquanto fator decisivo no contexto organizacional socialmente responsável. Por sua vez, a comunicação interna atua como o elo entre a cultura organizacional, a RSCI e o *employee engagement*, ao operar enquanto instrumento que cria e desenvolve a cultura e identidade organizacionais (Cardoso, 2006) e que, consequentemente, influencia todo o restante processo de desenvolvimento de organizações humanas, interativas, simétricas e dialogantes (Kunsch, 2012).

Canais e mensagens de comunicação internos claros e transparentes permitem que os colaboradores estejam informados e se sintam ouvidos e, quando os temas em questão dizem respeito a questões de RSC, estes formam perceções acerca da organização em função desses mesmos conteúdos (Duthler & Dhanesh, 2018), do como o seu significado é construído, implementado nas organizações e utilizado no alcance dos objetivos organizacionais (Ihlen et al., 2011). Se as práticas de comunicação interna conseguirem construir perceções positivas, abrem então uma porta ao estabelecimento da RSCI enquanto valores intrínsecos à cultura da organização, com as perceções específicas da RSCI (em contraposição com a RSC) a constituírem uma lacuna na atual literatura.

A interligação entre comunicação interna, RSCI e *employee engagement* é o fundamento da presente investigação, que pretende compreender o modo como a comunicação interna no dia-a-dia do retalho alimentar pode reforçar a sua cultura

socialmente responsável especificamente para com os colaboradores e, assim, torná-los mais *engaged* com a mesma. Neste sentido, ergue-se a seguinte questão de investigação: de que forma os colaboradores percecionam o contributo da Comunicação Interna para o reforço da Responsabilidade Social Corporativa Interna no Lidl Portugal?

O retalho alimentar revela-se uma oportunidade de estudo relevante pela forte e crescente aposta na área da sustentabilidade por parte destas organizações, que se agarram à RSC como forma de criação de uma imagem e reputação positivas (Skarmetas & Leonidou, 2013). Especificamente, o Lidl Portugal tem percorrido um percurso notável ao nível da RSC, tendo sido premiado não só pelas suas Práticas de Responsabilidade Social APEE 2020, como também com os prémios Eficácia da Comunicação 2020. Ademais, a estratificação do público interno desta organização, que se divide em colaboradores de lojas, de escritórios e de entreposto, abre uma janela de oportunidade à análise das diferenças de perceções entre colaboradores de diferentes áreas de trabalho, expostos a diferentes estratégias de comunicação interna e, assim, a diferentes subculturas organizacionais.

Não obstante, o foco central da presente investigação reside na interseção entre os dois mundos da RSCI e da comunicação interna, com a segunda a atuar como possível fator influenciador da primeira. Esta interseção, além de permitir a compreensão das perceções dos colaboradores, permitir-nos-á entender que dimensões específicas da comunicação interna exercem essa mesma influência em cada uma das respetivas dimensões de RSCI, oferecendo soluções práticas aos profissionais do Lidl Portugal na execução e projeção futuras das suas estratégias de comunicação interna da RSCI.

Para tal, a investigação dividir-se-á em cinco capítulos, com um primeiro capítulo teórico mais generalista, focado em explorar conceitos-chave transversais a todo o estudo e que permitem o enquadramento do mesmo. Adotando uma abordagem de funil, a investigadora realiza uma atitude reflexiva sobre a cultura organizacional, para passar à sua relação com a liderança e gestão de pessoas, que se traduzem no erguer de culturas mais específicas – culturas éticas -, estas que estão diretamente relacionadas com altos níveis de *engagement* dos colaboradores.

Entrando num tema distinto, mas novamente numa abordagem de funil, o segundo capítulo começa por se focar no estudo da RSC como um todo, passando pelo conceito de

sustentabilidade e a sua relação com a responsabilidade digital corporativa – construindo uma ponte específica deste tema no retalho alimentar -, para tocar finalmente a RSCI. Por fim, o terceiro capítulo, além de introduzir um novo tema – a comunicação organizacional, a comunicação interna estratégica e respetivos instrumentos e suportes – tem como principal propósito estabelecer a ponte entre a comunicação interna e o potencial da RSCI, a principal revisão literária que sustentará a questão de investigação levantada.

Ao nível metodológico, a investigação apresenta um quarto capítulo com a respetiva problemática e objetivos de investigação, seguidos da estratégia metodológica definida. Esta última, assente numa análise mista metodológica, conjuga um método qualitativo em fase exploratória – especificamente, com a aplicação de entrevistas exploratórias a dois responsáveis do Lidl Portugal e análise documental – e um método quantitativo de modo a obter dados primários, através de um inquérito por questionário aplicado aos colaboradores da organização. A investigadora elabora ainda um modelo que permite uma melhor visualização do construto metodológico definido, ao qual se seguem o estudo do universo, amostra e horizonte temporal de investigação, os limites à mesma e, por fim, a exposição da questão de investigação.

O quinto e último capítulo é introduzido com um enquadramento situacional do Lidl Portugal, seguido da análise dos dados primários do estudo resultantes do inquérito por questionário. De seguida, são estabelecidos os cruzamentos destes mesmos dados com a variável “Área do Lidl Portugal” que, tal como destacado, permitirá analisar as diferenças de perceções entre colaboradores de diferentes áreas de trabalho. A última fase de análise de dados reside nos cruzamentos entre as variáveis de RSCI e de comunicação interna, o foco central do estudo. Por fim, e tendo em conta todas as análises mencionadas, apresenta-se a triangulação e reflexão de resultados e respetiva validação da questão de investigação, cessando o estudo com uma conclusão que avança pistas futuras para investigação e as respetivas referências bibliográficas utilizadas na presente dissertação e apresentação dos anexos do estudo.

Capítulo I. Da ética ao *employee engagement* nas organizações

1. Identidade, cultura e clima organizacionais

Abordar o conceito de “cultura organizacional” de forma clara e específica torna-se uma missão complexa face à diversidade de abordagens que o próprio conceito singular de “cultura” oferece e às múltiplas falácias que o mesmo reflete (Schein, 1990). A primeira vez que se falou em cultura em contexto de negócios foi através do trabalho de Pettigrew (1979), que defende que esta consiste num sistema de significados geralmente e coletivamente aceites e que operam num determinado grupo numa dada ocasião.

No seguimento destas palavras, para Schein (1990: 111), a cultura é “um padrão de assunções básicas inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um determinado grupo enquanto o mesmo aprende a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido. Este é depois ensinado a novos membros enquanto a forma correta de perceberem, pensarem e se sentirem face a esses problemas – em suma, instruir que isto é “o que a nossa organização é, faz e aquilo em que acredita” (Schein, 2016: 22).

Para Hofstede e outros (2010), a cultura consiste num processo de programação mental coletivo que permite distinguir os membros de um determinado grupo dos membros dos demais grupos. Esta traduz-se num dado conjunto de valores, crenças, atitudes e competências que se manifestam através de elementos visíveis. Estes *softwares* mentais são intangíveis e a forma que encontramos para os descrever é através de construções da realidade - produtos subjetivos da nossa imaginação que nos ajudam a compreender o mundo em nosso redor.

No entanto, é a nossa tentativa de juntar e integrar estes pontos de vista subjetivos com os pontos de vista subjetivos de outros que resultará numa construção de várias culturas e que faz com que cada programação mental seja simultaneamente única e partilhada. Esta é a prova de que a cultura não é inata, mas sim aprendida, derivando do ambiente social em que nos inserimos, ainda que esta precise de ser desconstruída (Hofstede, 2001). Assim, é o facto de cada indivíduo possuir uma programação mental relativamente estável no tempo e

a previsibilidade que esta oferece ao comportamento humano que permite a existência e desenvolvimento de sistemas sociais (Hofstede et al., 2010).

À luz dos trabalhos de Schein (1990) e Hofstede e outros (2010), a tabela 1 permite a análise do processo de manifestação da cultura do ponto de vista isolado de cada um dos autores, mas também em função da integração e comparação entre ambos, oferecendo uma perspectiva mais completa. Entendemos, assim, que apesar das dissemelhanças entre as duas perspectivas, o nível dos artefactos observáveis de Schein (1990) pode ser equiparado aos elementos visíveis “símbolos, heróis e rituais” de Hofstede e outros (2010), bem como o nível dos valores; pelo contrário, a ideia de que existem crenças que se mantêm inconscientes nos indivíduos apenas é defendida pelo primeiro autor.

Tabela 1. A manifestação da cultura

Schein (1990: 111)	Hofstede e outros (2010: 8)	Características	Direção da manifestação
Artefactos observáveis	Símbolos	- Tangíveis, diretamente observáveis através das práticas - Introduzem o indivíduo na cultura	
	Heróis		
	Rituais		
Valores	Valores	- Intangíveis, mas que se tornam conscientes e visíveis ao longo do tempo através das práticas dos indivíduos - Clarificam o propósito da organização fazer o que faz	
Assunções básicas adjacentes	-	- Intangíveis e inconscientes, formam o mapa mental e a identidade dos indivíduos - Resultam da validação constante e transformação dos valores em linhas guia inconscientes - Ajudam-nos a saber quem são, como devem reagir e comportar-se no seio grupal	

Fonte: Elaboração própria.

É nesta lógica que a programação mental humana – e apesar de os vários níveis se intercalarem interruptamente - pode ser compreendida em função de três níveis (Hofstede et al., 2010: 6): i) “universal”, que diz respeito ao nosso sistema biológico inato e que partilhamos com quase todos os seres humanos, conferindo-lhe pouca ou nenhuma singularidade; ii) “coletivo”, que partilhamos com os indivíduos que fazem parte dos nossos grupos sociais e que permite que comuniquemos, expressemos e percecionemos o mundo em nossa volta de forma distinta da dos restantes grupos sociais, o que torna este nível em algo que partilhamos apenas com uma parte da humanidade – sendo aqui que se insere a cultura; e iii) “individual”, o que realmente nos torna únicos e que distingue cada programação mental das demais, mesmo quando partilhamos a mesma cultura coletiva, e que é tanto inato como aprendido – ao ser modificado pela nossa programação coletiva e pelas nossas experiências pessoais únicas.

Percebemos, assim, que a cultura constitui um mundo complexo cuja compreensão pressupõe que conheçamos: a estabilidade do grupo, o período que o mesmo tem existido, a intensidade das suas experiências de aprendizagem, os mecanismos que proporcionam essa aprendizagem e a força e clareza das assunções definidas pelos fundadores e líderes do grupo (Schein, 1990; 2016). Ultimamente, a cultura pode ser considerada: holística, historicamente influenciada, relacionada com conceitos antropológicos, socialmente construída, suave, mas, em simultâneo, estável e difícil de alterar (Schein, 2016; Hofstede, 2001: 375-393).

Se a cultura não existe de forma individual na mente de cada indivíduo (Alvesson, 2011), então podemos afirmar que a cultura corporativa é social e a sua natureza é ser harmoniosa – isto é, não é possível existir sem que as pessoas cooperem entre si e partilhem algumas semelhanças mínimas na forma como olham para a vida no seu todo (Solomon, 2004). Assim, as organizações são também processos de programação mental coletivos (Hofstede et al., 2010), com um propósito partilhado e nas quais as pessoas assumem a sua posição, não apenas como uma função definida pelo dever, mas também como uma responsabilidade perante a comunidade (Solomon, 2004).

Em função dos estudos de Edgar Schein, Mats Alvesson e Benjamin Schneider, o autor Bellot (2011: 30) destaca quatro pontos comuns entre as definições de cultura organizacional: i) a cultura organizacional existe, apesar de terem sido necessários vários

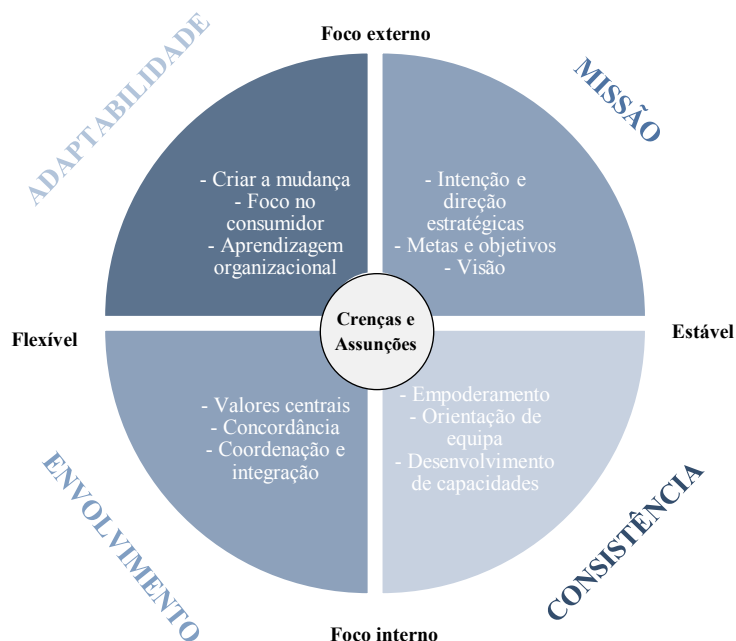
anos de estudos para o concluirmos; ii) as culturas são inerentemente confusas pois incluem contradições, paradoxos e ambiguidades, resultando numa falta de tangibilidade do conceito; iii) a cultura organizacional é socialmente construída, sendo um produto de grupos e não de indivíduos, e baseada em experiências partilhadas; e iv) a cultura de cada organização é relativamente única, maleável, e sujeita a mudanças contínuas.

Tal significa que qualquer organização, ao ser formada por diversos grupos, pode possuir várias subculturas, sendo que o facto de várias unidades coexistirem num sistema maior pode resultar na emergência de culturas independentes e/ou em conflito entre si (Schein, 1990, 2016; Hofstede et al., 2010; Alvesson, 2011). Assim, apesar de integradas numa cultura organizacional macro e de contribuírem para a mesma (Schein, 1990; 2016), as subculturas proporcionam também um ambiente de ambiguidade e fragmentação que reposiciona constantemente a cultura (Alvesson, 2011).

Os aspetos culturais e comportamentais das organizações estão intimamente conectados quer com a sua performance de curto-prazo, quer com a sua sobrevivência a longo-prazo (Denison, 1984). Assim, as organizações com melhor performance são aquelas que desenvolvem culturas nas quais: sabem claramente quem são e para onde querem ir (missão); as suas pessoas abraçam a direção definida e complementam o seu trabalho com as suas competências (envolvimento); ouvem as necessidades dos novos consumidores, guiam-nos até aos seus novos produtos e serviços e aprendem com o mercado (adaptabilidade); e possuem sistemas, estruturas e processos prontos a ajudar a alinhar-se enquanto organização, ao mesmo tempo que são eficazes e eficientes no alcance dos seus resultados (consistência) (Fisher, 2000; Denison et al., 2006).

O modelo da cultura e eficácia organizacionais reforça a necessidade de estarmos atentos ao interior e ao exterior da organização; ao curto-prazo e ao longo-prazo; às circunstâncias que fornecem foco e precisão, mas também às que oferecem flexibilidade e fluidez (Fisher, 2000). Olhar para este modelo é entender em que níveis culturais as organizações necessitam de intervir de modo a alcançarem os seus objetivos, garantindo um sucesso sustentável (Fisher, 2000). Estas conclusões vão ao encontro dos estudos de Schein (1990: 111), que nos diz que a cultura organizacional se desenvolve enquanto a organização “aprende a lidar com problemas de adaptação externa e integração interna”.

Figura 1. Modelo da cultura e eficácia organizacionais



Fonte: Fisher (2000: 4) adaptado de Denison et al. (2006)

A aprendizagem cumulativa inerente ao desenvolvimento das culturas é o que permite a criação de um ADN cultural que passa a conferir significado às atividades diárias do grupo (Schein, 2016) e que é, no fundo, a sua identidade organizacional: a forma como os membros organizacionais se definem a si próprios enquanto grupo social e em relação com o seu ambiente exterior, mas também como se distinguem da sua concorrência (Alvesson, 2011). Por outras palavras, as organizações distinguem-se pelas imagens e estereótipos mútuos e emoções conectadas aos símbolos, heróis e rituais, mas não necessariamente aos valores (Hofstede, 2001). Estes estão enraizados na nossa linguagem e afiliações religiosas e tornam a identidade explícita para os que a experienciam, mas também para todos os que fazem parte do ambiente que a rodeia (Hofstede et al., 2010).

A Teoria da Identidade Social permite-nos entender que as pessoas tendem a classificar-se a si próprias e aos outros em função de múltiplas categorias, e a identificação social ocorre quando um indivíduo se percebe enquanto membro de um grupo (Ashforth & Mael, 1989). Deste modo, os colaboradores olham para uma determinada identidade organizacional como atrativa quando esta condiz com a sua própria identidade, ou com a imagem que têm de si próprios (Ashforth & Mael, 1989; Maignan & Ferrel, 2001).

Por sua vez, outro dos fenómenos diretamente relacionados com a compreensão da cultura organizacional é o clima organizacional, definido enquanto as percepções partilhadas e os significados atribuídos às políticas, práticas e procedimentos que os colaboradores experienciam no local de trabalho, bem como, os comportamentos que observam como sendo válidos e que são esperados da sua parte (Schneider et al., 2011; 2013). No fundo, este é um dos artefactos da organização (Schein, 1990) e consiste na expressão comportamental da cultura organizacional específica de um grupo, sendo que esses comportamentos se transformam na base das conclusões que os colaboradores retiram acerca dos valores e crenças que caracterizam a organização (Schein, 2011).

Enquanto os estudos sobre o clima organizacional nos fornecem uma perspetiva sobre resultados tangíveis na organização, a partir dos quais os gestores conseguem fomentar comportamentos eficazes, os estudos sobre a cultura organizacional debruçam-se sobre o intangível e que constitui a base da psicologia por detrás das pessoas de cada subcultura (Schneider et al., 2013). Hofstede (2001) acredita que, enquanto o conceito de *clima* surge da psicologia social e está mais conectado com a motivação e comportamentos individuais, a *cultura* emerge da antropologia e reside no nível organizacional.

Ademais, tal como dentro de cada cultura organizacional existem subculturas, também dentro de cada clima organizacional existem subunidades: grupos em que cada um possui um clima característico e em que os seus membros percecionam o clima organizacional geral de formas diferentes (Schneider et al., 2013). Em suma, ambos os conceitos de clima e cultura se complementam na formação e molde da nossa identidade, personalidade e carácter (Schein, 2011), partilhando várias tendências sociológicas e, por vezes, sobrepondo-se um ao outro (Bellot, 2011).

Quando as várias unidades de trabalho interagem mais e são mais independentes, bem como, quando os líderes comunicam mais e partilham uma visão estratégica clara do trabalho a ser realizado, o clima em cada uma dessas unidades será mais forte (Schneider et al., 2013). Se a aprendizagem constitui o centro da criação e manutenção das culturas (Schein, 1990), então a liderança é o papel-chave dessa mesma aprendizagem (Schein, 2016) e o líder um herói cultural, ao atuar enquanto modelo de comportamento (Hofstede, 2001).

Em suma, e “para melhor ou para pior, a cultura e a liderança estão intrinsecamente ligadas” (Groysberg et al., 2018: 4), sendo a segunda a base de fundação da primeira. O modelo da cultura organizacional de Denison e Mishra (1995) prova-nos ainda que a mudança tem de começar no líder: este tem de se convencer de que a cultura constitui uma alavanca estratégica para o sucesso, dado que “a cultura é o trabalho dos líderes de hoje” e sim, “a cultura importa” (Fisher, 2000: 9). Aliás, não só a cultura importa, como também a liderança e gestão eficazes constituem o maior pilar do desenvolvimento e manutenção de culturas saudáveis nas organizações (Warrick, 2017).

2. Liderança e Gestão de Pessoas

“É necessário que as empresas sejam encaradas como construtoras do progresso humano, desafio que se avoluma em momentos críticos. As que se movem em prol desse propósito serão porventura mais agregadoras e, por isso, mais resilientes” (Rego & Cunha, 2020: 9).

A teoria que se debruça sobre a cultura organizacional permite-nos trazer ao nosso consciente os fenómenos mais inconscientes das organizações e termos, enquanto líderes, um maior controlo do sistema de valores em que estamos inseridos, conferindo, assim, maior racionalidade às ações que desempenhamos (Alvesson, 1990). Neste sentido, a cultura pode emergir a partir de três tipos de fontes: i) as crenças, valores e assunções dos fundadores das organizações; ii) as experiências de aprendizagem dos membros do grupo que florescem enquanto a organização se desenvolve; e iii) as novas crenças, valores e assunções trazidas pelos novos membros e novos líderes (Schein, 2016: 219).

Esta compreensão da cultura organizacional importa porque se queremos aprofundar áreas como a comunicação interna ou a responsabilidade social corporativa, nas quais o elemento “pessoas” é indispensável, há que começar por entender os vários fenómenos que emergem a partir dos seus momentos de socialização, comunicação e organização (Ashkanasy et al., 2011). Estes fenómenos, simultaneamente, condicionam-nas no seu dia-a-dia, dos quais, a liderança e gestão de pessoas (Ashkanasy et al., 2011).

Falar no conceito de liderança é falarmos numa lei humana universal, presente nas mais diversas situações do nosso dia-a-dia; é falar num processo de influência social nas pessoas

à nossa volta de modo a alcançar um objetivo comum e partilhado (van Vugt & Ahuja, 2010). A liderança resolve os problemas que estão na base da organização de esforços coletivos e é a chave para a eficácia organizacional (Hogan & Kaiser, 2005). Liderar é, neste contexto, saber lidar com a mudança e ter capacidade de adaptação à mesma, bem como, definir a direção a seguir, o alinhamento das suas pessoas e a criação de motivação (Kotter, 2001).

Assim, qualquer pessoa com poder de persuasão é considerada um líder, seja ele político, económico ou social (van Vugt & Ahuja, 2010). No entanto, é crucial lembrarmos de que nem todos os líderes são bons líderes, dado que para ser reconhecido enquanto tal, as variáveis da moralidade e ética têm de estar presentes e serem representadas pelo seu comportamento (van Vugt & Ahuja, 2010), reforçando a importância da cultura e liderança éticas. Desenvolver um líder é, acima de tudo, um desenvolvimento pessoal - fazer com que cada pessoa aprenda e cresça para se tornar alguém capaz de desempenhar os vários papéis de liderança que lhe serão impostos ao longo de toda a sua vida (Van Velsor et al., 2004).

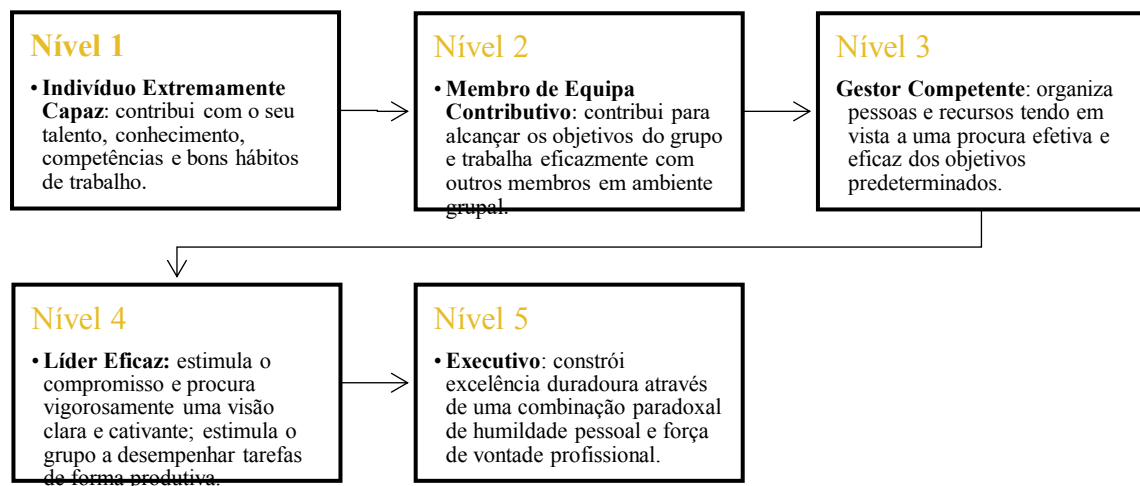
Para Yukl (2013: 7), a liderança é “o processo de influenciar os outros a entenderem e concordarem com o que necessita de ser feito e como deve ser feito, e o processo de facilitar os esforços individuais e coletivos de modo a alcançar objetivos partilhados”. Esta definição pressupõe que a liderança é tanto um papel especializado como um processo de influência social, que se traduz na prática de valores que envolvem diversos membros e grupos da nossa comunidade de modo a trabalharem conjuntamente e eficientemente (Schmitz, 2011).

Outros autores abordam o conceito de liderança de outras perspetivas, como Goleman (1996), que foca o seu trabalho na preponderância que a inteligência emocional desempenha em destacar excelentes líderes. Um líder emocionalmente inteligente é alguém capaz de potenciar o seu desempenho e o das duas equipas através de cinco competências: i) autoconsciência – conhecer as suas forças, fraquezas, motivações, valores e impacto nos outros; ii) autogestão – controlar ou redirecionar os seus impulsos e estados de espírito disruptivos; iii) motivação – saber saborear as suas conquistas; iv) empatia – conseguir entender a composição emocional dos outros; e v) competências sociais – construir relações com os outros de forma a direcioná-los para o caminho desejado (Goleman, 1996: 2-3).

Por sua vez, Collins (2001: 75) estabelece uma hierarquia de cinco níveis de liderança, na qual o nível 5 se refere ao tipo de líder com a capacidade de elevar uma organização e

transportá-la de um patamar de mediocridade para a excelência. O autor destaca ainda que existe uma categoria de pessoas que têm a capacidade de evoluírem até ao nível 5 desta hierarquia: aquelas das quais essa capacidade já faz parte de forma natural e está simplesmente adormecida, podendo florescer a partir das circunstâncias certas – como a autorreflexão ou uma experiência de vida com significado.

Figura 2. Níveis de Liderança



Fonte: Collins (2001: 70)

Assim, Collins (2001) demonstra a importância da experiência de vida no desenvolvimento da liderança e confirma o trabalho de Goleman (1996), que acredita que podemos já nascer com a preponderância para determinadas características de inteligência emocional, mas que estas são trabalhadas ao longo da vida em função das nossas experiências.

Para Kotter (2001), a liderança não é inata: um indivíduo pode não nascer líder, mas tornar-se num, e tal só é possível quando aprende a diferenciar o papel da liderança do papel da gestão. Se, por um lado, o gestor procura produzir previsibilidade e estabelecer a ordem, por outro, o líder procura provocar a mudança organizacional (Kotter, 2001), já que “liderar consiste em conduzir pessoas para o futuro” (Rego & Cunha, 2020: 8). Assim, tal como uma organização com alta gestão e fraca liderança está condenada ao fracasso, também uma organização com foco numa liderança eficaz, mas que menospreza a gestão, o estará devendo ambas as variáveis caminhar lado a lado e encontrarem um equilíbrio (Kotter, 2001).

Da mesma forma, Schmitz (2011) acredita que qualquer pessoa pode liderar, pois a beleza da liderança está não na posição que um indivíduo representa, mas na responsabilidade, pessoal e social, que este assume ao trabalhar com outros no alcance de objetivos comuns e que lhe permite envolver as pessoas em seu redor. Por outras palavras, a liderança está ao alcance de qualquer um e um bom líder pode surgir a partir de qualquer lugar e circunstância, podendo assumir papéis de liderança em determinados contextos, e papéis de seguidor noutros (Schmitz, 2011).

Perante a mudança – não apenas organizacional, mas essencialmente societal -, os líderes têm o dever de se consciencializarem de que o mundo em seu redor não é totalmente controlável e, por isso, saber lidar com esse sentimento requer também da sua parte uma boa dose de humildade (Rego & Cunha, 2020). Em simultâneo, têm de saber reconhecer o trabalho dos seus liderados e fomentar um clima de confiança que permita que a relação entre ambos abrace desafios em equipa, sendo exatamente esta capacidade de enfrentar os desafios que distingue os líderes eficazes dos não eficazes (Rego & Cunha, 2020). É, neste sentido, que a liderança flexível e adaptável é necessária para que as situações de mudança sejam bem-sucedidas (Yukl, 2013).

Por outro lado, as pessoas são, de facto, a verdadeira vantagem competitiva que assegura e promove o sucesso organizacional num mundo tão instável e em constante mutação, tornando-se tarefa impossível não falar em gestão de pessoas (Chiavenato, 2014). Isto é, “falar de gente, do componente humano das organizações, de cultura e mentalidade, de inteligência, de energia e vitalidade, ação e proação”, em que é promovido o alcance dos objetivos organizacionais, mas também individuais (Chiavenato, 2014: IX).

No fundo, a gestão de pessoas pressupõe que encaramos as mesmas como: seres humanos, ativadoras de recursos organizacionais, parceiras da organização, talentos fornecedores de competências e capital humano (Chiavenato, 2014). No entanto, atualmente, ainda muitas organizações não conseguem entender que o insucesso financeiro é uma consequência de não verem as suas pessoas como o seu ativo mais importante (Chiavenato, 2014). Assim, a cultura e as capacidades da organização – que são um resultado da forma como a mesma gere as suas pessoas – constituem as verdadeiras e duradouras fontes de vantagem competitiva (Pfeffer & Veiga, 1999).

Organizações bem-sucedidas geralmente apostam: na garantia de postos de trabalho, na contratação seletiva, na descentralização de poder e em equipas com a capacidade de se autogerirem, em remuneração alta comparativamente à concorrência, em treino extensivo, na redução das diferenças entre *status*, e na partilha de informação (Pfeffer & Veiga, 1999) – onde a comunicação interna entra enquanto fator decisivo. Nesta perspetiva, a gestão de pessoas procura ajudar os administradores a planearem, organizarem, dirigirem e controlarem o seu trabalho, este que está naturalmente dependente das pessoas que constroem a organização e que fazem parte das suas equipas (Chiavenato, 2014). E falamos em gestão de pessoas porque olhamos para estas não apenas como meros funcionários, mas sobretudo, como parceiros e colaboradores de negócio (Chiavenato, 2014).

Desta forma, o contexto organizacional onde os talentos se desenvolvem é determinado pela arquitetura organizacional, a cultura e o estilo de gestão – isto é, estilos de liderança descentralizados do poder e que permitem a tomada de decisões, delegação, empoderamento e confiança nas suas pessoas (Chiavenato, 2014). Consequentemente, os líderes procuram encontrar o estilo de liderança ideal que lhes permita desenvolverem a sua visão, estabelecerem abordagens, e utilizarem o seu poder para impactarem os seus seguidores (Abouraia & Othman, 2017), o que faz com que a forma como um líder se comporta na organização seja categorizada de diversas formas.

Uma dessas formas consiste num estilo de comportamento identificado nos anos 80 como liderança transformacional (Bass, 1985), ou liderança visionária, ou liderança inspiradora (Yukl, 2013), regularmente contraposta com a liderança carismática. Sobre esta última, Schein (2016) afirma que a forma mais simples de explicar como os líderes perpetuam as suas mensagens e, consequentemente, criam condições para a formação e evolução culturais é através do seu carisma, sendo que líderes carismáticos têm a capacidade de motivar os seus seguidores a trabalharem em prol de objetivos coletivos que transcendem os seus interesses pessoais e que, consequentemente, transformam as organizações (Bass, 1985).

Por outro lado, a liderança transformacional apela aos valores morais dos seguidores de modo a elevar a sua consciência acerca de questões éticas e mobilizar a sua energia e recursos para provocar ação nas instituições (Yukl, 2013). Os mesmos confiam, admiram, respeitam

e são leais ao líder, estando motivados para fazer mais do que originalmente seria esperado (Yukl, 2013). Portanto, o líder transforma-os: i) tornando-os mais conscientes acerca da importância dos resultados das suas tarefas; ii) induzindo-os a transcenderem os seus interesses pessoais em prol do bem da organização e da equipa; e iii) ativando as suas necessidades superiores (Bass, 1985; Yukl, 2013).

Bass (1985) avançou um conjunto de quatro fatores inerentes à liderança transformacional: i) carisma; ii) motivação inspiradora; iii) consideração individualizada; e iv) estimulação intelectual. Estas características tornam, assim, os líderes transformacionais mais proactivos, morais, inovadores e flexíveis, em contraposição com líderes transacionais mundanos (McCall Jr., 1986). Tendo por base estas quatro dimensões, Djourova e outros (2019) perceberam que apenas a motivação inspiradora está positivamente relacionada com os colaboradores serem auto eficazes: quando estes têm uma compreensão clara acerca das suas tarefas e sabem o que esperam de si, têm uma maior noção de controlo que, por sua vez, constitui um elemento base da auto eficiência.

É visível que, apesar de constituírem teorias distintas, a liderança transformacional caminha de mãos dadas com o carisma (Yukl, 2013), ainda que um líder possa ser carismático sem ser transformacional (Bass, 1985). A liderança transformacional também é geralmente contraposta com a liderança transacional, na qual os seguidores são motivados através de um apelo aos seus interesses pessoais e benefícios que para estes podem surgir (Yukl, 2013). Esta pode igualmente envolver valores, mas valores geralmente associados a processos de troca, como honestidade, justiça, responsabilidade e reciprocidade (Yukl, 2013). Não obstante, apesar de distintas, estes não são processos mutuamente exclusivos, dado que líderes eficazes tendem a utilizar uma combinação entre ambas (Bass, 1985).

Do lado do colaborador, Aydogmus e outros (2016) destacam a importância dos atributos, percepções e características pessoais destes na construção de um líder eficaz, demonstrando que, quando os colaboradores percecionam o líder como transformacional, e dado que o líder transformacional transmite uma sensação de estimulação intelectual (McCall Jr., 1986), estes sentem-se psicologicamente mais empoderados, o que resulta num aumento dos níveis de satisfação no local de trabalho.

A liderança transformacional tem um impacto consideravelmente positivo no grau de satisfação dos colaboradores com o seu trabalho e no seu comprometimento organizacional o que, por sua vez, os torna mais realizados e reduz as suas intenções de abandonarem a organização (Abouraia & Othman, 2017). Assim, a liderança transformacional é responsável por inúmeros *outcomes* positivos nas organizações, desempenhando também um papel crucial ao mitigar o stress e *burnout* e contribuindo, simultaneamente, para o bem-estar dos colaboradores, dado que estes experienciam um sentimento de autonomia e valorização do seu trabalho, e o ambiente torna-se mais encorajador (Bowers, 2019).

Paralelamente, o facto de estar diretamente conectada com a ética (Yukl, 2013) é o que torna a liderança transformacional tão relevante para a presente investigação. Olhando não só para o tema em estudo, mas também para o contexto organizacional atual, a construção de um mundo sustentável exige inevitavelmente esta interseção entre liderança e ética, desenvolvendo líderes que atuam enquanto modelo para os seus seguidores (Gorski, 2017).

3. O fomentar de uma cultura ética nas organizações

O mundo não para de mudar e, essencialmente, de evoluir, com as questões relacionadas com o nosso lado humano a desempenharem um papel cada vez mais preponderante na emergência de práticas de negócio éticas. É neste sentido que liderança e a cultura atuam como catalisadoras de organizações capazes de cooperarem e de se adaptarem a novos desafios (Al Halbusi et al., 2020). Apesar da estabilidade constituir uma das mais importantes características da cultura, as descobertas tecnológicas têm exercido um enorme poder na mudança cultural, quer enquanto força exterior, quer interior, e que tem resultado num aproximar cada vez maior das várias culturas entre si (Hofstede, 2001).

Um claro exemplo deste fenómeno é o erguer de culturas mais éticas, das quais valores como a “sustentabilidade” e a “moralidade” passaram a fazer parte face à pressão de forças externas, como a exigência dos consumidores por produtos e práticas éticas, mas também de forças internas, como a exigência dos colaboradores por condições de trabalho mais justas. A cultura ajuda a estabelecer o que é, ou não, legítimo e aceitável numa organização, providenciando um sentido de direção aos comportamentos individuais diários; ademais, um

maior sentimento de pertença e comprometimento dos colaboradores surge face a culturas que estes percebem que apoiam e encorajam condutas éticas (Treviño et al., 1998; 2006).

Na perspectiva de Solomon (1992; 2004), Aristóteles constitui um dos pontos primordiais da história da ética empresarial, ao ter estabelecido que a principal premissa deste conceito assenta na expressão da nossa virtude individual e integridade em conjunto com toda a comunidade, tendo em vista o alcance de objetivos comuns. No fundo, esta perspectiva encara as organizações enquanto instituições humanas ao serviço dos seres humanos e nas quais a felicidade constitui uma peça central. É apenas com esta premissa em mente que as mesmas conseguem cumprir com as suas obrigações para com os seus *stockholders*, providenciar produtos de qualidade, e proporcionar boas funções de trabalho e recompensas valiosas aos seus colaboradores (Solomon, 1992; 2004).

Consequentemente, a nossa felicidade está dependente em larga escala das organizações em que nos inserimos, conferindo-lhes uma responsabilidade maior para que reconheçam que as pessoas estão antes do lucro (Solomon, 1992). A banal separação rígida entre a vida organizacional e as pessoas que formam as organizações não existe, e é a integridade dessas pessoas que determina a integridade da organização, e vice-versa (Solomon, 1992).

Deste modo, apenas quando encaramos as organizações como comunidades conseguimos compreender a ética empresarial de uma forma muito mais humana, o que faz com que esta seja nada mais, nada menos, que o produto de uma moralidade coletiva e partilhada pelos colaboradores (Solomon, 1992; 2004). Por sua vez, as culturas corporativas possuem regras, rituais, conhecimento, experiências, valores partilhados e, mais importante, a ética, sendo que a confiança – enquanto processo dinâmico - entra como fator central a todos estes elementos (Kaptein, 1998; Solomon, 2004).

Para Spiller (2000: 149) ter um negócio ético significa “fazer o bem enquanto fazemos o bom”, pois apenas seguindo esta máxima, as organizações conseguem contribuir para o erguer de sociedades desenvolvidas. No fundo, a ética nos negócios envolve a compreensão do que está certo ou errado, do que é aceitável ou inaceitável, com base nas expectativas organizacionais e sociais (Ferrell & Ferrell, 2009). Tendo por base o modelo de Treviño e outros (2006: 953), a gestão de comportamentos organizacionais deve ser feita intervindo ao nível das várias influências que determinam esses mesmos comportamentos éticos, podendo

estas ser individuais – cognitivas, afetivas ou com base na identidade – ou organizacionais e contextuais – linguagem, sistema de recompensas e penalizações, infraestrutura ética, clima/cultura éticos ou liderança ética.

Já para Schwartz (2013: 41), existem três elementos centrais no desenvolvimento e manutenção de culturas corporativas éticas: i) um conjunto de “valores centrais éticos”, que são interiorizados ao longo da organização em todas as suas políticas, processos e práticas; ii) um “programa formal de ética”, que inclui um código de ética, treino de ética, uma linha direta de ética e um oficial de ética; e iii) a presença contínua de uma “liderança ética”, isto é, um tom apropriado no topo da organização que é refletido pelo quadro de diretores, executivos sénior e gestores. Apesar de estes três elementos serem distintos, os mesmos sobrepõem-se, relacionam-se e reforçam-se (Schwartz, 2013).

Se no centro de qualquer cultura estão inevitavelmente os valores (Schein, 1990; Hofstede, 2001; Hofstede, 2010), da cultura ética devem fazer parte valores éticos cuja natureza seja considerada universal (Schwartz, 2013). Assim, os valores e normas organizacionais estão embebidos na perceção ética e na expressão da ética corporativa em cada organização, com as suas metáforas, histórias, heróis, rituais e cerimónias a conferirem diretrizes para o comportamento humano neste contexto organizacional (Dion, 1996). Os seis valores éticos avançados por Schwartz (2013: 42) podem ser articulados com o Modelo das Virtudes Éticas Corporativas de Kaptein (1998; 2008), que expõe as sete virtudes embebidas nas culturas organizacionais éticas. Esta articulação é exposta na figura 3.

Figura 3. Valores e virtudes das organizações éticas

Confiabilidade	Honestidade	Integridade	Lealdade	Imparcialidade	Equidade
Sensibilidade	Respeito	Responsabilidade	Justiça	Preocupação	Cidadania
Clareza	Congruência	Viabilidade	Apoio	Transparência	Espaço para discussão

Fonte: Elaboração própria.

Assim, uma organização será considerada virtuosa (ou não virtuosa) dependendo de, até que ponto, é que a sua cultura estimula os colaboradores a agirem eticamente e previne-os de agirem de modo não-ético (Kaptein 1998; 2008). Relacionando o modelo de Kaptein (1998; 2008) com os três níveis culturais de Schein (1990; 2016), as sete virtudes referem-se à dimensão mais superficial da cultura – os artefactos -, que dão vida às crenças e valores, por sua vez éticos, na organização (Toro-Arias et al., 2021). Ademais, o código ético é também um elemento crucial, face à a subjetividade de interpretações e a necessidade de existir um suporte no qual os colaboradores se possam apoiar (Ferrell & Ferrell, 2009).

A par com um sistema de valores éticos central e um programa formal de ética entra a liderança ética (Schwartz, 2013), que favorece o desenvolvimento de culturas colaborativas, coerentes e sociáveis (Pasricha et al., 2017) e que desempenha um papel crucial no desenvolvimento de culturas, por sua vez, também éticas (Enciso et al., 2017). Falar em liderança ética é, acima de tudo, falar no poder que os líderes exercem na definição das prioridades da organização e, conseqüentemente, na construção do clima e cultura éticos nas organizações (Cullen & Victor, 1993; Treviño et al., 1998), que deriva do seu potencial para influenciar o comportamento organizacional (Treviño et al., 2003).

Neste sentido, “bons líderes constroem, mantêm e reveem os sistemas que apoiam a integridade no local de trabalho, mas talvez o mais importante, é o facto de liderarem pelo exemplo” (Ferrell & Ferrell, 2009: 46-47). Através das suas ações, estes promovem uma cultura organizacional que apoia condutas éticas e que recompensa os colaboradores por agirem de forma consistente com os valores e padrões éticos da organização (Dion, 1996; Ferrell & Ferrell, 2009). Ou seja, “a liderança constitui um tipo específico de relação humana e a ética está relacionada com a forma como nos tratamos uns os outros em múltiplas relações” (Ciulla, 2006: 17, 21).

Uma característica intimamente conectada com os líderes éticos é a sua capacidade para servirem um propósito maior, algo que só é possível quando estes são também pessoas eticamente conscientes, com um enorme sentido de autodisciplina e autoconhecimento (Maak & Pless, 2006). Tal permite-lhes saber o que fazer e como fazer num cenário de longo-prazo – no fundo, estes preocupam-se em transformar a organização e o mundo num lugar melhor para o futuro (Treviño et al., 2003).

É, neste sentido, que podemos alongar a associação deste conceito à liderança transformacional – que se foca nos traços mais tradicionais como a integridade (Yukl, 2013), honestidade e confiabilidade – até aos comportamentos de líderes transacionais, como a definição de padrões éticos e a consideração pelos seguidores (Treviño et al., 2003). Estas conclusões confirmam o facto de os líderes tenderem a utilizar uma combinação entre ambos os tipos de liderança nas organizações (Bass, 1985). Assim, organizações cujos líderes representam padrões éticos elevados e recompensam condutas éticas são organizações que obedecem à lei e se focam nos seus colaboradores e comunidades (Treviño et al., 1998).

Mas como podem os líderes guiar a implementação da ética no local de trabalho e motivar os colaboradores a agirem de modo ético? Segundo a Teoria da Expetativa, este processo acontece em duas fases: i) num primeiro nível, os líderes ensinam aos colaboradores - através do código de ética – como esperam que estes se comportem, fomentando sessões de treino que encorajam a participação ativa dos mesmos em práticas éticas e desenvolvendo uma expetativa entre esforço e performance cada vez maior (Fudge & Schlacter, 1999; Ferrell & Ferrell, 2009; Schwartz, 2013; Enciso et al., 2017); ii) depois, é necessário criar um ambiente que motive os colaboradores a agirem de modo ético, através de recompensas que valorizam – isto é, a sua expetativa de instrumentalidade e valência será elevada (Fudge & Schlacter, 1999; Ferrell & Ferrell, 2009; Enciso et al., 2017).

Fudge e Schlacter (1999: 298) argumentam ainda que a criação de motivação nos colaboradores envolve dois passos mais complexos: i) desenvolver o conhecimento e competências dos colaboradores de modo que consigam realizar decisões informadas na organização e, conseqüentemente, que o seu esforço direto resulte numa performance moldada por princípios éticos – através de programas de treino (*workshops*, grupos de discussão) que permitam aos colaboradores aplicarem o seu raciocínio moral; e ii) fomentar um clima organizacional ético, o que, por sua vez, envolve três fatores determinantes: a) identificar as recompensas valiosas para os colaboradores (extrínsecas e intrínsecas) através de questionários e *focus groups*; b) definir e comunicar o comportamento ético esperado pela organização, parcialmente alcançado através do código de ética; c) conectar a performance às recompensas identificadas como valiosas – isto é, demonstrar que os colaboradores agirem eticamente resultará no sucesso da organização e no seu sucesso individual.

Assim, a liderança ética pode ser alcançada se os líderes mantiverem em mente que devem: i) definir padrões claros de conduta ética; ii) atuar enquanto modelo de comportamento ético; iii) ajudar as pessoas a encontrar modos justos e éticos de resolver problemas e conflitos; iv) opor-se a práticas não-éticas na organização; e v) implementar e apoiar programas que promovam comportamentos éticos (Yukl, 2013: 355). No fundo, liderar eticamente é sobre construir e sustentar relações de confiança com todos os *stakeholders* servindo, apoiando e preocupando-se com os seus seguidores, tornando-os seus parceiros, e contribuindo para o desenvolvimento dos outros e para o bem comum (Maak & Pless, 2006: 50).

Se existem diferentes tipos de clima de trabalho (Schneider, 1975), um deles é, de facto, o clima ético: a percepção partilhada entre os membros da organização em relação aos critérios (egoísmo, benevolência ou princípios) e foco (individual, grupal ou societal) do raciocínio ético dentro da mesma (Cullen & Victor, 1993; Schminke et al., 2005). Por sua vez, líderes moralmente mais desenvolvidos – cuja capacidade para recorrerem ao seu raciocínio ético é maior - exercem uma maior influência no desenvolvimento de um clima organizacional ético, especificamente, em organizações mais jovens (Schminke et al., 2005).

Diferentes tipos de climas éticos podem coexistir dentro e entre organizações (Treviño, Butterfield & McCabe, 1998) – podendo mesmo variar entre departamentos face às diferenças percepções éticas dos colaboradores com funções distintas (Weber, 1995) -, contudo, a maioria apresenta um clima ético específico dominante (Cullen & Victor, 1993). Ambientes de trabalho não-éticos estão conectados com uma baixa performance dos colaboradores e com sentimentos de alienação por parte dos mesmos face ao seu trabalho, o que reforça a importância de sustentar uma cultura corporativa ética (Enciso et al., 2017).

Quando as organizações incorporam de corpo e alma a ética no seu dia-a-dia, resultados positivos florescem: i) excelentes níveis de comprometimento e satisfação dos colaboradores (Treviño, Butterfield & McCabe, 1998; Huhtala & Feldt, 2016), bem como, o reforço da sua intenção de permanecer na organização (Schminke et al., 2005) e a sua disposição para a recomendarem a outros (Ruiz-Palomino et al., 2012).; ii) satisfação do consumidor; iii) investimento dos *shareholders*; e iv) maiores lucros (Ferrell & Ferrell, 2009).

Por mais modelos de gestão e “milagres” de marketing que surjam, não podemos continuar a ignorar a nossa própria humanidade e sociabilidade. É urgente renovarmos o nosso espírito de solidariedade e a nossa significância cultural partilhada, pois apenas quando nos damos a oportunidade de entender que a ética empresarial vai muito para além de lucro conseguimos visualizar a verdadeira natureza daquilo que é uma “vida bem vivida” nestas comunidades e sociedade em que nos inserimos (Solomon, 2004). Em suma - e o que o comportamento ético de facto pressupõe - é que todos os seres humanos devem ser tratados com respeito, com o desenvolvimento de culturas, climas e lideranças éticas enquanto variáveis cruciais na concretização desta máxima (Al Halbusi et al., 2020).

Neste sentido, importa-nos frisar a relação entre os altos níveis de perceção dos colaboradores face as culturas éticas e os altos níveis de *engagement* com o seu trabalho (Huhtala et al., 2015), reforçando o *employee engagement* enquanto variável crucial no contexto organizacional ético e socialmente responsável e que faz com que mereça uma reflexão mais aprofundada.

4. O *engagement* dos colaboradores

O conceito de *employee engagement* começou por ser abordado por Kahn (1990) à luz da psicologia enquanto *engagement* pessoal no local de trabalho, reconhecendo este processo enquanto a expressão pessoal física, cognitiva e emocional do “eu preferencial” nas tarefas diárias da organização. Por sua vez, as dimensões que expressamos – e, consequentemente, o nosso nível de *engagement* – está diretamente dependente da existência de três condições psicológicas: i) significado; ii) segurança; e iii) disponibilidade (Kahn, 1990: 703).

Neste sentido, os colaboradores estão mais envolvidos nas suas funções em situações que lhes oferecem mais significância e segurança psicológicas, e quando estão psicologicamente mais disponíveis (Kahn, 1990). À luz do trabalho de Saks (2006), o *employee engagement* é estudado de uma perspetiva teórica e diferenciado em dois conceitos distintos: *job engagement*, isto é, a envolvimento do colaborador nas suas funções; e *organizational engagement*, que trata a envolvimento do colaborador com a organização em si, onde a comunicação interna desempenha um papel preponderante.

Em alternativa, Maslach e outros (2001) descrevem o *engagement* como uma antítese positiva do *burnout* (Schaufeli et al., 2002), em que este último se traduz na erosão do *engagement* de um indivíduo para com o seu trabalho. Assim, existem seis áreas da nossa vida profissional-pessoal que podem conduzir a *burnout*, ou a *engagement*, estando o segundo associado a cargas de trabalho sustentáveis, sentimentos de escolha e controlo, reconhecimento e recompensão apropriados, existência de uma comunidade de trabalho com base no apoio, equidade e justiça, e um trabalho com significado e que é valorizado.

Na sequência dos estudos referentes ao *burnout*, para Schaufeli e outros (2002), colaboradores que sentem *engagement* para com o seu trabalho são pessoas que possuem uma conexão energética e efetiva com o mesmo e que olham para si mesmas como detentoras de capacidade para lidar com as exigências das suas tarefas. Assim, o *engagement* caracteriza-se por uma combinação entre vigor (altos níveis de energia, resiliência, persistência e esforço), dedicação (altos níveis de identificação, orgulho, entusiasmo, inspiração e sentimento face ao seu trabalho) e absorção (altos níveis de concentração e envolvimento nas suas atividades) (Schaufeli et al., 2002; Brandão, 2018).

O colaborador sentir-se envolvido na sua organização resulta num sentimento de identificação para com a mesma que, conseqüentemente, se traduz num “ambiente organizacional positivo e inclusivo, de bem-estar e onde se valorizam as pessoas que integram a empresa” (Brandão, 2018: 95). Deste modo, *engagement* não é uma atitude, mas sim, o grau em que um indivíduo é absorvido pelo desempenho das suas funções nessa organização, que sendo elevado, possibilita que este se torne um colaborador envolvido nas suas funções futuramente (Saks, 2006).

Apesar dos modelos de Kahn (1990) e Maslach e outros (2001) fornecerem as condições psicológicas antecedentes ao desenvolvimento de *engagement*, a razão pela qual os indivíduos respondem a estas mesmas condições através de diferentes graus de *engagement* é explicada, segundo Saks (2006), pela Teoria da Troca Social, que sugere que empregadores e colaboradores estabelecem uma relação recíproca de interdependência que gera determinadas obrigações para ambas as partes, sentindo-se os segundos obrigados a demonstrarem *engagement* quando os primeiros oferecem recursos vantajosos.

Por sua vez, esta mesma conceptualização vai ao encontro da teoria de Robinson e outros (2004), que descrevem o *engagement* enquanto uma relação bidirecional entre empregador e colaborador, a par com outras variáveis, como: liderança eficaz, altos níveis cooperação interna, foco no desenvolvimento dos colaboradores, comprometimento para com o bem-estar dos mesmos, e a existência de práticas e políticas de recursos humanos claras e acessíveis com as quais todos os gestores estão comprometidos.

Assim, o *employee engagement* é considerado uma das grandes questões inerentes à área da comunicação interna, a par com a lealdade e a motivação (Verčič et al. 2012). Colaboradores mais emocionalmente conectados com a organização poderão ter uma maior necessidade de receber maiores quantidades de informação internamente, por forma a manter o sentimento de pertença e de criação de significância no local de trabalho (Welch, 2018).

Por sua vez, um colaborador *engaged* é também um colaborador que sente *engagement* organizacional, isto é, que possui um estado psicológico dinâmico que o conecta à organização e que é influenciado pela comunicação interna, como veremos adiante (Welch, 2011). Ademais, a satisfação-*engagement* dos colaboradores está diretamente relacionada com *outcomes* que representam uma elevada magnitude na generalidade das organizações, sendo estes a satisfação do consumidor, produtividade, lucro, retenção de colaboradores e a segurança dos mesmos (Harter et al., 2002).

De acordo com Celik (2018), a promoção de uma cultura organizacional aberta e inclusiva conduz a uma consequente maior vinculação dos colaboradores à organização. Simultaneamente, a liderança transformacional demonstra influenciar essa mesma vinculação, o que significa que quanto mais transformacional um líder for, maior o compromisso afetivo e o nível de *employee engagement* para com a organização. Assim, menor o desejo dos colaboradores quererem abandonar a mesma, o que se reflete no facto de este tipo de líderes prestar atenção às diferenças individuais e tentar sempre retirar o melhor de cada colaborador (Celik, 2018).

Há ainda que ter em conta que, sendo o *engagement* uma construção individual, o estudo do mesmo deve ser realizado de forma cautelosa face às diferenças culturais, nacionais e económicas que podemos encontrar (Kular et al., 2008). Tal faz com que líderes que gerem

equipas entre fronteiras devam estar conscientes que certos antecedentes de *engagement* resultam num país, mas não noutros (Kular et al., 2008).

Em suma, organizações bem-sucedidas emergem quando as mesmas encaram a comunicação interna de modo estratégico e enquanto reforço das suas pessoas e dos seus níveis de *engagement* perante as mesmas, sendo que tal implica: i) promover e desenvolver o carácter da empresa; ii) trabalho com significado; iii) prosperidade interpessoal; iv) comportamentos virtuosos; v) emoções positivas; vi) inquirição apreciativa; e vii) potenciar e envolver os colaboradores no projeto identitário, cultural e social da organização que representam (Brandão, 2018: 99).

Capítulo II. Organizações socialmente responsáveis

1. A evolução do conceito de responsabilidade social corporativa

Apesar de o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) como atualmente a conhecemos ainda não ser abordado durante a Revolução Industrial, as empresas demonstraram uma preocupação emergente para com os colaboradores e a sua produtividade, existindo assim uma clara dificuldade em diferenciar se essa preocupação surgiu por questões empresariais ou por questões sociais (Carroll, 2008).

A Revolução Industrial e os anos que a seguiram foram a base que catapultou a instalação formal da RSC e o seu crescimento durante os anos 50 do século XX, quando Bowen, o “Pai da Responsabilidade Social (Corporativa)” (Carroll, 2008), definiu que a responsabilidade social das grandes corporações se traduz na tomada de decisões de acordo com os valores da nossa sociedade (Latapí Agudelo et al., 2019). No fundo, este foi um período no qual os executivos aprenderam a ficar confortáveis com a RSC e no qual as estratégias de gestão de Bowen se vincaram para, mais tarde, se tornarem práticas padrão nesta área (Carroll, 2008).

Posteriormente, Frederick (1960) critica as então estabelecidas correntes de pensamento acerca da RSC, retificando que esta implica “uma postura pública para com os recursos económicos e humanos da sociedade e uma disposição para ver que esses recursos são utilizados para fins sociais amplos e não simplesmente para os interesses estritamente circunscritos de pessoas e empresas privadas” (Frederick, 1960: 60). Em contraposição, Friedman (1962) destacou-se pela controvérsia das suas palavras, já que acreditava que as organizações se devem limitar à procura de benefícios económicos e que as atividades de RSC são um desperdício de recursos (inclusive, monetários) injustificados para a sociedade.

Foi na década de 70 do século XX que inúmeras definições deste conceito surgiram e se estabeleceram, tendo esta diversidade reforçado a posição da RSC na literatura, mas também no dia-a-dia das organizações (Carroll, 2008). Quem se destacou – sendo atualmente uma das maiores referências na RSC – foi Archie B. Carroll (1979: 499), ao ter proposto o modelo de performance social corporativa que sugere que, para que os gestores e organizações possam desenvolver uma performance socialmente responsável, os mesmos necessitam de possuir: i) uma definição básica da RSC que identifique os diferentes tipos de RSC que

abarcam; ii) uma compreensão/enumeração das questões (ou *stakeholders*) com as quais a organização possui responsabilidade social; e iii) a especificação do seu nível de responsividade social.

O autor avança, assim, que “a responsabilidade social dos negócios engloba as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem face às organizações num dado momento” (Carroll, 1979: 500). Esta moldura repartida em quatro partes permitiu não só ajudar a identificar as razões pelas quais as organizações agem de determinado modo, como também chamar a atenção para as considerações éticas e voluntárias, que muitas vezes ficam para trás (Carroll, 1979).

Se a década de 70 ficou ainda marcada por iniciativas legislativas que levaram as organizações a criarem mecanismos para lidarem com questões ambientais e com a segurança dos seus produtos, a discriminação dos colaboradores e a segurança dos mesmos, na década de 80 vimos conceitos alternativos ou complementares à RSC emergirem (Carroll, 2008) - como o conceito de responsabilidade pública (Gruning & Hunt, 1984). Por um lado, Wartick e Cochran (1985) entraram nesta discussão apresentando uma evolução do modelo da performance social corporativa de Carroll (1979), reformulando os seus três aspetos fundamentais num enquadramento de “princípios” de responsabilidade social, “processos” de responsividade social e “políticas” de gestão de questões sociais.

Por outro lado, Freeman (1984) introduziu a teoria da gestão de *stakeholders*, apresentando as organizações enquanto um conjunto de relações focadas na criação e gestão de valor entre grupos/indivíduos que possuem interesse nas suas atividades e/ou afetam e são afetados pela mesma - os consumidores, fornecedores, colaboradores, financiadores, comunidades e gestores. Ademais, Boal e Peery (1985: 80) acrescentam que a RSC possui uma construção tridimensional, ou seja, os resultados que derivam das decisões das organizações serão considerados aceitáveis quando i) compensam em termos económicos, ii) afetam os seus *stakeholders* de forma justa, e iii) protegem ou promovem os direitos dos afetados.

Por sua vez, na década de 90, com o processo de globalização a tomar lugar, a par com a abordagem internacional ao desenvolvimento sustentável, Carroll (1991: 42) complementa o seu modelo desenvolvido em 1979 e apresenta a “Pirâmide da Responsabilidade Social

Corporativa” - uma nova abordagem à RSC que destaca quatro tipos de responsabilidades sociais (da base para o topo da pirâmide, respetivamente): económicas (“be profitable”), legais (“obey the law”), éticas (“be ethical”) e filantrópicas (“be a good corporate citizen”), com a ética e a filantropia a expandirem-se cada vez mais (Ferrell & Ferrell, 2009). Contudo, mais tarde, Schwartz e Carroll (2003) apresentam uma nova pirâmide reduzida apenas aos domínios económico, legal e ético, argumentando que as responsabilidades filantrópicas podem facilmente ser conceptualizadas em termos éticos e/ou económicos, e eliminando a existência da relação hierárquica inicial entre as mesmas.

Assim, as empresas devem contribuir com recursos financeiros e humanos que melhorem a qualidade de vida em sociedade; quer o façam por motivos financeiros ou altruístas, os bons cidadãos corporativos são aqueles que interagem com a vertente filantrópica e se esforçam para oferecer o melhor às comunidades e aos seus *stakeholders* (Carrol, 1998). Afinal, “a responsabilidade social só se pode tornar uma realidade se mais gestores se tornarem morais em vez de amorais e imorais” (Carrol, 1991: 39).

Nesta década assistimos ainda à introdução do modelo *Triple Bottom Line* de Elkington (1997), que nos diz que as responsabilidades sociais corporativas - externas ou internas – podem ser organizadas em três áreas: i) económica/lucro, ii) social/pessoas e iii) ambiental/planeta. Por sua vez, a articulação entre as dimensões externa e interna da RSC e estas três áreas resulta em seis categorias de responsabilidades que as organizações possuem: i) sociais internas (para com as suas pessoas); ii) sociais externas (para com as pessoas fora da organização); iii) económicas internas (a procura de prosperidade económica corporativa); iv) económicas externas (a contribuição para a prosperidade económica da sociedade); v) ambientais internas (minimizar o seu impacto ambiental); e vi) ambientais externas (proteção e preservação ambiental) (Duarte et al., 2010: 105).

A RSC atualmente constitui assim uma vantagem competitiva sustentável para qualquer organização (Porter e Kramer, 2013), com estas a serem cada vez mais pressionadas a elevarem as suas preocupações para com os *stakeholders*, reforçando-se enquanto necessidade estratégica e eliminando a ideia desta enquanto um simples “adereço social” corporativo (Werther & Chandler, 2005: 319). Ao priorizarem as questões operacionais certas na sua cadeia de valor, as organizações possuem a oportunidade de criarem o melhor

valor partilhado: valor com benefícios tanto para a sociedade como para a sua competitividade (Porter & Kramer, 2013).

Também Kotler e Lee (2005: 3) assumem a RSC como “um compromisso em melhorar o bem-estar da comunidade através de práticas de negócio discricionárias e de contribuições de recursos corporativos”, ao qual Perrini (2006) acrescenta que a RSC é um processo de longo-prazo que requer planeamento. Para Werther e Chandler (2013: 65), a RSC estratégica

“é a incorporação de uma perspectiva de RSC holística no centro do plano de gestão estratégico de uma organização e nas suas operações centrais, para que a mesma seja gerida em função dos interesses de um vasto conjunto de *stakeholders*, de modo a alcançar o máximo valor económico e social a médio e longo-prazo.”

É aqui que a ética corporativa entra, exatamente porque esta constitui um dos – se não o mais importante – pré-requisito para a execução da RSC de forma genuína, dado que tem o poder para redefinir a organização, as suas responsabilidades e o quanto em harmonia estamos na nossa vivência em sociedade (Rozuel & Kakabadse, 2011). O que não pode acontecer é o comum antagonismo entre o “eu” e a “sociedade”: quando trabalhamos juntos trabalhamos melhor, já que ambas a integridade pessoal e a integridade corporativa devem ocupar posições centrais neste debate (Solomon, 2004).

Adicionalmente, o conceito de cidadania corporativa associou-se à RSC, constituindo o elemento central de qualquer estratégia de negócio (Harribey, 2011). Os bons cidadãos corporativos têm de transcender o cumprimento de obrigações legais e apostar no ser humano, ambiente e nas relações com os *stakeholders* e comunidades locais (Comissão Europeia, 2001), contribuindo com recursos financeiros e humanos que melhorem a qualidade de vida em sociedade (Carrol, 1991). O desafio está em as organizações conseguirem adotar procedimentos de gestão que reflitam o seu reconhecimento da importância da responsabilidade social, envolvendo toda a cadeia de produção e respetivos *stakeholders* neste processo (Comissão Europeia, 2001; Perrini, 2005). A RSC pode, assim, ser desconstruída em vários conceitos (Weder & Karmasin, 2017: 74):

- A integração de aspetos sociais e ecológicos nas atividades empresariais;
- O voluntarismo e o auto compromisso que vão além das regulamentações legais;
- A orientação para os *stakeholders*;
- A criação de um valor acrescentado para a sociedade e organizações;

- A aceitação da responsabilidade (em termos sociais, ecológicos e económicos).

Esta análise da RSC de modo cronológico permite-nos destacar um conjunto de dez dimensões gerais da RSC que emergiram ao longo das décadas: i) obrigação para com a sociedade; ii) envolvimento dos *stakeholders*; iii) melhoria da qualidade de vida; iv) desenvolvimento económico; v) práticas de negócio éticas; vi) obediência à lei; vii) voluntariado; viii) direitos humanos; xi) proteção do meio ambiente; e x) transparência e responsabilidade (Rahman, 2011: 173). Portanto, a RSC incorpora várias dimensões que, no passado, foram analisadas e abraçadas individualmente, mas que atualmente devem ser encaradas como interdependentes e sobrepostas (Carroll, 2015).

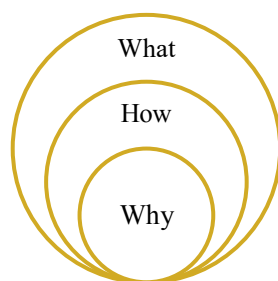
Este comprometimento para com a sociedade envolve as organizações minimizarem o seu impacto e praticarem estilos de liderança que entrem em concordância com estes mesmos princípios (Quinn & Van Velsor, 2010). Os líderes enfrentam desafios económicos, sociais e ambientais que exigem soluções criativas e inovadoras e que deem resposta aos interesses de todos os *stakeholders*, o que se traduz no surgir de um novo tipo de cultura que promove as ideias de RSC (Gorski, 2017). Por sua vez, uma cultura organizacional inovadora e que apoia a introdução de princípios de RSC na sua estratégia corporativa é o primeiro passo para uma implementação bem-sucedida da RSC (Mohelska & Sokolova, 2017).

Uma cultura organizacional globalmente responsável é suportada por um conjunto de crenças e práticas que, por um lado, são o resultado da cultura organizacional em que um indivíduo está inserido; por outro, moldam essa mesma cultura (Quinn & Van Velsor, 2010). O fomento de uma liderança ética influencia diretamente o desenvolvimento de ações de RSC e favorece o desenvolvimento de culturas colaborativas, coerentes e sociáveis (Pasricha et al., 2017), com a cultura organizacional a atuar enquanto mediadora da relação entre a liderança e *outcomes* organizacionais (Berson et al., 2008).

O segredo está, de facto, na liderança: “existem líderes e existem aqueles que lideram. Os líderes mantêm uma posição de poder ou influência. Os que lideram inspiram-nos”, e são poucos aqueles que escolhem seguir o segundo caminho (Sinek, 2009: 11). A forma como estas pessoas inspiram ação nos outros, em vez de os manipularem, está de acordo com um padrão natural ao qual Sinek (2009: 38) intitulou de “O Círculo Dourado”.

Do exterior para o interior deste círculo, o autor diz-nos: i) *O QUÊ* – todas as organizações sabem o que fazem, que produtos ou serviços vendem ou a suas funções dentro do seu sistema; ii) *COMO* – algumas pessoas ou organizações sabem como fazem o que fazem, sabem aquilo que as distingue da concorrência e que as torna diferentes ou melhores; iii) *PORQUÊ* – mas muito poucas pessoas ou organizações sabem o porquê de fazerem o que fazem, ou qual o seu propósito. Porque existem? Porque é que alguém se deveria importar com estas? Inspirar os outros significa pensar, agir e comunicar de dentro para fora do círculo e, se seguirmos este *porquê*, os outros seguir-nos-ão (Sinek, 2009).

Figura 4. O Círculo Dourado



Fonte: Sinek (2009:38)

Mais importante do que um líder carismático, torna-se crucial criar líderes intelectualmente estimulantes (Bass, 1985), que adotam uma visão mais inclusiva do papel da sua organização na sociedade e que procuram abordar a RSC de modo estratégico, mas sempre com a componente social em mente (Waldman et al., 2006; Du et al., 2013). Apesar da importância demonstrada da liderança transformacional (Waldman et al., 2006), também a liderança transacional demonstra forças capazes de contribuir para um sucesso organizacional socialmente responsável (Du et al., 2013).

Vemos, atualmente, os líderes a desenvolverem uma crescente perceção da sua natureza espiritual e a emergência de uma liderança que é “espiritualmente edificante para todos, tangível nos seus resultados para todos, humanamente respeitosa para todos e socialmente responsável para com todos” (Pruzan & Miller, 2006: 91). A liderança direcionada para a responsabilidade global e, conseqüentemente, para a RSC é diferente de qualquer outro tipo de liderança e deve estar focada em construir organizações *para* o mundo, em vez de organizações *do* mundo (Quinn & Van Velsor, 2010).

2. A sustentabilidade e a transformação digital na promoção da responsabilidade digital corporativa

“A transformação digital tem oficialmente um propósito maior: salvar o nosso planeta. Sim, o movimento tecnológico a que atribuímos créditos por melhorar a experiência do consumidor e a face do cenário empresarial moderno tem uma vocação ainda maior. E está torna-se cada vez mais claro que se as organizações não procurarem ativamente integrar a sustentabilidade enquanto parte da sua estratégia digital, não só essas organizações vão morrer – como todo o planeta irá” (Newman, 2017, s.p.).

Um dos temas que surge recorrentemente associado ao conceito de Responsabilidade Social Corporativa é a sustentabilidade (Carroll, 2008). Ser uma organização socialmente responsável implica que a organização contribua para o desenvolvimento sustentável, isto é, para o “desenvolvimento que contribui para a satisfação das necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas necessidades” (WCED, 1987: s. p.). Neste sentido, as Nações Unidas (2015) apresentam 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que constituem um conjunto de ações que visam transformar o mundo em nome dos povos e do planeta, promovendo a paz, a justiça e as instituições eficazes (figura 5).

Figura 5. Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Nações Unidas (2015: s.p.)

A definição da *World Commission on Environment and Development* (WCED) (1987), avançada no seu relatório “Our Common Future”, iluminou o caminho da literatura em direção a futuras abordagens ao conceito de sustentabilidade, sendo que, a partir de 1980, assistimos a uma explosão de obras focadas na interpretação do mesmo e das suas diferentes facetas (Caradonna, 2014). É assim que a sustentabilidade se torna num conceito “focado na condição do ambiente biofísico da Terra, particularmente no que diz respeito à utilização e esgotamento dos recursos naturais” (Portney, 2015: 4).

Contudo, sustentabilidade não é sinónimo de proteção ambiental, conservação ou preservação de recursos naturais; o primeiro será sempre sobre encontrar um equilíbrio que permita ao nosso planeta suportar a população humana e o crescimento económico sem ameaçar a saúde dos seres humanos, animais e plantas (Portney, 2015). A contínua exploração e danificação de recursos tem uma data de validade, o que faz com que este conceito esteja indubitavelmente associado à gestão proativa de longo-prazo, enquanto os posteriores remetem para ações preventivas de curto-prazo (Portney, 2015).

Contribuir para o desenvolvimento sustentável é sinónimo de contribuir para a manutenção do equilíbrio entre ambiente, sociedade e economia (Elkington, 1998). Nesta lógica, a sustentabilidade apenas se poderá tornar uma realidade quando, simultaneamente, protegemos o ambiente, preservamos o crescimento e desenvolvimento económico, e promovemos a equidade, sem menosprezar uma dimensão em prol de outra (WCED, 1987; Portney, 2015). Em contraposição, Kuhlman e Farrington (2010) acreditam que as dimensões “sociedade” e “economia” devem ser substituídas pela dimensão de “bem-estar”, reforçando a manutenção do mesmo a longo-prazo.

Tal como Elkington (1998) acrescenta, a prática de um capitalismo sustentável remete para a necessidade de compreendermos melhor não só as formas físicas e financeiras de capital, mas também o capital enquanto bem natural, humano e social. Atualmente, abraçamos a gestão e os negócios sustentáveis com uma clara visão do futuro, no qual é expectável que o *triple bottom line* (Elkington, 1998) atue de modo interdependente nas relações com os diferentes *stakeholders* (Carroll, 2008; Sánchez-Hernández et al., 2021).

A sustentabilidade é, no fundo, uma forma de reconhecermos que a humanidade criou um poço de desequilíbrio, sabendo que “podemos não viver numa era sustentável, mas

vivemos na era da sustentabilidade” (Caradonna, 2014: 176). Em contexto de negócios, Galbreath (2011: 97) acredita que o desenvolvimento sustentável é “a criação de valor para os atuais *stakeholders* – sem comprometer a habilidade de criar valor para os futuros *stakeholders* – assegurando que o crescimento económico é alcançado através da demonstração de integridade ambiental e responsividade social”.

Loach e outros (2017), posteriormente, introduzem a “cultura” enquanto quarta dimensão do conceito de sustentabilidade, argumentando que a mesma, enquanto conjunto de padrões partilhados de pensamento e comportamento que fomenta a coesão social (Schein, 1990), é o mecanismo que nos permite compreender e alterar as nossas ideias acerca do mundo e que são necessárias para o fomentar de sociedades mais sustentáveis. Assim, a sustentabilidade possui quatro pilares: a viabilidade económica, a responsabilidade ambiental, a equidade social e a vitalidade cultural (Loach et al., 2017).

Muitas das questões de sobrevivência que as nações em desenvolvimento enfrentam – desde a fome, à poluição e ao aquecimento global – estão relacionadas com a prática de um desenvolvimento desigual que reforça uma sociedade que se governa na base da injustiça (WCED, 1987). Apesar de, na atualidade, sabermos que o planeta Terra não é o centro do universo perpetuamos esta ideia de que todos os outros seres vivos giram à nossa volta e que a sua capacidade para o fazerem é ilimitada. É urgente que paremos de enfrentar as questões ambientais de modo isolado da ação humana: o “ambiente” somos todos nós e o “desenvolvimento” do mesmo é a nossa tentativa de preservarmos a casa que habitamos, sendo estes dois conceitos indissociáveis (WCED, 1987).

O maior choque chega quando entendemos que não existe saída desta nova realidade e que, para lidarmos com ela, temos de reconhecer a sua existência e permanência (Portney, 2015). Ao procederem a este reconhecimento e ao abraçarem estrategicamente as questões ambientais e sociais que exercem maior pressão na sua indústria e nos seus *stakeholders*, as organizações posicionam-se como ambientalmente íntegras e socialmente responsivas, simultaneamente, fomentando um ambiente no qual o crescimento económico e a criação de prosperidade são sustentadas a longo-prazo (Galbreath, 2011).

Falar em sustentabilidade é também em falar em alterações climáticas, isto é, a ocorrência de variações estatisticamente significantes no estado médio do clima e que se

mantêm durante longos períodos, sendo que estas variações podem ter dois tipos de origem: natural ou antropogénica (IPCC, 2001). A influência antropogénica é evidenciada por Beck (1996, 2002), que acredita que a nossa sociedade, ao romper com os princípios e desafios que caracterizavam a era industrial, introduziu as questões ecológicas atuais, não como derivadas do ambiente que nos rodeia, mas como consequências do interior das sociedades de risco. Uma dessas questões são as alterações climáticas, que se distinguem por não serem possíveis de calcular, controlar e assegurar (Beck, 2009).

Todas as posições acima referidas são a prova de que os indivíduos estão melhor e mais informados, exercendo pressão nas organizações e delineando tendências, como o consumo ético (Bulovic & Covic, 2020). A aquisição de vantagem competitiva está dependente da capacidade de estas repensarem os seus modelos de negócio e de se adaptarem às novas tecnologias (Vey et al., 2017), demonstrando que a digitalização e a sustentabilidade moldam a economia, as organizações e respetivos líderes (Lichtenthaler, 2021). Temos ainda assistido à emergência de planos de recuperação que procuram promover “uma Europa mais verde, mais digital e mais resiliente”, como o investimento na luta por um clima justo através de transições digitais (Comissão Europeia, 2020: s.p.).

A transformação digital ergue-se, assim, enquanto fator de mudança cultural, organizacional e tecnológica (Orbik & Zozul’aková, 2019). Esta constitui um processo contínuo com base na capacidade de as organizações selecionarem as tecnologias que melhor satisfazem as suas necessidades e de as utilizarem de modo a provocar essa mesma mudança (Rogers, 2016). Inerente a este processo está a digitalização – o recurso a tecnologias digitais que fornecem novas oportunidades de criação de receitas e de valor (Gartner Glossary, n.d.). Atualmente, não existe espaço para parar; as organizações têm de se adaptar constantemente e agilmente, face à característica disruptiva que esta transformação transporta consigo (Vey et al., 2017).

Há até mesmo quem defenda que a evolução da Internet – e o consequente erguer de processos de convergência e evolução orgânica – pode ser apelidada de “Darwinismo Digital” (Schwartz, 1999), com base no argumento de que esta é governada pelas mesmas regras que sustentam a Teoria da Evolução de Darwin: os que melhor se adaptarem a este ambiente digital obterão mais sucesso (Capriotti, 2011).

Com a digitalização da economia nasce uma “caixa de ferramentas” digital com soluções que desafiam o nosso dia-a-dia (George et al., 2020). Podemos afirmar que as sociedades atuais são “paisagens mediadas pelos diferentes media, plataformas digitais, serviços digitais e tecnologias que permitem o sensoriamento e a captura e análise de dados” (Pappas et al., 2018: 480). Deste modo, surge o novo conceito de “digitainability” - “a fertilização cruzada entre processos de digitalização e o desenvolvimento sustentável” - duas megatendências que irão continuar a impactar organizações dos mais diversos setores (Gupta et al., 2020: 3).

É imprescindível que olhemos para todos os atores de cada ecossistema como um todo que interage e colabora entre si, tendo em vista a inovação, criação de conhecimento e contribuindo para o aumento da geração de valor partilhado (Porter & Kramer, 2013). Isto significa desenvolver uma cultura organizacional em torno dos dados, investir na tecnologia adequada, fomentar competências técnicas e de gestão, e promover um clima organizacional de aprendizagem (Pappas et al., 2018).

Neste sentido, a criação de sociedades sustentáveis tem por base o modelo da transformação digital e sustentabilidade de Pappas e outros (2018), que sugere que este tipo de sociedades emerge quando todos os atores detentores do *big data* (academia, indústria/organizações privadas, individuais/empreendedores, governo/organizações públicas e sociedade civil) desenvolvem as suas capacidades de análise de dados nos seus respetivos contextos e provocam a transformação digital (Pappas et al., 2018).

Esta relação, que é também uma relação entre negócios e moralidade, traduz-se na emergência de organizações cuja atividade é guiada por princípios de RSC (Orbik & Zozul’aková, 2019). A iluminação deste caminho esclarece-nos que a transformação digital provoca a mudança essencialmente cultural, ao implicar que a perceção de quem trabalha dentro das organizações tenha também de se alterar e se adaptar a uma sociedade mais ética (Orbik & Zozul’aková, 2019).

O erguer da mudança digital enquanto solução eficiente para a descarbonização da economia global (Orbik & Zozul’aková, 2019) conduz-nos ao novo conceito que expande o impacto da tecnologia na sociedade: a Responsabilidade Digital Corporativa (RDC), que consiste no reconhecimento das organizações que potenciam o avanço da tecnologia e de

todos aqueles que recorrem a esta para oferecer o melhor aos cidadãos enquanto responsáveis pelo fomento de um futuro positivo (Joynson, 2018). As organizações devem considerar enquanto princípios básicos da RDC, o tempo e valor que a tecnologia nos oferece, a saúde e privacidade e, acima de tudo, a confiança (Joynson, 2018).

As tecnologias digitais expandem a adoção de abordagens inovadoras para a gestão dos desafios sociais e o abraçar da sustentabilidade digital, constituindo uma oportunidade de ouro para “as atividades organizacionais que procuram promover os objetivos de desenvolvimento sustentável através da implementação criativa de tecnologias que criam, utilizam, transmitem ou fornecem dados eletrónicos” (George et al., 2020: 2).

2.1. A transição digital socialmente responsável no retalho alimentar

Especificamente na área do retalho alimentar, o grau de interação com a RSC e a atenção depositada em cada uma das suas questões varia de retalhista para retalhista, com as áreas ambiente, fornecedores, colaboradores, e consumidores e comunidades a revelarem uma maior densidade de iniciativas (Jones et al., 2005). Independentemente das suas áreas de foco, os grandes retalhistas desempenham uma forte e sólida posição enquanto influenciadores das escolhas da sociedade (Jones et al., 2005), podendo conduzir ao desenvolvimento de um mundo mais sustentável (Bulovic & Covic, 2020).

Com cada vez mais casos de condutas negativas nas organizações, o público tem aumentando crescentemente a sua exigência e ceticismo face ao envolvimento destas na RSC, questionando-se se não passará de *greenwashing* (Skarmeas & Leonidou, 2013). Na tentativa de cumprir com esta expectativa, atualmente, mais do que nunca, as organizações agarram-se à RSC de modo a deixarem uma marca positiva no mundo, mas também de convencerem os consumidores de que o seu envolvimento com a RSC é genuíno, criando uma imagem e reputações positivas (Skarmeas & Leonidou, 2013), bem como construindo uma relação de compromisso com todos os seus *stakeholders* (Lavorata, 2014).

Por outro lado, a repentina necessidade de reduzirmos os contactos presenciais conduziu a um reforço do conceito de *e-grocery* (retalho *online*) (Dannenberg et al., 2020). No pós-

pandemia, esta disrupção digital não só permaneceu, como se associou ao *e-commerce* verde, face às elevadas emissões carbónicas derivadas do exponencial aumento das entregas ao domicílio, da utilização de materiais não recicláveis e do desperdício de embalagens (Evans, 2022). Os obstáculos das compras *online* foram ultrapassados, provando que esta crise abriu uma janela de oportunidade e que assistimos, atualmente, a um processo de transição não só digital, mas também societal (Dannenberg et al., 2020).

Os super e hipermercados têm agora legitimidade para pressionar as suas cadeias de fornecimento alimentar a estimularem a “eco inovação” - isto é, o desenvolvimento e implementação de ideias e tecnologias inovadoras ao longo de toda a cadeia que permitam ajudar a reduzir o impacto da mesma no nosso planeta (Mylan et al., 2015). Para que essa estimulação ocorra, teremos de assistir à aposta numa combinação de mecanismos de inovação económicos e informativos assentes em questões de sustentabilidade com o desenvolvimento de visões partilhadas, que reduzam a incerteza do próximo passo a dar e fortaleçam as relações entre os vários atores (Mylan et al., 2015).

O alcance de viabilidade económica a longo-prazo está, de facto, dependente da integração da RSC nos seus modelos de negócio, providenciando crescimento e segurança financeira aos seus *stakeholders* e assegurando a sua posição no mercado (Jones et al., 2005). A transformação digital aliada à RSC é uma oportunidade para os retalhistas adquirirem vantagem competitiva, pouparem dinheiro, alcançarem novos segmentos de mercado, melhorarem a sua reputação e gerarem um maior sentimento de compromisso por parte dos seus colaboradores (Bulovic & Covic, 2020). Estas duas tendências convergiram (George et al., 2020) e tornaram-se nos mais importantes fatores de competitividade global no mundo moderno (Orbik & Zozul’aková, 2019).

Mais do que nunca, esta é a hora de nos unirmos no alcance de objetivos comuns e que envolvem o intercalar de ações e vontade políticas coordenadas com um sentido de responsabilidade global em prol de um futuro, também ele, comum (WCED, 1987). A sustentabilidade deixou de ser um objetivo corporativo para passar a ser uma necessidade que caminha de mãos dadas com a transformação digital e que, em conjunto, podem culminar em organizações bem-sucedidas e que contribuem para o desenvolvimento económico, social e ambiental (Newman, 2017).

3. A responsabilidade social corporativa interna

“O foco nos resultados (em vez dos processos) e nos públicos externos (em vez das audiências internas) torna a RSC organizacional numa formalidade requerida externamente ao invés de uma virtude enraizada internamente” (Chen & Hung-Baesecke, 2014: 211)

Se as organizações são responsáveis pela criação e gestão de valor entre os seus grupos de interesse, então um desses grupos é, indubitavelmente, os colaboradores (Freeman, 1984). Nesta relação entre ambos, os colaboradores, em troca do seu trabalho, esperam segurança, remuneração, benefícios e a realização de um trabalho com significado, a par com a sua participação ativa nos processos de decisão (Freeman, 2017). Já não é sequer questionável que colaboradores envolvidos com a organização são colaboradores que produzem melhores resultados para si, mas também para os restantes *stakeholders* (Freeman, 2017).

Contudo, nem sempre os colaboradores foram uma prioridade de topo nas organizações. Esta lacuna existente na literatura referente à Responsabilidade Social Corporativa Interna (RSCI) – isto é, aos comportamentos socialmente responsáveis por parte das organizações para com os seus colaboradores (Sánchez-Hernández et al., 2021) - apenas se tem vindo a atenuar desde 2019, dado que a maioria das políticas de sustentabilidade ainda são exclusivamente direcionadas para audiências externas (Sánchez-Hernández et al., 2021). Nas palavras de Carlini e Grace (2021: 2), “a RSCI desempenha um tributo à ética e sinaliza o compromisso da organização em cuidar e apoiar os seus colaboradores”, reforçando, assim, a importância do desenvolvimento de estratégias de RSC internas alinhadas com a faceta externa socialmente responsável de cada organização.

A performance e satisfação dos colaboradores devem consistir uma preocupação primária para os empregadores, o que faz com que o tratamento ético dos primeiros – bem como, entenderem que trabalham numa organização ética – deva tornar-se na maior prioridade desta relação (Ferrell & Ferrell, 2009). Uma em cada seis pessoas avalia a atitude de uma organização face à responsabilidade social corporativa enquanto o primeiro ou segundo fator mais importante na hora de decidirem onde desejam exercer funções (Ferrell & Ferrell, 2009). Assim, para atrair e reter colaboradores, as organizações têm de repensar a sua oferta e construir a cidadania corporativa como parte integrante da sua cultura, sob pena de os níveis de rotatividade aumentarem (Ferrell & Ferrell, 2009: 53).

Tal como Ennals (2011: 154) defende, “a RSC não é simplesmente uma questão de foco externo da organização. Esta começa internamente, com relações entre os colaboradores e trabalhadores. Esta é um mecanismo através do qual a organização pode aprender e crescer”. Não significa que os restantes *stakeholders* sejam menos importantes, mas a RSC envolve dilemas e a tomada de decisões que devem sempre colocar os colaboradores em primeiro lugar, dado que estes podem atuar como agentes ativos em prol da mudança e promover boas práticas de RSC da organização (WBCSD, 2000). Ademais, o dinheiro não é o único fator que influencia a forma como os colaboradores se sentem face ao seu trabalho e à sua organização (Zappala, 2004).

Assistimos a um reenquadramento da RSC para com os colaboradores, que transcende os limites organizacionais e os articula enquanto seres humanos completos para com quem a organização possui responsabilidades que vão para além das suas obrigações legais e contratuais (Andersen et al., 2017). Neste sentido, Spiller (2000: 154) identificou um conjunto de dez práticas de negócio éticas que, especificamente no que toca aos colaboradores, dizem respeito a: i) remuneração justa; ii) comunicação eficaz; iii) oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento; iv) trabalho que permite a autorrealização; v) ambiente de trabalho saudável e seguro; vi) igualdade de oportunidades de trabalho; vii) trabalho seguro; viii) liderança competente; ix) espírito de comunidade; x) integração numa missão social.

Para a Comissão Europeia (2001), ao nível interno, a responsabilidade social implica: a gestão dos recursos humanos (como um melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, ou a promoção de melhor informação dentro da empresa, onde entra, inevitavelmente, a comunicação interna), a saúde e segurança no trabalho, a adaptação à mudança e a gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais. A implementação de tais práticas e iniciativas de RSCI fornece “pistas” aos colaboradores de que a organização é benevolente e os valoriza, o que, em troca, cria nestes a perceção de que esta age de modo respeitoso internamente (Hameed et al., 2016: 4).

Entre as vinte melhores práticas de RSC de Welford (2004), seis delas dizem respeito a práticas internas: i) descrição de políticas de não-discriminação no local de trabalho; ii) planos de implementação e declarações que fornecem igualdade de oportunidades; iii)

declaração referente a horários normais de trabalho, horas-extra máximas e estruturas de salários justos; iv) desenvolvimento dos colaboradores, educação interna e treino vocacional; v) direito à liberdade de associação, à negociação coletiva e a procedimentos de reclamação; e vi) a proteção dos direitos humanos dentro das operações da organização.

Por sua vez, Turker (2009: 418) desenvolveu uma escala que permite medir a RSC (interna e externa) das organizações para com os diversos *stakeholders*, sendo que, no que toca aos colaboradores, existem dez fatores essenciais que uma organização deve cumprir para a geração da RSCI:

- i) A empresa oferece inúmeros benefícios que melhoram a qualidade de vida dos seus colaboradores;
- ii) Os colaboradores recebem um salário razoável para manterem uma aceitável qualidade de vida;
- iii) As políticas da empresa fornecem um ambiente de trabalho seguro e saudável para todos os seus colaboradores;
- iv) A empresa apoia os colaboradores que pretendem adquirir educação adicional;
- v) A empresa providencia oportunidades para o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores;
- vi) As políticas da empresa incentivam os colaboradores a desenvolverem as suas habilidades e carreiras;
- vii) A empresa implementa políticas que fomentam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos seus colaboradores;
- viii) A empresa procura dar resposta às necessidades e preocupações dos seus colaboradores;
- ix) As decisões que impactam os colaboradores são tendencialmente justas;
- x) A empresa oferece oportunidades iguais a todos os seus colaboradores.

Na mesma linha de pensamento, Carlini e Grace (2021) defendem que na base da RSCI estão: i) benefícios psicológicos e emocionais no local de trabalho; ii) práticas de Recursos Humanos equitativas; iii) a socialização da RSC; e iv) o empoderamento ético corporativo. É também neste sentido que a RSC está diretamente ligada à área de RH (Fuentes-Garcia et al., 2008), com o erguer do conceito de gestão de recursos humanos socialmente responsável

(GRH-SR) (Shen e Zhu; 2011). Assim, a RSCI proporciona ambientes de trabalho física e psicologicamente virtuosos aos colaboradores, o que, por sua vez, molda as suas atitudes e comportamentos a favor da organização (Carlini & Grace, 2021).

Importa que os departamentos de RH estejam conectados com a agenda de RSC e que desempenhem um papel proativo na definição, implementação e monitorização das políticas e práticas de envolvimento das comunidades, de modo a corresponderem às expectativas dos colaboradores enquanto cidadãos corporativos (Zappala, 2004). O desafio destes profissionais é criarem oportunidades e incentivos que maximizem as contribuições dos colaboradores para a performance da organização e ajudem a mesma a extrair o maior proveito possível do talento das suas pessoas (WBCSD, 2005).

As organizações que integram a RSC nas operações de negócio experienciam um aumento da sua capacidade de atrair, motivar e reter colaboradores (Kotler & Lee, 2005), e desenvolvem vantagem competitiva ao serem percecionadas enquanto locais de trabalho atrativos devido à sua performance social corporativa (PSC) (Greening & Turban, 2000; Backhaus et al., 2002). Não é coincidência que uma das funções da gestão de pessoas (GP) seja manter políticas éticas e comportamentos socialmente responsáveis:

“Toda a atividade de GP deve ser aberta, transparente, justa, confiável e ética. As pessoas não devem ser discriminadas e os seus direitos básicos devem ser garantidos. Tanto as pessoas quanto as organizações devem seguir padrões éticos e de responsabilidade social. Essa não é uma exigência feita somente às organizações, mas também aos administradores e às pessoas que nelas trabalham” (Chiavenato, 2014: 12).

É neste sentido que a RSCI tem sido explorada enquanto ferramenta de desenvolvimento interno utilizada na contratação e retenção de colaboradores e que, simultaneamente, permite às organizações satisfazerem as necessidades dos mesmos e reduzir a rotatividade, reduzindo, consequentemente, os custos (Low, 2014). Mais precisamente, com o poder de reforçar o processo de transformação de uma organização numa entidade focada na responsabilidade social ao conduzir os colaboradores a interagirem com essa mesma jornada, “vendendo” a ideia de responsabilidade internamente, facilitando a sua comunicação interna, destacando o voluntariado corporativo ou a possibilidade de se tornarem empreendedores sociais (Sanchez-Hernandez & Grayson, 2012).

Adicionalmente, a RSCI tem permitido às organizações envolverem-se na agenda dos ODS (Sánchez-Hernández et al., 2021), já que os programas e compromissos para com a mesma possibilitam que os valores da organização estejam alinhados com os dos colaboradores e, conseqüentemente, motivam os mesmos a explorarem o seu máximo potencial (WBCSD, 2005). Em específico, o Objetivo 8 – “promover o crescimento económico sustentado, inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo, e o trabalho decente para todos” – demonstra que a introdução da RSCI nas organizações constitui uma força em prol da sustentabilidade (Sánchez-Hernández et al., 2021: 9).

Agir de modo responsável internamente permite também que se possa gerar uma imagem externa positiva de cada organização; do mesmo modo, as percepções dos colaboradores face à RSC externa influenciam as suas atitudes e comportamentos, pressionando-as e motivando-as a provocarem a mudança social (Aguilera et al., 2007). Ademais, a RSCI contribui para que os colaboradores se apeguem à organização e desenvolvam comportamentos de cidadania organizacional, sendo que mais importante do que expor benefícios no local de trabalho enquanto manifestações de RSC é as organizações embeberem esses princípios em todos os aspetos da experiência no trabalho (Carlini & Grace, 2021).

Ao nível individual, os colaboradores que percebem a sua organização como um bom cidadão corporativo reportam maiores níveis de *engagement*, conexões com maior qualidade e envolvimento criativo (Glavas & Piderit, 2009). Especificamente, a percepção dos mesmos face à justiça no local de trabalho demonstra afetar quer o seu bem-estar (a sua satisfação no trabalho, stress, saúde, emoção), quer outros *outcomes* como o compromisso (Tran et al., 2021), rotatividade, absentismo, performance e comportamento enquanto cidadão (Aguilera et al., 2007).

Assim, quando percebem a existência de igualdade de oportunidades, de equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal, e de práticas de saúde e segurança ocupacionais, os colaboradores trabalham mais e estão mais felizes (Aguilera et al., 2007). Isto faz com que a sua felicidade esteja também dependente do desenvolvimento de culturas organizacionais flexíveis, inovadoras, criativas, autónomas, comunicativas, solidárias e que promovem práticas de RSCI (Espasandín-Bustelo et al., 2020).

Os colaboradores realizam três julgamentos distintos acerca dos esforços de RSC da sua organização: julgam a preocupação social embebida nas suas ações (RSC processual), os resultados dessas ações (RSC distributiva) e de que forma é que os indivíduos, dentro e fora da organização, são tratados enquanto essas ações decorrem (RSC interaccional) (Aguilera et al., 2007: 840). Após a realização destes julgamentos, os colaboradores retribuem com ações socialmente responsáveis ou irresponsáveis, em função das perceções que formam (Aguilera et al., 2007).

Tal significa que estes julgamentos são socialmente construídos e comunicados entre colaboradores, criando um clima organizacional para a RSC (Aguilera et al., 2007). Estas conclusões entram em concordância com a Teoria da Identidade Social (Ashforth & Mael, 1989), demonstrando que um indivíduo prefere trabalhar numa organização socialmente responsável pois reforça a sua autoimagem (“autoavaliação”). Bem como, que recorre à reputação social externa para idealizar um cenário de como seria trabalhar para esta ou, já exercendo funções na mesma, sente orgulho na sua afiliação e a identificação intensifica-se (“avaliação refletida”) (Aguilera et al., 2007; Kim et al., 2010; Hameed et al., 2016).

As perceções face à RSC externa (a forma como a organização trata os outros), bem como as perceções face à RSC interna (a forma como os colaboradores são tratados) constituem peças centrais da experiência do colaborador (Rupp, 2011) e influenciam a sua identificação organizacional (Kim et al., 2010; Hameed et al., 2016). Na base das suas interpretações está sempre o elemento “justiça” (Rupp, 2011), sendo que um indivíduo identificar-se-á quando perceciona a organização como prestigiosa externamente e respeitosa internamente, e quando o seu próprio trabalho tem um propósito (Kim et al., 2010; Hameed et al., 2016).

Esta é uma chamada de atenção para os líderes, que necessitam de ter em conta o impacto diferenciado das várias componentes da RSC nas suas equipas – que são também elas diferenciadas e compostas por indivíduos que respondem de modos diferentes a componentes diferentes -, pois só assim conseguirão implementar estratégias de RSC eficientes e fomentar a criação de postos de trabalho com significado (Hameed et al., 2016). De facto, a RSC constitui uma ferramenta de *branding* interna que ajuda os colaboradores a

compreenderem de que modo a organização se posiciona, potenciando o desempenho dos mesmos (Carlini & Grace, 2021).

Em Portugal, apesar de o significado social da RSC ainda estar intimamente conectado com uma visão mais tradicionalista, as pessoas têm depositado especial atenção na relação entre colaborador e organização, sendo que uma organização socialmente responsável: i) assume um papel ativo no alcance do bem-estar social e ambiental; ii) é eficiente e também ética no desenvolvimento das suas operações comerciais; e/ou iii) assume um conjunto de práticas de recursos humanos que demonstra respeito e preocupação para com o bem-estar dos colaboradores e das suas famílias (Duarte et al., 2010: 116).

Os colaboradores tendem a pressionar a organização a interagir com a RSC por motivos instrumentais, relacionais e/ou morais (Aguilera et al., 2007). No que toca aos primeiros, estes promovem a RSC de modo a maximizar os seus próprios *outcomes*, face à necessidade psicológica humana de possuímos controlo sobre o que nos rodeia, constituindo uma preocupação auto servidora. A nível relacional, a RSC fornece-lhes uma visão geral da preocupação da organização para com o tratamento justo de todas as pessoas, e permite-lhes trabalhar em equipa em prol de um bem maior, oferecendo-lhes o sentimento de pertença que o ser humano tanto procura. Por fim, e a nível moral, os colaboradores procuram trabalhar, ficar e apegar-se a organizações cujas estratégias organizacionais são consistentes com os seus quadros morais e éticos, pois tal proporcionar-lhes-á uma vida com significado (Aguilera et al., 2007).

Contudo, mais do que criarem uma perceção acerca das ações de RSC da organização, os colaboradores devem participar ativamente nas mesmas dado que, por um lado, a RSC torna-se parte das ações da organização com origem na sua cultura e valores, não sendo um resultado de pressões externas; por outro, face à associação da RSC à sustentabilidade, estas práticas têm também cada vez mais relevância a longo-prazo, levando a que as mudanças de comportamento dos *stakeholders* externos e internos se tornem permanentes (Chen e Hung-Baesecke, 2014).

Ademais, a sua participação gera resultados positivos tanto para estes, como para a organização, tais como: identificação (Kim et al., 2010) e, conseqüentemente, compromisso organizacional (Maignan & Ferrel, 2001; Brammer et al., 2007; Kim et al., 2010; Shen &

Zhu, 2011), *esprit de corps* (Maignan & Ferrel, 2001) e satisfação no local de trabalho (Brammer et al., 2007). Altos níveis de participação dos colaboradores em atividades de RSC podem ser explicados e fomentados a partir da Teoria da Aprendizagem Social (TAS), que sugere que são necessários três tipos de comportamento de liderança de modo a despertar a mesma: agir como exemplo, advogar e facilitar (através de treino, incentivos e recompensas) (Chen e Hung-Baesecke, 2014).

Além disso, os colaboradores mais satisfeitos com o sistema ético da sua organização têm maior probabilidade de exceder as expectativas face à sua performance, já que um ambiente de trabalho ético fomenta a confiança mútua e permite a construção de melhores relações com os colegas de equipa (Ferrell & Ferrell, 2009).

Em função de todos estes estudos é possível sintetizar as medidas de análise da RSCI em: treino e desenvolvimento, saúde e segurança, direitos humanos, diversidade no local de trabalho, envolvimento dos colaboradores, equilíbrio entre trabalho e família, e justiça organizacional (Low, 2014). Ademais, “esta é uma forma de criação de valor que tem o poder de reconectar os negócios e a sociedade de uma forma que, em última análise, conduz à próxima onda de crescimento global” (Low, 2014: 25).

Se construir um negócio é sinónimo de sermos humanos, então a RSC tem obrigatoriamente de tocar as questões laborais e novas formas de trabalhar têm de ser postas em prática, externa e internamente (Ennals, 2011). Tendo conhecimento de tudo isto, as organizações devem agora considerar comunicar a potenciais colaboradores a sua oferta de um ambiente de trabalho que fomenta práticas socialmente responsáveis e providenciarem uma cultura e clima organizacionais que reforcem as identidades sociais individuais das suas pessoas (Greening & Turban, 2000).

Capítulo III. A comunicação interna enquanto força potenciadora da responsabilidade social corporativa interna

1. O poder e evolução da comunicação organizacional

A comunicação é uma interpretação do mundo, estando no centro dos sistemas sociais em que nos inserimos e do sistema social global comum a todos os seres humanos (Luhman, 2007). A regulação e manutenção destes sistemas sociais – e a consequente evolução sociocultural - está dependente de i) reconhecermos de antemão que a comunicação é improvável e ii) da nossa capacidade de transformarmos essas improbabilidades em probabilidades (Luhman, 1981).

Enquanto partes integrantes deste sistema social global (Luhman, 1981), as organizações possuem uma acentuada responsabilidade para com os contextos sociais, económicos e políticos, e para com as suas respetivas transformações (Kunsch, 2014). Estas transformações exigem que questionemos a comunicação tradicional enquanto resposta adequada aos desafios da gestão estratégica das organizações (Cardoso, 2006), o que leva Kunsch (2014: 47-57) a acreditar que podemos distinguir entre quatro dimensões interdependentes da comunicação organizacional: i) instrumental; ii) cultural; iii) estratégica; e iv) humana.

A visão i) instrumental, isto é, da organização enquanto máquina foi também apelidada de Teoria Clássica da Organização, na qual os seus membros - moldados para cumprirem com as necessidades da mesma e cujas funções têm de estar a favor das regras, estrutura e sistemas de controlo promovidos – atuam como meras peças dessa máquina (Kreps, 1995). Este modelo favorece uma abordagem desprovida de humanização e sensibilidade para com as necessidades individuais dos colaboradores, e no qual a comunicação constitui apenas um mal necessário (Kreps, 1995) exclusivamente destinada a aumentar a produtividade e eficiência (Silva et al., 2020).

Se esta época estava predominantemente associada a estudos da comunicação organizacional positivistas, os tempos que se seguiram foram marcados pelo paradigma interpretativo, que reforçou a ii) cultura organizacional, o simbolismo e a comunicação

enquanto peças centrais dos processos de organização (Silva et al., 2020). O mundo atual espera mais da comunicação: temos de pensá-la enquanto instrumento que cria e desenvolve a cultura e identidade organizacionais (Cardoso, 2006).

Através da apropriação das suas histórias, mitos, heróis e rituais, a comunicação organizacional torna-se responsável por veicular mensagens e por estabelecer relações de troca permanentes com o ambiente que a rodeia (Curvello, 2012), permitindo o diálogo e a produção de significados (Cardoso, 2006). A comunicação necessita de explorar a cultura de modo a conhecer as suas dinâmicas, e a cultura necessita da comunicação para que se difunda e consolide (Curvello, 2012).

Seguiu-se ainda, o desenvolvimento de outros paradigmas que caracterizam o contexto organizacional contemporâneo e que devem ser articulados em prol da compreensão do mesmo (Silva et al., 2020). Especificamente, ergueu-se a necessidade de pensarmos a comunicação também de modo iii) estratégico: enquanto comunicação propositada, que suporta a sobrevivência e o sucesso sustentado da organização, e que fomenta o diálogo com todos os *stakeholders* em prol do alcance dos seus objetivos (Heide et al., 2018).

Mais do que isso, a preocupação para com as pessoas e o planeta tem gerado novas formas de relacionamento entre seres humanos internos e externos às organizações, produzindo novas formas de gestão de negócios (Cardoso, 2006). Tal implica que a comunicação caminhe também da mãos-dadas com a iv) humanização, adotando processos comunicativos que têm por base a interação, simetria e diálogo (Kunsch, 2012).

A comunicação humana nas organizações tem por base a “teoria das relações humanas na organização”, que promove um modelo de comportamento humano baseado na autorrealização – isto é, no desenvolvimento de conhecimento, destrezas e habilidades individuais -, e rege-se pela máxima “um trabalhador feliz é um trabalhador mais produtivo” (Kreps, 1995: 84). Esta reviravolta levou a que, atualmente, a comunicação possua a relevância que sempre mereceu, o que significa que:

“precisa de levar em conta a questão humana e agregar valor às organizações. Ou seja, deve ajudar as organizações a valorizar as pessoas e a cumprir sua missão, atingir seus objetivos globais, contribuir na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário no contexto de uma visão de mundo, sob a égide dos princípios éticos.” (Kunsch, 2014: 46).

Também aqui denotamos novamente a necessidade de as organizações deixarem de lado a visão estritamente económica e focada no lucro para principalmente abraçarem a responsabilidade social, a sustentabilidade e a resolução de todos os problemas sociais, ambientais e económicos com políticas de verdade e sentido comprometimento (Kunsch, 2014). Jones e outros (2004) também previram a associação da ética à comunicação como um dos grandes desafios do presente século, reforçando a necessidade de ouvir e valorizar todas as vozes (Heide et al., 2018).

Ademais, outro dos seus grandes desafios são as novas estruturas tecnológicas (Jones et al., 2004). Especificamente, estas introduziram a sociedade em rede: uma sociedade contemporânea organizada em função de uma rede global de informação (com base na Internet) e na qual surgem novas formas e canais de comunicação que moldam a vida e, ao mesmo tempo, são moldados por ela (Castells, 1997). Esta era digital caracteriza-se ainda pela produtividade – em que o conhecimento constitui a locomotiva duma nova economia e sociedade informacionais –, e pela globalização, com a transformação das dimensões espacial e temporal (Castells, 1997; 2009).

Em consequência, os indivíduos tornaram-se ambos emissores e recetores, com um poder crítico crescente e capacidade para moldarem os significados e interpretações organizacionais (Silva et al., 2020). Tal exige que as organizações elevem o papel estratégico da comunicação (Kunsch, 2018) enquanto pilar da cultura, clima e relações institucionais (Cardoso, 2006). A organização comunicativa transforma-se naquela que incorpora constantemente a comunicação na sua agenda e que a promove enquanto pré-requisito para a sua “existência, objetivo, realização e sucesso” (Heide et al., 2018: 9).

Contudo, as mudanças tecnológicas trouxeram também oportunidades à comunicação organizacional. As fronteiras organizacionais com o exterior foram-se atenuando e, a par com a exigência pela transparência, há uma aposta cada vez maior em mensagens e meios estratégicos, com tendência para a utilização de um *mix* entre meios novos e antigos que promovem a democratização da informação (Ruão et al., 2017). As organizações conseguem agora partilhar informação visualmente, tornar a comunicação corporativa uma função integrada e medir a sua eficácia em função dos *outcomes* organizacionais (Argenti, 2006).

Neste contexto, face à volatilidade e incerteza desta sociedade em rede (Castells, 2009), o objetivo central das organizações tem de residir na promoção de qualidade de vida, tendo por base a ética e os valores que estruturam os seres humanos e a sociedade (Cardoso, 2006). No centro desta jornada está, inevitavelmente, a comunicação: as organizações só conseguirão contribuir para o funcionamento do sistema social global se incorporarem os poderes que a era digital e a Internet lhes oferecem (Cardoso, 2006; Kunsch, 2014; Ruão et al., 2017).

Deste modo, apesar da pertinência dos trabalhos desenvolvidos outrora, em tempos de globalização, somos forçados a pensar na comunicação e informação organizacionais enquanto o abandono da homogeneidade, verticalidade, instrumentalidade e sistémica da antiga comunicação empresarial (Cardoso, 2006). Como tal, precisamos de entender “a organização como resultado de um processo dialógico com o meio ambiente” (Cardoso, 2006: 1126) e, consequentemente, a comunicação organizacional como:

“Um processo estratégico para a ação em uma realidade plural, dinâmica e complexa, que visa a provocação de comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos do ponto de vista estratégico e que funciona, de maneira democrática, como disseminadora dos objetivos e dos valores culturais da empresa para públicos internos e externos” (Cardoso, 2006: 1127).

Segundo Argenti (1996), a comunicação organizacional deve estar integrada numa subárea da comunicação corporativa: as relações com os colaboradores. Numa outra lógica, Kunsch (2014: 46) fala-nos em comunicação organizacional integrada, isto é, a adoção de uma perspetiva que une a comunicação institucional, a comunicação interna, a comunicação administrativa (as três dirigidas pelas relações públicas) e a comunicação mercadológica (dirigida pelo marketing).

Especificamente, as relações públicas devem procurar planear as melhores estratégias comunicacionais que posicionem as organizações institucionalmente e promovam a comunicação bidirecional com os públicos e opinião pública, sempre de acordo com os princípios éticos que regem os sistemas sociais (Gruning & Hunt, 1984; Kunsch, 2018). Gruning & Hunt (1984) apontam a existência de quatro modelos de Relações Públicas que são, ainda na atualidade, uma referência intemporal na área.

Tabela 2. Características dos quatro modelos de Relações Públicas

Característica	Assessoria de Imprensa/ Publicidade	Informação Pública	Bidirecional Assimétrico	Bidirecional Simétrico
Objetivo	Propaganda	Disseminação de informação	Persuasão científica	Compreensão mútua
Natureza da comunicação	Unidirecional; verdade completa não essencial	Unidirecional; verdade importante	Bidirecional; Efeitos desequilibrados a favor da organização	Bidirecional; Efeitos equilibrados
Modelo de Comunicação	Da fonte para o recetor	Da fonte para o recetor	Da fonte para o recetor e o recetor emite <i>feedback</i>	De um grupo para o outro grupo e vice-versa

Fonte: Adaptado de Gruning & Hunt (1984: 22)

Assim, “cabe, pois, à Comunicação Organizacional produzir saber sobre o papel da comunicação no processo de organizar” (Ruão et al., 2014: 34). Também Weick e outros (2005) acreditam que, sem comunicação, nunca seríamos capazes de produzir e reproduzir a realidade, já que esta é o centro do processo de organizar e, assim, da vida humana e organizacional. Por outras palavras, a comunicação é “um alicerce que dá forma à organização, fazendo-a ser aquilo que ela é. (...) implica, portanto, reconhecê-la como construtora de sentidos e de formas de ser que configuram a sociedade” (Cardoso, 2006: 1132-33) e interpretá-la em relação com o universo simbólico onde se origina significação (Luhman, 1981; 2007).

A comunicação organizacional pode assumir quatro tipos de fluxos direcionais: i) descendente – do topo para a base da hierarquia; ii) ascendente – da base para o topo; iii) horizontal – entre pessoas do mesmo nível hierárquico; iv) lateral – entre indivíduos de níveis diferentes (Bilhim, 2013: 334). Ademais, a comunicação, para além de organizacional (formal ou informal), pode também assumir-se como intrapessoal – sabermos comunicar connosco mesmos antes de aprendermos a comunicar com os outros – e interpessoal – a transmissão de significados entre duas ou mais pessoas, de pessoa a pessoa (Bilhim, 2013).

À semelhança de Luhman (1981), Bilhim (2013: 338) acredita que existem barreiras que podem impedir a compreensão da mensagem, como o *status* do emissor, a distorção de significados ao longo da transmissão, a luta pelo poder na organização, as ameaças à posição do colaborador na organização e as sobrecargas de informação. Assim, o caminho para uma organização se tornar uma organização comunicativa envolve (Heide et al., 2018: 10):

- i) Desenvolver uma compreensão da comunicação;
- ii) Rever a criação de valor, objetivos e métodos de avaliação;
- iii) Refletir sobre as competências, posicionamentos e tarefas dos profissionais de comunicação;
- iv) Criar um clima de comunicação aberto que constrói confiança;
- v) Colocar a comunicação dos gestores sénior no mapa;
- vi) Ajudar os gestores nos seus papéis enquanto construtores de significado (Weick et al., 2005) – modernizar a comunicação interna;
- vii) Apoiar os colaboradores nas suas tarefas comunicativas.

A comunicação organizacional pode e deve ser encarada tanto como um fenómeno dotado de essência (Curvello, 2009; Kunsch, 2014), como um processo de transformação e contínua mudança (Berlo, 2003), e como um sistema de produção e reprodução da sociedade (Luhman, 2007). Se é impossível concebemos relações humanas sem comunicação, então é também impossível concebemos organizações sem comunicação, já que é a partir desta que as mesmas se organizam e se incorporam na sociedade (Weder & Karmasin, 2017) - comunicação é organização e organização é comunicação (Cardoso, 2006; Kunsch, 2014).

2. O crescimento e importância da comunicação interna estratégica

À luz do modelo dos sistemas sociais, a comunicação adapta as pessoas e processos a situações específicas da organização, acontece entre esta e o meio ambiente – comunicação externa -, e entre as partes do sistema – comunicação interna (Ruão, 1999). Especificamente, “os seres humanos, enquanto membros da organização, são a essência da organização social” (Kreps, 1995: 83) que, a par com o poder das tecnologias emergentes, trazem novos desafios à comunicação interna, catapultando esta área para a sua melhor era (Men, 2019).

É a partir do momento em que a comunicação humana ganha reconhecimento que surge a abordagem aos Recursos Humanos, que veio destacar os colaboradores enquanto contribuintes de trabalho físico, mas também mental (Berger, 2008), cujas necessidades devem ser ouvidas e a sua participação fomentada (Kreps, 1995). Por fim, esta relação traduziu-se no estabelecimento do conceito de comunicação interna (Ruão, 1999), esta que passou a desempenhar um papel preponderante na disseminação da cultura organizacional e na estimulação do diálogo entre todas as partes envolvidas (Perrini, 2005). Nesta lógica, a GRH eficiente exige que se desenvolvam planos de comunicação estratégicos, integrados e globalizados ao longo de toda a organização (Ruão, 1999).

Também intitulado por Argenti (1996) de “relações com os colaboradores”, comunicar internamente é sinónimo de as organizações encararem com um tom sério a forma como comunicam com as suas pessoas. Berger (2008) defende que esta se refere às interações entre colaboradores ou membros da organização, sendo que, para si, comunicação interna e comunicação organizacional dizem respeito ao mesmo. Ainda que a linha seja ténue, no presente estudo, esta existe e encaramos as duas áreas como integradas, mas distintas.

Assim, exige-se que as organizações desenvolvam novos modelos de gestão que valorizem o trabalho em equipa, a participação e a autonomia das suas pessoas (Cardoso, 2006). Atualmente, sabemos que só através da valorização humana e social é possível promover a cooperação, envolvimento e satisfação dos indivíduos, o que, em troca, conduz a organizações mais criativas, produtivas e apreciadas (Kunsch, 2014). Álvaro Tamayo (2005: 169 apud Kunsch, 2014) reflete isto mesmo:

“As organizações constituem o lugar privilegiado onde se desenvolve a identidade profissional do trabalhador e o ambiente social onde a pessoa se realiza do ponto de vista pessoal, social e profissional. Grande parte da felicidade de uma pessoa é construída no ambiente de trabalho. É evidente que a identidade, a realização e a felicidade não poderiam ser alcançadas se a pessoa não pudesse atingir na organização as metas fundamentais da sua existência.”

Não obstante, é possível encarar a comunicação interna enquanto resultado da fusão entre os dois modelos de organização, já que estes se sobrepõem em função do contexto atual de cada empresa, resultando numa relação indissociável entre comunicação e organização, indispensável à criação de relações interpessoais de poder, conhecimento e discurso no seio organizacional (Marchiori, 2010).

Aos olhos das Relações Públicas (RP), a comunicação interna consiste no estabelecimento de Relações Públicas Internas (RPI) com os colaboradores e membros que compõem a organização, sendo que assistimos ao erguer de uma quarta era da comunicação interna: a era da comunicação bidirecional simétrica (Gruning & Hunt, 1984; Pompper, 2012). Esta era envolve a produção de publicações - tanto impressas como em meios não-tradicionais - mais centradas nos colaboradores, que ajudem os mesmos a avaliarem a organização (Gruning & Hunt, 1984).

Deste modo, entendemos a comunicação interna como o conjunto de todos os esforços de comunicação realizados para que os colaboradores se valorizem enquanto pessoas parceiras da organização (Tiburcio & Santana, 2014). É, no fundo, a “gestão estratégica das interações e relações entre *stakeholders* interiores às organizações através de um conjunto de dimensões interrelacionadas” (Welch & Jackson, 2007: 184) (tabela 3).

Tabela 3. Matriz de Comunicação Interna

Dimensão	Nível	Direção	Participantes	Conteúdo
Comunicação interna de gestores	Gestores/ supervisores	Predominantemente bidirecional	Gestores - colaboradores	- Os papéis dos colaboradores - Impacto pessoal, i.e., discussões de avaliação, <i>briefings</i> de equipa
Comunicação interna entre pares de equipa	Colegas de equipa	Bidirecional	Colaborador - colaborador	Informação da equipa, i.e., discussões sobre as tarefas de equipa
Comunicação interna entre pares de projeto	Colegas de projetos de grupo	Bidirecional	Colaborador - colaborador	Informação do projeto, i.e., questões relacionadas com o projeto
Comunicação interna corporativa	Gestores estratégicos/ gestão de topo	Predominantemente unidirecional	Gestores estratégicos – todos os colaboradores	Questões organizacionais/corporativas, i.e., metas, objetivos, novos desenvolvimentos, atividades e conquistas

Fonte: Welch & Jackson (2007: 184)

Quando falamos em comunicação interna estratégica falamos na gestão ética e planeada da mesma, que envolve a compreensão da estratégia geral corporativa e dos objetivos de negócio da organização, e o seu alinhamento com as necessidades dos colaboradores (Welch,

2018). Tal facilita a prevenção de situações de crise, contribui para a criação de um clima organizacional favorável e para o sucesso da organização (Tiburcio & Santana, 2014).

Comunicar internamente de modo estratégico significa também olharmos para os *stakeholders* internos em função da sua diversidade e ter a capacidade de reconhecer as suas diferenças, interesses e expectativas (Welch, 2018). Tal como Ferrell e Ferrell (2009) defendem, comunicar com os *stakeholders* certos envolve preparação, pois só assim conseguiremos segmentar as nossas mensagens e selecionar os melhores meios de comunicação de modo a preenchermos eficazmente essas necessidades.

Os três conceitos da Teoria Situacional de Públicos de Gruning e Hunt (1984: 254-55) também podem ser traduzidos e aplicados aos públicos internos, já que: i) os colaboradores com diferentes tarefas enfrentam diferentes problemas, o que os leva a procurarem e processarem informação relevante para os mesmos; ii) quanto maior a sua autonomia, menos constrangimentos enfrentam e mais comunicam; iii) quanto maior o seu poder de decisão, maior o seu envolvimento e mais ativo será o seu comportamento comunicacional.

Contudo, antes de pensarmos a comunicação de modo estratégico, é preciso reconhecermos que esta “não tem sucesso em isolamento” (Men, 2019: s.p.) e pensá-la tal como pensamos toda a restante comunicação organizacional: de modo integrado (Welch & Jackson, 2007; Kunsch, 2014). Em contraposição com as quatro dimensões apontadas anteriormente por Welch & Jackson (2007), Kalla (2005: 305) defende a comunicação interna integrada como toda a comunicação formal e informal interna a decorrer a todos os níveis da organização, numa perspetiva multidisciplinar dividida em quatro domínios: i) comunicação de negócios; ii) comunicação de gestão; iii) comunicação organizacional; iv) comunicação corporativa.

Ao permitir comunicar às suas pessoas as mudanças operacionais e estratégicas da organização - a par com as suas ações, informações, responsabilidade social e eventos corporativos -, a comunicação interna aproxima as duas partes, promovendo o envolvimento de cidadãos que, trabalhando em prol de um bem comum, se unem e se tornam nas peças fundamentais das organizações (Tiburcio & Santana, 2014). A comunicação interna eficaz produz inovação, competitividade e eficácia organizacional (Welch, 2011) e encoraja a participação dos colaboradores (Theaker, 2001).

Esta necessita ainda que a organização seja aberta e promova uma cultura de transparência e confiança (Mishra et al., 2014), que se incentive as suas pessoas a dizerem o que pensam e como se sentem (Heide et al., 2018). Tal reforça a necessidade de esta área atuar de modo integrado, conectando-se com a liderança, a cultura, e as estruturas organizacionais e tecnológicas que influenciam a forma como os profissionais percecionam o contexto organizacional no seu todo (Men, 2019).

Aliás, atualmente sabemos que a comunicação interna (especificamente, a comunicação simétrica e a comunicação de lideranças responsivas) cultivam uma cultura emocional positiva, caracterizada pela compaixão, amor, alegria, orgulho e gratidão (Men & Yue, 2019), enquanto reforça a identidade e cultura organizacionais e influencia a reputação e imagem corporativa (Mepeva & Nhamposse, 2018). Assim, todos os sistemas organizacionais devem ter como base um sistema de valores e cultura comuns que ajudam os colaboradores a comunicar com as pessoas dentro e fora da organização (Heide et al., 2018). É assim que esta área providencia um caminho para que os indivíduos expressem as suas emoções e ambições, e para que partilhem as suas conquistas (Berger, 2008).

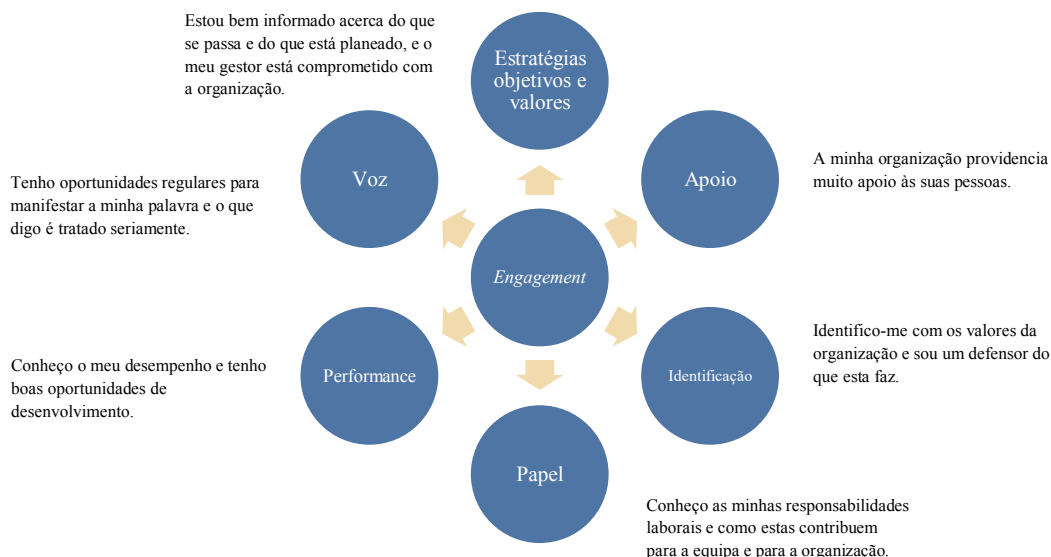
Ademais, quando conseguem partilhar informação eficazmente, os colaboradores são mais eficientes e sentem-se mais motivados e seguros (Kalla, 2005), lembrando que “a comunicação não é sobre falar, mas sobre ouvir” (Sinek, 2009: 179). Esta área tem de conseguir criar histórias: “os humanos são seres narrativos; através das histórias podemos criar ordem e compreensão das nossas experiências” (Heide et al., 2018: 12).

Ao comunicarmos com os colaboradores, o objetivo final tem de residir na criação de uma experiência positiva (física e psicologicamente), que se manifesta através da confiança, *engagement* e lealdade (Men, 2019). Comunicação interna estratégica é, também, “valorizar e potenciar os níveis de *engagement* das pessoas que fazem parte de cada organização” (Brandão, 2018: 94).

Especificamente, a comunicação interna corporativa permite aos colaboradores interiorizarem e identificarem-se com os valores da organização, e envolverem-se com os seus objetivos (Welch & Jackson, 2007). Os profissionais têm de considerar as necessidades de comunicação dos colaboradores (Welch, 2011) e, principalmente, os conteúdos que estes esperam ver discutidos pelos gestores (Ruck & Welch, 2012). Em resposta, Ruck e Welch

(2012: 300) desenvolveram o modelo que conceptualiza o *engagement* enquanto um *outcome* da comunicação interna e que descreve as suas seis componentes essenciais.

Figura 6. Modelo conceptual das questões relacionadas com os colaboradores que devem ser respondidas via gestores e comunicação interna corporativa



Fonte: Ruck e Welch (2012: 300)

Karanges e outros (2015) vão mais tarde concluir que tanto a comunicação interna dos supervisores como a comunicação interna organizacional são cruciais na criação de relações no local de trabalho que têm por base o significado e valor, desenvolvendo e sustentando um ótimo *employee engagement*. Neste sentido, colaboradores emocionalmente mais conectados com a organização poderão necessitar de maiores quantidades de informação por forma a manterem o sentimento de pertença e esta criação de significado (Welch, 2018). As organizações com colaboradores *engaged* e comprometidos são mais produtivas e as suas taxas de retenção de colaboradores são mais altas (Izzo & Withers, 2000 apud Berger, 2008).

A satisfação com a comunicação interna (SCI) da organização divide-se em oito dimensões avançadas por Tkalac Verčič e outros (2009): i) satisfação com o feedback; ii) satisfação com a comunicação com os superiores; iii) satisfação com a comunicação horizontal; iv) satisfação com a comunicação informal; v) satisfação com a comunicação corporativa; vi) satisfação com o clima de comunicação; vii) satisfação com a qualidade dos

media de comunicação; e viii) satisfação com a comunicação em reuniões. Contudo, as dimensões i), iv) e vii) revelam-se mais importantes (Tkalac Verčič & Pološki Vokić, 2017).

A comunicação interna conduz à SCI que, por sua vez, se traduz em *employee engagement* (Karanges et al., 2015), sendo este influenciado pela comunicação interna corporativa e pela comunicação efetiva entre gestores, pares nas equipas e pares nos projetos (Welch & Jackson, 2007; Ruck & Welch, 2012). Neste sentido, “a comunicação interna e o *employee engagement* “alimentam-se” mutuamente num círculo contínuo virtual” (Tkalac Verčič & Pološki Vokić, 2017: 7). A SCI está também diretamente relacionada com a satisfação de vida do colaborador, em específico, as dimensões iv) e vi) (Sinčić Ćorić et al., 2020).

Cabe ainda aos profissionais de comunicação interna contribuir para o bem-estar mental e emocional, em coordenação com as políticas de RH – que devem refletir a RSCI (Men, 2019). A comunicação interna tem, assim, de apoiar a cooperação, participação e flexibilidade, bem como, incentivar os colaboradores a compreenderem a importância da comunicação e das competências comunicativas na organização (Heide et al., 2018). Esta pode (e deve) motivar e inspirar os colaboradores a trabalharem com um propósito maior e com uma genuína paixão por esse propósito, que os une à organização (Men, 2019).

Mais especificamente, os esforços coordenados entre os RH e a comunicação interna permitem o fortalecimento do *branding* e cultura internos ao gerarem uma compreensão partilhada da marca e o compromisso dos colaboradores para com a mesma (Piha & Avlonitis, 2018). Por sua vez, estes tornam-se seus embaixadores: colaboradores que representam e defendem a organização perante os públicos externos (Piha & Avlonitis, 2018; Heide et al., 2018; Men, 2019), dentro e fora do seu trabalho (Theaker, 2001).

Porém, continua a existir espaço para os profissionais melhorarem a criação de significado nas organizações e a participação dos colaboradores (Heide et al., 2018). Para Robson e Tourish (2005), os dois maiores problemas que as organizações enfrentam são a necessidade de comunicarem melhor – essencialmente, comunicação de mudanças e melhores circuitos de informação da base para o topo - e as elevadas cargas de trabalho da alta administração que dificultam a sua comunicação com os restantes colaboradores. No auxílio a esta jornada, *Delphi* de O’Neil e outros (2018) avançam um conjunto de *standards*

e definições de comunicação interna que permitem aos profissionais guiarem de forma eficiente e efetiva a medição e avaliação das suas iniciativas de comunicação (tabela 4).

Tabela 4. Standards e definições de comunicação interna

<i>Standard</i>	<i>Definição</i>
<i>Outtakes</i>	
Percepção	Se os colaboradores ouvirem falar de uma mensagem, problema ou questão organizacional.
Conhecimento	O nível de compreensão dos colaboradores face às mensagens, problemas ou questões organizacionais.
Compreensão	A capacidade dos colaboradores de relacionarem o seu conhecimento com o seu trabalho de modo a ajudar a organização a atingir os seus objetivos.
Relevância	O grau em que a comunicação com os colaboradores da organização é significativa e útil.
Retenção de informação	O grau em que os colaboradores se conseguem lembrar de mensagens ou questões importantes quando questionados após x período.
<i>Outcomes</i>	
Atitude	Uma forma de pensar ou sentir face a um assunto (sobre uma organização, tópico ou questão) e que pode variar de muito positivo a muito negativo.
Advocacia	O esforço discricionário e tempo dos colaboradores de modo a promover ou defender uma organização e os seus produtos e serviços.
Autenticidade	A percepção de que uma organização é transparente, honesta, e justa, principalmente no que toca ao alcance dos seus objetivos organizacionais.
Empoderamento	Os colaboradores possuem informações, recompensas e poder para tomar a iniciativa e tomar decisões de modo a resolver problemas e melhorar a performance.
Colaboração	O processo de os colaboradores de diferentes departamentos e/ou unidades se unirem para resolverem um problema e/ou criar algo bem-sucedido.
Trabalho em equipa	O processo de os colaboradores dentro da mesma unidade se unirem para alcançarem uma meta ou objetivo comum com sucesso, sob a liderança de um gerente designado.
Esforço discricionário	A quantidade de esforço que os colaboradores dedicam a uma organização, equipa ou projeto, para além do que é requerido.
Confiança	A crença na confiabilidade, verdade e integridade da liderança, tomada de decisão e comunicação da organização.
Satisfação	Até que ponto os colaboradores estão felizes ou satisfeitos com as suas funções ou trabalho.
Transparência	A disposição da organização para partilhar informações positivas e negativas com os colaboradores em tempo hábil.

Justiça	A percepção dos funcionários de que os processos organizacionais que alocam recursos e resolvem disputas são imparciais e justos.
<i>Impacto Organizacional</i>	
Produtividade	A qualidade e a quantidade de resultados de trabalho com base nos recursos.
Inovação	Pensar de forma diferente e experimentar novas abordagens, ideias ou comportamentos relacionados com a organização.
Melhoria contínua	O processo pelo qual os colaboradores oferecem pequenas ou grandes melhorias para melhorar a eficiência, produtividade e qualidade de um produto ou processo no ambiente de trabalho.
Reputação	A avaliação dos <i>stakeholders</i> – tanto internos como externos – de uma organização com base nas experiências pessoais e observadas com a empresa e a sua comunicação.
Retenção de colaboradores	O número ou percentagem de colaboradores que permanecem empregados após x período.
Segurança	A liberdade dos colaboradores de dano físico e emocional, lesão ou perda.

Fonte: O'Neil et al. (2018: 16)

Apesar destes desenvolvimentos, a integração entre a comunicação interna e o *employee engagement* permanece, na sua generalidade, um tópico pouco estudado, com uma pesquisa empírica limitada e que trata ambos os conceitos como unidimensionais (Tkalac Verčič & Pološki Vokić, 2017). Por fim, apesar de intimamente conectada com os RH, a comunicação corporativa e as RP, a comunicação interna deve, ainda assim, ser reconhecida como tendo o seu próprio espaço na organização (Tkalac Verčič et al. 2012).

3. Instrumentos e suportes de comunicação interna

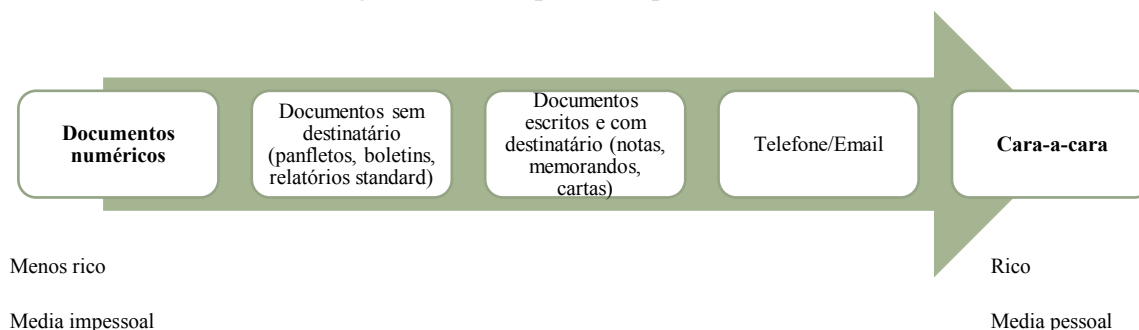
Se já era certo que a tecnologia revolucionou a comunicação organizacional, agora sabemos que estas mudanças também ocorreram profundamente ao nível da comunicação interna, ao alterar as relações entre colaboradores e entre colaboradores e chefias (Argenti, 2006; Raposo, 2017) e, consequentemente, a forma e instrumentos através dos quais as organizações comunicam com os seus colaboradores (Men et al., 2020b).

No interior das organizações, ao longo dos seus processos de organização e criação de sentidos (Weick et al., 2005; Cardoso, 2006), estas procuram adotar mecanismos capazes de cooperarem com a sua variedade, incerteza, coordenação e ambientes incertos e ambíguos, já que são estes que “facilitam as interações e comunicações em prol da coordenação e controlo das atividades organizacionais” (Daft & Lengel, 1986: 559). Quando falamos nestes instrumentos de comunicação interna falamos na “materialização de como o conteúdo informativo é distribuído” em suportes direcionados aos colaboradores, num processo de “produção e reprodução do discurso organizacional” (Carramenha, 2019: 188).

Daft e Lengel (1986) defendem que os media devem ser seleccionados em função da sua riqueza, i.e., da sua capacidade de alterarem a compreensão dos recetores e de facilitarem o conhecimento partilhado num dado intervalo de tempo. Quando a informação é clara e a ambiguidade da mensagem baixa, os profissionais comunicam através de meios menos ricos; quando o conteúdo é ambíguo e complexo podem ser necessários meios ricos que facilitem a construção de uma perspetiva comum (Daft & Lengel, 1986; Daft et al., 2014).

A hierarquia referida na figura 7 constata que os meios mais ricos começam na comunicação pessoal cara-a-cara, reduzindo-se até aos meios mais impessoais e que dependem de regras e procedimentos formais (Daft & Lengel, 1986; Daft et al., 2014). Estas diferenças de riqueza têm por base a capacidade do meio para fornecer *feedback* ou interatividade imediatos, a utilização de sugestões verbais e não verbais (linguagem corporal, tom de voz), a personalização e a variedade da linguagem (a capacidade para comunicar de modo conversacional) (Daft & Lengel, 1986; Daft et al., 2014).

Figura 7. Hierarquia da riqueza dos media



Fonte: Adaptado de Daft & Lengel (1986: 561); Daft et al. (2014: 358)

De facto, os media mais ricos fomentam maior satisfação dos colaboradores com a informação referente ao seu trabalho e à sua unidade de negócio, e com a qualidade percebida da informação proveniente do seu supervisor, enquanto os media menos ricos fomentam a satisfação e a qualidade da informação proveniente dos gestores do topo. Já os media de riqueza moderada demonstram-se relevantes na qualidade percebida das notícias urgentes (Byrne & LeMay, 2006).

Em função dos estudos de Berger (2008), Gibson e outros (2012) e Carramenha (2019), os canais de comunicação internos podem ser divididos em quatro categorias: i) impressos, ii) pessoais ou interpessoais, iii) esporádicos e iv) digitais ou eletrónicos.

Tabela 5. Canais de comunicação internos

Tipo de canais	Exemplos
Impressos	Jornais; revistas; <i>newsletters</i> ; quadros de avisos; memorandos; brochuras; relatórios (anuais); códigos de conduta; <i>posters</i> .
Pessoais/Interpessoais	Reuniões (de equipa); pequenos-almoços; cerimónias e celebrações; eventos e encontros sociais; discursos; <i>focus groups</i> ; conversas de corredor.
Esporádicos Carramenha (2019: 189)	E-mails para toda a empresa; mensagens de texto; mensagens pelo escritório.
Digitais/Eletrónicos	Intranet; TV interna; media sociais internos (blogues, <i>podcasts</i> , <i>chat rooms</i> , fóruns de discussão); <i>email</i> ; <i>newsletters</i> ; <i>voice-mail</i> ; quadro de avisos <i>online</i> ; videoconferências; sistemas de mensagens instantâneas.

Fonte: Adaptado de Berger (2008: s.p.); Gibson et al. (2012: 441-45); Carramenha (2019: 189)

Os i) *canais impressos* constituem canais formais que mantêm os colaboradores informados, ainda que de forma estática face à escassez de imediatismo e sociabilidade (Ewing et al., 2019). Estes podem exigir custos de produção mais elevados e também consumir mais tempo e atenção ao detalhe (Carramenha, 2019).

Já os ii) *canais pessoais/interpessoais* oferecem maior potencial no fomentar da participação dos colaboradores e na retenção da mensagem, constituindo excelentes fontes para a transmissão de conteúdos complexos e em momentos de gestão de crise, ou de realinhamento da cultura organizacional (Carramenha, 2019). Tal reafirma a comunicação

cara-a-cara enquanto o meio mais rico ao facilitar o *feedback* imediato, a utilização de linguagem natural e a personalização (Daft & Lengel, 1986; Men, 2014).

É especificamente aqui que a escuta ativa e a comunicação ascendente se tornam preponderantes, já que permitem a aprendizagem e compreensão das opiniões e emoções de todos os membros, ajudando os líderes na resolução de problemas e melhoria de processos (Berger, 2008; Gibson et al., 2012; Brandão & Portugal, 2015). Aliás, a comunicação pessoal reflete esta mesma pré-disposição dos líderes para ouvirem as suas equipas, tornando-as mais satisfeitas com a sua relação com a organização (Men, 2014).

Neste contexto, os colaboradores preferem receber informação relativa a decisões, políticas, eventos e mudanças via email e comunicação cara-a-cara, como em reuniões de grupo ou momentos de comunicação interpessoal com os seus gestores diretos (Al-Ghamdi et al., 2007; Men, 2014). Simultaneamente, estas conclusões destacam que apesar dos nativos digitais preferirem recorrer aos media digitais na sua vida pessoal, tal não se reflete no contexto empresarial, já que mantêm altas preferências pelos meios tradicionais (não só a comunicação cara-a-cara, mas também meio impressos) (Friedl & Verčič, 2011).

Por fim, no que diz respeito aos iv) *canais digitais*, as organizações enfrentam a necessidade de acompanharem a digitalização e os seus respetivos desafios, como a valorização da comunicação bidirecional assente no diálogo (Gruning & Hunt, 1984), a necessidade de formação de líderes mais comunicativos e a elaboração de programas de comunicação estratégicos e sustentáveis a longo-prazo (Miquel-Segarra & Aced, 2018). É aqui que estes canais entram permitindo aos colaboradores interagirem e participarem ativamente na partilha de informação (Carramenha, 2019).

Comunicar digitalmente envolve recorrer às Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TIC), cujo contexto retórico reconfigura as noções de tempo e espaço, levando a que a mesma mensagem possa ser recebida em horários diferentes, locais diferentes e por recetores diferentes (Corrêa, 2005). Esta é uma das principais características da *intranet*, um “sistema que torna a informação disponível para todos os colaboradores ou membros da organização num website interno” e que permite a criação de novas relações bidirecionais e interativas entre colaborador e empregador (Theaker, 2001: 139; Brandão & Portugal, 2015) de modo privado e protegido (Nestares, 2002; Gibson et al., 2012).

Para Nestares (2002: 253), uma organização que possua uma *intranet* é uma organização capaz de fazer fluir a comunicação em todas as direções e ser “motor dinamizador da eficácia e qualidade nos processos laborais”, já que o trabalho em rede permite que os colaboradores comuniquem horizontal e verticalmente. A construção da mesma deve estar assente numa estratégia de implementação que coloca os colaboradores e as suas necessidades e expectativas no centro (Nestares, 2002; Brandão & Portugal, 2015).

Ademais, a *intranet* tem a capacidade de poder agregar em si os restantes instrumentos de comunicação interna, e os seus conteúdos permitem a integração e agregação dos colaboradores à cultura da organização, aliando a sua vertente informativa e ética à vertente formativa e de lazer, com base na natureza das organizações e das suas pessoas (Brandão & Portugal, 2015). Este instrumento constitui uma das várias representações da rede global de informação em torno da qual as sociedades atuais operam, onde os canais de comunicação moldam a vida e são moldados por ela (Castells, 1997).

Modernizar a comunicação interna envolve também recorrer aos media sociais internos e colocar maior responsabilidade direta nos colaboradores para que sejam eles mesmos a procurarem informação de forma autónoma (Heide et al., 2018). Estes meios dizem respeito a “novos canais de comunicação eletrónicos e com base na web, como blogues, *podcasts*, *wikis*, *chat rooms*, fóruns de discussão, *feeds* de RSS, *websites*, redes sociais” (Berger, 2008). Aqui inserem-se também as plataformas de mensagens instantâneas (MI), que entre as suas múltiplas vantagens, oferecem integração de voz e vídeo, comunicação em tempo-real e requerem a atenção imediata dos utilizadores (Gibson et al., 2012).

Os media sociais internos podem ser distinguidos em dois tipos (Men et al., 2020a; 2020b). O primeiro tipo de plataformas diz respeito aos *media sociais corporativos*, cujo objetivo central é fomentar as interações sociais dentro da organização a partir de sistemas que podem ser da sua propriedade e construídos à sua medida, ou desenvolvidos por entidades terceiras (Ex: *Facebook for Work*) (Leonardi et al., 2013; Weber & Shi, 2016). Nas palavras dos autores, os media sociais corporativos são:

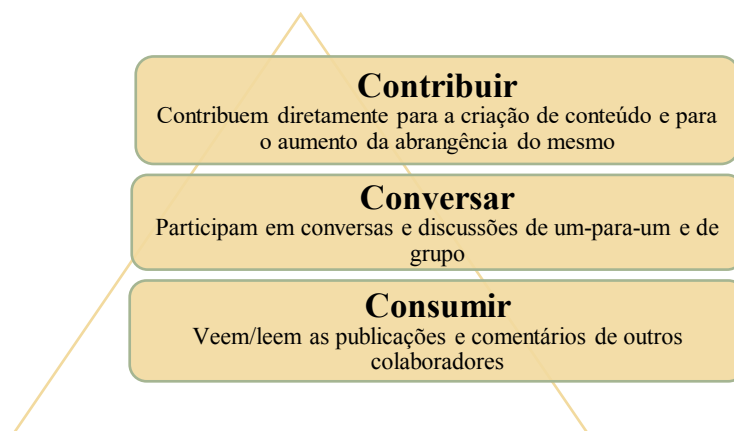
“plataformas com base na web que permitem aos colaboradores i) comunicar mensagens com colegas de trabalho específicos ou transmitir mensagens para todos na organização; ii) indiciar explicitamente ou revelar implicitamente determinados colegas de trabalho como seus parceiros de comunicação; iii) publicar, editar e selecionar textos e arquivos

vinculados a si mesmos ou a outros; iv) visualizar as mensagens, conexões, texto e documentos comunicados, publicados, editados e selecionados por qualquer outra pessoa na organização em qualquer momento à sua escolha” (Leonardi et al., 2013: 2).

O segundo tipo diz respeito aos canais de redes sociais genéricos e abertos a qualquer registo público (Ex: *Facebook*, *Twitter* ou *LinkedIn*) (Ewing et al., 2019). Apesar do poder e personalização dos primeiros (Leonardi et al., 2013) os canais sociais genéricos continuam a acrescentar valor face à oportunidade que oferecem aos empregadores de i) permitirem que também os públicos externos conheçam a cultura organizacional e ii) difundirem conteúdo que os colaboradores podem partilhar nos seus perfis, reforçando a sua posição enquanto embaixadores corporativos (Van Zoonen, 2014; Ferreira, 2019; Men et al., 2020a). Ademais, a utilização destes serve ainda enquanto veículo para a disseminação de informação e na gestão de relações entre colaboradores e organização, melhorando a coesão social e suavizando os processos de comunicação (Van Zoonen, 2014).

Nesta lógica, potenciar o intra-empendedorismo nas organizações através dos instrumentos de comunicação - i.e., o desenvolvimento de colaboradores inquietos e inovadores, que empreendem dentro da própria empresa de modo a melhorar a qualidade e produtividade da mesma – atua tanto como um *input*, ao oferecer vantagem competitiva ao negócio, como um *output*, ao projetar a sua imagem para o exterior e fomentar a sua reputação (Brandão & Portugal, 2015). Por sua vez, a forma como os colaboradores utilizam os media sociais internos assenta em três níveis hierárquicos de atividades, como descrito na figura 8 (Men et al., 2020a).

Figura 8. Hierarquia de atividades de interação dos colaboradores com os media sociais internos



Fonte: Men et al., 2020a: 3

Se, há uns anos, os media sociais ainda não eram devidamente reconhecidos pelos profissionais de comunicação interna, apesar do seu potencial para cultivar relações e fomentar o crescimento de comunidades (Men, 2014), atualmente, sabemos que o cenário se alterou: ambas a disseminação de informação estratégica e a comunicação bidirecional simétrica encorajam os colaboradores a recorrerem a estes instrumentos, o que, por sua vez, os leva a percecionarem a organização como transparente (e ética) e melhora os *outcomes* das suas relações com a mesma (Men et al., 2020b).

Simultaneamente, o facto de os colaboradores utilizarem os media sociais internos também contribui para a sua identificação com a mesma (Ashforth & Mael, 1989); por sua vez, estes processos interativos conseguem potenciar a sua atenção, absorção e criação de propósito no trabalho, conduzindo ao *employee engagement* (Men et al., 2020a) e ao fortalecimento da construção de relações organizacionais (Sheer, 2011; Men, 2014). Tal prova que a adoção destes instrumentos pode não só ajudar a satisfazer as necessidades comunicacionais dos colaboradores, mas também as suas necessidades de “conectividade, parentesco, comunidade, socialização e empoderamento” (Men et al., 2020a: 8).

Na prática, o *employee engagement* deve ser potenciado através destes meios e em função dos seguintes princípios: i) fornecer treino e educação sobre a sua utilização; ii) empoderar os colaboradores e identificar aqueles que podem ser os porta-vozes sociais; iii) envolver os líderes no consumo e produção de conteúdo, aproximando-os dos restantes colaboradores; iv) avaliar e escutar os colaboradores; v) criar conteúdo relevante, prático e partilhável, especificamente, conteúdo sobre as pessoas da organização e partilhado por estas (Welch, 2011); vi) ser autêntico e manter-se consistente (Ewing et al., 2019; Men et al., 2020b).

Deste modo, ao melhorar a comunicação interna na organização, a utilização dos media sociais internos tem um impacto direto na motivação (Perrini, 2005), está inevitavelmente associada à inovação (Leonardi et al., 2013) e pode impactar a eficácia organizacional (Ewing et al., 2019). A comunicação digital pode aumentar o compromisso e rendimento laborais, melhorar a satisfação geral dos colaboradores e criar um sentido de comunidade (Miquel-Segarra & Aced, 2018). Os media sociais são, assim, um ponto de comunicação

informal com o poder de tornar os colaboradores *engaged* face às suas características ricas, multimédia, interativas, relacionais, comunicacionais e sociais (Friedl & Verčič, 2011).

Assim, apesar do poder dos instrumentos digitais/eletrónicos, os colaboradores continuam a atribuir relevância aos media tradicionais, ressaltando a necessidade de as organizações conjugarem o digital com o *offline* (Friedl & Verčič, 2011; Miquel-Segarra & Aced, 2018; Verčič & Špoljarić, 2020; Kovaitė et al., 2020). A presente revisão de literatura demonstra que é incorreto assumirmos que todos os problemas podem ser solucionados através dos meios tecnológicos, (Daft et al., 2014), já que a comunicação que, de facto, cria e preserva a organização é aquela que une o diálogo com e entre colaboradores às publicações na *intranet*, documentos estratégicos e planos de ação (Heide et al., 2018).

Não é uma questão de tudo ou nada: a seleção dos meios mais eficazes estará sempre dependente do conteúdo da mensagem, da cultura organizacional e da sua maturidade digital (Kovaitė et al., 2020). A compreensão do modo como os media sociais moldam e reestruturam o trabalho torna-se crucial pois “são estas mesmas dinâmicas que constituem e perpetuam organizações”, ao influenciarem a capacidade dos colaboradores de criarem relações e de construírem capital social (Leonardi et al., 2013: 2; Weber & Shi, 2016). Contudo, a valorização, motivação e autoestima dos colaboradores deve constituir o objetivo máximo na seleção dos conteúdos e canais internos adequados (Brandão & Portugal, 2015).

A tecnologia continuará a transformar a comunicação interna e o *employee engagement*, tornando-os mais conversacionais, interativos, dialógicos e humanizados, e esbatendo a linha já ténue que separa a comunicação interna da comunicação externa - “o “público interno” nunca foi tão externo. (...) Eles são os principais agentes da cultura de uma marca” e onde a confiança entra como peça central (Ferreira, 2019: 133). Em suma, os quinze princípios para a comunicação interna eficaz apontados por Berger (2008) constituem uma excelente síntese das exigências que os profissionais desta área enfrentam (tabela 6).

Tabela 6. Os 15 princípios para a comunicação interna eficaz

Categoria	Princípios
Pontualidade e conteúdo	Fornecer informação pontual e relevante aos indivíduos, através de canais que estes utilizam e confiam, em idiomas que compreendem, mantém-se a base para a comunicação interna estratégica e bem-sucedida.
	O conteúdo comunicacional deve fornecer contexto e justificar mudanças ou novas iniciativas que se relacionem com a organização, mas essencialmente que digam respeito ao desempenho relativo ou aos requisitos feitos aos colaboradores em unidades de trabalho locais. Tal destaca a importância do papel dos supervisores que estão na linha da frente na comunicação.
Canais	A comunicação cara-a-cara é o meio mais rico. Este deve ser reforçado na comunicação interna, especialmente na resolução de conflitos ou crises, na comunicação de grandes mudanças e na celebração de conquistas.
	Excelentes competências de escuta reduzem erros e mal-entendidos, ajudam a desvendar problemas, economizam tempo, melhoram avaliações e facilitam a construção de relações. O desenvolvimento de excelentes competências de escuta entre líderes em todos os níveis da organização é crucial.
	As redes sociais são canais de criação de diálogo rápidos e poderosos que podem empoderar e envolver colaboradores e membros. Estas influenciam e alteram os media tradicionais e a sua utilização, mas não os eliminam. Os responsáveis de comunicação devem conjugar media novos e tradicionais de modo a auxiliar as organizações no alcance dos seus objetivos e no aprimorar dos seus relacionamentos com os públicos internos e externos.
Papéis de Liderança	O CEO ou o(s) líder(es) sénior(es) deve(m) ser um defensor visível e aberto da comunicação interna. A visibilidade é a primeira e mais básica forma de comunicação não-verbal para os líderes.
	O estilo de comunicação dos líderes deve convidar à discussão aberta, contínua e transparente de modo que as pessoas estejam dispostas a expressar as suas opiniões e sugestões.
	As ações dos líderes de todos os níveis devem corresponder às suas palavras. Isto tem tudo que ver com credibilidade e com até que ponto os colaboradores irão confiar, compromete-se e seguir os líderes. Como disse a autora Carolyn Wells: “As ações mentem mais do que as palavras”.
Papéis enquanto Comunicador Profissional	Os comunicadores profissionais devem olhar para si mesmos como especialistas internos em comunicação que atuam como facilitadores e conselheiros de executivos e gestores e fornecem suporte estratégico para planos de negócios.

	Os comunicadores também devem ser especialistas organizacionais. Estes devem deter conhecimento sobre as estruturas, desafios e objetivos da organização, bem como entender os problemas e necessidades dos colaboradores e os requisitos e realidades do mercado.
Participação e Reconhecimento	Incentivar a participação dos colaboradores na tomada de decisão gera lealdade e comprometimento e melhora o clima geral de comunicação. A tomada de decisão participativa geralmente também melhora a qualidade das decisões.
	Reconhecer e celebrar as conquistas de todos os níveis ajuda a construir valores partilhados e identidade organizacional. Eventos sociais semelhantes e rituais contribuem e refletem a cultura distintiva de uma organização.
Medição	A medição é a chave para uma comunicação bem-sucedida em qualquer organização. Através de diversas formas e abordagens, a medição ajuda a definir problemas, determinar o <i>status quo</i> , registar o progresso, avaliar o valor e fornecer uma base factual para futura direção e ação. Melhorar o conhecimento e a prática de medição é um requisito profissional contínuo.
Cultura	A comunicação bidirecional contínua é a base para a motivação dos colaboradores e para o sucesso organizacional. A comunicação bidirecional (ou em todos os sentidos) fornece <i>feedback</i> contínuo, crucial para aprender e processar a mudança organizacional.

Fonte: Berger (2008: s.p.).

4. A comunicação interna e o potenciar da responsabilidade social corporativa

“A premissa básica é que a comunicação não é simplesmente um mecanismo através do qual as organizações transmitem os seus objetivos, intenções e boas práticas – incluindo as suas variadas praticas de RSC –, mas um processo contínuo através do qual os atores sociais exploram, constroem, negociam e modificam o que significa ser uma organização socialmente responsável” (Christensen & Cheney, 2011: 491).

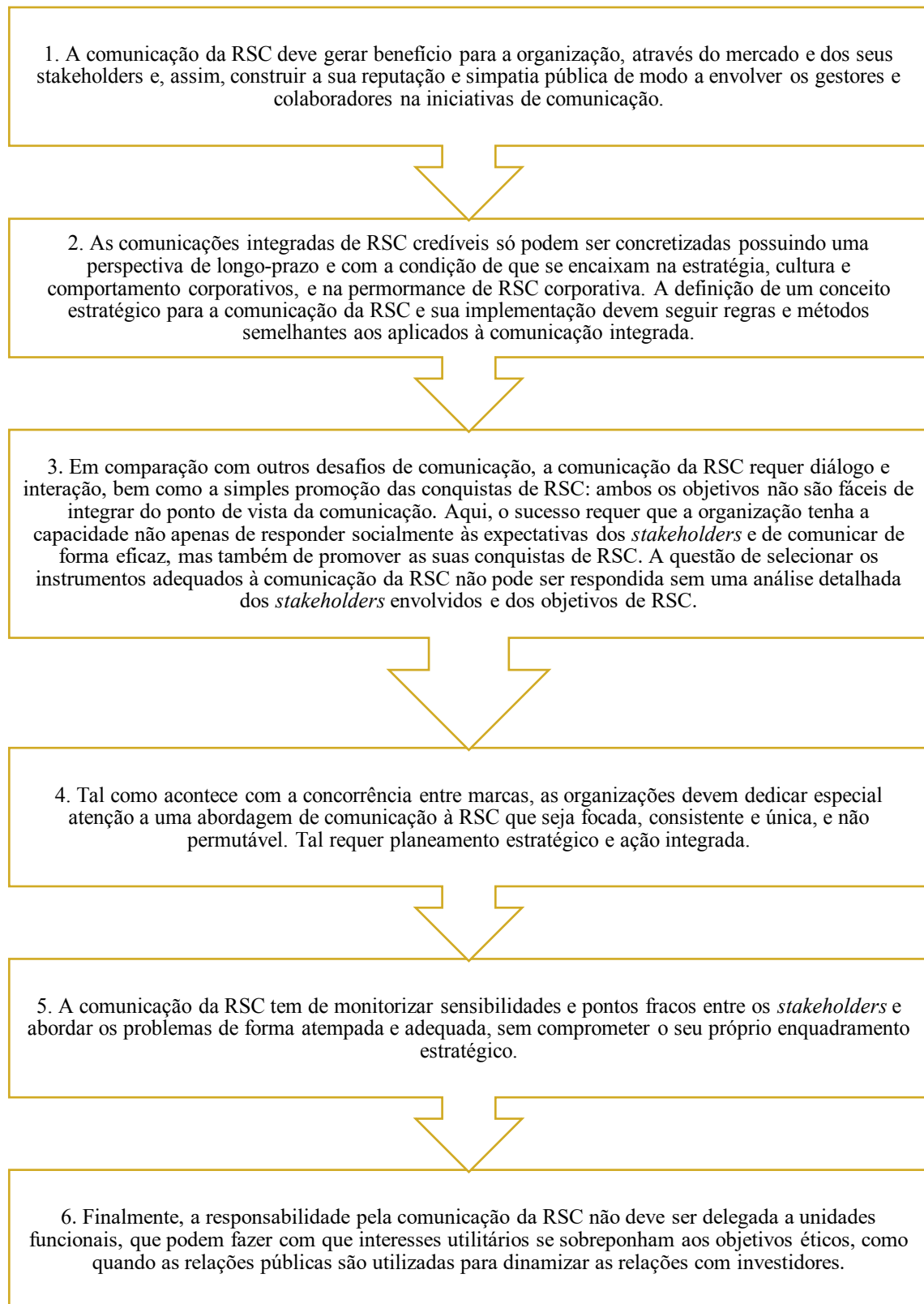
Através da análise exaustiva da revisão de literatura referente à RSCI entendemos que a RSC pode (e deve) articular-se com os RH de modo a direccionar-se também para as necessidades e bem-estar dos colaboradores. Reconhecendo também que a gestão da comunicação deve estar assente numa abordagem “de dentro para fora” e enfatizando a importância da comunicação interna nas organizações, importa agora percebermos de que forma esta dá vida e reforça culturas organizacionais voltadas para a RSCI. Não encontrando

estudos que se debruçam sobre esta relação especificamente na RSCI, o presente subcapítulo foca-se na comunicação interna da RSC no seu todo, o que também enfatiza a característica inovadora da presente investigação.

A comunicação é crucial para que “compreendamos o modo como o significado de RSC é construído, como é implementado nas organizações e utilizado para alcançar metas organizacionais” (Ihlen et al., 2011: 11). Se os públicos são atualmente cada vez mais específicos e sofisticados, então, essa comunicação tem também ela de ser mais sofisticada, sensível (Morsing & Schultz, 2006; Morsing et al., 2008) e, acima de tudo, humanizada (Marujo & Miranda, 2017), essencialmente quando o ceticismo e desconfiança face à RSC se tornam cada vez mais reais (Ihlen et al., 2011).

Nesta lógica, para que consiga explorar na totalidade o seu potencial estratégico, a RSC requer um sistema de gestão comunicacional credível e consistente, externo e interno, que atue de modo integrado ao longo de todos os níveis de planeamento – i.e. uma comunicação da RSC integrada (Bruhn & Zimmermann, 2017; Weder & Karmasin, 2017). A comunicação da RSC pode ser caracterizada como i) orientada para processos, ii) direcionada a grupos específicos, iii) dialogal, iv) dependente do contexto e v) um discurso integrado (Bekmeier-Feuerhahn et al., 2017), cujos princípios detalhados se encontram na figura 9.

Figura 9. Princípios da comunicação integrada da RSC



Fonte: Adaptado de Bruhn & Zimmermann (2017: 17-18).

É esta linha que leva Weder & Karmasin (2017) a expandirem o modelo *Triple-Bottom-Line* de Elkington (1998), culminando na emergência de um *Quadruple-Bottom-Line* que abarca agora a comunicação. Assim, não só as organizações têm de ser responsáveis pela sociedade como um todo (económica, social e ambientalmente), como devem também comunicar de modo responsável essas mesmas ações (Weder & Karmasin, 2017).

Com base nos modelos de relações públicas de Grunig & Hunt (1984), Morsing & Schultz (2006) sugerem três estratégias de comunicação da RSC através das quais as organizações podem interagir estrategicamente com os seus *stakeholders* (tabela 7). Enquanto a “estratégia de informação” está focada na disseminação de informação de RSC favorável com o objetivo de criar impressões positivas, a “estratégia de resposta” procura o *feedback*, no entanto, é assimétrica pois esse *feedback* é utilizado apenas para melhorar os *outcomes* da organização, reforçando um ponto de vista já existente. Por fim, a “estratégia de envolvimento” das partes interessadas está assente no diálogo, exigindo que ambas as partes estejam dispostas a mudar, se necessário. As organizações são livres de adotarem os três modelos em simultâneo, contudo, é crucial o desenvolvimento de processos de comunicação bidirecionais (Morsing & Schultz, 2006).

Tabela 7. Três estratégias de comunicação da RSC

	Estratégia de informação dos <i>stakeholders</i>	Estratégia de resposta dos <i>stakeholders</i>	Estratégia de envolvimento dos <i>stakeholders</i>
Ideal de comunicação (Gruning & Hunt, 1984)	Informação pública, comunicação unidirecional	Comunicação bidirecional assimétrica	Comunicação bidirecional simétrica
Comunicação ideal	Atribui sentido	Cria sentido ↓ Atribui sentido	Cria sentido ↕ Atribui sentido
Stakeholders	Solicitam mais informação sobre os esforços corporativos de RSC	Têm de ser reasssegurados de que a organização é ética e socialmente responsável	Em conjunto com a organização desenvolvem esforços de RSC
Papel do stakeholder	Apoiar ou opor-se	Respondem às ações corporativas	Envolvem-se, participam e sugerem ações corporativas
Foco de RSC	Definido pela alta gestão	Definido pela alta gestão, mas investigado através de <i>feedback</i> por meio de	Negociado mutuamente em interação com os <i>stakeholders</i>

		sondagens de opinião, diálogo, redes e parcerias	
Função da comunicação estratégica	Informar os <i>stakeholders</i> acerca de decisões e práticas favoráveis de RSC	Demonstrar aos <i>stakeholders</i> de que forma a organização integra as suas preocupações	Convidar e estabelecer diálogos frequentes, sistemáticos e proativos entre os <i>stakeholders</i>

Fonte: Adaptado de Morsing & Schultz (2006: 326)

Comunicar a ética corporativa e, assim, a RSC deve constituir um processo interativo de dentro para fora (Schlegelmilch & Pollach, 2005; Morsing et al., 2008). Nesta lógica, há que garantir que os colaboradores estão entre os *stakeholders* alvo dessa comunicação (Dawkins, 2005; Du et al., 2010; Kim et al., 2010), estando esta dependente da habilidade das organizações para envolverem e conquistarem a participação dos mesmos (Bekmeier-Feuerhahn et al., 2017). Torna-se crucial desenvolver uma estrutura de comunicação interna ética e reflexiva (Weder & Karmasin, 2017), que se torna no ponto de partida para o processo de comunicação da RSC no seu todo (Bekmeier-Feuerhahn et al., 2017).

Relembremos que “a RSC eficaz tem por base o apoio dos colaboradores”: são estes quem validam a veracidade das mensagens externas referentes à organização e quem comunica as suas próprias mensagens positivas sobre as iniciativas de RSC (Coombs & Holladay, 2012: 122). Deste modo, a comunicação eficaz constitui uma das práticas de negócio éticas que a organização deve promover junto dos seus colaboradores (Spiller, 2000). Sendo a RSCI um processo que coloca os colaboradores no centro, então,

“os colaboradores constituem um canal de comunicação vital para a organização. Os amigos e a família geralmente apoiam-se nestes enquanto fontes de informação acerca das organizações, inclusive acerca dos esforços de RSC. Quanto melhor informados os colaboradores estiverem acerca da RSC, mais eficazes estes serão na comunicação das atividades de RSC da organização” (Coombs & Holladay, 2012: 123).

Contudo, inúmeros desafios persistem nesta caminhada. Dependendo da disciplina comunicacional que a enquadra (comunicação integrada de marketing - CIM, comunicação organizacional ou comunicação corporativa), a comunicação da RSC está geralmente associada a um grande dilema comunicacional que contrapõe as suas intenções estratégicas com as suas ações éticas, e que se divide em: um dilema de autopromoção, um dilema de identificação e um dilema relacional (Andersen et al., 2017). A tabela 8 oferece uma

perspetiva integrada destes três dilemas. Face ao foco da presente investigação, a autora focar-se-á apenas no dilema de identificação e, assim, da comunicação da RSC internamente.

Tabela 8. Enquadramento integrado dos dilemas de comunicação da RSC

	RSC e CIM	RSC e Com. Org.	RSC e Com. Corp.
Nível estratégico	Estratégia de marketing	Estratégia de RH	Estratégia corporativa
Conceitos-chave	A RSC enquanto uma estratégia de posicionamento e diferenciação Autenticidade através do <i>engagement</i> com os públicos Valor e benefícios através de integração e sinergia	Contrato psicológico ideológico Desenvolvimento de recursos humanos através da RSC Ciclo de vida do colaborador prolongado	Equilíbrio das expetativas dos <i>stakeholders</i>: proativo <i>versus</i> reativo Reputação e gestão de risco (a RSC como legitimidade) Hipocrisia, transparência e consistência
Audiências-chave	Consumidores e públicos enquanto cidadãos	Colaboradores enquanto seres humanos completos	<i>Stakeholders</i> enquanto parceiros
Personificação da integração	Uma voz, Um som	Uma mente	Um corpo
Dilema comunicativo	Dilema autopromocional	Dilema de identificação	Dilema relacional

Fonte: Andersen et al. (2017: 63)

O dilema de identificação ocorre quando a organização, ao procurar a lealdade e *engagement* dos colaboradores com os valores de RSC, acaba por desenvolver uma estratégia de controlo moral que, pelo contrário, cria colaboradores desleais, desmotivados e uniformes. É neste sentido que a organização se torna “uma mente” à qual os colaboradores devem obedecer, e as suas ações devem ser guiadas e moldadas por esta. Assim, este dilema assenta numa pertinente questão: “os valores de RSC são utilizados para que a organização se responsabilize enquanto empregador, ou enquanto forças morais que moldam os colaboradores em um determinado *mindset* corporativo?” (Andersen et al., 2017: 63).

É por isso que comunicar a RSC é sinónimo de ter de equilibrar constantemente os diferentes dilemas éticos, todos eles complexos e interligados, com a possibilidade de um se sobrepor aos restantes (Andersen et al., 2017). Para Schlegelmilch e Pollach (2005), a única forma de contornar os mesmos é conjugar a comunicação integrada e subtil com uma cultura

corporativa ética que permeia toda a organização e fomenta comportamentos éticos. No caso dos colaboradores, o caminho acertado não passa por forçar quaisquer comportamentos, mas sim mantê-los informados, sendo da sua responsabilidade decidir quando e como comunicar as iniciativas de RSC exteriormente (Coombs & Holladay, 2012).

Seguindo este caminho, além de constituírem uma mais-valia enquanto ferramenta facilitadora da construção da reputação externa, os colaboradores sentir-se-ão mais motivados (Dawkins, 2005), identificar-se-ão (Maignan & Ferrell, 2004), envolver-se-ão (Coombs & Holladay, 2012) e comprometer-se-ão para com a organização (Morsing et al., 2008) – a chave para uma boa reputação que, além de externa, é também interna.

Em função das estratégias de comunicação da RSC de Morsing & Schultz (2006), Duthler & Dhanesh (2018) concluíram que, por um lado a comunicação interna da RSC prevê a criação de perceções de RSC nos colaboradores, com as três estratégias a poderem coexistir nas organizações, por outro, essas perceções são mais positivas quando o diálogo e a recolha de *feedback* são incentivados. Neste sentido, as perceções dos colaboradores face às práticas de RSC da organização e a sua comunicação interna atuam como potenciadoras do *employee engagement*, sendo que esta relação é dependente do contexto cultural, económico e político em que está inserida. Neste contexto, os colaboradores sentem-se socialmente conectados com os colegas e emocionalmente ligados à organização quando esta concretiza os seus objetivos sociais e sustentáveis, em sobreposição aos económicos (Duthler & Dhanesh, 2018).

Assim, além de comunicar a RSC aos colaboradores, o principal objetivo da comunicação interna da RSC deve ser fomentar o seu *engagement* (Morsing & Schultz, 2006) e participação nas respetivas atividades (Bekmeier-Feuerhahn et al., 2017), reduzindo o ceticismo e transmitindo motivações corporativas favoráveis (Du et al., 2010; Ihlen et al., 2011). Esta aprendizagem social pode ser potenciada por comportamentos-exemplo de liderança, que advogam através de uma comunicação efetiva e facilitam a RSC (Chen & Hung-Baesecke, 2014). De facto, os colaboradores preocupam-se não tanto com o que a organização tem para oferecer (benefícios), mas sim com a forma como esta, na prática, interioriza os princípios de RSC na experiência de trabalho (Carlini & Grace, 2021).

Contudo, podem emergir barreiras a essa participação, especificamente, o facto de muitos colaboradores desenvolverem atitudes negativas para com a RSC face à crença de que esta não contribui para a sustentabilidade de modo geral, ou de que as atividades de RSC não são credíveis (Du et al., 2010; Bekmeier-Feuerhahn et al., 2017) – no fundo, porque a organização não consegue estabelecer um elo entre as práticas de RSC e as necessidades de todos os *stakeholders* (Hameed et al., 2016).

Mesmo quando os colaboradores percecionam a sustentabilidade e a RSC de modo positivo, muitas vezes, podem não agir em linha com as suas atitudes, criando-se uma lacuna “atitude-comportamento”. Na tentativa de entendermos esta lacuna colocam-se duas questões: i) que variáveis a podem influenciar? e ii) de que forma pode a comunicação ajudar a colmatá-la? O eliminar (ou, pelo menos, reduzir) da mesma está associado a dois processos: primeiramente, a uma a) mudança de atitudes dos colaboradores e, só depois, b) a alteração dos seus comportamentos (Bekmeier-Feuerhahn et al., 2017).

a) Mudança de atitudes

Os *stakeholders* diferem no seu processamento da comunicação da RSC de acordo com a sua “motivação” (o seu envolvimento, a necessidade de conhecimento) e a sua “habilidade” (compreensibilidade da mensagem, domínio do conhecimento, capacidade cognitiva geral, grau de distração) para processar informação (Petty et al., 2009). Quanto mais envolvidos os colaboradores estiverem com as questões de RSC, maior conhecimento e mais interesse demonstrarão (Schlegelmilch & Pollach, 2005) e mais facilmente agirão de acordo com as suas atitudes (Bekmeier-Feuerhahn et al., 2017).

Assim, e à luz do Modelo da Probabilidade de Elaboração (*ELM*), se ambas as variáveis forem altas face à RSC, a informação será processada pelo sistema central, sendo importante recorrer a uma comunicação interna racional e informativa; se as variáveis forem baixas e a informação for processada pelo sistema periférico, então a aplicação de pistas afetivas (como música), pistas heurísticas (como uma fonte credível) ou de potenciais recompensas será mais eficaz (Petty et al., 2009; Bekmeier-Feuerhahn et al., 2017). Aqui, a introdução de um supervisor que age enquanto exemplo revela-se importante, comprovando as conclusões de Chen e Hung-Baesecke (2014) e a importância da Teoria da Aprendizagem Social.

As presentes conclusões confirmam ainda que o envolvimento com a RSC constitui um *outcome* imediato da experiência dos colaboradores com a mesma (Carlini & Grace, 2021). Contudo, como a mudança de atitudes pode não se revelar suficiente na eliminação desta lacuna, outros fatores adicionais tornam-se importantes na alteração dos comportamentos dos colaboradores (Bekmeier-Feuerhahn et al., 2017).

b) Mudança de comportamento

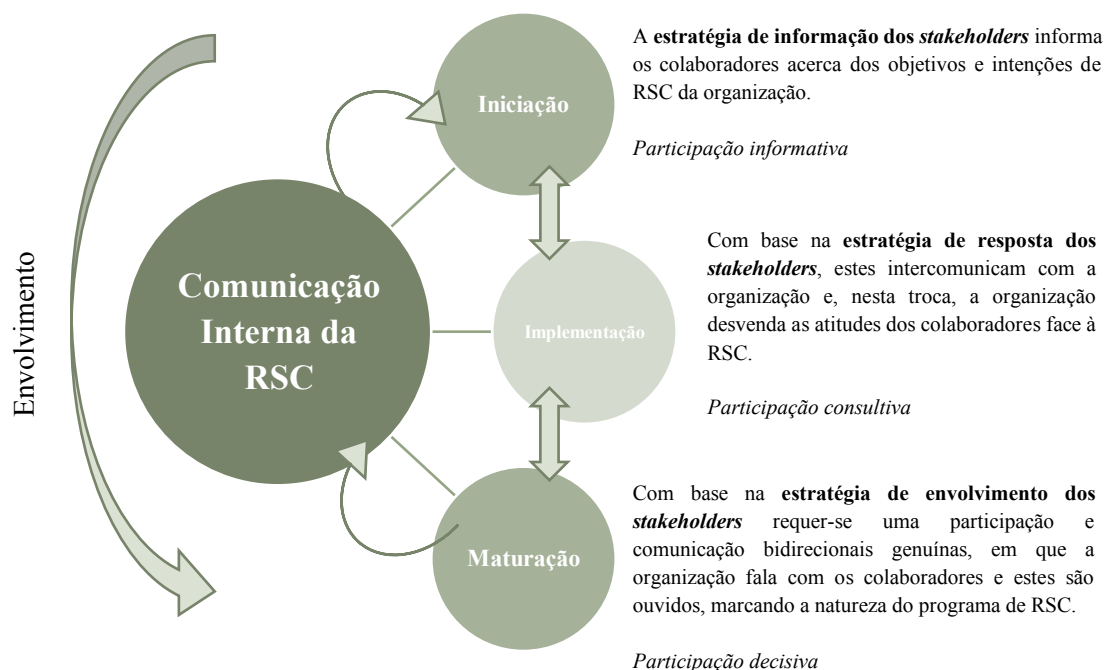
A Teoria do Comportamento Planeado (*TPB*) sugere que três variáveis podem determinar o comportamento dos colaboradores em prol da RSC: as suas “atitudes” (analisado anteriormente), as *normas subjetivas* – os colaboradores olham para quem consideram confiável e informado enquanto exemplos de como estas normas podem ser colocadas em prática numa situação específica - e o “controlo comportamental percebido” – a capacidade auto percebida do colaborador para desempenhar um determinado comportamento (Ajzen, 1991; Bekmeier-Feuerhahn et al., 2017). Por sua vez, estas três variáveis determinam a “intenção” dos colaboradores para agirem (ou não) de modo socialmente responsável (Ajzen, 1991; Bekmeier-Feuerhahn et al., 2017).

A interligação destas duas teorias sociopsicológicas com a comunicação da RSC permite-nos desenhar novas estratégias de comunicação interna que vão dar resposta às necessidades dos colaboradores e envolvê-los em relações valiosas com a organização (Bekmeier-Feuerhahn et al., 2017). A comunicação ética nunca poderá ser uma realidade se as mensagens dos colaboradores não forem consistentes ou se os seus comportamentos não corresponderem às mensagens que estes partilham com os *stakeholders* externos (Schlegelmilch & Pollach, 2005).

Deste modo, entendemos o papel crucial que a comunicação interna direcionada, participativa e autorreferencial (Bekmeier-Feuerhahn et al., 2017) desempenha não só no desenvolvimento da RSC, mas também na eficácia da sua gestão (Weder & Karmasin, 2017). Tal reforça a necessidade de encararmos ambas a comunicação interna e a comunicação global da RSC de modo integrado, na qual a existência de uma cultura voltada para a comunicação constitui um pré-requisito (Weder & Karmasin, 2017). Assim, tendo por base os três níveis de desenvolvimento da RSC internamente (Bolton et al., 2011), os três níveis de participação dos colaboradores (Green & Hunton-Clarke, 2003) e as três estratégias de

comunicação da RSC (Morsing & Schultz, 2006), a figura 10 apresenta o processo de comunicação interna da RSC.

Figura 10. Processo de comunicação interna da RSC



Fonte: Adaptado de Bekmeier-Feuerhahn et al. (2017: 94)

Relativamente aos canais de comunicação da RSC, a Internet tem atuado como um suporte tecnológico que facilita o desenvolvimento e consolidação da estratégia de envolvimento dos *stakeholders* de Morsing & Schultz (2006) (Capriotti, 2011). Especificamente na comunicação interna, as redes sociais revelam-se cruciais, ao constituírem a base do passa-a-palavra *online* e, assim, da criação e emergência de um eco que amplifica os temas de RSC e dá voz a este público, tanto internamente, como para o exterior (Capriotti, 2011; Coombs & Holladay, 2012). Neste sentido, possuir colaboradores que trabalham diretamente com a RSC envolvidos nestas redes facilita a criação de espaços de debate *online* e contribui para a criação de comunidades de conteúdo (Coombs & Holladay, 2012).

Colaboradores que possuam blogues, contas de *Twitter* ou que participem em quadros de discussão *online* são também mais-valias de baixo-custo para estender o alcance das mensagens (Coombs & Holladay, 2012). Outro exemplo, já adotado por várias organizações,

é a criação de uma rede social interna especificamente direcionada para a RSC, onde os colaboradores podem discutir como poderão interagir socialmente entre si e como a organização se pode tornar socialmente mais responsável (Capriotti, 2011).

Outro dos principais canais de comunicação estratégicos de RSC deve ser o Relatório (Anual) de Responsabilidade Social/Sustentabilidade, pois é através deste que não só os colaboradores, mas todos os *stakeholders* são expostos às questões de RSC da organização (Maignan & Ferrell, 2004; Du et al., 2010; Weder & Karmasin, 2017), devendo estes ser encorajados a lerem-no e a partilharem o seu *feedback* (Coombs & Holladay, 2012). Por fim, não esqueçamos o papel preponderante que a comunicação interpessoal desempenha internamente, devendo estas conclusões serem também aplicadas à RSC (Capriotti, 2011).

As organizações só conseguem alcançar autenticidade e transparência quando integram a comunicação e a RSC num processo de mudança estratégico e contínuo, que tenta criar coerência interna e agregar valor (Waddock & Googins, 2011). Contudo, mais do que distinguirmos os “tipos” de comunicação, importa compreendermos a comunicação organizacional da RSC enquanto a integração de ambas a comunicação interna e externa de modo a produzir uma identidade organizacional coerente, sendo necessárias futuras pesquisas que abarquem ambas as dimensões da RSC (May, 2011). A contínua exploração das práticas de comunicação da RSC é o caminho para continuarmos a “recriar organizações/culturas que são simultaneamente produtivas e humanas” (May, 2011: 104).

Capítulo IV. Metodologia

1. Problemática e Objetivos em Investigação

Assumimos como problemática a “abordagem ou a perspetiva teórica que decidimos adotar para tratarmos o problema formulado pela pergunta da partida” e que “deve responder à pergunta: como vou abordar este fenómeno?” (Quivy & Campenhoudt, 2005: 13). Tendo como universo de estudo os colaboradores do Lidl Portugal, a problemática da presente investigação reside em apurar o contributo da Comunicação Interna na Responsabilidade Social Corporativa Interna (RSCI) nesta organização, focando-se essencialmente nas perceções dos colaboradores, mas também nas perceções dos responsáveis por ambos os departamentos de Comunicação Interna e de Responsabilidade Social Corporativa/ Sustentabilidade.

Por sua vez, a interceção entre as perspetivas de ambas as partes, a par com a revisão de literatura e outros instrumentos de carácter exploratório analisados pela autora, irá permitir identificar pontos fortes e pontos fracos, e ajudar os profissionais a entenderem como podem fomentar cada vez mais a RSCI e o *employee engagement* com a mesma na organização. Só assim, a articulação entre conceitos tão complexos se poderá desenvolver numa investigação estruturada num fio condutor claro e coerente (Quivy & Campenhoudt, 2005).

No fundo, o objetivo principal de investigação assenta na compreensão de como a comunicação interna no dia-a-dia do retalho alimentar pode reforçar a sua cultura socialmente responsável para com os colaboradores, onde a proteção dos seus direitos, qualidade de vida, desenvolvimento pessoal e profissional devem constituir temas da ordem do dia. Assim, foram também delineados dois objetivos específicos de investigação:

- i) Identificar as perceções dos responsáveis dos departamentos de Comunicação Interna e RSCI do Lidl Portugal face à comunicação interna gerada e seus esforços alusivos aos seus pontos fortes e fracos comunicacionais da RSCI.
- ii) Identificar a perceção dos colaboradores do Lidl Portugal face à comunicação interna e seus pontos fortes e fracos comunicacionais da RSCI.

Além da problemática, o processo de construção de uma investigação sustenta-se, segundo Quivy e Campenhoudt (2005: 4), ao longo de sete etapas: i) a pergunta de partida; ii) a exploração: as leituras, as entrevistas exploratórias; iii) a problemática; iv) a construção do modelo de análise; v) a observação; vi) a análise das informações; vii) as conclusões. É a constante interação entre todas estas fases que irá permitir o concretizar dos objetivos delineados e, assim, o desfecho da presente problemática. Definida a mesma, e reconhecendo que o estudo se materializa através do contributo da comunicação interna, RSCI e *employee engagement*, importa-nos entender como o mesmo se estrutura metodologicamente, isto é, ao nível da fase ii) de exploração.

2. Estratégia metodológica

Diferentes questões de investigação requerem diferentes métodos de pesquisa, com problemáticas mais complexas e de maior dinâmica a exigirem um consequente recurso a métodos também de maior complexidade e sofisticação (Tashakkori & Teddlie, 2009). É neste sentido que a integração entre abordagens de pesquisa qualitativas e quantitativas (isto é, o recurso a métodos mistos) surgem como uma solução eficaz, com Tashakkori e Teddlie (2009: 284) a reconhecerem este “campo escolar de desenvolvimento, estudo e discussão de questões e procedimentos” como metodologia mista.

Assim, o recurso a métodos mistos envolve a “recolha e análise de ambas as formas de dados num único estudo”, permitindo a aquisição de conhecimento de diferentes níveis de análise, bem como uma complementaridade de resultados (Creswell, 2003: 15). Esta complementaridade intercala-se com a necessidade de o estudo ser completo, algo que se torna realidade quando as falhas demonstradas por um dos métodos são preenchidas pelo outro método (Bryman, 2012).

É precisamente aqui que entra a presente investigação, tendo por base uma estratégia assente numa análise mista metodológica, isto é, a articulação entre um método qualitativo em fase exploratória – especificamente, com a aplicação de entrevistas exploratórias e análise documental – e um método quantitativo de modo a obter dados primários, através da aplicação de um inquérito por questionário. Por sua vez, esta estratégia implica que os respetivos resultados serão alvo de um processo de triangulação, isto é, que os resultados de um dos métodos serão verificados pelos resultados do outro método (Bryman, 2012).

Assim, o presente estudo adota métodos mistos sequenciais (Creswell, 2009), através dos quais a investigadora procurará expandir os resultados obtidos na fase exploratória a partir dos resultados originários do inquérito por questionário. A tabela 9 sintetiza a presente estratégia metodológica, especificando as respetivas fases de investigação, tipos e suas técnicas de recolha de dados, bem como os objetivos visados em cada fase.

Tabela 9. Fases e objetivos em investigação

Fase	Dados	Técnicas de recolha de dados	Objetivos visados
Fase 1	Exploratórios	Análise documental Entrevistas exploratórias	i) Identificar as perceções dos responsáveis dos departamentos de Comunicação Interna e RSCI do Lidl Portugal face à comunicação interna gerada e seus esforços alusivos aos seus pontos fortes e fracos comunicacionais da RSCI.
Fase 2	Primários	Inquérito por questionário	ii) Identificar a perceção dos colaboradores do Lidl Portugal face à comunicação interna e seus pontos fortes e fracos comunicacionais da RSCI.

Fonte: elaboração própria.

De notar ainda que, antecedente a ambas as fases aqui descritas, a presente investigação iniciou-se com um momento decisivo de revisão de literatura, este que suporta agora toda a estratégia metodológica subsequente. Apenas com base neste foi possível situar o estudo em causa em quadros conceptuais reconhecidos (Quivy & Campenhoudt, 2005), estes que sustentarão também a triangulação de resultados a desenvolver no capítulo V. Ao apresentar um quadro teórico focado nos conceitos de Cultura Organizacional, Liderança e Gestão de Pessoas, *Employee Engagement*, RSCI e Comunicação Interna, as leituras desenvolvidas permitem à autora “ultrapassar as interpretações estabelecidas, a fim de fazer aparecer novas significações mais esclarecedoras e perspicazes” (Quivy & Campenhoudt, 2005: 9).

Assim, de seguida, apresenta-se de modo detalhado a descrição das técnicas de recolha de dados qualitativas e quantitativas utilizadas em ambas as fases de investigação.

2.1. Dados exploratórios

Análise documental

A recolha de dados preexistentes pode incidir sobre “documentos manuscritos, impressos ou audiovisuais, oficiais ou privados, pessoais ou de algum organismo, contendo números ou texto” (Quivy & Campenhoudt, 2005: 24), podendo, assim, constituir dados de carácter qualitativo e/ou quantitativo (Bryman, 2012). A grande vantagem na seleção desta técnica, essencialmente em fase exploratória, diz respeito ao facto de constituírem dados já existentes, não exigindo que o investigador esteja envolvido na sua recolha (Bryman, 2012).

Deste modo, a análise documental apresenta-se como uma técnica de recolha de dados qualitativa extremamente vantajosa ao permitir economizar tempo e dinheiro – reservando mais tempo para a análise de dados (Bryman, 2012) -, evitando o recurso abusivo a sondagens e inquéritos, e aproveitando a riqueza de material documental disponível (Quivy & Campenhoudt, 2005: 24). Efetivamente, o Lidl Portugal dispõe de um vasto conjunto de material documental público com um forte potencial de sustentar os resultados derivados das restantes técnicas de recolha de dados.

Assim, a autora procedeu à recolha e análise quer de documentos externos referentes à comunicação interna e responsabilidade social (interna) da organização – como o seu último Relatório de Sustentabilidade e conteúdos divulgados no seu *website* - quer de documentos internos disponibilizados pela organização em estudo, com destaque para a análise dos seus instrumentos de comunicação interna e respetivos conteúdos.

Entrevistas exploratórias

A abertura e flexibilidade características da entrevista são, sem dúvida, o que a tornam tão atrativa (Quivy & Campenhoudt, 2005; Bryman, 2012), destacando a importância desta técnica de recolha de dados na fase exploratória da presente investigação, onde se torna imperativo observarmos como os líderes do Lidl Portugal compreendem a realidade que também eles próprios moldam e constroem diariamente. Assim, as entrevistas exploratórias têm como papel descodificar estas dinâmicas e fornecer “pistas de reflexão, ideias e hipóteses de trabalho” (Quivy & Campenhoudt, 2005: 11). Especificamente, a investigadora optou pela realização de entrevistas semiestruturadas, isto é, através da aplicação de um

guião com perguntas específicas pré-definidas, mas que fornecem liberdade aos entrevistados para responderem dentro de um âmbito amplo (Bryman, 2012).

Neste sentido optou-se pela realização de duas entrevistas exploratórias no Lidl Portugal: ao *Head* de Comunicação Interna, Eduardo Flôr (ver Anexo I), no dia 15 de maio de 2023; e à *Head* de Responsabilidade Social Corporativa & Sustentabilidade, Ana Burmester (ver Anexo II), no dia 13 de junho de 2023. Os guiões foram enviados via email aos dois responsáveis, que devolveram posteriormente as suas entrevistas completas nas datas indicadas. O facto de as entrevistas terem sido realizadas via email não permitiu a tamanha abertura e flexibilidade com que a entrevista semiestruturada poderia ter contribuído, contudo, ambas se revelaram de tamanho valor na triangulação de resultados e, assim, na construção da relação entre a área da comunicação interna e da RSCI no Lidl Portugal.

A seleção destes dois entrevistados recai exatamente sobre a sua responsabilidade enquanto líderes dos dois departamentos-chave do presente estudo. Assim, na sua generalidade, as entrevistas focam-se na gestão da comunicação interna, na sua abordagem à RSCI e no modo como esta abordagem influencia o *engagement* dos colaboradores e o reforço de uma cultura interna organizacional socialmente responsável. Contudo, cada uma delas teve como objetivo aprofundar a área específica de cada departamento. Assim, a entrevista ao *Head* de Comunicação Interna aborda a estratégia de comunicação interna do Lidl Portugal, as respetivas metas e desafios e, especificamente, a comunicação interna da RSCI e a relação entre as duas áreas (ver Anexo I). Já a entrevista à *Head* de Responsabilidade Social Corporativa & Sustentabilidade aborda a estratégia de RSCI da organização, as suas necessidades comunicacionais internas e, assim, também a sua relação com a comunicação interna (ver Anexo II).

Deste modo, a par com a análise documental, a relevância da visão dos dois líderes de Comunicação Interna e de Sustentabilidade será complementada com os resultados obtidos a partir dos dados primários, cuja triangulação permitirá dar resposta à questão de investigação colocada e descrita mais à frente.

2.2. Dados primários

Inquérito por questionário

Enquanto método quantitativo – isto é, que envolve a recolha, análise, interpretação e exposição de resultados quantitativos (Creswell, 2009) – o inquérito por questionário é regularmente aplicado quando necessitamos de conhecer uma determinada população, especificamente, como esta vive e interpreta determinadas questões ou fenómenos, e como as mesmas são representadas em si (Quivy & Campenhoudt, 2005). Assim, esta técnica “fornece uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população através da análise de uma amostra da mesma” (Creswell, 2009: s.p.).

No presente estudo, a decisão de realizar um inquérito por questionário recai sob a tentativa de entender de que modo a comunicação interna reforça uma cultura em prol da RSCI no Lidl Portugal, especificamente, como é que os colaboradores percecionam essa mesma comunicação e como esta contribui para o seu *engagement* com a RSCI. Assim, contamos com um universo de colaboradores Lidl Portugal de 8 274 colaboradores, os quais estiveram em contacto com o presente inquérito via a aplicação interna da organização, durante sensivelmente 1 mês (26 de junho até 28 de julho). De notar que todas as respostas obtidas foram anónimas e salvaguardou-se que todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais.

Após a apresentação do enquadramento do presente estudo e de algumas notas relevantes, o inquérito desenvolvido apresenta duas partes (ver Anexo III): i) uma primeira parte de recolha de dados de caracterização dos colaboradores, e ii) uma segunda parte que afigura as perceções dos colaboradores com base na revisão de literatura anteriormente realizada e em modelos de análise considerados determinantes. Os dados de caracterização dos colaboradores dizem respeito a: género, idade, anos de trabalho no Lidl Portugal e respetiva área em que se insere na organização. Todas as dimensões foram apresentadas com base em perguntas de escolha múltipla. Por sua vez, a segunda parte do inquérito apresenta as 19 perguntas da investigação, elaboradas com base na escala de Likert de 5 pontos, em que 1 corresponde a “concordo totalmente”; 2 a “concordo”; 3 a “indiferente”; 4 a “discordo” e 5 a “discordo totalmente”.

As variáveis em estudo foram selecionadas tendo por base quatro modelos de análise e, para cada variável, foram estabelecidas várias dimensões e respetivas perguntas. Os quatro modelos de análise selecionados são os seguintes e serão descritos de seguida:

- i) Modelo de Berger (2008)
- ii) Modelo de O’Neil et al. (2018)
- iii) Modelo de Turker (2009)
- iv) Modelo de Schaufeli et al. (2002)

3. Constructo metodológico de avaliação

Finalmente, definir o construto metodológico de avaliação significa construirmos uma ponte “entre a problemática fixada e o trabalho de elucidação sobre um campo de análise restrito e preciso” (Quivy & Campenhoudt, 2005: 15). Neste sentido, o presente estudo compreende a análise e interpretação de três principais variáveis: Comunicação Interna, Responsabilidade Social Corporativa Interna (RSCI) e *Employee Engagement*. Como tal, a par com os dados exploratórios, a revisão de literatura permitiu selecionar um conjunto de quatro modelos que irão auxiliar esta mesma análise e interpretação das três variáveis, modelos estes anteriormente mencionados.

No que diz respeito ao estudo da Comunicação Interna, numa primeira instância, foi selecionado o Modelo de Berger (2008), que sugere que existem 15 princípios embebidos na prática de uma comunicação interna eficaz, os quais os profissionais desta área devem seguir. Por sua vez, estes 15 princípios estão divididos em sete dimensões de análise:

- i) **Pontualidade e conteúdo**
 - a) Fornecer informação pontual e relevante aos indivíduos, através de canais que estes utilizam e confiam, em idiomas que compreendem, mantém-se a base para a comunicação interna estratégica e bem-sucedida.
 - b) O conteúdo comunicacional deve fornecer contexto e justificar mudanças ou novas iniciativas que se relacionem com a organização, mas essencialmente que digam respeito ao desempenho relativo ou aos requisitos feitos aos colaboradores em unidades de trabalho locais. Tal destaca a importância do papel dos supervisores que estão na linha da frente na comunicação.

ii) **Canais**

- c) A comunicação cara-a-cara é o meio mais rico. Este deve ser reforçado na comunicação interna, especialmente na resolução de conflitos ou crises, na comunicação de grandes mudanças e na celebração de conquistas.
- d) Excelentes competências de escuta reduzem erros e mal-entendidos, ajudam a desvendar problemas, economizam tempo, melhoram avaliações e facilitam a construção de relações. O desenvolvimento de excelentes competências de escuta entre líderes em todos os níveis da organização é crucial.
- e) As redes sociais são canais de criação de diálogo rápidos e poderosos que podem empoderar e envolver colaboradores e membros. Estas influenciam e alteram os media tradicionais e a sua utilização, mas não os eliminam. Os responsáveis de comunicação devem conjugar media novos e tradicionais de modo a auxiliar as organizações no alcance dos seus objetivos e no aprimorar dos seus relacionamentos com os públicos internos e externos.

iii) **Papéis de Liderança**

- f) O CEO ou o(s) líder(es) sénior(es) deve(m) ser um defensor visível e aberto da comunicação interna. A visibilidade é a primeira e mais básica forma de comunicação não-verbal para os líderes.
- g) O estilo de comunicação dos líderes deve convidar à discussão aberta, contínua e transparente de modo que as pessoas estejam dispostas a expressar as suas opiniões e sugestões.
- h) As ações dos líderes de todos os níveis devem corresponder às suas palavras. Isto tem tudo que ver com credibilidade e com até que ponto os colaboradores irão confiar, compromete-se e seguir os líderes. Como disse a autora Carolyn Wells: “As ações mentem mais do que as palavras”.

iv) **Papéis enquanto Comunicador Profissional**

- i) Os comunicadores profissionais devem olhar para si mesmos como especialistas internos em comunicação que atuam como facilitadores e conselheiros de executivos e gestores e fornecem suporte estratégico para planos de negócios.
- j) Os comunicadores também devem ser especialistas organizacionais. Estes devem deter conhecimento sobre as estruturas, desafios e objetivos da organização, bem como entender os problemas e necessidades dos colaboradores e os requisitos e realidades do mercado.
- v) **Participação e Reconhecimento**
 - k) Incentivar a participação dos colaboradores na tomada de decisão gera lealdade e comprometimento e melhora o clima geral de comunicação. A tomada de decisão participativa geralmente também melhora a qualidade das decisões.
 - l) Reconhecer e celebrar as conquistas de todos os níveis ajuda a construir valores partilhados e identidade organizacional. Eventos sociais semelhantes e rituais contribuem e refletem a cultura distintiva de uma organização.
- vi) **Medição:** A medição é a chave para uma comunicação bem-sucedida em qualquer organização. Através de diversas formas e abordagens, a medição ajuda a definir problemas, determinar o *status quo*, registar o progresso, avaliar o valor e fornecer uma base factual para futura direção e ação. Melhorar o conhecimento e a prática de medição é um requisito profissional contínuo.
- vii) **Cultura:** A comunicação bidirecional contínua é a base para a motivação dos colaboradores e para o sucesso organizacional. A comunicação bidirecional (ou em todos os sentidos) fornece *feedback* contínuo, crucial para aprender e processar a mudança organizacional.

De todas as dimensões apresentadas por Berger (2008) foram seleccionadas aquelas que permitirão responder aos objetivos propostos, sendo estas:

- i) **Pontualidade e Conteúdo**

- a) Fornecer informação pontual e relevante aos indivíduos, através de canais que estes utilizam e confiam, em idiomas que compreendem, mantém-se a base para a comunicação interna estratégica e bem-sucedida.
- b) O conteúdo comunicacional deve fornecer contexto e justificar mudanças ou novas iniciativas que se relacionem com a organização, mas essencialmente que digam respeito ao desempenho relativo ou aos requisitos feitos aos colaboradores em unidades de trabalho locais. Tal destaca a importância do papel dos supervisores que estão na linha da frente na comunicação.

ii) **Canais**

- c) A comunicação cara-a-cara é o meio mais rico. Este deve ser reforçado na comunicação interna, especialmente na resolução de conflitos ou crises, na comunicação de grandes mudanças e na celebração de conquistas.
- d) Excelentes competências de escuta reduzem erros e mal-entendidos, ajudam a desvendar problemas, economizam tempo, melhoram avaliações e facilitam a construção de relações. O desenvolvimento de excelentes competências de escuta entre líderes em todos os níveis da organização é crucial.

iii) **Participação e Reconhecimento**

- e) Incentivar a participação dos colaboradores na tomada de decisão gera lealdade e comprometimento e melhora o clima geral de comunicação. A tomada de decisão participativa geralmente também melhora a qualidade das decisões.
- f) Reconhecer e celebrar as conquistas de todos os níveis ajuda a construir valores partilhados e identidade organizacional. Eventos sociais semelhantes e rituais contribuem e refletem a cultura distintiva de uma organização.

- iv) **Cultura:** A comunicação bidirecional contínua é a base para a motivação dos colaboradores e para o sucesso organizacional. A comunicação bidirecional (ou em todos os sentidos) fornece *feedback* contínuo, crucial para aprender e processar a mudança organizacional.

Contudo, na presente investigação a autora sentiu que, apesar da importância deste modelo, o mesmo não apresentava dimensões de análise suficientes para oferecer respostas aos objetivos de investigação propostos. Assim, este foi complementado com o Modelo de O'Neil et al. (2018), estando esta interseção devidamente demonstrada e elaborada na tabela 10, que mais à frente se apresenta na presente metodologia, como síntese do construto metodológico e sua relação com as dimensões *versus* perguntas do inquérito por questionário.

O Modelo de O'Neil et al. (2018), que tem por base um estudo *Delphi* e que avança um conjunto de *standards* e definições de comunicação interna utilizados por especialistas, permite que outros profissionais da área guiem de forma eficiente e efetiva a medição e avaliação das suas iniciativas de comunicação. São estes *standards* e definições:

Outtakes

- i) Perceção: se os colaboradores ouviram falar de uma mensagem, problema ou questão organizacional.
- ii) Conhecimento: o nível de compreensão dos colaboradores face às mensagens, problemas ou questões organizacionais.
- iii) Compreensão: a capacidade dos colaboradores de relacionarem o seu conhecimento com o seu trabalho de modo a ajudar a organização a atingir os seus objetivos.
- iv) Relevância: o grau em que a comunicação com os colaboradores da organização é significativa e útil.
- v) Retenção de informação: o grau em que os colaboradores se conseguem lembrar de mensagens ou questões importantes quando questionados após x período.

Outcomes

- vi) Atitude: Uma forma de pensar ou sentir face a um assunto (sobre uma organização, tópico ou questão) e que pode variar de muito positivo a muito negativo.
- vii) Advocacia: o esforço discricionário e tempo dos colaboradores de modo a promover ou defender uma organização e os seus produtos e serviços.
- viii) Autenticidade: a percepção de que uma organização é transparente, honesta, e justa, principalmente no que toca ao alcance dos seus objetivos organizacionais.
- ix) Empoderamento: os colaboradores possuem informações, recompensas e poder para tomar a iniciativa e tomar decisões de modo a resolver problemas e melhorar a performance.
- x) Colaboração: o processo de os colaboradores de diferentes departamentos e/ou unidades se unirem para resolverem um problema e/ou criar algo bem-sucedido.
- xi) Trabalho em equipa: o processo de os colaboradores dentro da mesma unidade se unirem para alcançarem uma meta ou objetivo comum com sucesso, sob a liderança de um gerente designado.
- xii) Esforço discricionário: a quantidade de esforço que os colaboradores dedicam a uma organização, equipa ou projeto, para além do que é requerido.
- xiii) Confiança: crença na confiabilidade, verdade e integridade da liderança, tomada de decisão e comunicação da organização.
- xiv) Satisfação: Até que ponto os colaboradores estão felizes ou satisfeitos com as suas funções ou trabalho.
- xv) Transparência: a disposição da organização para partilhar informações positivas e negativas com os colaboradores em tempo hábil.
- xvi) Justiça: percepção dos funcionários de que os processos organizacionais que alocam recursos e resolvem disputas são imparciais e justos.

Impacto Organizacional

- xvii) **Produtividade:** a qualidade e a quantidade de resultados de trabalho com base nos recursos.
- xviii) **Inovação:** pensar de forma diferente e experimentar novas abordagens, ideias ou comportamentos relacionados com a organização.
- xix) **Melhoria Contínua:** o processo pelo qual os colaboradores oferecem pequenas ou grandes melhorias para melhorar a eficiência, produtividade e qualidade de um produto ou processo no ambiente de trabalho.
- xx) **Reputação:** a avaliação dos *stakeholders* – tanto internos como externos – de uma organização com base nas experiências pessoais e observadas com a empresa e a sua comunicação.
- xxi) **Retenção de colaboradores:** o número ou percentagem de colaboradores que permanecem empregados após x período.
- xxii) **Segurança:** a liberdade dos colaboradores de dano físico e emocional, lesão ou perda.

Também aqui, de todos os *standards* que o modelo de O'Neil et al. (2018) apresenta foram seleccionados os que permitirão responder aos objetivos propostos, sendo estes:

- i) **Perceção:** se os colaboradores ouviram falar de uma mensagem, problema ou questão organizacional.
- ii) **Conhecimento:** o nível de compreensão dos colaboradores face às mensagens, problemas ou questões organizacionais.
- iii) **Retenção de informação:** o grau em que os colaboradores se conseguem lembrar de mensagens ou questões importantes quando questionados após x período.
- iv) **Trabalho em equipa:** o processo de os colaboradores dentro da mesma unidade se unirem para alcançarem uma meta ou objetivo comum com sucesso, sob a liderança de um gerente designado.

- v) **Transparência:** a disposição da organização para compartilhar informações positivas e negativas com os colaboradores em tempo hábil.
- vi) **Inovação:** pensar de forma diferente e experimentar novas abordagens, ideias ou comportamentos relacionados com a organização.
- vii) **Melhoria Contínua:** o processo pelo qual os colaboradores oferecem pequenas ou grandes melhorias para melhorar a eficiência, produtividade e qualidade de um produto ou processo no ambiente de trabalho.

No âmbito do estudo da variável de Responsabilidade Social Corporativa Interna (RSCI) foi selecionado o Modelo de Turker (2009). Uma das maiores limitações que existiam na literatura referente à RSCI era o facto de, geralmente, esta apenas considerar os três *stakeholders* primários: consumidores, colaboradores e público (Maignan & Ferrel, 2001). Face a esta limitação, e dado que estes não são os únicos que podem impor responsabilidades e ser afetados pelas decisões das organizações, Turker (2009) desenvolveu uma escala que permite medir a RSC (interna e externa) para com os mais diversos *stakeholders*: i) consumidores e colaboradores; ii) sociedade e governo; iii) ambiente e gerações futuras; iv) organizações não-governamentais (ONG's).

Assim, segundo o Modelo de Turker (2009) e no que diz respeito especificamente aos colaboradores - e, assim, à RSCI - existem dez fatores essenciais que uma organização deve cumprir para a geração da mesma:

- 1) A empresa oferece inúmeros benefícios que melhoram a qualidade de vida dos seus colaboradores;
- 2) Os colaboradores recebem um salário razoável para manterem uma aceitável qualidade de vida;
- 3) As políticas da empresa fornecem um ambiente de trabalho seguro e saudável para todos os seus colaboradores;
- 4) A empresa apoia os colaboradores que pretendem adquirir educação adicional;
- 5) A empresa providencia oportunidades para o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores;
- 6) As políticas da empresa incentivam os colaboradores a desenvolverem as suas habilidades e carreiras;

- 7) A empresa implementa políticas que fomentam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos seus colaboradores;
- 8) A empresa procura dar resposta às necessidades e preocupações dos seus colaboradores;
- 9) As decisões que impactam os colaboradores são tendencialmente justas;
- 10) A empresa oferece oportunidades iguais a todos os seus colaboradores.

Na presente investigação optou-se por seleccionar apenas sete destes fatores, sendo que os mesmos foram agrupados em quatro dimensões de análise:

- i) **Qualidade de vida:**
 - A organização oferece inúmeros benefícios que melhoram a qualidade de vida dos seus colaboradores;
 - A empresa implementa políticas que fomentam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos seus colaboradores.
- ii) **Ambiente de trabalho seguro e saudável:** as políticas da organização fornecem um ambiente de trabalho seguro e saudável para todos os seus colaboradores.
- iii) **Desenvolvimento pessoal e profissional:**
 - A organização apoia os colaboradores que pretendem adquirir educação adicional;
 - A organização providencia oportunidades para o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores;
 - As políticas da organização incentivam os colaboradores a desenvolverem as suas habilidades e carreiras.
- iv) **Igualdade de oportunidades:** a organização oferece oportunidades iguais a todos os seus colaboradores.

Por fim, e no que toca à variável *Employee Engagement*, o Modelo de Schaufeli e outros (2002) avança que colaboradores que sentem *engagement* para com o seu trabalho são pessoas que se caracterizam por uma combinação entre altos níveis de vigor, dedicação e absorção. Assim, estes colaboradores possuem uma conexão energética e efetiva com o seu trabalho e olham para si mesmos como detentores de capacidade para lidar com as exigências

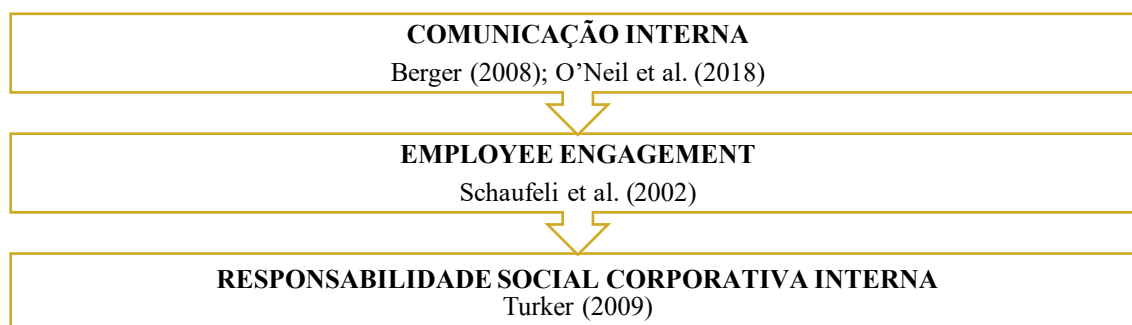
das suas tarefas (Schaufeli et al., 2002). Nesta lógica, o *employee engagement* apresenta as seguintes dimensões:

- i) **Vigor:** colaboradores com altos níveis de energia, resiliência, persistência e esforço.
- ii) **Dedicação:** colaboradores com altos níveis de identificação, orgulho, entusiasmo, inspiração e sentimento face ao seu trabalho.
- iii) **Absorção:** colaboradores com altos níveis de concentração e envolvimento nas suas atividades.

De modo a simplificar a visualização do construto metodológico apresentado foi elaborado um modelo próprio que interliga o objetivo principal de investigação e os quatro modelos de análise selecionados e aplicados no inquérito por questionário, estando este modelo explícito na figura 11.

Neste sentido, e dado que se pretende apurar de que modo a Comunicação Interna reforça a Responsabilidade Social Corporativa Interna, revelou-se crucial estudar o *Employee Engagement* enquanto um dos principais objetivos dos profissionais de comunicação interna e que pode determinar este mesmo reforço. Ao aplicar os quatro modelos em estudo, pretende-se então desvendar em que medida a Comunicação Interna do Lidl Portugal tem influência no modo como os colaboradores percecionam a Responsabilidade Social Corporativa Interna, e como são retratadas essas mesmas perceções em função dos seus níveis de *engagement*.

Figura 11. Interseção entre o objetivo principal de investigação e os modelos de análise selecionados



Fonte: elaboração própria.

Tal como referido, na tabela 10 elaborou-se a interseção entre as dimensões do Modelo de Berger (2008) e do Modelo de O’Neil et al. (2018), e a respetiva correspondência destes com as perguntas do inquérito, presentes no Anexo III (indicadas pela sua numeração). Ademais, esta tabela inclui também a descrição dos modelos de Turker (2009) e de Schaufeli et al. (2002), com as respetivas variáveis, dimensões e perguntas do inquérito, avançando, assim, uma síntese e uma visão mais clara do construto metodológico de avaliação adotado no inquérito por questionário.

Tabela 10. Síntese do construto metodológico de avaliação e respetiva correspondência com as perguntas do inquérito por questionário

Variável	Modelo	Dimensão	Pergunta
Comunicação Interna	Berger (2008)	Pontualidade e Conteúdos	1.1.; 1.2.; 1.3.
		Canais	6.1.; 6.2.; 6.3.; 6.4.; 7.
		Participação e Reconhecimento	8.1.; 8.2.
		Cultura	12.
	O’Neil et al. (2018)	Perceção	3.
		Conhecimento	4.
		Retenção de informação	5.
		Trabalho em equipa	9.
		Transparência	2.
		Inovação	10.
		Melhoria contínua	11.
Responsabilidade Social Corporativa Interna (RSCI)	Turker (2009)	Qualidade de vida	13.1.; 13.2.
		Ambiente de trabalho seguro e saudável	14.
		Desenvolvimento pessoal e profissional	15.1.; 15.2.; 15.3.
		Igualdade de oportunidades	16.
Employee Engagement	Schaufeli et al. (2002)	Vigor	17.1.; 17.2.; 17.3.
		Dedicação	18.1.; 18.2; 18.3.; 18.4.; 18.5.
		Absorção	19.1.; 19.2.

Fonte: elaboração própria.

4. Universo, amostra e horizonte temporal de investigação

Podemos definir como população “o universo de unidades – sejam elas indivíduos, nações, cidades, regiões, etc. – a partir do qual uma amostra pode ser selecionada” e, assim, uma amostra como “um segmento da uma população que é selecionada para investigação” (Bryman, 2012: 187). O processo de amostragem é uma ferramenta de extrema importância, já que, geralmente, a população consiste num número demasiado elevado de indivíduos passível de ser incluído na investigação enquanto participantes (Majid, 2018). O objetivo principal residirá sempre em obter uma amostra significativa o suficiente para representar os respetivos fenómenos na população de interesse (Bryman, 2012; Majid, 2018).

Para a caracterização do universo Lidl Portugal, a investigadora terá em consideração os dados relativos a 2020 disponibilizados no último Relatório de Sustentabilidade publicado pela organização - relativo aos anos fiscais de 2019/2020 - já que estes são os últimos dados divulgados publicamente. Assim, encontramos um universo de cerca de 8 274 colaboradores à data de 2020 (Lidl Portugal, 2021), dividindo-se estes em sensivelmente 80% de colaboradores de lojas (6 619), 10% de entreposto (827) e 10% de escritórios (827), segundo indicação do *Head* de Comunicação Interna, Eduardo Flôr.

Sabemos ainda que a equipa Lidl Portugal se divide em 45% homens e 55% mulheres (Lidl Portugal, 2021). De notar que, à data de 2020, o Lidl detinha, em Portugal, 261 lojas, que se dividem em 81 lojas na Direção Regional Norte, 62 na Direção Regional Oeste, 61 na Direção Regional Centro e 57 na Direção Regional Sul, contando ainda com a sua Sede e 5 Entrepostos (Lidl Portugal, 2021).

O inquérito por questionário elaborado foi divulgado na aplicação interna, na qual 97% de colaboradores de todo o universo Lidl Portugal estão registados. Este esteve disponível durante sensivelmente 1 mês - desde 26 de junho até 28 de julho -, tendo sido alargado a todo o universo apenas a meio deste período, altura em que foi disponibilizado na aplicação interna para todos os que tivessem interesse em responder. Foi assim possível recolher um total de 104 resposta válidas, através de um processo de amostragem probabilística.

De acordo com a tabela 11, a nossa amostra é representada por um elevado número de colaboradores de escritórios e entreposto comparativamente à sua percentagem existente no universo Lidl Portugal. Por sua vez, também os colaboradores de lojas ocupam pouco menos

de metade da amostra em contraposição com a sua representação de 80% no universo da organização. Poderá, assim, ter existido uma menor receptividade por parte dos colaboradores desta área em responderem ao inquérito, ou porque não utilizam tanto a aplicação interna, ou porque os temas da comunicação interna e RSCI (em destaque no inquérito) não os atraem.

Tabela 11. Comparação entre amostra vs. universo de colaboradores (área)

Área	Amostra		Universo	
	Nº	%	Nº	%
Lojas	50	48,1%	6 619	80%
Escritórios	33	31,7%	827	10%
Entrepasto	21	20,2%	872	10%
Total	104	100%	8 274	100%

Fonte: elaboração própria.

Assim, ainda que a dimensão da amostra não seja ideal, a mesma pode, mesmo assim, ser considerada significativa, já que o público interno com maior propensão para responder ao inquérito (face à sua dimensão) apenas contribuiu com 50 respostas válidas. Ademais, destaca-se o facto de os colaboradores dos escritórios e entreposto representarem cada um 10% do total de colaboradores (universo), e na amostra do estudo representarem 31,7% e 20,2%, respetivamente, o que reforça, mais do que o número de respondentes da amostra, a sua relação percentual face ao universo geral de colaboradores do Lidl Portugal.

5. Limites à Investigação

Quando, inicialmente, a autora destacou a importância de definir um fio condutor claro e coerente para a investigação, tal reside nos consequentes limites que desta podem surgir e que podem impactar negativamente o seu decurso. Não obstante, é inevitável que, se assumimos uma investigação como “algo que se procura”, então esta implicará “hesitações, desvios e incertezas”, cabendo ao investigador contorná-los do melhor modo possível (Quivy & Campenhoudt, 2005: 6).

Na presente investigação, o grande limite encontrado diz respeito, como descrito acima, à dimensão da amostra. Inicialmente, o inquérito começou por ser partilhado apenas com um conjunto específico de colaboradores, tendo apenas depois sido publicado na aplicação

interna do Lidl Portugal e alargado a toda a organização. Contudo, o horizonte temporal em que o mesmo esteve disponível para o universo de 8 274 colaboradores revelou-se curto, não tendo sido possível prolongar mais a sua divulgação. Esta é uma questão que foge, inevitavelmente, ao controlo da investigadora; ainda assim – e face à reduzida representação dos colaboradores de lojas na amostra *vs.* universo -, todas as respostas recolhidas se demonstraram significativas, deixando este estudo pistas futuras para outras investigações no mesmo tema, aplicadas a amostras de maiores dimensões.

6. Questão de Investigação

A questão de investigação – ou pergunta de partida -, constitui o início de toda e qualquer investigação, já que só a partir desta primeira fase estamos aptos a enunciar exatamente o que procuramos compreender (Quivy & Campenhoudt, 2005) – no fundo, esta fornece-nos um sentido de orientação, e voltar à mesma sempre que a enorme densidade de dados toma conta do investigador pode ser uma prática instrutiva (Bryman, 2012). Uma boa questão de investigação deve ser clara, exequível e pertinente, e deve ainda romper com preconceitos e noções previamente enraizadas no autor (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Reconhecendo que o presente estudo se debruça sobre a comunicação interna, a responsabilidade social corporativa interna e o *employee engagement* no Lidl Portugal, ergue-se, assim, a seguinte questão de investigação:

De que forma os colaboradores percecionam o contributo da Comunicação Interna para o reforço da Responsabilidade Social Corporativa Interna no Lidl Portugal?

Capítulo V. O caso do Lidl Portugal

1. Enquadramento situacional do Lidl Portugal

A Lidl é uma marca do grupo alemão Schwarz, o maior retalhista europeu e um dos cinco maiores retalhistas mundiais (Lidl Portugal, 2020a). Fundada em 1930 em Neckarsulm, Alemanha, enquanto empresa grossista de produtos alimentares, deu o primeiro passo na sua internacionalização em 1989, com a abertura da sua primeira loja em França (Lidl Portugal, 2020a). A 19 de julho de 1995, quando chegou a Portugal, o Lidl inaugurou não só o seu 1º entreposto como abriu 13 lojas em simultâneo, e em 2005 já marcava presença em todos os distritos do país (Lidl Portugal, 2020a).

Em 2019, o Lidl Portugal foi distinguido como “Retail of the Year 2018-2019”, a primeira empresa retalhista em Portugal a receber esta distinção, e torna-se ainda no primeiro supermercado a acabar com a venda de sacos de plástico para o transporte de compras (Lidl Portugal, 2020a). Atualmente, no nosso país, conta com 5 centros logísticos, 8 274 colaboradores e 228 produtos portugueses exportados através do Lidl Portugal, assumindo um modelo de negócio responsável e com base na simplicidade, focado no cliente, na utilização responsável dos recursos e tratamento respeitoso dos clientes, colaboradores e parceiros de negócios (Lidl Portugal, 2020b).

Especificamente no que toca aos colaboradores, a organização afirma que estes “estão unidos por valores comuns e pela motivação de tornar o Lidl melhor todos os dias” (Lidl Portugal, 2020b, s.p.). Do seu lado, estes podem contar com um ambiente que fomenta a construção da sua carreira, parcerias de confiança, justiça, respeito pela diversidade de culturas e investimento na sua formação e desenvolvimento (Lidl Portugal, 2020b).

A estratégia de Responsabilidade Social do Lidl Portugal guia-se pelo princípio “Mais Lidl”, que lhe permite cumprir com a sua promessa de qualidade ao melhor preço. “Mais para o planeta”, “Mais para a comunidade” e “Mais para si” são os seus três eixos estratégicos, traduzindo-se no respeito pela biodiversidade, proteção do clima, conservação dos recursos, atuação de forma justa, promoção da saúde e envolvimento através do diálogo (Lidl Portugal, 2020c). Assim,

“com toda a cadeia de valor em mente, estamos a preparar o Lidl para o futuro. Um futuro que está em harmonia com o ambiente, que coloca as pessoas no centro das nossas ações e que contribui para um consumo mais sustentável” (Lidl Portugal, 2020c, s.p.).

O seu primeiro relatório de sustentabilidade foi lançado em 2017 e, desde então, a organização reforça continuamente a sua estratégia de sustentabilidade, sendo membro fundador do Pacto Português para os Plásticos, participando no *UN Global Compact (UNGC)* e assinando os *Women’s Empowerment Principles (WEPs)*, a título de exemplo (Lidl Portugal, 2020a). Assim, a sua preocupação reside em toda a cadeia de valor, desde os recursos à produção, colaboradores, fornecedores e distribuidores, de modo que a mesma promova um impacto positivo (Lidl Portugal, 2020c).

Na dissertação de Mariana Diniz (2020) sobre a influência das ações de responsabilidade social do Lidl Portugal na perceção do valor da marca pelos consumidores, Vanessa Romeu, Diretora de Comunicação, destaca a RSC enquanto um pilar crucial na construção de reputação da marca, com a solidariedade a alterar a forma como as pessoas antes olhavam para esta e a aproximá-la aos portugueses. Apesar de a marca não ser *top-of-mind* no retalho em Portugal, acaba por sê-lo no que toca à RSC (Diniz, 2020).

Em dezembro de 2020, Alexander Frech, CEO do Lidl Portugal, em entrevista à revista *Grande Consumo*, aborda os desafios que a Covid-19 trouxe à organização, destacando que a chave do sucesso deste negócio está em equilibrar a gestão de crise e manter o trabalho a fluir (Farias, 2020). Mesmo num ano de adversidades, nunca pararam os seus investimentos, mantendo o foco na abertura, modernização e substituição de lojas pelo país inteiro (Farias, 2020), sendo a vertente imóvel outra das preocupações da empresa em Portugal. Assim, o CEO destaca que o Lidl está focado em mostrar aos consumidores a sua veia portuguesa, afirmando que “nos últimos 25 anos, adaptámos continuamente o modelo de negócio. Hoje, temos, claramente, um coração português. O Lidl fala português” (Farias, 2020).

Mais recentemente, Eduardo Flôr, *Head* da Comunicação Interna do Lidl Portugal, falou com a Human Resources (2023) sobre a comunicação interna na organização, reafirmando que o propósito desta área é transmitir a vertente humana que tão bem a caracteriza, “para que os colaboradores se identifiquem com os valores e “vibrem” com o que acontece na empresa”.

2. Análise geral dos dados primários do estudo

Entrando na etapa vi) do processo de construção de uma investigação, de acordo com Quivy e Campenhoudt (2005: 34), a fase de análise de informações requer a descrição e preparação dos dados para análise, a medição das relações entre variáveis, a comparação entre os resultados esperados e os observados e, ainda, o procurar de significado nas diferenças. Assim, iniciamos o presente capítulo com uma análise aos dados primários resultantes do inquérito por questionário realizado aos 104 colaboradores do Lidl Portugal, cujos resultados serão apresentados por intermédio de uma conjugação entre gráficos e tabelas, já que “apresentar os mesmos sob diversas formas favorece incontestavelmente a qualidade das interpretações” (Quivy & Campenhoudt, 2005: 27).

2.1. Dados de caracterização

É na primeira secção do inquérito por questionário que encontramos as variáveis que nos permitem caracterizar a presente amostra, sendo estas o género, idade, área do Lidl Portugal no qual os inquiridos exercem funções atualmente e antiguidade. Ademais, o estudo isolado das mesmas permitirá, adiante, o cruzamento de alguma destas com os dados gerais do estudo e uma melhor compreensão dos objetivos que a investigadora se propõe cumprir na presente investigação. Na tabela 12 encontramos o modo como a amostra em estudo se divide e caracteriza.

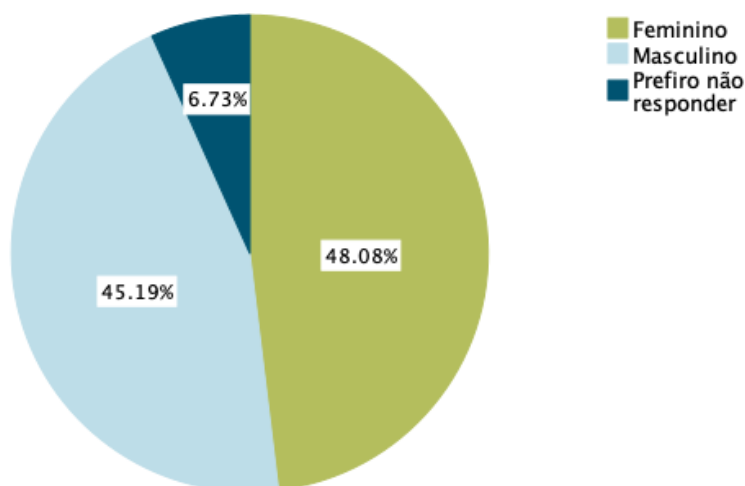
Tabela 12. Dados de caracterização da amostra

Dados de caracterização da amostra			
		Número (Nº)	Percentagem (%)
Género	Feminino	50	48,1%
	Masculino	47	45,2%
	Prefiro não responder	7	6,7%
	Total	104	100%
Idade	Menos que 23 anos	13	12,5%
	De 23 a 39 anos	57	54,8%
	De 40 a 54 anos	28	26,9%
	De 55 a 69 anos	6	5,8%
	Mais que 70 anos	-	-
	Total	104	100%
Área do Lidl Portugal	Loja	50	48,1%
	Escritórios	33	31,7%
	Entrepasto	21	20,2%
	Total	104	100%

Antiguidade	Menos de 1 ano	9	8,7%
	De 1 a 3 anos	26	25%
	De 4 a 6 anos	44	42,3%
	De 7 a 10 anos	18	17,3%
	Mais de 10 anos	7	6,7%
	Total	104	100%

Fonte: elaboração própria

Gráfico 1. Distribuição por género



Fonte: elaboração própria

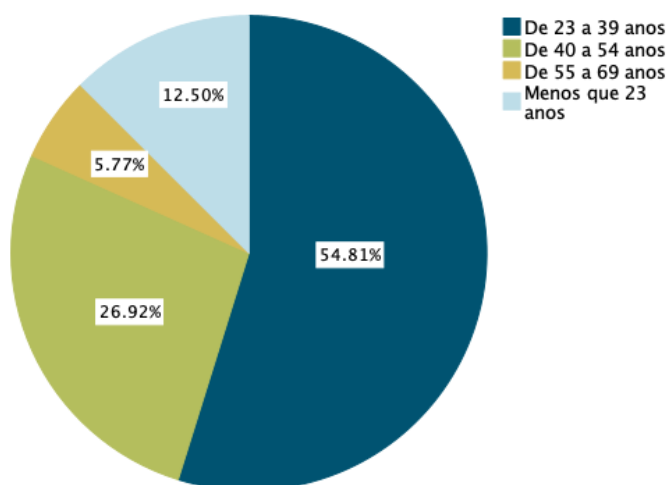
Apesar de não existir uma disparidade acentuada, no que diz respeito à distribuição por género, o gráfico 1 demonstra que os inquiridos pertencem maioritariamente ao género feminino, com uma percentagem de cerca de 48%, contrapondo-se com 45% do género masculino. 6,7% da amostra não quis relevar o seu género, sendo que, em termos de frequência, esta percentagem corresponde a um total de 7 pessoas. Tal como a tabela 13 demonstra encontramos na nossa amostra uma proporção semelhante entre géneros à encontrada no universo Lidl Portugal, com um ligeiro número superior de mulheres comparativamente ao de homens.

Tabela 13. Comparação entre amostra vs. universo de colaboradores (género)

Género	Amostra		Universo	
	Nº	%	Nº	%
Feminino	50	48,1%	4 551	55%
Masculino	47	45,2%	3 723	45%
Total	104	100%	8 274	100%

Fonte: elaboração própria

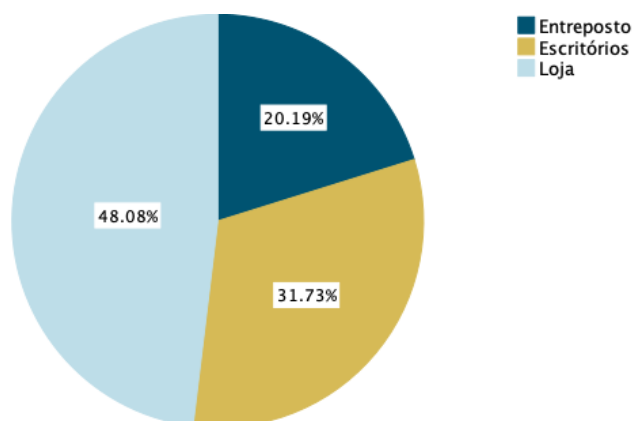
Gráfico 2. Distribuição por idade



Fonte: elaboração própria

Ao nível da distribuição por idade (gráfico 2) é notória a forte presença da faixa etária “de 23 a 39 anos”, cuja expressão ultrapassa mais de metade dos inquiridos (54,81%). Seguem-se as faixas etárias “de 40 a 54 anos” e “menos que 23 anos”, com 26,92% e 12,50%, respetivamente. Assim, constatamos que 67,31% dos inquiridos possuem no máximo 39 anos. Apesar da faixa etária “de 55 a 69 anos” possuir uma representatividade reduzida (5,77%), há ainda que denotar que não existe qualquer expressão da faixa etária “mais que 70 anos”, já que a idade da reforma em Portugal se encontra nos 66 anos.

Gráfico 3. Distribuição por área do Lidl Portugal na qual exerce funções atualmente

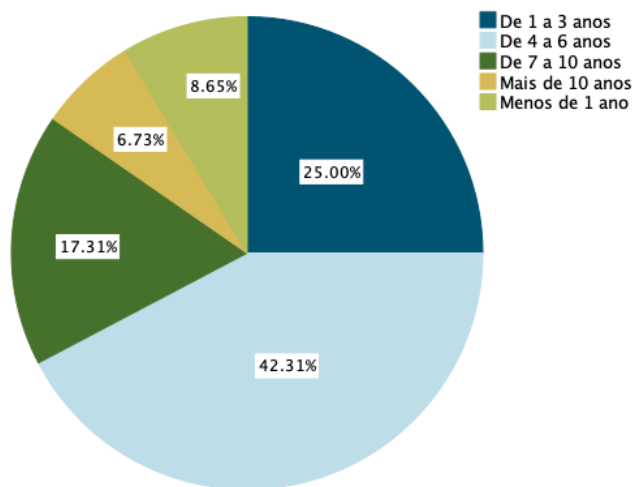


Fonte: elaboração própria

Tal como veremos adiante, a distribuição por área do Lidl Portugal na qual os inquiridos exercem funções atualmente irá revelar-se uma variável de extrema importância pois permitirá à autora entender como outros dados gerais do estudo se comportam quando

cruzados com esta. Tal importância destaca-se pelo facto de, apesar de existir uma cultura organizacional comum a todo o Lidl Portugal, várias subculturas emergirem em cada uma das diferentes áreas da organização, o que, consequentemente, pode ou não influenciar o modo como os inquiridos de cada área olham para as diferentes dimensões em análise. Neste sentido, quase metade da presente amostra é caracterizada por inquiridos que trabalham em loja (48,08%), com uma porção de 31,73% de inquiridos que exercem funções nos escritórios e 20,19% nos entrepostos.

Gráfico 4. Distribuição por antiguidade



Fonte: elaboração própria

O gráfico 4 evidencia que mais de 75% dos inquiridos exercem funções no Lidl Portugal, no máximo, há 6 anos (42,31% “de 4 a 6 anos”, 25% “de 1 a 3 anos” e 8,65% há “menos de 1 ano”). Seguem-se os inquiridos com 7 a 10 anos de casa, com uma taxa de representatividade de 17,31%, e terminando com a categoria com menor expressão, os inquiridos que estão há mais de 10 anos no Lidl Portugal (6,73%) e que, ainda assim, em termos absolutos, representam 7 inquiridos da amostra.

Ainda no âmbito dos dados de caracterização surgem um conjunto de correlações entre diferentes variáveis que se tornam relevantes estabelecer, dado que as mesmas poderão ajudar a justificar outros fenómenos ao longo da investigação. Contudo, antes de procedermos à análise detalhada de cada uma destas correlações, importa realizar para cada uma destas o teste de qui-quadrado de Pearson, que permitirá validar a existência (ou inexistência) de uma relação de dependência entre as duas variáveis em estudo e, assim,

confirmar que, de facto, ambas se influenciam. Só assim, posteriormente, a autora estará apta a inferir conclusões que possam ser extrapoladas para todo o universo Lidl Portugal.

Sendo $\alpha = 0,05$, há que comparar o valor do qui-quadrado de Pearson (p) obtido para cada variável com o valor de α , sendo que se $p < \alpha$, as variáveis influenciam-se e são dependentes entre si; se, por outro lado, $p > \alpha$, as variáveis não se influenciam e são independentes. Neste sentido, a tabela 14 apresenta o cálculo do qui-quadrado de Pearson no que diz respeito ao cruzamento entre a variável “Área do Lidl Portugal” e restantes três variáveis de caracterização (“Género”, “Idade” e “Antiguidade”).

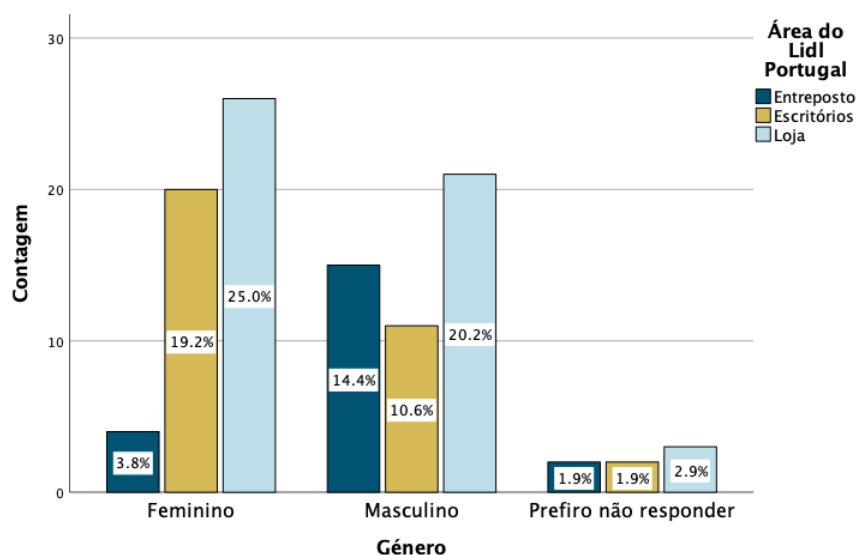
Tabela 14. Teste de Qui-quadrado de Pearson entre as variáveis “Área do Lidl Portugal” e “Género”, “Idade” e “Antiguidade”

Variável 1	Variável 2	Qui-quadrado de Pearson	Conclusão
“Área do Lidl Portugal”	“Género”	0,048	Aparenta existir dependência entre o género e a área do Lidl Portugal.
	“Idade”	0,133	Não aparenta existir dependência entre a idade e a área do Lidl Portugal.
	“Antiguidade”	0,064	Não aparenta existir dependência entre a antiguidade e a área do Lidl Portugal.

Fonte: elaboração própria

Com base nas conclusões acima entendemos que apenas a variável “Género” se comporta aparentemente de modo dependente da variável “Área do Lidl Portugal”. Não obstante, passaremos também a analisar os cruzamentos entre esta última e as variáveis “Idade” e “Antiguidade” de modo a caracterizarmos a amostra com mais detalhe, sem necessariamente estabelecermos relações causais entre estas.

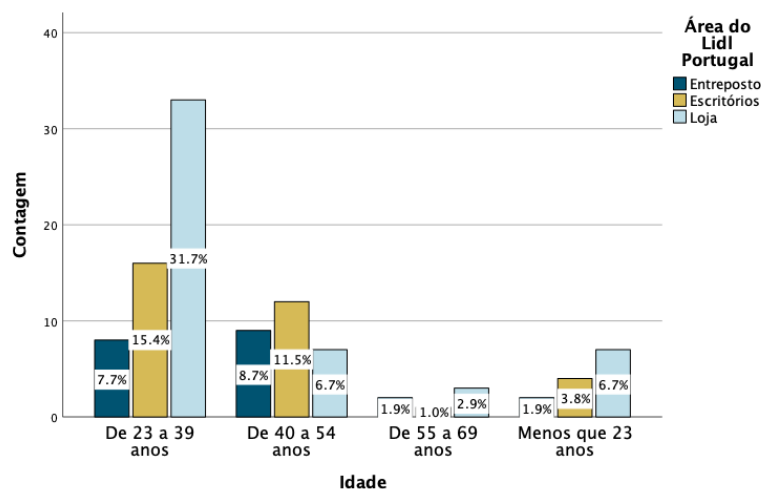
Gráfico 5. Cruzamento entre as variáveis “Género” e “Área do Lidl Portugal”



Fonte: elaboração própria

Especificamente no que diz respeito ao cruzamento com o género, os inquiridos que mais se destacam são os colaboradores de loja do género feminino (25%), seguidos dos colaboradores de loja do género masculino (20,2%) e das colaboradoras femininas que trabalham nos escritórios (19,2%), comparativamente a 10,6% inquiridos masculinos na mesma área (gráfico 5). Uma percentagem de 14,4% de inquiridos masculinos que exercem funções em entreposto sobrepõem-se aos 3,8% de inquiridos femininos na mesma área. O facto de sabermos que existe uma relação de dependência entre as duas variáveis permite-nos afirmar que pode, de facto, existir uma relação direta entre um maior número de colaboradores masculinos em cargos de entreposto e, conseqüentemente, menor número de colaboradores femininos, face também ao desequilíbrio entre géneros que marca a área da Logística. As percentagens de inquiridos que preferiram não responder à questão do género distribuem-se quase equitativamente entre áreas, numa proporção de 2/2/3 entre entreposto, escritórios e lojas, respetivamente.

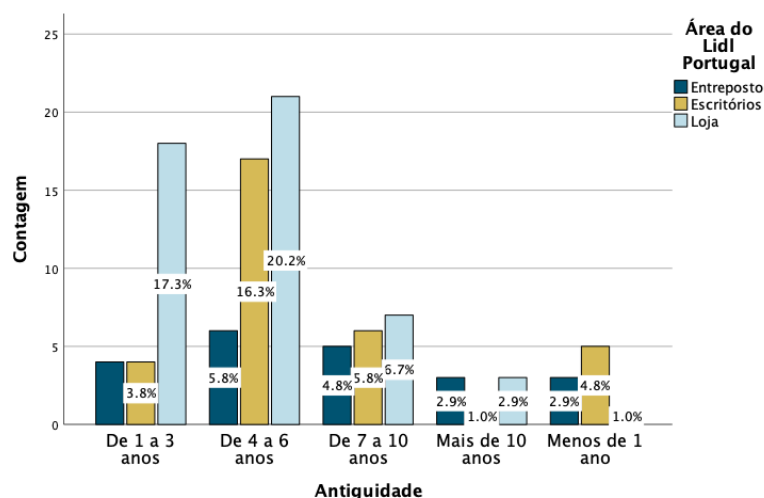
Gráfico 6. Cruzamento entre as variáveis “Idade” e “Área do Lidl Portugal”



Fonte: elaboração própria

Através do gráfico 6 denotamos que os inquiridos que mais se destacam são os 31,7% com idades entre os 23 e os 39 anos que trabalham em loja, seguidos dos da mesma faixa etária, mas que exercem funções nos escritórios (15,4%). Também a trabalhar nos escritórios, mas com idades compreendidas entre os 40 e 54 anos, temos 11,5% de inquiridos, cujos valores se seguem pelos 8,7% de inquiridos que trabalham em entreposto e da mesma faixa etária, e pelos 7,7% de inquiridos também de entreposto, mas de 23 a 39 anos. Destacam-se ainda os inquiridos que trabalham em loja de 40 a 54 anos (6,7%) e de menos de 23 anos (6,7%). As restantes categorias representam pouca expressão na presente amostra. Face à aparente inexistência de uma correlação entre ambas as variáveis, torna-se impossível estabelecer relações entre os dados observados.

Gráfico 7. Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e “Área do Lidl Portugal”



Fonte: elaboração própria

Também no que diz respeito ao cruzamento entre a variável “Antiguidade” e “Área do Lidl Portugal”, face à aparente inexistência de uma correlação entre ambas as variáveis, não é possível à investigadora estabelecer relações entre os dados observados. Contudo, observamos que 20,2% da amostra são inquiridos que trabalham em loja e que possuem 4 a 6 anos de casa, seguindo-se os inquiridos da mesma área, mas com uma antiguidade de 1 a 3 anos (17,3%). Outra das categorias mais representativas são os inquiridos dos escritórios e que estão no Lidl Portugal desde há 4 a 6 anos (16,3%). A faixa etária dos 7 aos 10 anos de casa é a que apresenta uma melhor distribuição entre áreas, com 4,8% de inquiridos de entreposto, 5,8% dos escritórios e 6,7% de loja.

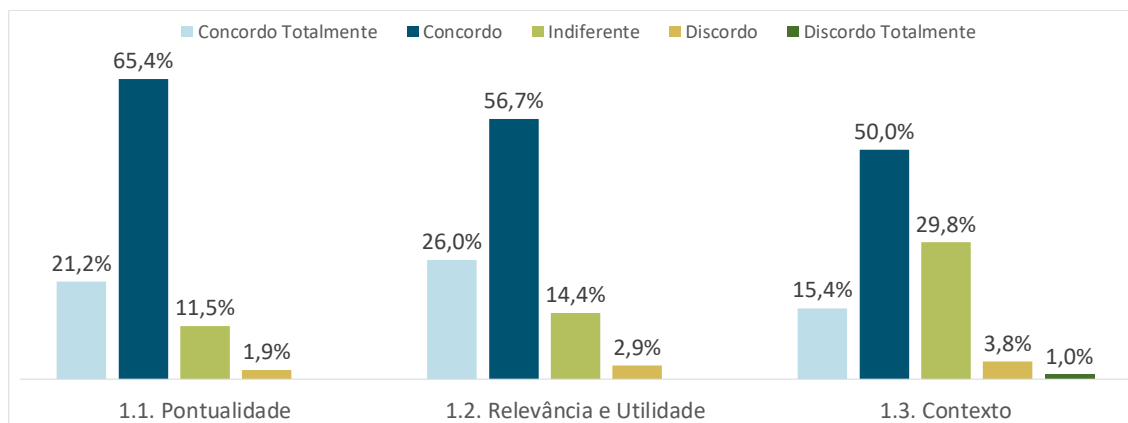
2.2. Dados do estudo

Numa segunda fase do presente subcapítulo importa analisarmos os dados do estudo obtidos a partir da segunda parte do inquérito e, assim, das 19 perguntas da investigação. Esta segunda parte segue a ordem do construto metodológico de avaliação definido (ver tabela 10, página 96) e a análise apresentada de seguida terá por base as 18 dimensões a este inerentes, permitindo aprofundar os temas da comunicação interna, RSCI e *employee engagement*, e respetivas ramificações.

Assim, as 18 dimensões em estudo estão divididas em três temas de análise – 2.2.1) Comunicação Interna, 2.2.2) Responsabilidade Social Corporativa Interna (RSCI) e 2.2.3) *Employee Engagement* – e são estas: i) Pontualidade e Conteúdos; ii) Transparência; iii) Perceção; iv) Conhecimento; v) Retenção de Informação; vi) Canais; vii) Participação e Reconhecimento; viii) Trabalho em Equipa; ix) Inovação; x) Melhoria Contínua; xi) Cultura; xii) Qualidade de Vida; xiii) Ambiente de Trabalho Seguro e Saudável; xiv) Desenvolvimento Pessoal e Profissional; xv) Igualdade de Oportunidades; xvi) Vigor; xvii) Dedicção; xviii) Absorção. À exceção da questão 7., todas as respostas foram elaboradas com base na escala de Likert de 5 pontos, em que 1 corresponde a “concordo totalmente”; 2 “concordo”; 3 “indiferente”; 4 “discordo” e 5 “discordo totalmente”.

i. Comunicação Interna

Gráfico 8. Pontualidade e Conteúdos



Fonte: elaboração própria

1.1. A comunicação do Lidl Portugal é pontual.

1.2. A comunicação do Lidl Portugal é relevante e útil.

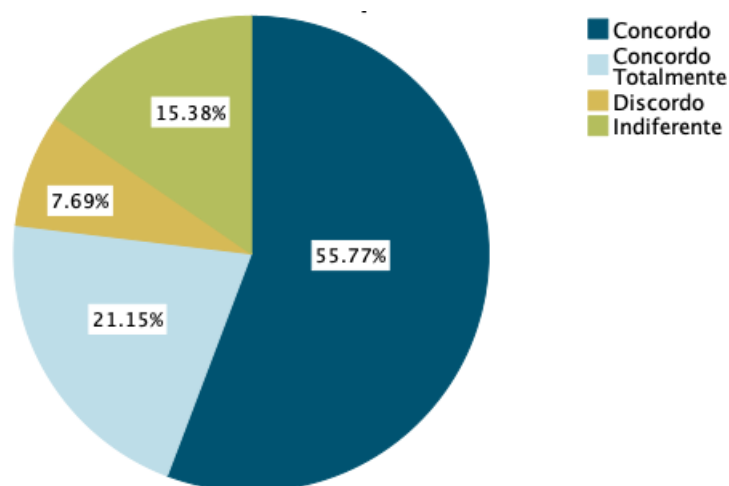
1.3. A comunicação do Lidl Portugal fornece contexto e justifica mudanças ou novas iniciativas relacionadas com a organização.

O gráfico 8 evidencia uma opinião generalizada consensual no que diz respeito à pontualidade e conteúdos de comunicação interna do Lidl Portugal, em que as categorias “concordo” e “concordo totalmente” possuem elevadas representações. No que diz respeito à pontualidade (1.1.), mais de 65% afirma concordar e mais de 21% afirma concordar totalmente que a comunicação da organização é pontual. Sobre a relevância e utilidade (1.2.), apesar da representatividade da categoria “indiferente” aumentar para 14,4% face aos 11,5% da pontualidade, continuamos a relatar a existência de um total de 82,7% de inquiridos que concordam e concordam totalmente que a comunicação do Lidl Portugal é relevante e útil.

Por fim, a alínea 1.3. é a única onde a taxa de inquiridos que se sentem indiferentes (29,8%) ultrapassa os que concordam totalmente (15,4%) e se aproxima dos 50% que concordam com a afirmação, não descurando o facto de que continuamos a observar 65,4% de inquiridos que concordam e concordam totalmente que a comunicação do Lidl Portugal fornece contexto e justifica mudanças ou novas iniciativas relacionadas com a organização. Denote-se que as respostas “discordo” e “discordo totalmente” representam, nas três alíneas,

nunca mais do que 3,8%, o que, em termos absolutos, corresponde a um máximo de 4 inquiridos (em 104 da totalidade da amostra).

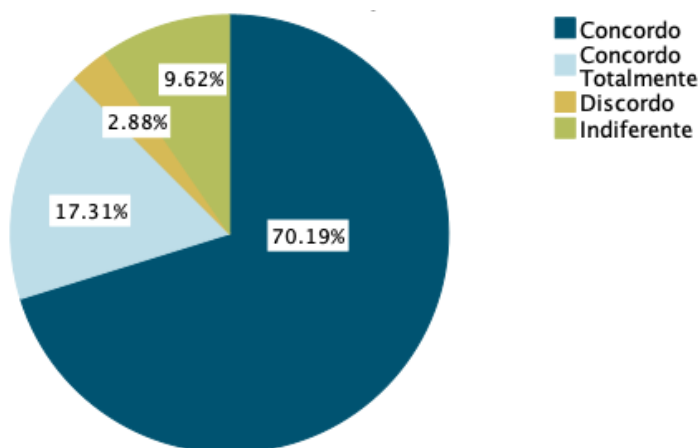
Gráfico 9. 2. O Lidl Portugal compartilha informações positivas e negativas com os colaboradores em tempo útil



Fonte: elaboração própria

No que diz respeito à transparência, o gráfico 9 demonstra que as categorias “concordo” (55,77%) e “concordo totalmente” (21,15%) são as mais votadas, perfazendo um total de 76,92% de inquiridos que acredita que o Lidl Portugal compartilha informações positivas e negativas com os colaboradores em tempo útil. Observamos ainda uma quota de 15,38% que se sente indiferente face a este fator e 7,68% que discorda desta afirmação, com destaque para o facto de que nenhum inquirido discordou totalmente da mesma.

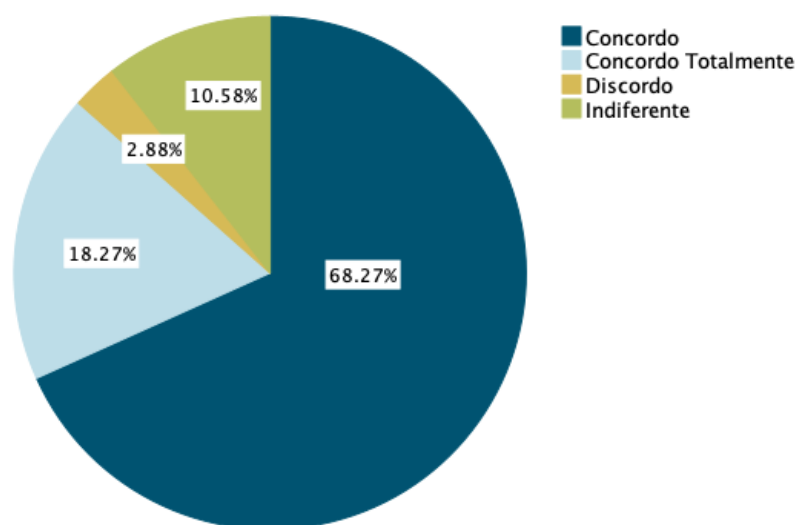
Gráfico 10. 3. Posuo uma perceção elevada da generalidade das mensagens, problemas e questões organizacionais do Lidl Portugal



Fonte: elaboração própria

A dimensão da perceção apresenta resultados bastante positivos para o Lidl Portugal, demonstrando que mais de 70% dos inquiridos concordam possuir uma elevada perceção da generalidade das suas mensagens, problemas e questões organizacionais, a par com 17,31% de inquiridos que concordam totalmente com a afirmação, perfazendo um total de 87,5% de inquiridos atualizados acerca da organização. Simultaneamente, e também em comparação com as dimensões analisadas anteriormente, ambas as taxas de indiferença e de discordância para com a afirmação se revelam baixas, estando nos 9,62% e 2,88%, respetivamente, sem qualquer expressão da categoria “discordo totalmente”.

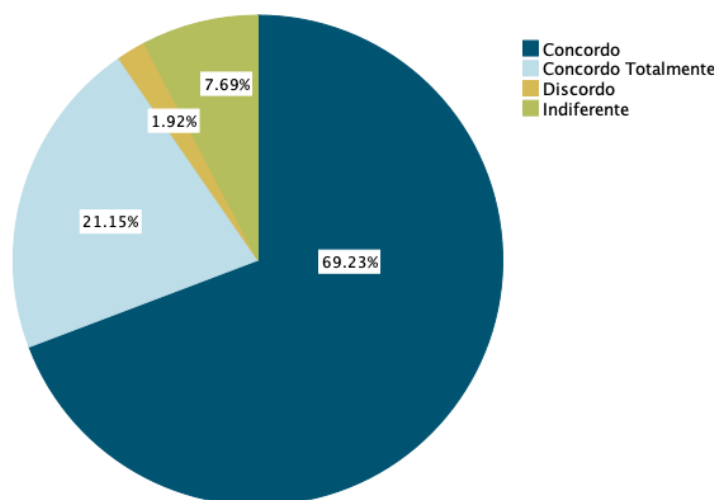
Gráfico 11. 4. Compreendo as mensagens, problemas e questões organizacionais do Lidl Portugal



Fonte: elaboração própria

Com resultados muito semelhantes à dimensão da perceção, a dimensão do conhecimento demonstra que os inquiridos, além estarem a par dos temas que circulam no universo Lidl Portugal, compreendem os mesmos, com 86,54% a concordarem e a concordarem totalmente com a afirmação em questão. Assim, 68,27% concorda que compreende as mensagens, problemas e questões organizacionais do Lidl Portugal, seguidos de 18,27% que afirma concordar totalmente. 10,58% dos inquiridos sentem-se indiferentes a esta dimensão e apenas 2,88% (3 inquiridos em termos absolutos) revelam discordar compreender os temas da organização, com nenhuma resposta registada na categoria “discordo totalmente”.

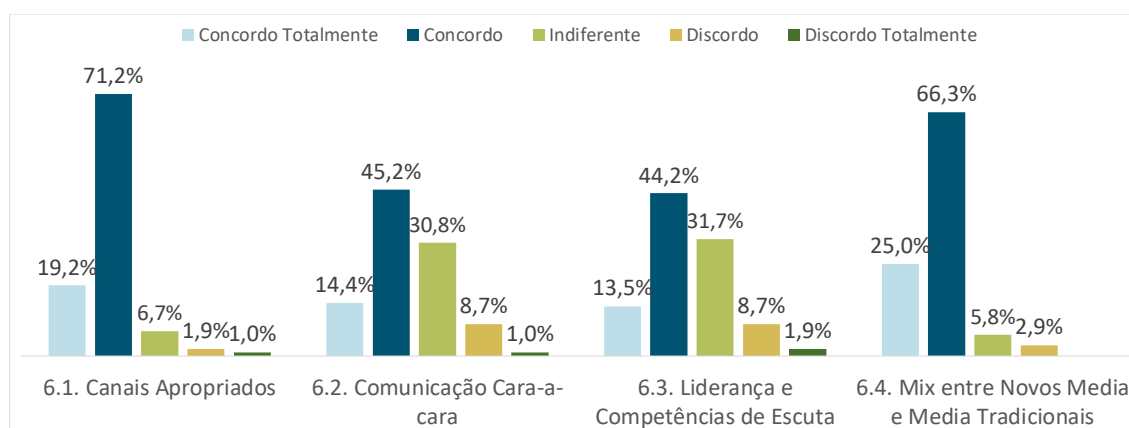
Gráfico 12. 5. Consigo lembrar-me de mensagens ou questões importantes do Lidl Portugal quando questionado(a) após um determinado período



Fonte: elaboração própria

Alcançando altos níveis de perceção e conhecimento, o cenário ideal seria igualmente o alcançar de altos níveis de retenção de informação, algo que o gráfico 12 confirma acontecer. Além de quase 70% dos inquiridos confirmarem lembrarem-se de mensagens ou questões importantes do Lidl Portugal quando questionados após um determinado período, 21,25% concordam totalmente com a afirmação, culminando em mais de 90% de inquiridos satisfeitos com esta dimensão. Denotamos ainda 7,69% de inquiridos que sentem incerteza em relação a este tópico e menos de 2% que discorda.

Gráfico 13. 6. Canais de Comunicação Interna



Fonte: elaboração própria

6.1. Considero que os canais internos do Lidl Portugal são apropriados.

6.2. O Lidl Portugal enfatiza o recurso à comunicação cara-a-cara, especialmente na resolução de conflitos ou crises, na comunicação de grandes mudanças e na celebração de conquistas.

6.3. Os líderes do Lidl Portugal desenvolvem e colocam em prática competências de escuta em todos os níveis da organização.

6.4. O Lidl Portugal conjuga a utilização de novos media (exemplo: aplicações móveis) com media tradicionais (exemplo: posters).

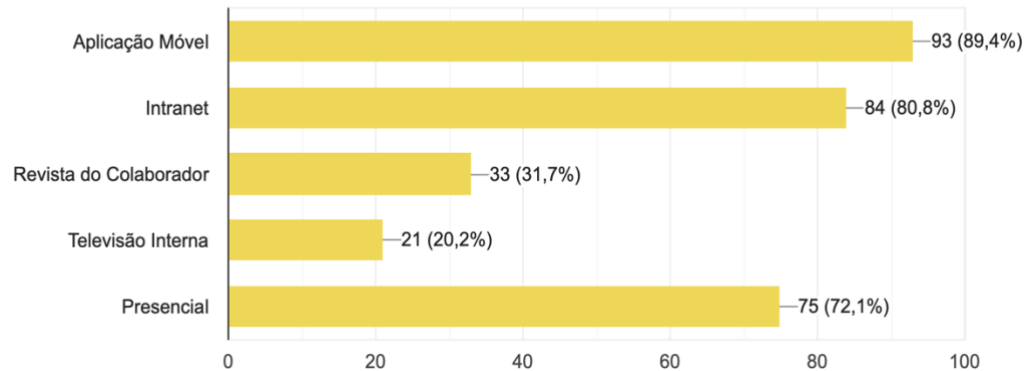
Num panorama geral, a categoria “concordo” mantém-se a mais votada em todas as alíneas e, em todas estas, existe uma percentagem de concordância sempre superior a 50%, contudo, importa analisarmos alínea a alínea (gráfico 13). No que diz respeito aos canais apropriados (6.1.), é notório que os inquiridos concordam que os canais internos do Lidl Portugal são apropriados, evidenciado não apenas pelos 71,2% que assinalaram “concordo”, mas pelo facto da totalidade de concordantes culminar em 90,4%, com menos 10% de indiferentes e discordantes. Na mesma lógica, 91,3% dos inquiridos demonstram concordar que o Lidl Portugal conjuga a utilização de novos media com media tradicionais (6.4.), com 66,3% na categoria “concordo” e 25% na categoria “concordo totalmente”. Apesar de aqui não encontrarmos discordantes totais, 5,8% inquiridos ainda se sentem incertos relativamente a este tema e 2,9% discordam.

Não obstante, a situação declina ligeiramente quando nos voltamos para as alíneas 6.2. e 6.3., nas quais continuamos a observar percentagens de concordância de 59,6% e 57,7%, respetivamente, mas onde os níveis de indiferença escalam acima dos 30%. Ademais, também os níveis de discordância aumentam, com 8,7% dos inquiridos a discordarem quer que o Lidl Portugal enfatiza o recurso à comunicação cara-a-cara, quer que os líderes do Lidl Portugal desenvolvem e colocam em prática competências de escuta em todos os níveis da organização. 1% dos inquiridos discorda totalmente da alínea 6.2. e 1,9% discorda totalmente da alínea 6.3, o que, em termos absolutos, perfaz um total de 3 inquiridos insatisfeitos.

Gráfico 14. 7. Canais de comunicação interna mais valorizados

7. Selecione quais desses Canais Internos mais valoriza (até 3).

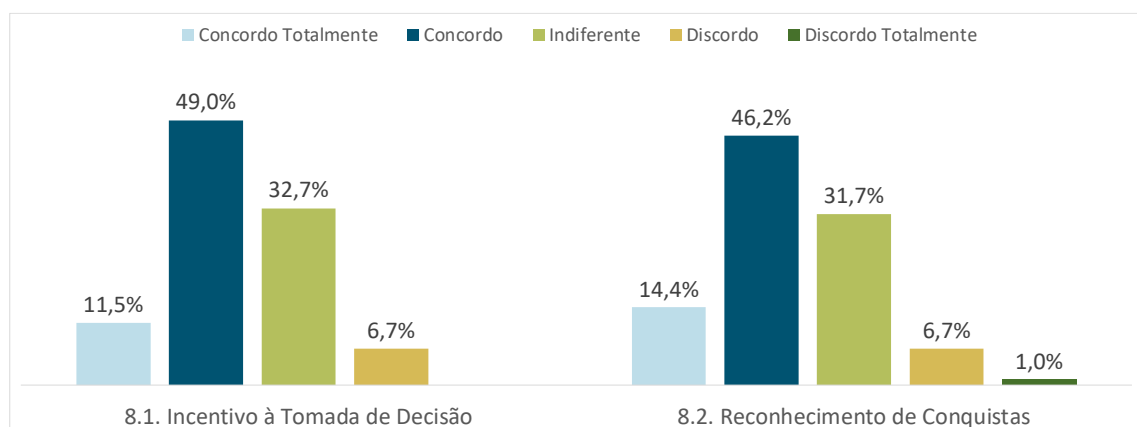
104 respostas



Fonte: elaboração própria

Quando questionados sobre os seus canais de comunicação interna preferenciais, os inquiridos elegeram sem margem para dúvidas a aplicação móvel (89,4%), a *intranet* (80,8%) e a comunicação presencial (72,1%). É relevante sublinhar que, apesar de a investigadora ter pedido que seleccionassem apenas até 3 canais, alguns inquiridos acabaram por seleccionar 4 ou até 5. Tal não alterou substancialmente os resultados, dado que os 3 primeiros canais acabariam sempre por levar a vitória, mas aumentou as percentagens atribuídas à revista do colaborador e à televisão interna.

Gráfico 15. 8. Participação e Reconhecimento



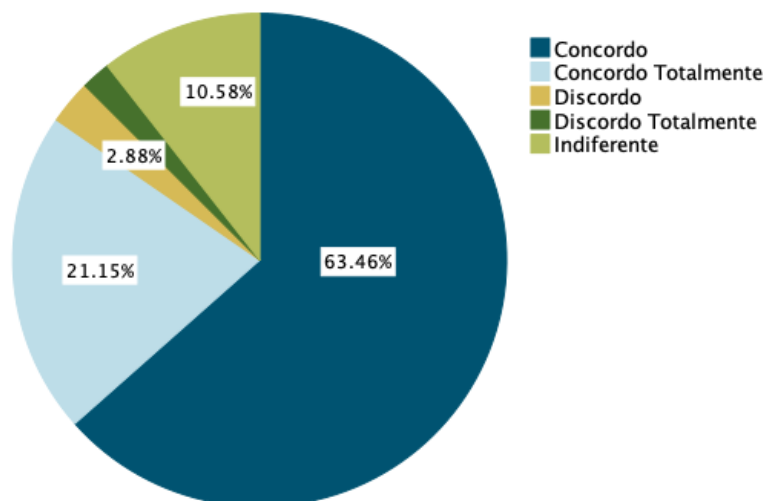
Fonte: elaboração própria

8.1. Sinto que a minha participação na tomada de decisão é incentivada.

8.2. Sinto que as minhas conquistas, de todos os níveis, são reconhecidas e celebradas.

O gráfico 15 retrata um cenário semelhante ao que observámos nas alíneas 6.2. e 6.3.: apesar de 60,5% dos inquiridos sentir que a sua participação na tomada de decisão é incentivada (49% concordam e 11,5% concordam totalmente) e 60,6% sentirem que as suas conquistas, de todos os níveis, são reconhecidas e celebradas (46,2% concordam e 14,4% concordam totalmente), os níveis de indiferença para ambas as alíneas ultrapassam os 30%. Encontramos ainda 6,7% de inquiridos que discordam de ambos os sentimentos de participação e reconhecimento, e ainda 1 único inquirido que discorda totalmente que o Lidl Portugal reconheça e celebre as suas conquistas.

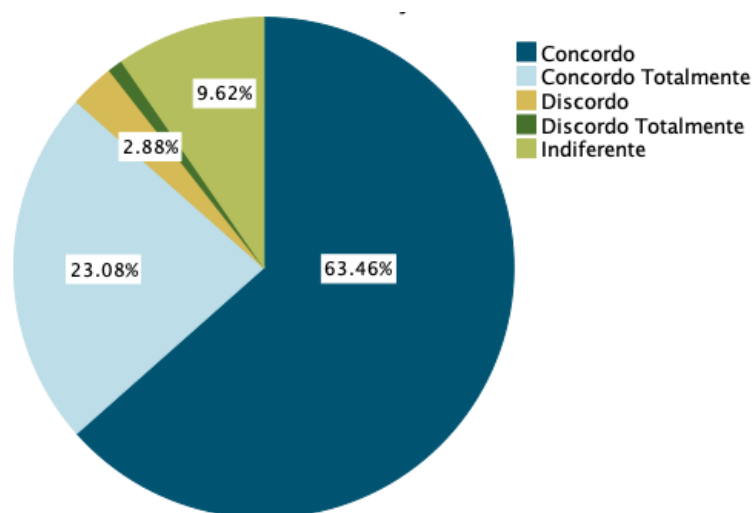
Gráfico 16. 9. Uno-me com os colegas da minha equipa para alcançarmos uma meta ou objetivo comum com sucesso, sob a liderança de uma chefia designada



Fonte: elaboração própria

Quando o tema é o trabalho em equipa, uma vasta maioria dos inquiridos (63,46%) concorda que se une com os colegas de equipa em prol do alcance de uma meta ou objetivo comum, e 21,15% concorda totalmente. Ainda que 10,58% se sinta indiferente em relação a trabalhar em conjunto com outros colegas, e que 2,88% discorde deste sentimento, deparamo-nos com uma opinião generalizada de concordância que assenta quase nos 85%. 1,9% discorda totalmente que o trabalho em equipa sob a liderança de uma chefia designada seja uma prática no Lidl Portugal.

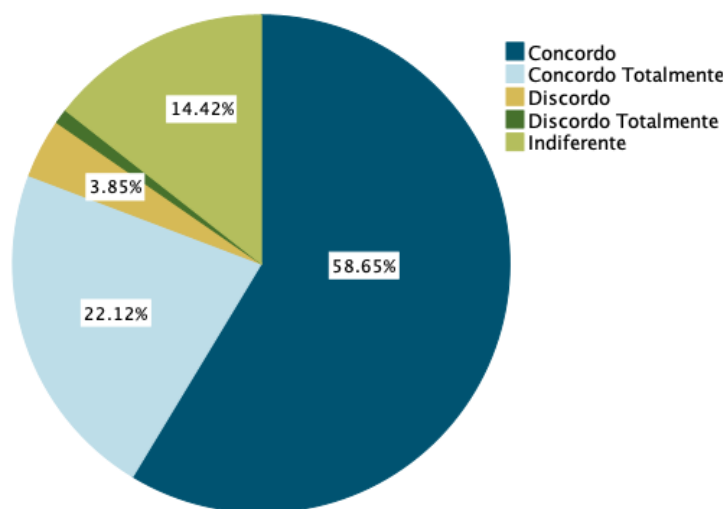
Gráfico 17. 10. Procuro pensar de forma diferente e experimentar novas abordagens, ideias ou comportamentos relacionados com a organização



Fonte: elaboração própria.

Os inquiridos revelam também existir no Lidl Portugal um ambiente de trabalho que fomenta a inovação, com 63,46% a concordarem que procuram pensar de forma diferente e experimentar novas abordagens, ideias ou comportamentos relacionados com a organização, e 23,08% a concordar totalmente (gráfico 17). Aqui, e em comparação com a dimensão analisada anteriormente, o sentimento de indiferença cai para os 9,62%, bem como, a percentagem de “discordo totalmente” para 1%, mantendo-se a percentagem de inquiridos discordantes nos 2,88%.

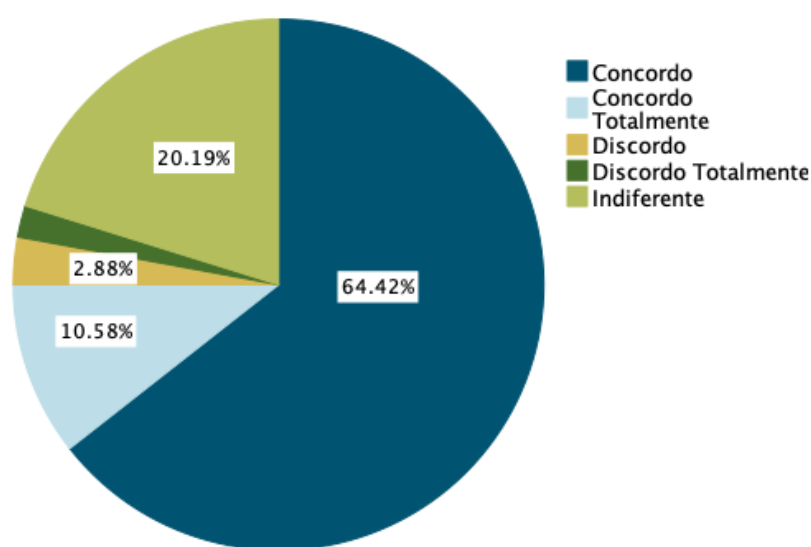
Gráfico 18. 11. Procuro oferecer pequenas ou grandes melhorias para melhorar a eficiência, produtividade e qualidade de um produto ou processo no ambiente de trabalho



Fonte: elaboração própria.

Com resultados muito semelhantes às duas dimensões anteriores, 58,65% dos inquiridos concorda procurar melhorar continuamente a eficiência, produtividade e qualidade de um produto ou processo no ambiente de trabalho, e 22,12% concorda totalmente, o que gera uma pontuação geral de concordância bastante positiva de 80,77%. Aqui, o sentimento de indiferença para com esta contribuição para a melhoria da organização ascende aos 14,42% e temos também um número maior de respostas “discordo”, com 3,85%. No entanto, apenas 1 pessoa discorda totalmente desta afirmação.

Gráfico 19. 12. O Lidl Portugal promove uma cultura que tem por base uma comunicação bidirecional (ou em todos os sentidos), isto é, que fornece feedback contínuo entre a organização e colaboradores

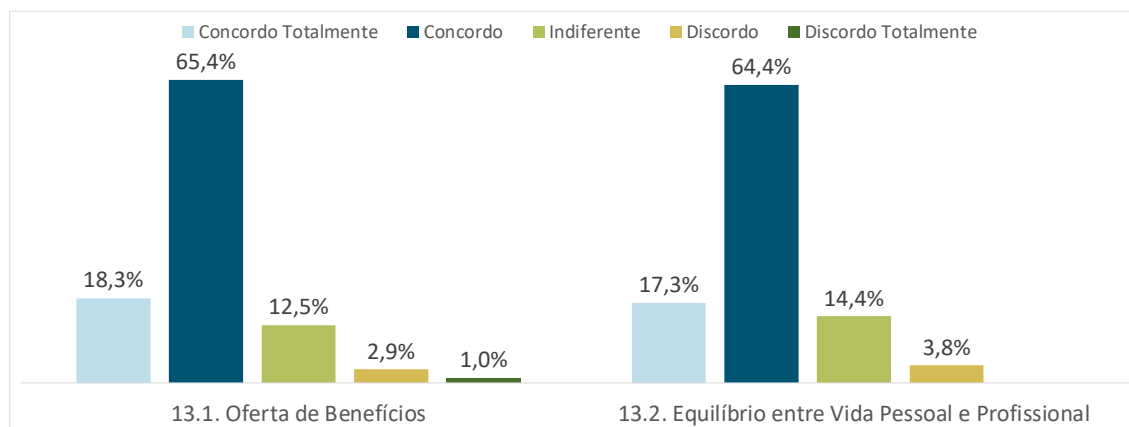


Fonte: elaboração própria.

O gráfico 19 é bastante claro: exatamente $\frac{3}{4}$ (75%) dos inquiridos concordam e concordam totalmente com a existência de uma cultura organizacional no Lidl Portugal que tem por base uma comunicação assente no *feedback* bidirecional, com 64,42% a responder “concordo” e 10,58% “concordo totalmente”. Tal deixa-nos com um clima de indiferença e discordância de apenas 25%, ainda que 20,19% sejam apenas respostas da categoria “indiferente” e 2,88% de “discordo”. 2 pessoas discordam totalmente que este tipo de cultura seja uma realidade no Lidl Portugal.

ii) Responsabilidade Social Corporativa Interna (RSCI)

Gráfico 20. 13. Qualidade de Vida



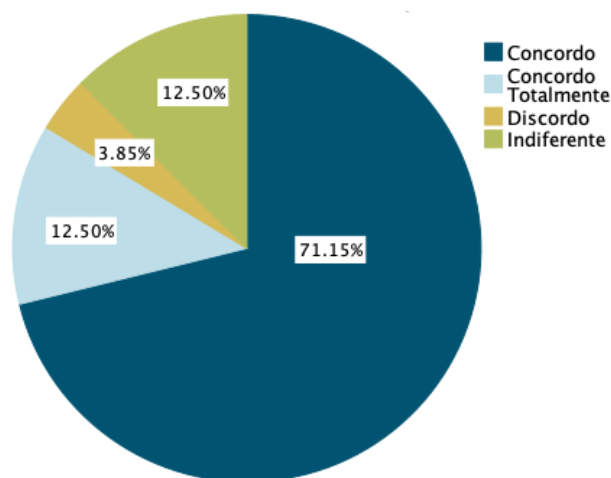
Fonte: elaboração própria.

13.1. O Lidl Portugal oferece inúmeros benefícios que melhoram a minha qualidade de vida.

13.2. O Lidl Portugal implementa políticas que fomentam o equilíbrio entre a minha vida pessoal e profissional.

Entrando no domínio da RSCI, e no que diz respeito à qualidade de vida dos colaboradores na organização (gráfico 20), a generalidade de opiniões dos inquiridos situa-se num patamar bastante positivo, com percentagens de concordância totais (“concordo” e “concordo totalmente”) de 83,7% e 81,7% para as alíneas 13.1. e 13.2., respetivamente, comparativamente a percentagens de indiferença e discordância de 16,4% e 18,2%, respetivamente. 65,4% dos inquiridos concorda que o Lidl Portugal oferece inúmeros benefícios que melhoram a sua qualidade de vida (13.1.), e 18,3% concordam totalmente com a afirmação, com 12,5% a sentirem-se indiferentes face a esta dimensão. Com resultados muito semelhantes, 64,4% dos inquiridos concorda que a organização estimula o *work-life balance* e 17,3% concorda totalmente, apenas com a percentagem de indiferença a ascender aos 14,4% nesta alínea. Em ambas as afirmações, o sentimento de discordância (quer normal, quer total) se mantém reduzido, confirmando que os inquiridos concordam com a existência de qualidade de vida ao exercerem funções no Lidl Portugal.

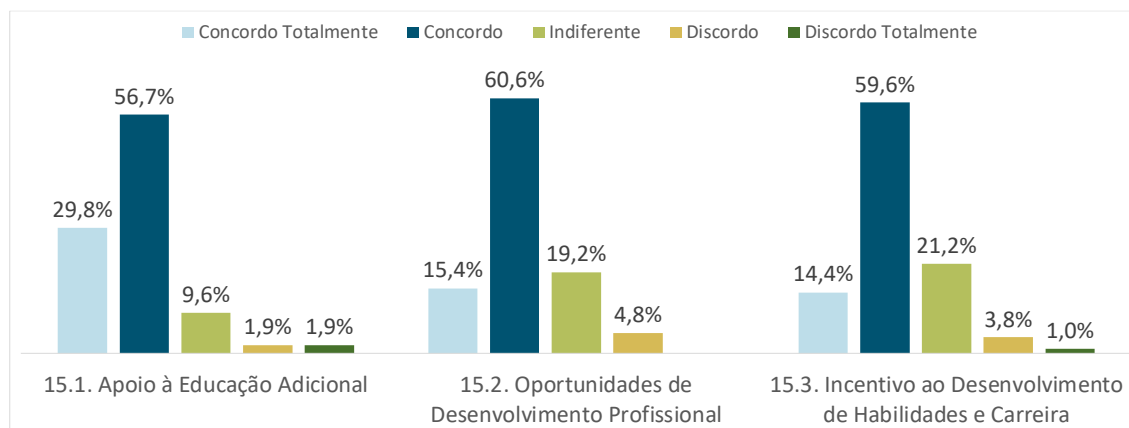
Gráfico 21. 14. As políticas do Lidl Portugal fornecem um ambiente de trabalho seguro e saudável



Fonte: elaboração própria.

Ademais, a generalidade dos inquiridos também concorda existir um ambiente de trabalho seguro e saudável no Lidl Portugal, denotando-se um clima total de concordância de 83,65% (71,15% concordam e 12,50% concordam totalmente com a afirmação). A incerteza mantém-se na escala dos 12,50% e encontramos ainda 3,85% de discordantes, sem nenhuma resposta registada na categoria “discordo totalmente”.

Gráfico 22. 15. Face ao desenvolvimento pessoal e profissional proporcionado pela organização,



Fonte: elaboração própria.

15.1. O Lidl Portugal apoia-me se pretender adquirir educação adicional.

15.2. O Lidl Portugal providencia oportunidades para o meu desenvolvimento profissional.

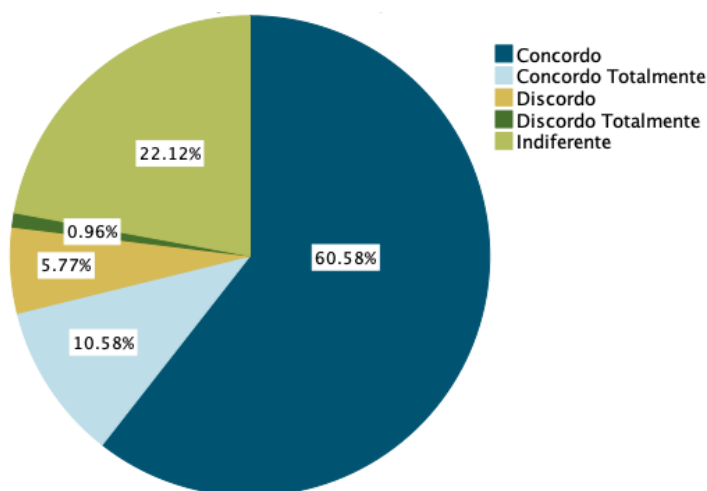
15.3. As políticas do Lidl Portugal incentivam-me a desenvolver as minhas habilidades e carreira.

Com algumas diferenças notórias entre alíneas, que passaremos a analisar de seguida, o gráfico 22 torna clara a existência de conformidade geral face ao desenvolvimento pessoal e profissional proporcionado pelo Lidl Portugal aos seus colaboradores, com uma percentagem média de concordância total (“concordo” e “concordo totalmente”) de 78,83%. Primeiramente, deparamo-nos com 86,5% de inquiridos que concordam e concordam totalmente que o Lidl Portugal lhes fornece apoio caso pretendam adquirir educação adicional (15.1.), sendo esta a afirmação com melhor desempenho entre as três. Também aqui, a percentagem de incerteza é reduzida (9,6%) e ambas as respostas “discordo” e “discordo totalmente” se encontram nos 1,9%, perfazendo 2 inquiridos cada, em termos absolutos.

Já a alínea 15.2. regista uma ligeira queda na percentagem de concordância total, ficando-se pelos 76%, com mais repostas “concordo” (60,6%), mas menos inquiridos que concordam totalmente (15,4%). Outra diferença notável é a subida do número de inquiridos que se sentem indiferentes face ao facto de a organização providenciar (ou não) oportunidades ao seu desenvolvimento profissional (19,2%), bem como, do número de discordantes (4,8%).

No que à alínea 15.3. diz respeito voltamos a presenciar um cenário muito semelhante: uma percentagem de concordância total de 74%, com 59,6% de respostas “concordo” e 14,4% “concordo completamente”, e novamente uma subida da taxa de indiferença até aos 21,2%. Os discordantes passam para os 3,8%, mas passamos a ter 1 inquirido que discorda completamente que as políticas do Lidl Portugal o incentivem a desenvolver as suas habilidades e carreira. Não obstante, podemos afirmar que, para a generalidade dos inquiridos, o desenvolvimento pessoal e profissional é uma realidade na organização.

Gráfico 23. 16. O Lidl Portugal oferece oportunidades iguais a todos os seus colaboradores

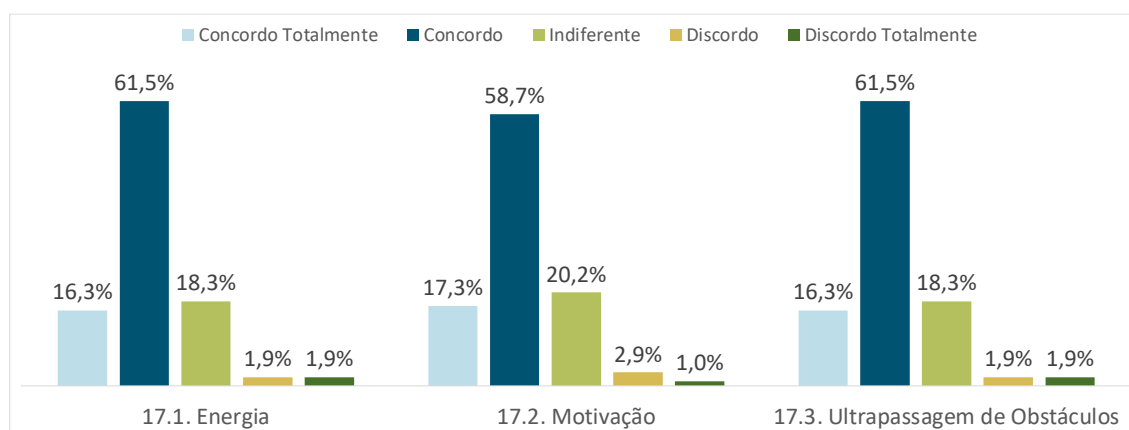


Fonte: elaboração própria.

Por fim, a dimensão da igualdade de oportunidades apresenta uma concordância igualmente bastante positiva, com 60,58% dos inquiridos a concordarem que o Lidl Portugal oferece oportunidades iguais a todos os seus colaboradores, e 10,58% a concordarem totalmente. Em comparação com as restantes dimensões de RSCI, esta é a que apresenta uma maior percentagem de discordantes, com 5,77%, e igualmente a maior percentagem de indiferença, com 22,12%. Encontramos ainda 1 inquirido que discorda totalmente da existência de igualdade de oportunidades na organização.

iii) *Employee Engagement*

Gráfico 24. 17. Tendo em conta o meu vigor no trabalho,



Fonte: elaboração própria.

17.1. Sinto-me energético(a) no trabalho.

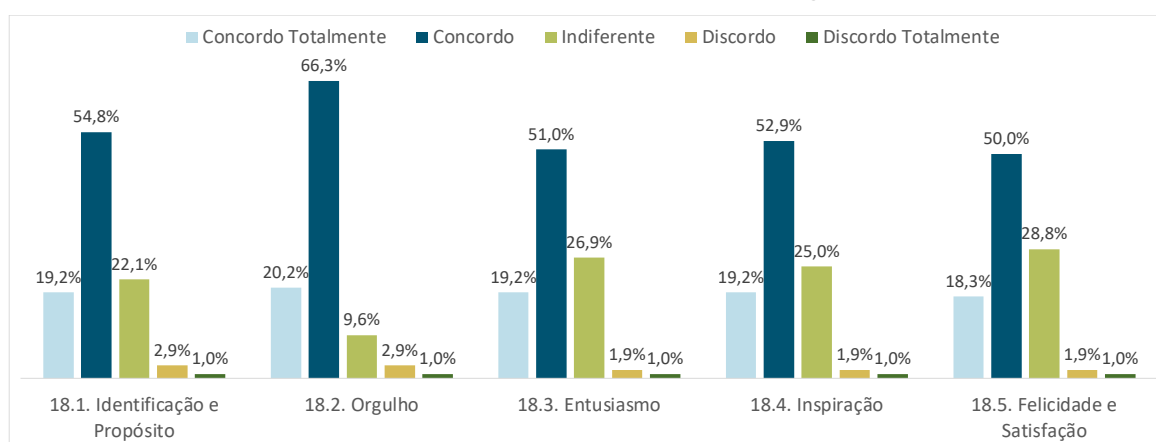
17.2. O meu trabalho motiva-me.

17.3. Quando me deparo com obstáculos procuro enfrentá-los e ultrapassá-los.

Ao entrarmos no domínio do *employee engagement*, num panorama geral observamos que os inquiridos concordam sentir-se vigorosos aquando do desempenho das suas funções, com as percentagens de “concordo” a rondarem uma média de 60,6%, e as percentagens médias de concordância totais (“concordo” e “concordo totalmente”) a situarem-se nos 77,2% (gráfico 24). Tal deixa-nos com uma percentagem média geral de indiferença e discordância de 22,8%, onde os discordantes nunca ultrapassam os 2,9%.

Relativamente às afirmações 17.1. e 17.3, os resultados são exatamente iguais: 77,8% concordam e concordam totalmente que 1) se sentem energéticos no trabalho e 2) que quando se deparam com obstáculos procuram enfrentá-los e ultrapassá-los. Ainda encontramos uma taxa de 18,3% que se sente indiferente 1) ao sentimento de energia e 2) ao desejo de ver os seus desafios serem ultrapassados em ambiente laboral, a par com 1,9% de inquiridos que discorda de cada uma das afirmações, e 1,9% que discorda totalmente, esta última que perfaz, em termos absolutos, um total de 4 inquiridos discordantes em cada alínea. Já em relação à motivação (17.2.), apesar das ligeiras diferenças, as observações que retiramos são semelhantes: 76% de concordantes totais (“concordo” e “concordo totalmente”) *versus* uma ligeira subida na taxa de indiferença face às restantes alíneas, agora com 20,2%. Também passamos a ter 2,9% de inquiridos que discorda que o seu trabalho os motive, mas menos 1 inquirido que discorda totalmente da afirmação.

Gráfico 25. 18. Perante a minha dedicação à organização,



Fonte: elaboração própria.

18.1. Identifico-me com o meu trabalho e encontro nele um propósito.

18.2. Tenho orgulho no meu trabalho.

18.3. O meu trabalho entusiasma-me.

18.4. O meu trabalho inspira-me.

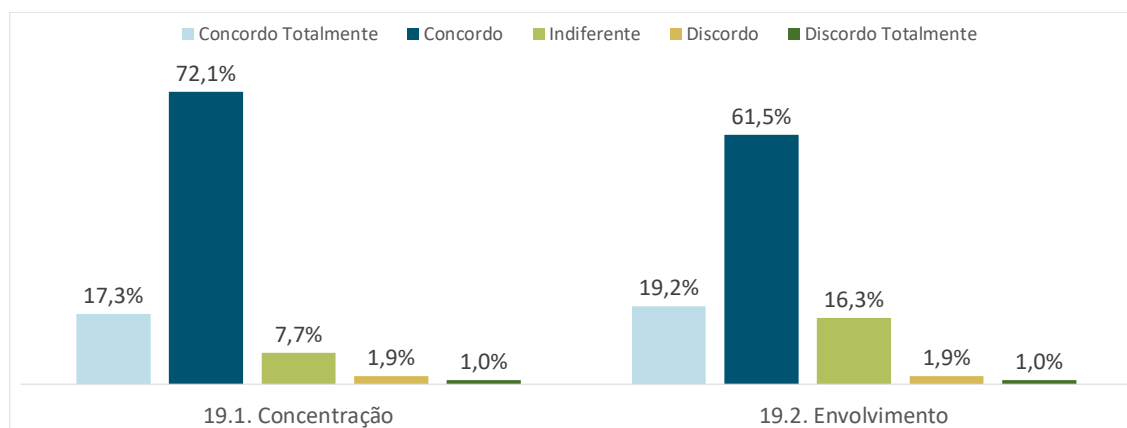
18.5. Estou feliz e satisfeito(a) com as minhas funções no Lidl Portugal.

Quanto à dedicação dos colaboradores à organização, há não só um clima geral de concordância entre os inquiridos face ao seu sentimento de dedicação para com a organização, como também uma recorrente estabilidade de resultados entre quatro das afirmações, como veremos de seguida. Contudo, denotamos um claro destaque para a alínea 18.2. e para os 66,3% de inquiridos que concordam que o seu trabalho os deixa orgulhosos, a par com os 20,2% que concordam totalmente. Há que notar ainda o reduzido sentimento de indiferença (9,6%) e de discordância (2,9% e apenas 1 único discordante total), que fazem deste sentimento no que confere maior força à dimensão da dedicação ao Lidl Portugal.

Mais de metade dos inquiridos (54,8%) também concorda identificar-se com o seu trabalho e encontrar nele um propósito (18.1.), em conjunto com os 19,2% que concorda totalmente com a afirmação. Apesar de aqui, comparativamente com o sentimento de orgulho, os níveis de indiferença ascenderem aos 22,1%, mantemos os discordantes nos 2,9% e apenas 1 discordante total. Ademais, 51% dos inquiridos que revelam concordar que o seu trabalho os entusiasma e também 19,2% revela concordar totalmente, apesar de assistirmos novamente à subida da percentagem de indiferença (26,9%). Ainda assim, apenas 1,9% responderam “discordo” e 1 inquirido respondeu “discordo totalmente”.

Já no que diz respeito à inspiração (18.3.), novamente 19,2% de inquiridos concordam totalmente que o seu trabalho os inspira e 52,9% concordam, com 25% a revelar-se sentir-se indiferente, mas com apenas 1,9% de discordantes e, novamente, apenas 1 discordante total. Concluindo, e falando de felicidade e satisfação (18.5.), a taxa de concordantes mantém-se em metade da amostra (50%) e os concordantes totais (“concordo” e “concordo totalmente”) perfazem 68,3%. Os números de “discordo” e “discordo totalmente mantêm-se (1,9% e 1%, respetivamente), porém, é também aqui que observamos o maior sentimento de indiferença (28,8%).

Gráfico 26. 19. Em função da minha absorção para com o meu trabalho,



Fonte: elaboração própria.

19.1. Quando estou a trabalhar sinto-me concentrado(a) nas minhas tarefas.

19.2. Procuro envolver-me ao máximo com as minhas funções.

Encerrando não só o domínio do *employee engagement*, mas também o subcapítulo 2., observamos que os inquiridos concordam, na sua generalidade, sentir-se absorvidos para com o seu trabalho no Lidl Portugal, ainda que com um maior reforço do sentimento de concentração nas suas tarefas (19.1.) - 89,4% de concordância geral (“concordo” e “concordo totalmente”) - do que de envolvimento (19.2.) – 80,7%. Face à alínea 19.1., 72,1% de inquiridos diz concordar sentir-se concentrado quando está a trabalhar, e 17,3% diz concordar totalmente, com apenas 7,7% a sentir-se indiferente. Apenas 1,9% discorda e 1 inquirido discorda totalmente. Já na alínea 19.2., a percentagem de inquiridos concordantes decresce para os 61,5%, aumentando ligeiramente a percentagem de inquiridos concordantes totais para 19,2%. Contudo, aqui, 16,3% demonstra ser indiferente ao facto de estar (ou não) envolvido ao máximo com as suas funções. Novamente encontramos apenas 1,9% de discordantes e 1 único discordante total.

Em suma denotamos que, na generalidade, os resultados apresentados para cada dimensão são muito semelhantes entre si, cuja ordem de concordância tende a ser a seguinte: $\text{concordo} > \text{concordo totalmente} > \text{indiferente} > \text{discordo} > \text{discordo totalmente}$. Assistimos, assim, a um clima generalizado de concordância em todas as dimensões analisadas, com respostas “concordo” que podem oscilar entre os 50% e os 70%, enquanto as respostas “concordo totalmente” começam nos 10% e podem ir até aos 30%. Por sua vez, a média de

indiferença assenta nos 17,6%, enquanto a média de discordância não ultrapassa os 3,55%. Já a discordância total muitas vezes não é representada e, quando é, situa-se sempre entre 1 e 2 inquiridos, em termos absolutos.

3. Apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento entre a variável “Área do Lidl Portugal” e os dados gerais do estudo

Fechada a análise individual dos dados de caracterização e dados gerais do estudo, importa agora estabelecer os diferentes cruzamentos entre os dados gerais do estudo e a variável de caracterização que a autora considera ser a variável-chave que complementa o foco do presente trabalho: a área do Lidl Portugal em que os colaboradores se inserem.

Inicialmente, esta secção não seria incluída na presente dissertação, sendo que o objetivo primordial seria apenas focarmo-nos na análise individual das variáveis e, posteriormente, no cruzamento entre as variáveis de RSCI e de Comunicação Interna, com as primeiras enquanto variáveis dependentes. Contudo, ao longo da investigação – essencialmente, após a fase exploratória, em que a investigadora teve oportunidade de visitar a sede do Lidl Portugal e conhecer melhor a realidade da organização -, ficou claro que esta realidade e, consequentemente, o dia-a-dia dos colaboradores, pode variar muito facilmente entre lojas, escritórios e entrepostos. Os instrumentos de comunicação interna também se adaptam, o que leva a que as perceções dos colaboradores de cada área possam também ser distintas face aos diferentes temas de comunicação interna, responsabilidade social corporativa interna e *employee engagement*.

Assim, analisar cada variável em função de cada área da organização tornou-se imprescindível, e a autora não poderia deixar de ter estas conclusões em conta na fase de discussão e triangulação de resultados. De notar ainda que para alguns dos cruzamentos de dados apresentados de seguida foi necessária a seleção de apenas uma ou duas alíneas para cada variável de estudo. A escolha das mesmas foi feita tendo por base a sua análise individual realizada no capítulo anterior e estas estão apresentadas ao longo da tabela 15, em conjunto com a respetiva afirmação utilizada no inquérito por questionário.

A tabela 15 apresenta ainda o respetivo teste de qui-quadrado de Pearson realizado para cada variável, que permitirá validar a existência (ou inexistência) de uma relação de dependência entre as duas variáveis em estudo e, assim, confirmar que, de facto, ambas se influenciam. Recordemos que sendo $\alpha = 0,05$, há que comparar o valor do qui-quadrado de Pearson (p) obtido para cada variável com o valor de α , sendo que se $p < \alpha$, as variáveis influenciam-se e são dependentes entre si; se, por outro lado, $p > \alpha$, as variáveis não se influenciam e são independentes.

Tabela 15. Lista de cruzamentos e respetivo Teste do Qui-quadrado de Pearson entre a variável “Área do Lidl Portugal” e restantes variáveis gerais do estudo

Variável 1	Variável 2	Afirmação	Qui-quadrado de Pearson	Conclusão
“Área do Lidl Portugal” Qual a área do Lidl Portugal na qual exerce funções atualmente? - Loja - Entrepasto - Escritórios	“Pontualidade e Conteúdos”	“Relevância” - 1.2. A comunicação do Lidl Portugal é relevante e útil.	0,040	Aparenta existir dependência entre a relevância e a área do Lidl Portugal.
	“Transparência”	2. O Lidl Portugal compartilha informações positivas e negativas com os colaboradores em tempo útil.	0,542	Não aparenta existir dependência entre a transparência e a área do Lidl Portugal.
	“Perceção”	3. Possuo uma perceção elevada da generalidade das mensagens, problemas e questões organizacionais do Lidl Portugal.	0,007	Aparenta existir dependência entre a perceção e a área do Lidl Portugal.
	“Conhecimento”	4. Compreendo as mensagens, problemas e questões organizacionais do Lidl Portugal.	0,191	Não aparenta existir dependência entre o conhecimento e a área do Lidl Portugal.
	“Retenção de Informação”	5. Consigo lembrar-me de mensagens ou questões importantes do Lidl Portugal quando questionado(a) após um determinado período.	0,120	Não aparenta existir dependência entre a retenção de informação e a área do Lidl Portugal.
	“Canais de Comunicação”	“Comunicação Cara-a-cara” - 6.2. O Lidl Portugal enfatiza o recurso à comunicação cara-a-cara, especialmente na resolução de conflitos ou crises, na	0,062 0,007	Não aparenta existir dependência entre a comunicação cara-a-cara e a área do Lidl Portugal.

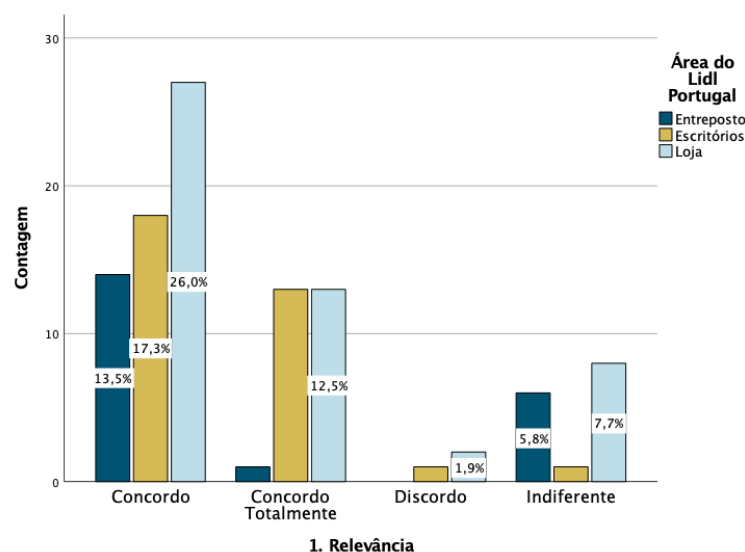
		comunicação de grandes mudanças e na celebração de conquistas. “Liderança e Escuta” - 6.3. Os líderes do Lidl Portugal desenvolvem e colocam em prática competências de escuta em todos os níveis da organização.		Aparenta existir dependência entre a liderança e escuta, e a área do Lidl Portugal.
	“Reconhecimento de Conquistas”	“Incentivo à Tomada de Decisão” - 8.1. Sinto que a minha participação na tomada de decisão é incentivada.	0,066	Não aparenta existir dependência entre o incentivo à tomada de decisão e a área do Lidl Portugal.
	“Trabalho em Equipa”	9. Uno-me com os colegas da minha equipa para alcançarmos uma meta ou objetivo comum com sucesso, sob a liderança de uma chefia designada.	0,016	Aparenta existir dependência entre o trabalho em equipa e a área do Lidl Portugal.
	“Inovação”	10. Procuo pensar de forma diferente e experimentar novas abordagens, ideias ou comportamentos relacionados com a organização.	0,004	Aparenta existir dependência entre a inovação e a área do Lidl Portugal.
	“Melhoria Contínua”	11. Procuo oferecer pequenas ou grandes melhorias para melhorar a eficiência, produtividade e qualidade de um produto ou processo no ambiente de trabalho.	<0,001	Aparenta existir dependência entre a melhoria contínua e a área do Lidl Portugal.
	“Cultura”	12. O Lidl Portugal promove uma cultura que tem por base uma comunicação bidirecional (ou em todos os sentidos), isto é, que fornece <i>feedback</i> contínuo entre a organização e colaboradores.	0,007	Aparenta existir dependência entre a cultura e a área do Lidl Portugal.
	“Qualidade de Vida”	“Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional” - 13.2. O Lidl Portugal implementa políticas que fomentam o equilíbrio entre a minha vida pessoal e profissional	<0,001	Aparenta existir dependência entre o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e a área do Lidl Portugal.

	“Ambiente de Trabalho”	14. As políticas do Lidl Portugal fornecem um ambiente de trabalho seguro e saudável.	0,049	Aparenta existir dependência entre o ambiente de trabalho e a área do Lidl Portugal.
	“Desenvolvimento Profissional”	“Apoio à Educação Adicional” - 15.1. O Lidl Portugal apoia-me se pretender adquirir educação adicional.	0,407	Não aparenta existir dependência entre o apoio à educação adicional e a área do Lidl Portugal.
	“Igualdade de Oportunidades”	16. O Lidl Portugal oferece oportunidades iguais a todos os seus colaboradores.	<0,001	Aparenta existir dependência entre a igualdade de oportunidades e a área do Lidl Portugal.
	“Vigor”	“Motivação” - 17.2. O meu trabalho motiva-me.	0,029	Aparenta existir dependência entre a motivação e a área do Lidl Portugal.
	“Dedicação”	“Orgulho” - 18.2. Tenho orgulho no meu trabalho.	0,330	Não aparenta existir dependência entre o orgulho e a área do Lidl Portugal.
	“Absorção”	“Envolvimento” - 19.2. Procuro envolver-me ao máximo com as minhas funções.	<0,001	Aparenta existir dependência entre o envolvimento e a área do Lidl Portugal.

Fonte: elaboração própria.

Por questões de relevância e eficiência, procede-se, assim, ao cruzamento apenas entre as variáveis que revelaram apresentar uma aparente dependência entre si, já que só estas nos permitem inferir relações causais e extrapolar observações de elevada importância para a posterior triangulação de resultados. Assim, são estas: “Relevância”, “Perceção”, “Liderança e Escuta”, “Trabalho em Equipa”, “Inovação”, “Melhoria Contínua”, “Cultura”, “Qualidade de Vida”, “Ambiente de Trabalho”, “Igualdade de Oportunidades”, “Motivação” e “Envolvimento”.

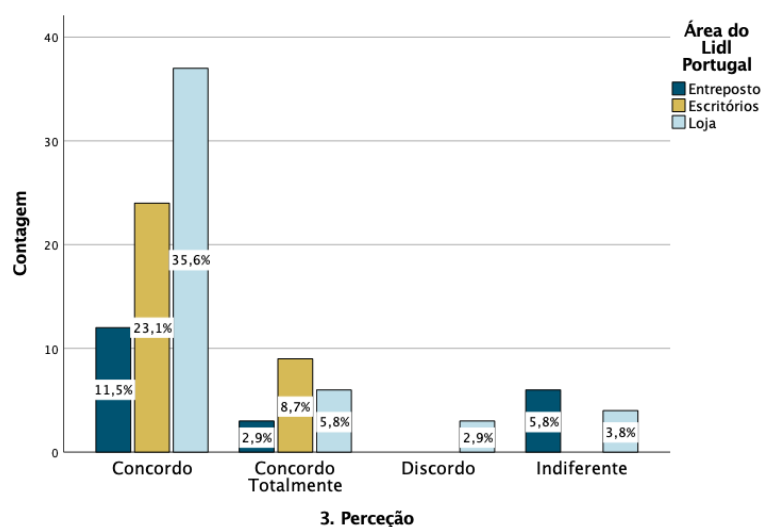
Gráfico 27. Cruzamento entre as variáveis “Relevância” e “Área do Lidl Portugal”



Fonte: elaboração própria.

No que diz respeito à relevância dos conteúdos de comunicação interna do Lidl Portugal denotamos uma representatividade de 26% de concordantes que trabalham em lojas, seguidos de 17,3% de concordantes dos escritórios e 13,5% de concordantes de entreposto. Na categoria “concordo totalmente” encontramos ainda 12,5% quer de concordantes totais de lojas, quer de escritórios, com apenas 1 inquirido de entreposto, já que uma taxa de 5,8% de colaboradores de entreposto se revelaram indiferentes a esta variável. Também aqui, 7,7% de colaboradores que exercem funções em loja revelaram sentir essa mesma indiferença, e ainda 1,9% discorda que os conteúdos sejam relevantes, com os colaboradores de lojas a demonstrarem ser aqueles cuja opinião mais se dispersa pelas diferentes categorias.

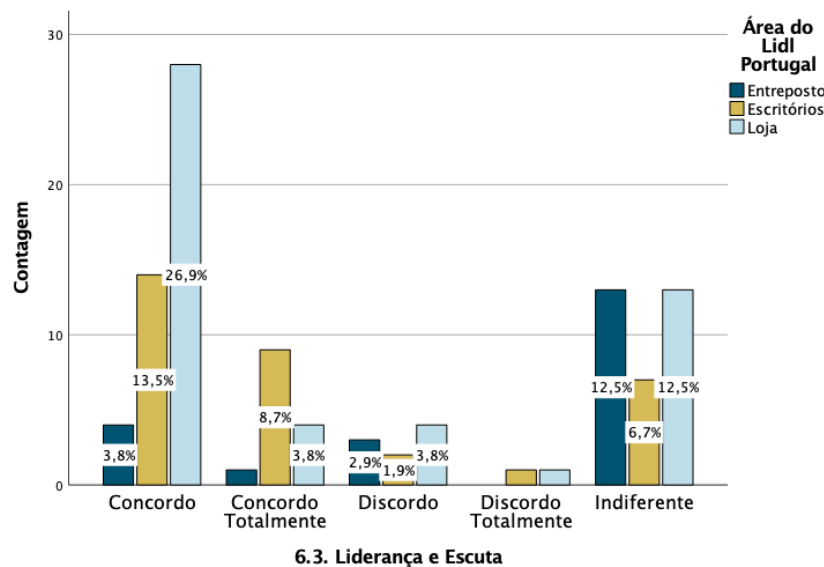
Gráfico 28. Cruzamento entre as variáveis “Perceção” e “Área do Lidl Portugal”



Fonte: elaboração própria.

Quando questionados se possuem uma perceção elevada da generalidade das mensagens, problemas e questões organizacionais do Lidl Portugal, são 35,6% dos colaboradores de lojas quem releva concordar com a afirmação, seguidos de 23,1% de colaboradores que exercem funções nos escritórios e 11,5% em entreposto. Observamos ainda 8,7% de concordantes totais de escritórios, que antecedem os 5,8% de concordantes totais de lojas, mas também os 5,8% de colaboradores de entreposto indiferentes face à perceção de conteúdos de comunicação interna. Não encontramos colaboradores de escritório indiferentes ou discordantes, mas encontramos 3,8% de colaboradores que exercem funções em loja que revelam esse sentimento de indiferença, bem como 2,9% que discorda possuir uma perceção elevada destes conteúdos.

Gráfico 29. Cruzamento entre as variáveis “Liderança e Escuta” e “Área do Lidl Portugal”

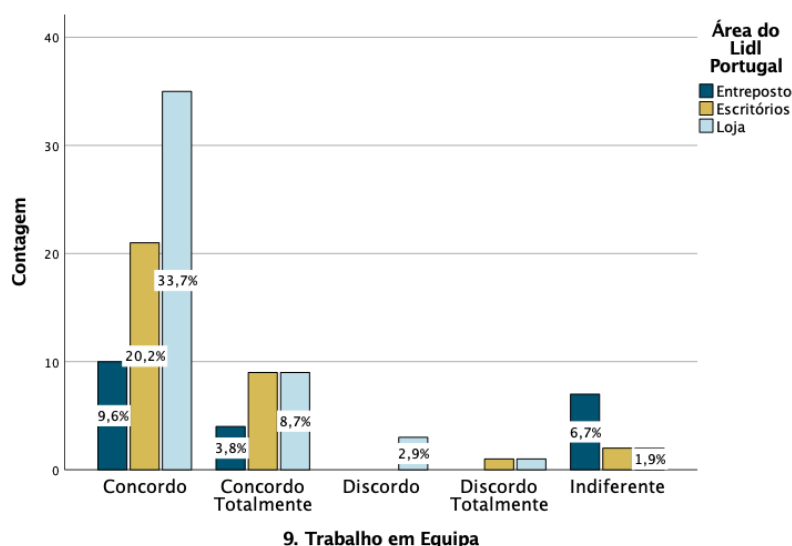


Fonte: elaboração própria.

A escolha da variável “Liderança e Escuta” como representação do estudo dos canais de comunicação do Lidl Portugal em relação com a área na qual os colaboradores exercem funções prende-se com os resultados que a mesma apresentou de forma isolada, nos quais denotámos níveis mais elevados de indiferença e discordância em comparação com as restantes alíneas. Assim, releva-se crucial entender mais aprofundadamente esta relação de dependência entre ambas as variáveis.

Nesta lógica encontramos 26,9% de concordantes de lojas, 13,5% dos escritórios e apenas 3,8% de entreposto, também com apenas 1 concordante total de entreposto. 8,7% de colaboradores dos escritórios concordam totalmente com a afirmação, já dos colaboradores de lojas apenas 3,8%. Ao entrarmos na categoria da indiferença, ambos os colaboradores de entreposto e de lojas apresentam taxas de 12,5%, sendo que esta cai para os 6,7% quando olhamos para os escritórios. Denotamos ainda 3,8% de discordantes de lojas, 2,9% de entreposto e 1,9% dos escritórios. Esta variável apresenta ainda representatividade da categoria “discordo totalmente”, ainda que apenas 1 colaborador de lojas e 1 colaborador de escritório discordem totalmente que os líderes do Lidl Portugal desenvolvam e coloquem em prática competências de escuta em todos os níveis da organização.

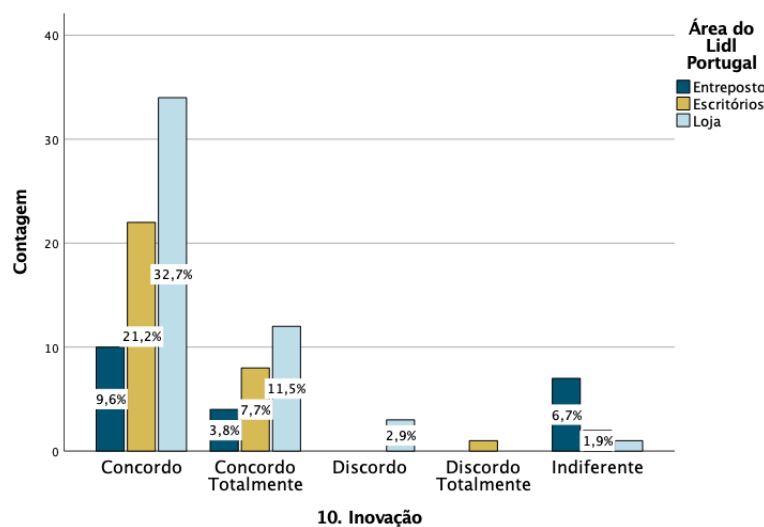
Gráfico 30. Cruzamento entre as variáveis “Trabalho em Equipa” e “Área do Lidl Portugal”



Fonte: elaboração própria.

Quando falamos em trabalho em equipa, a sequência de concordância mantém-se: os colaboradores de lojas (33,7%), os colaboradores de escritório (20,2%) e os colaboradores de entreposto (9,6%). Denotamos ainda 8,7% de concordantes totais quer de lojas, quer dos escritórios, a par com 3,8% de entreposto. Ainda assim, os colaboradores do entreposto mantêm-se relativamente indiferentes, com 6,7%, em conjunto com 1,9% de lojas e 1,9% de escritório. Há ainda 2,9% de colaboradores que exercem funções em loja discordantes, bem como, 1 colaborador de loja e 1 colaborador de escritório que discordam totalmente com o facto de se unirem com os colegas da sua equipa para alcançarem uma meta ou objetivo comum com sucesso, sob a liderança de uma chefia designada.

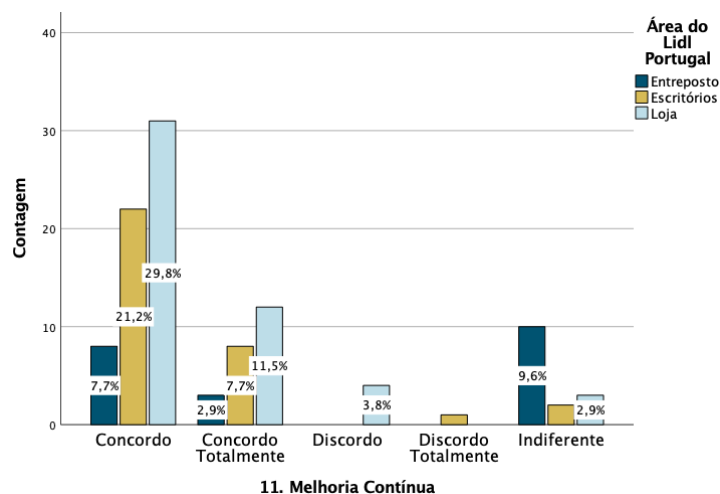
Gráfico 31. Cruzamento entre as variáveis “Inovação” e “Área do Lidl Portugal”



Fonte: elaboração própria.

Relativamente à inovação, os resultados assemelham-se ao que a autora observou até aqui: 32,7% de concordantes de lojas, 21,2% de escritórios e 9,6% de entreposto, novamente com uma taxa de 6,7% de colaboradores de entreposto que se sentem indiferentes face a esta variável. Aqui, denotamos mais 11,5% de concordantes totais de lojas, a par com 7,7% de escritórios, e os habituais 3,8% de entreposto. A taxa de indiferença para os colaboradores de escritório assenta nos 1,9%, com apenas 1 colaborador de loja a revelar este sentimento. Contudo, 2,9% dos colaboradores desta última área discordam procurar pensar de forma diferente e experimentar novas abordagens, ideias ou comportamentos relacionados com a organização, e 1 colaborador de escritórios discorda totalmente com a afirmação.

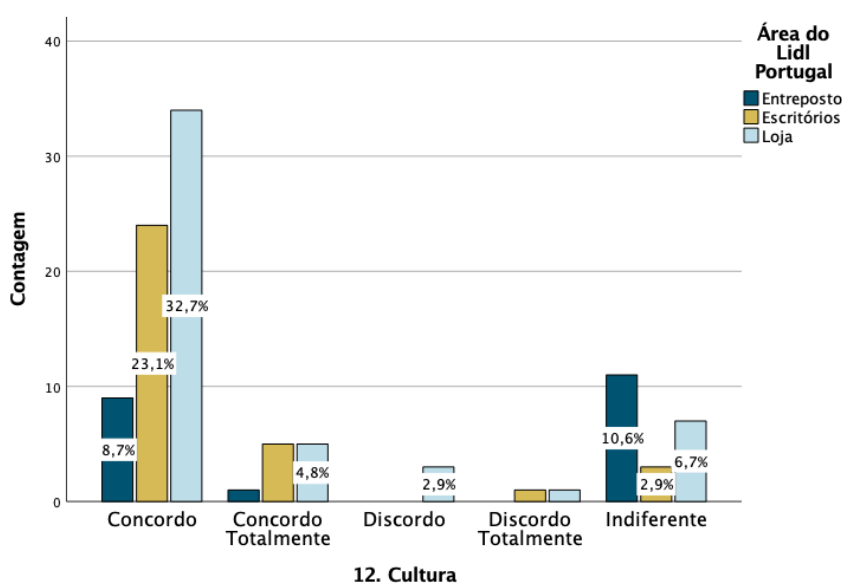
Gráfico 32. Cruzamento entre as variáveis “Melhoria Contínua” e “Área do Lidl Portugal”



Fonte: elaboração própria.

Face à melhoria contínua por parte dos colaboradores do Lidl Portugal, 29,8% dos que concordam contribuir para a mesma correspondem a colaboradores de lojas, 21,2% de escritório e 7,7% de entreposto. Já os concordantes totais dizem respeito a 11,5% de lojas, 7,7% de escritório e 2,9% de entreposto. Aqui, a taxa de indiferença dos colaboradores de entreposto sobe aos 9,6%, com os colaboradores de lojas nos 2,9% e os de escritório nos 1,9%. Encontramos 3,8% de colaboradores de lojas que discordam procurar oferecer pequenas ou grandes melhorias para melhorar a eficiência, produtividade e qualidade de um produto ou processo no ambiente de trabalho, e 1 único colaborador de escritório que discorda totalmente.

Gráfico 33. Cruzamento entre as variáveis “Cultura” e “Área do Lidl Portugal”

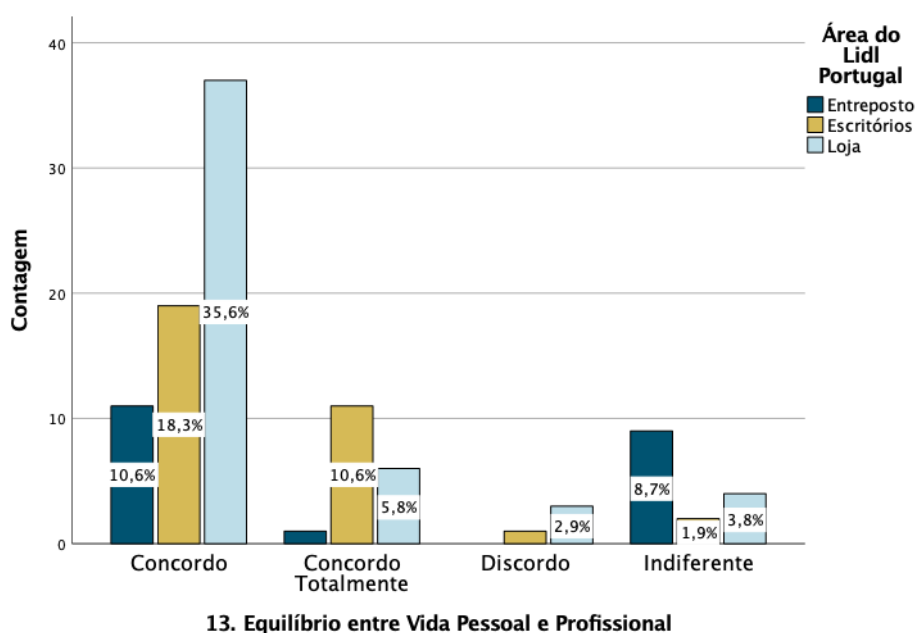


Fonte: elaboração própria.

No domínio da cultura organizacional e da promoção de uma comunicação bidirecional por parte do Lidl Portugal, os níveis de concordância observados anteriormente mantêm-se: 32,7% dos colaboradores de lojas concordam que esta cultura é uma realidade, a par com 23,1% de colaboradores de escritório e 8,7% de colaboradores de entreposto. Contudo, as percentagens de concordância total decrescem para dar lugar a taxas de indiferença mais elevadas: quer 4,8% dos colaboradores de lojas, quer 4,8% dos colaboradores que exercem funções nos escritórios concordam totalmente com a afirmação, com apenas 1 colaborador de entreposto a concordar também totalmente; por outro lado, 6,7% dos colaboradores de lojas sentem-se indiferentes, em conjunto com 2,9% de colaboradores de escritório e, com

grande relevo, 10,6% de colaboradores de entreposto. Finalmente, 2 colaboradores discordam totalmente que o Lidl Portugal promova uma cultura que fornece feedback contínuo entre organização e colaboradores, 1 de loja e 1 de escritório.

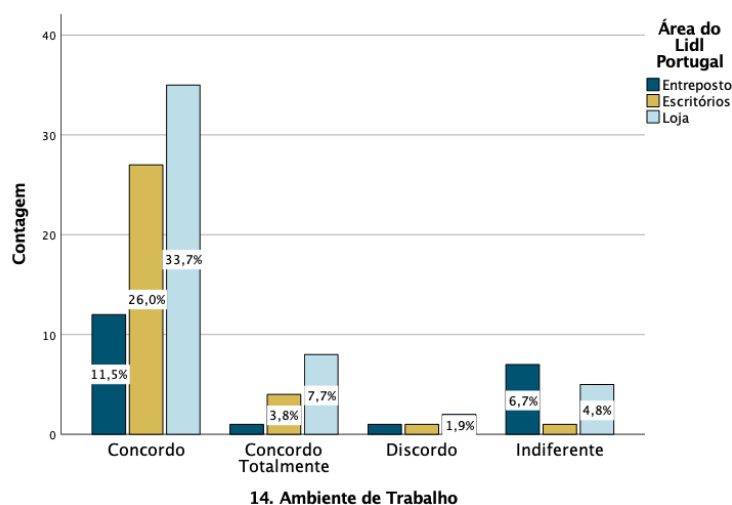
Gráfico 34. Cruzamento entre as variáveis “Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional” e “Área do Lidl Portugal”



Fonte: elaboração própria.

Ao entrarmos no tema da Responsabilidade Social Corporativa Interna (RSCI), os resultados mantêm-se favoráveis também no que diz respeito ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional dos colaboradores de todas as áreas. 35,6% dos colaboradores de lojas concordam que o Lidl Portugal implementa políticas que fomentam este mesmo equilíbrio e 5,8% concordam totalmente, bem como, 18,3% dos colaboradores de escritório concordam e 10,6% concordam totalmente (sobrepondo, aqui, os colaboradores de lojas), e 10,6% de entreposto concordam 1 único colaborador concorda totalmente. Contudo, continuamos a assistir a percentagens de indiferença mais elevadas para os colaboradores de entreposto, com 8,7%, enquanto os colaboradores de lojas se situam nos 3,8% e os de escritório nos 1,9%. Pelo contrário, não denotamos colaboradores de entreposto discordantes, mas temos 2,9% de colaboradores de lojas que discordam da existência do *work-life balance* e 1 único colaborador de escritório.

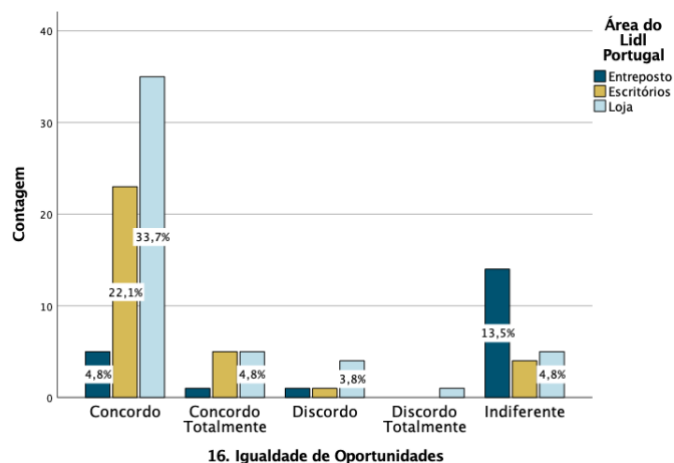
Gráfico 35. Cruzamento entre as variáveis “Ambiente de Trabalho” e “Área do Lidl Portugal”



Fonte: elaboração própria.

Já no que diz respeito ao ambiente de trabalho na organização, 33,7% dos colaboradores de lojas concordam que as suas políticas fornecem um ambiente de trabalho seguro e saudável, bem como 26% dos colaboradores de escritório e 11,5% dos colaboradores de entreposto. São ainda 7,7% dos colaboradores de lojas que concordam totalmente, a par com 3,8% dos de escritório e 1 único colaborador de entreposto. Assistimos, aqui, a uma ligeira redução da taxa de indiferença dos colaboradores de entreposto para os 6,7%, com os colaboradores de lojas indiferentes a representarem 4,8% e os de escritório apenas 1 colaborador. Observamos, pela primeira vez, 1 colaborador de entreposto a discordar da afirmação, em conjunto com 1 colaborador de escritório e 1,9% de colaboradores de lojas.

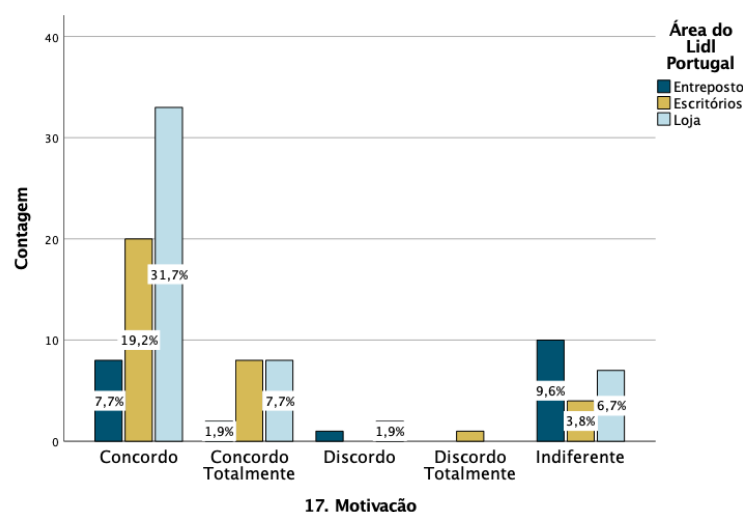
Gráfico 36. Cruzamento entre as variáveis “Igualdade de Oportunidades” e “Área do Lidl Portugal”



Fonte: elaboração própria.

Por sua vez, 33,7% dos colaboradores de lojas concordam que o Lidl Portugal oferece oportunidades iguais a todos os seus colaboradores e 4,8% concordam totalmente, enquanto 22,1% dos colaboradores de escritório concordam com a afirmação e igualmente 4,8% concordam totalmente; 4,8% dos colaboradores de entreposto concordam e 1 colaborador concorda totalmente. Quando olhamos para os níveis de indiferença, os mesmos ascendem aos 13,5% para os colaboradores de entreposto em comparação com as variáveis analisadas anteriormente e com os 4,8% e 3,8% dos colaboradores de lojas e escritórios, respetivamente. Observamos ainda 3,8% de colaboradores de lojas que discordam desta igualdade na organização, 1 colaborador de entreposto e 1 de escritório, e ainda 1 colaborador de loja que discorda totalmente.

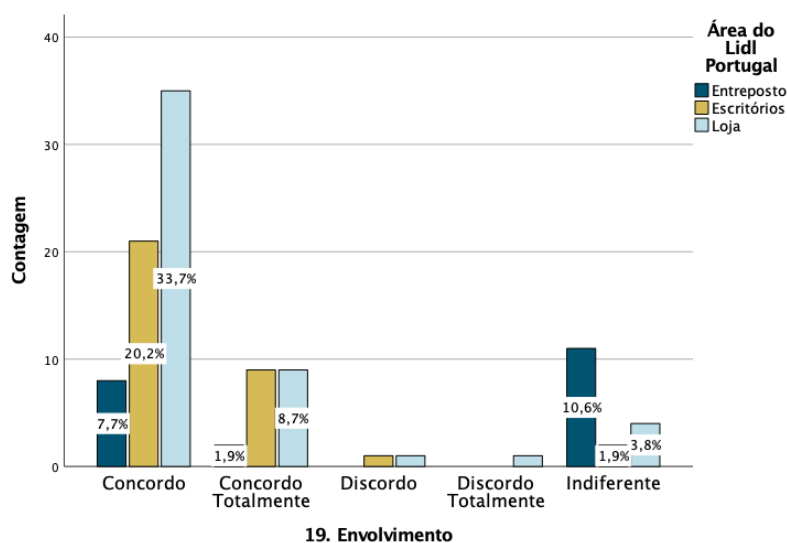
Gráfico 37. Cruzamento entre as variáveis “Motivação” e “Área do Lidl Portugal”



Fonte: elaboração própria.

Finalmente, quanto ao *Employee Engagement*, e tendo a motivação sido a variável selecionada para representar o vigor dos colaboradores no seu trabalho, 31,7% dos que exercem funções em loja concordam que o seu trabalho os motiva, a par com 19,2% dos colaboradores de escritório e 7,7% de entreposto. Também 7,7% dos colaboradores de lojas concorda totalmente, bem como, 7,7% dos colaboradores de escritório, a somar aos 1,9% dos colaboradores de entreposto. Para 9,6% dos colaboradores de entreposto, o seu trabalho ser motivador é algo indiferente, tal como para 6,7% dos colaboradores de lojas e 3,8% dos colaboradores de escritório. 1 colaborador de entreposto discorda desta motivação, bem como, 1,9% dos colaboradores de loja, com 1 colaborador de escritório a discordar totalmente.

Gráfico 38. Cruzamento entre as variáveis “Envolvimento” e “Área do Lidl Portugal”



Fonte: elaboração própria.

Por fim, e com resultados semelhantes, a variável envolvimento demonstra que 33,7% dos colaboradores de lojas concorda procurar envolver-se ao máximo com as suas funções, em conjunto com 20,2% de colaboradores de escritório e 7,7% de entreposto. Ademais, tanto 8,7% de colaboradores de lojas, como 8,7% de colaboradores de escritório e 1,9% de colaboradores de entreposto concordam totalmente com a afirmação, demonstrando a absorção das três áreas nas suas funções. Não obstante, continuamos a observar uma taxa de indiferença de 10,6% referente aos colaboradores de entreposto, comparativamente a 3,8% dos de lojas e 1,9% dos de escritório. 1 colaborador de escritório e outro de loja discordam procurar este envolvimento, e 1 colaborador de loja discorda totalmente.

4. Apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento entre os vários dados gerais do estudo

Entrando no ponto 4 passamos finalmente ao foco central da presente investigação, onde iremos analisar os resultados que nos permitirão entender as perceções dos colaboradores do Lidl Portugal face à RSCI em função das suas respetivas perceções face à comunicação interna praticada pela organização. Como tal, e relembrando o modelo próprio criado pela autora no capítulo IV (figura 11, página 95) - que interjeta o objetivo principal de investigação e os modelos de análise selecionados - na base do presente subcapítulo está a

regressão linear, “uma técnica estatística para a investigação e modelagem da relação entre variáveis” (Montgomery et al., 2021: 2).

Os modelos de regressão linear permitem-nos prever o efeito de uma variável independente (também denominada preditor ou variável repressora) numa variável dependente (ou variável de resposta), contudo, podemos ter várias variáveis independentes - como é o caso da presente investigação - e, aqui, passamos a chamar-lhe modelo de regressão linear múltipla (Montgomery et al., 2021). Este modelo indica-nos não só o seu nível de adequação – isto é, se é ou não significativo na previsão das relações em questão -, bem como quais dos preditores se revelam mais importantes nesta mesma previsão (Montgomery et al., 2021).

Assim, foram executadas quatro regressões lineares múltiplas, cada uma destas entre as 4 variáveis de RSCI enquanto variáveis dependentes, e as 11 variáveis de comunicação interna enquanto variáveis independentes. Só em função dos resultados de cada regressão e, consequentemente, da conclusão de quais variáveis de comunicação interna preveem significativamente a respetiva variável de RSCI, a investigadora passou à fase de realização de tabulações cruzadas entre variável de RSCI vs. variável de comunicação interna, já que apenas se demonstra relevante analisar cruzamentos com variáveis de comunicação interna que prevejam a RSCI no Lidl Portugal. A tabela 16 elabora detalhadamente a lista de regressões lineares múltiplas e possíveis subsequentes cruzamentos a realizar ao longo do presente subcapítulo.

De notar ainda que existem dois modos distintos de pensar a regressão linear múltipla: analisando a relação da variável dependente com cada variável independente uma a uma, gerando modelos de regressão individuais; ou analisando a relação da variável dependente (A) com um conjunto de variáveis independentes (B, C, D) todas em simultâneo, gerando um único modelo de regressão que tem em conta não apenas a relação de A com B, e A com C, e A com D, mas também todas as relações possivelmente existentes entre as restantes variáveis (entre B e C, entre C e D, etc.). Dito isto, a autora optou pelo segundo método, já que as relações que as próprias variáveis de comunicação interna (variáveis independentes) estabelecem entre si podem condicionar a forma como estas preveem as variáveis de RSCI e podem, assim, ajudar a reduzir a variância do modelo e fornecer estimativas mais precisas.

Tabela 16. Lista de regressões lineares múltiplas e de possíveis subsequentes tabelas de frequência cruzada a realizar entre as variáveis de RSCI e de Comunicação Interna

Variáveis dependentes (RSCI)	Variáveis independentes (Comunicação Interna)	Afirmações
3.1. “Qualidade de Vida” 13.2. O Lidl Portugal implementa políticas que fomentam o equilíbrio entre a minha vida pessoal e profissional 3.2. “Ambiente de Trabalho” 14. As políticas do Lidl Portugal fornecem um ambiente de trabalho seguro e saudável. 3.3. “Desenvolvimento Pessoal e Profissional” 15.1. O Lidl Portugal apoia-me se pretender adquirir educação adicional. 3.4. “Igualdade de Oportunidades” 16. O Lidl Portugal oferece oportunidades iguais a todos os seus colaboradores.	“Pontualidade e Conteúdos”	1.1.A comunicação do Lidl Portugal é pontual. 1.2. A comunicação do Lidl Portugal é relevante e útil. 1.3.A comunicação do Lidl Portugal fornece contexto e justifica mudanças ou novas iniciativas relacionadas com a organização.
	“Transparência”	2. O Lidl Portugal compartilha informações positivas e negativas com os colaboradores em tempo útil.
	“Perceção”	3.Possuo uma perceção elevada da generalidade das mensagens, problemas e questões organizacionais do Lidl Portugal.
	“Conhecimento”	4. Compreendo as mensagens, problemas e questões organizacionais do Lidl Portugal.
	“Retenção de Informação”	5.Consigo lembrar-me de mensagens ou questões importantes do Lidl Portugal quando questionado(a) após um determinado período.
	“Canais de Comunicação”	6.1. Considero que os canais internos do Lidl Portugal são apropriados. 6.2. O Lidl Portugal enfatiza o recurso à comunicação cara-a-cara, especialmente na resolução de conflitos ou crises, na comunicação de grandes mudanças e na celebração de conquistas. 6.3. Os líderes do Lidl Portugal desenvolvem e colocam em prática competências de escuta em todos os níveis da organização. 6.4. O Lidl Portugal conjuga a utilização de novos media (exemplo: aplicações móveis) com media tradicionais (exemplo: posters).

	“Reconhecimento de Conquistas”	8.1. Sinto que a minha participação na tomada de decisão é incentivada. 8.2. Sinto que as minhas conquistas, de todos os níveis, são reconhecidas e celebradas.
	“Trabalho em Equipa”	9. Uno-me com os colegas da minha equipa para alcançarmos uma meta ou objetivo comum com sucesso, sob a liderança de uma chefia designada.
	“Inovação”	10. Procuro pensar de forma diferente e experimentar novas abordagens, ideias ou comportamentos relacionados com a organização.
	“Melhoria Contínua”	11. Procuro oferecer pequenas ou grandes melhorias para melhorar a eficiência, produtividade e qualidade de um produto ou processo no ambiente de trabalho.
	“Cultura”	12. O Lidl Portugal promove uma cultura que tem por base uma comunicação bidirecional (ou em todos os sentidos), isto é, que fornece <i>feedback</i> contínuo entre a organização e colaboradores.

Fonte: elaboração própria.

4.1. Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Qualidade de Vida” e as variáveis do âmbito da Comunicação Interna

O primeiro passo na execução das regressões lineares que se seguem consiste no estabelecer de dimensões relacionais, de modo que os resultados possam então confirmar ou refutar as mesmas e permitir-nos alcançar observações finais. Sendo $\alpha = 0,05$, há que comparar quer o valor de significância geral do modelo (valor-p), quer os valores-p individuais de cada variável com o valor de α , sendo que se $p < \alpha$, o modelo é significativo/a variável independente é significativa para descrever o modelo; se, por outro lado, $p > \alpha$, o modelo não é significativo para prever a qualidade de vida na organização/a variável independente não é significativa para descrever o modelo.

Assim, quando falamos de qualidade de vida – especificamente, de equilíbrio entre vida pessoal e profissional no Lidl Portugal - podemos apurar se as seguintes dimensões relacionais da qualidade de vida são ou não confirmadas:

DR1. A pontualidade da comunicação do Lidl Portugal tem um impacto significativo na qualidade de vida.

DR2. A relevância e utilidade da comunicação do Lidl Portugal tem um impacto significativo na qualidade de vida.

DR3. O fornecimento de contexto e a justificação de mudanças ou novas iniciativas relacionadas com a organização por parte da comunicação do Lidl Portugal tem um impacto significativo na qualidade de vida.

DR4. O compartilhamento de informações positivas e negativas com os colaboradores em tempo útil por parte do Lidl Portugal tem um impacto significativo na qualidade de vida.

DR5. Uma perceção elevada da generalidade das mensagens, problemas e questões organizacionais do Lidl Portugal tem um impacto significativo na qualidade de vida.

DR6. A compreensão das mensagens, problemas e questões organizacionais do Lidl Portugal tem um impacto significativo na qualidade de vida.

DR7. O relembrar de mensagens ou questões importantes do Lidl Portugal quando questionado(a) após um determinado período tem um impacto significativo na qualidade de vida.

DR8. Os canais internos do Lidl Portugal serem apropriados tem um impacto significativo na qualidade de vida.

DR9. O recurso à comunicação cara-a-cara por parte do Lidl Portugal, especialmente na resolução de conflitos ou crises, na comunicação de grandes mudanças e na celebração de conquistas, tem um impacto significativo na qualidade de vida.

DR10. O desenvolvimento e prática de competências de escuta em todos os níveis da organização por parte dos líderes do Lidl Portugal tem um impacto significativo na qualidade de vida.

DR11. A conjugação da utilização de novos media (exemplo: aplicações móveis) com media tradicionais (exemplo: posters) por parte do Lidl Portugal tem um impacto significativo na qualidade de vida.

DR12. O incentivo à participação dos colaboradores na tomada de decisão tem um impacto significativo na qualidade de vida.

DR13. O reconhecimento e celebração das conquistas dos colaboradores, de todos os níveis, tem um impacto significativo na qualidade de vida.

DR14. A união com os colegas de equipa no alcance de uma meta ou objetivo comum com sucesso, sob a liderança de uma chefia designada, tem um impacto significativo na qualidade de vida.

DR15. Pensar de forma diferente e experimentar novas abordagens, ideias ou comportamentos relacionados com a organização tem um impacto significativo na qualidade de vida.

DR16. Procurar oferecer pequenas ou grandes melhorias para melhorar a eficiência, produtividade e qualidade de um produto ou processo no ambiente de trabalho tem um impacto significativo na qualidade de vida.

DR17. A promoção de uma cultura que tem por base uma comunicação bidirecional (ou em todos os sentidos) por parte do Lidl Portugal, isto, é, que fornece *feedback* contínuo entre a organização e colaboradores, tem um impacto significativo na qualidade de vida.

Tabela 17. Regressão linear múltipla entre “Qualidade de Vida” e variáveis de Comunicação Interna

Dimensão Relacional	Variável	R ²	Coefficiente Beta	Valor-t	Valor-p	Dimensão relacional suportada?
DR1	1.1. Pontualidade	-	0,103	1,165	0,247	Não
DR2	1.2. Relevância e Utilidade	-	-0,30	-0,349	0,728	Não
DR3	1.3. Contexto	-	0,120	1,493	0,139	Não
DR4	2. Transparência	-	-0,010	-0,133	0,894	Não
DR5	3. Perceção	-	0,057	0,662	0,510	Não

DR6	4. Conhecimento	-	0,008	0,099	0,921	Não
DR7	5. Retenção de Informação	-	0,048	0,625	0,533	Não
DR8	6.1. Canais Adequados	63%	0,400	5,283	<0,001	Sim
DR9	6.2. Comunicação Cara-a-cara	-	-0,021	-0,230	0,819	Não
DR10	6.3. Liderança e Escuta	-	0,148	1,626	0,107	Não
DR11	6.4. Mix entre Meios	-	0,133	1,317	0,191	Não
DR12	8.1. Incentivo à Tomada de Decisão	-	0,041	0,410	0,682	Não
DR13	8.2. Reconhecimento de Conquistas	63%	0,428	7,321	<0,001	Sim
DR14	9. Trabalho em Equipa	-	0,073	0,790	0,431	Não
DR15	10. Inovação	-	0,056	0,606	0,546	Não
DR16	11. Melhoria Contínua	-	0,033	0,368	0,714	Não
DR17	12. Cultura	-	0,123	1,214	0,228	Não
O modelo é significativo.						

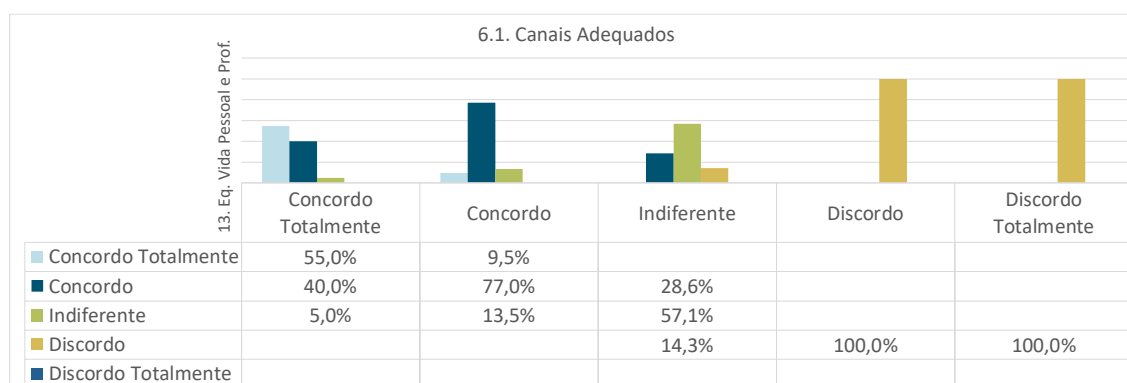
Fonte: elaboração própria.

Sabendo que o valor-p geral do modelo é $p < 0,001$, e em função dos resultados descritos na tabela 17, observamos que a comunicação interna, através das variáveis “Canais Adequados” e “Reconhecimento de Conquistas”, prevê significativamente a qualidade de vida no Lidl Portugal. O valor-p de ambas as variáveis regista $p < 0,001$, o que leva a que $p < \alpha$, logo, as dimensões relacionais DR8 e DR13 são as únicas suportadas. Ao recorrermos ao método *Stepwise*, as restantes variáveis são automaticamente excluídas do modelo por não se apresentarem significativas para explicação do mesmo.

Ademais, o valor de R^2 indica-nos o quão bem as variáveis independentes conseguem prever a variável qualidade de vida, sendo que $R^2 = 63\%$, apesar de não ser um valor ideal, implica que o modelo explica 63% da variância na qualidade de vida da organização. Em suma, comunicar internamente tendo por base a escolha dos canais de comunicação mais adequados e prestando especial atenção à necessidade de celebrar frequentemente as conquistas dos colaboradores pode desempenhar um papel significativo na forma como estes vivem as suas vidas dentro e fora do Lidl Portugal.

Sabendo que as variáveis “Canais Adequados” e “Reconhecimento de Conquistas” demonstram ser explicativas passamos agora a analisar o cruzamento individual destas com a variável “Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional”, de modo a estudarmos a amostra.

Gráfico 26 – Cruzamento entre as variáveis “Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional” e “Canais Adequados”

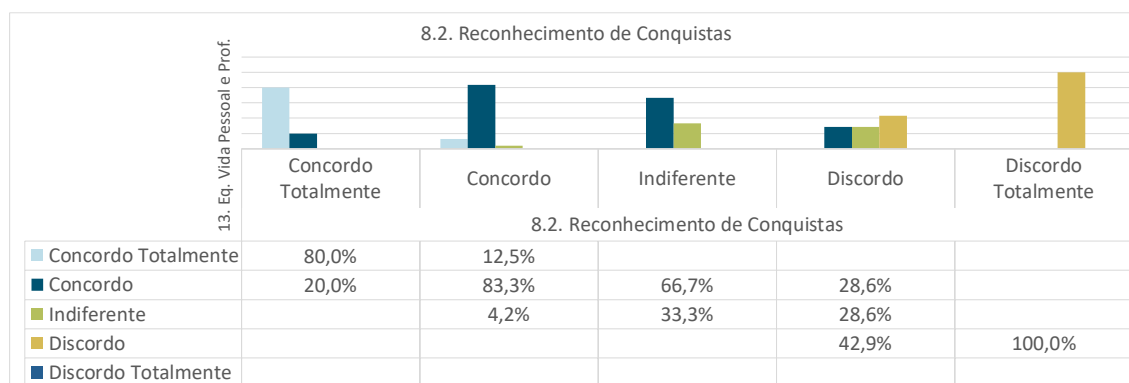


Fonte: elaboração própria

Ao cruzarmos o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores e a adequação dos canais internos do Lidl Portugal, os colaboradores que mais se destacam são os 77,0% (57 inquiridos) que admitem concordar com ambas as afirmações, seguidos dos 55,0% (11 inquiridos) que concordam totalmente com ambas. 40,0% (8 inquiridos) revela concordar com a primeira afirmação e concordar totalmente com a segunda, enquanto 9,5% (7 inquiridos) concordam totalmente com a primeira e concordam com a segunda, perfazendo um clima total de concordância para ambas as variáveis que se situa nos 83 inquiridos. Destaque ainda para 5,0% (1 inquirido) e 13,5% (10 inquiridos) que, apesar de concordarem totalmente e concordarem, respetivamente, que os canais internos da organização são adequados, se sentem indiferentes em relação à existência de *work-life balance*.

Noutra perspetiva, a taxa de indiferença para ambas as variáveis, se situa nos 57,1% (4 inquiridos), com 42,9% (3 inquiridos) a sentirem-se indiferentes face à adequação dos canais, 2 deles (28,6%) concordando com a existência de equilíbrio entre vida pessoal e profissional na organização, e 2 deles (14,3%) discordando da mesma. A totalidade dos discordantes (2 inquiridos) discorda de ambas as afirmações, e 1 inquirido discorda da adequação do canais internos e discorda totalmente que o *work-life balance* seja uma realidade no Lidl Portugal.

Gráfico 39. Cruzamento entre as variáveis “Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional” e “Reconhecimento de Conquistas”



Fonte: elaboração própria.

Quando em variável em contraposição com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é o reconhecimento das conquistas dos colaboradores denotamos resultados ligeiramente distintos face à variável anterior. Ainda assim, o clima de concordância e satisfação mantém-se, aqui, com um total de 61 inquiridos: 83% (40 inquiridos) concordam com ambos os cenários, seguidos de 80% (12 inquiridos) que concordam totalmente com ambos. 20% (3 inquiridos) concordam que o Lidl Portugal implementa políticas que fomentam o equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional e concordam totalmente que as suas conquistas, de todos os níveis, são reconhecidas e celebradas, enquanto 12,5% (6 inquiridos) concordam totalmente com a primeira e apenas concordam com a segunda. Sublinhar ainda os 4,2% (2 inquiridos) que concorda com o reconhecimento das suas conquistas, mas sente-se indiferente face à qualidade de vida na organização.

As diferenças surgem maioritariamente associadas às categorias “indiferente” e “discordo”: 22 inquiridos (66,7%) revelam concordar com a existência de *work-life balance*, mas sentir-se indiferente face ao reconhecimento das suas conquistas, com 11 inquiridos (33,3%) a demonstrarem indiferença em relação a ambas as afirmações. Ademais, 2 inquiridos (28,6%) concordam com a existência deste equilíbrio, mas discordam que a organização reconheça as suas conquistas, com ainda outros 2 inquiridos (28,6%) a demonstrar indiferença para com a primeira e discordância face à segunda, e outros 42,9% (3 inquiridos) a discordarem de ambos os cenários. Por fim, 1 inquirido discorda sentir que a sua vida pessoal e laboral esteja equilibrada e discorda totalmente que as suas conquistas sejam reconhecidas e celebradas.

4.2. Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Ambiente de Trabalho” e as variáveis do âmbito da Comunicação Interna

No que diz respeito ao ambiente de trabalho no Lidl Portugal podemos apurar se as seguintes dimensões relacionais são ou não confirmadas:

DR1. A pontualidade da comunicação do Lidl Portugal tem um impacto significativo no ambiente de trabalho.

DR2. A relevância e utilidade da comunicação do Lidl Portugal tem um impacto significativo no ambiente de trabalho.

DR3. O fornecimento de contexto e a justificação de mudanças ou novas iniciativas relacionadas com a organização por parte da comunicação do Lidl Portugal tem um impacto significativo no ambiente de trabalho.

DR4. O compartilhamento de informações positivas e negativas com os colaboradores em tempo útil por parte do Lidl Portugal tem um impacto significativo no ambiente de trabalho.

DR5. Uma perceção elevada da generalidade das mensagens, problemas e questões organizacionais do Lidl Portugal tem um impacto significativo no ambiente de trabalho.

DR6. A compreensão das mensagens, problemas e questões organizacionais do Lidl Portugal tem um impacto significativo no ambiente de trabalho.

DR7. O relembrar de mensagens ou questões importantes do Lidl Portugal quando questionado(a) após um determinado período tem um impacto significativo no ambiente de trabalho.

DR8. Os canais internos do Lidl Portugal serem apropriados tem um impacto significativo no ambiente de trabalho.

DR9. O recurso à comunicação cara-a-cara por parte do Lidl Portugal, especialmente na resolução de conflitos ou crises, na comunicação de grandes mudanças e na celebração de conquistas, tem um impacto significativo no ambiente de trabalho.

DR10. O desenvolvimento e prática de competências de escuta em todos os níveis da organização por parte dos líderes do Lidl Portugal tem um impacto significativo no ambiente de trabalho.

DR11. A conjugação da utilização de novos media (exemplo: aplicações móveis) com media tradicionais (exemplo: posters) por parte do Lidl Portugal tem um impacto significativo no ambiente de trabalho.

DR12. O incentivo à participação dos colaboradores na tomada de decisão tem um impacto significativo no ambiente de trabalho.

DR13. O reconhecimento e celebração das conquistas dos colaboradores, de todos os níveis, tem um impacto significativo no ambiente de trabalho.

DR14. A união com os colegas de equipa no alcance de uma meta ou objetivo comum com sucesso, sob a liderança de uma chefia designada, tem um impacto significativo no ambiente de trabalho.

DR15. Pensar de forma diferente e experimentar novas abordagens, ideias ou comportamentos relacionados com a organização tem um impacto significativo no ambiente de trabalho.

DR16. Procurar oferecer pequenas ou grandes melhorias para melhorar a eficiência, produtividade e qualidade de um produto ou processo no ambiente de trabalho tem um impacto significativo no ambiente de trabalho.

DR17. A promoção de uma cultura que tem por base uma comunicação bidirecional (ou em todos os sentidos) por parte do Lidl Portugal, isto, é, que fornece *feedback* contínuo entre a organização e colaboradores, tem um impacto significativo no ambiente de trabalho.

Tabela 18. Regressão linear múltipla entre “Ambiente de Trabalho” e variáveis de Comunicação Interna

Dimensão Relacional	Variável	R ²	Coefficiente Beta	Valor-t	Valor-p	Dimensão relacional suportada?
DR1	1.1. Pontualidade	-	0,056	0,699	0,486	Não
DR2	1.2. Relevância e Utilidade	-	-0,054	-0,683	0,496	Não
DR3	1.3. Contexto	-	-0,047	-0,610	0,543	Não
DR4	2. Transparência	-	-0,035	-0,461	0,646	Não
DR5	3. Perceção	-	-0,016	-0,167	0,868	Não
DR6	4. Conhecimento	-	-0,005	-0,049	0,961	Não
DR7	5. Retenção de Informação	69%	0,176	2,386	0,019	Sim
DR8	6.1. Canais Adequados	-	0,110	1,063	0,290	Não
DR9	6.2. Comunicação Cara-a-cara	-	0,028	0,322	0,748	Não
DR10	6.3. Liderança e Escuta	-	0,050	0,618	0,538	Não
DR11	6.4. Mix entre Meios	69%	0,262	3,429	<0,001	Sim
DR12	8.1. Incentivo à Tomada de Decisão	69%	0,286	5,049	<0,001	Sim
DR13	8.2. Reconhecimento de Conquistas	-	0,158	1,608	0,111	Não
DR14	9. Trabalho de Equipa	-	0,083	0,756	0,452	Não
DR15	10. Inovação	-	-0,016	-0,134	0,894	Não
DR16	11. Melhoria Contínua	69%	0,207	3,191	0,002	Sim
DR17	12. Cultura	-	0,055	0,532	0,596	Não
O modelo é significativo.						

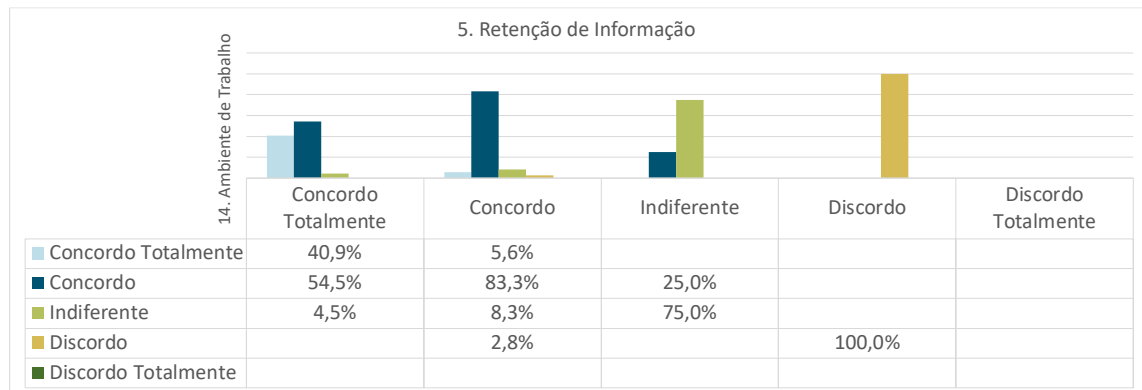
Fonte: elaboração própria

Novamente, o valor-p geral do modelo é $p < 0,001$, e tal como a tabela 18 prova, a comunicação interna prevê significativamente o ambiente de trabalho no Lidl Portugal, desta vez através das variáveis “Retenção de Informação”, “Mix entre Meios”, “Incentivo à Tomada de Decisão” e “Melhoria Contínua”, cujos valores-p registam $p < \alpha$, logo, as dimensões relacionais DR7, DR11, DR12 e DR16 são suportadas. O valor de R^2 é igual a

69%, ainda não ideal, mas melhor que o modelo analisado anteriormente. Assim, este modelo explica 69% da variância no ambiente de trabalho da organização e conclui que a comunicação interna que promove a retenção de informação nos colaboradores, que conjuga diferentes tipos de meios, que incentiva à tomada de decisão e que estimula os colaboradores a procurarem melhorar a eficiência, produtividade e qualidade de produtos e processos pode ter preponderância na geração de um ambiente de trabalho positivo no Lidl Portugal.

Apresenta-se de seguida o cruzamento individual das variáveis “Retenção de Informação”, “Mix entre Meios”, “Incentivo à Tomada de Decisão” e “Melhoria Contínua” com a variável “Ambiente de Trabalho”.

Gráfico 40. Cruzamento entre as variáveis “Ambiente de Trabalho” e “Retenção de Informação”



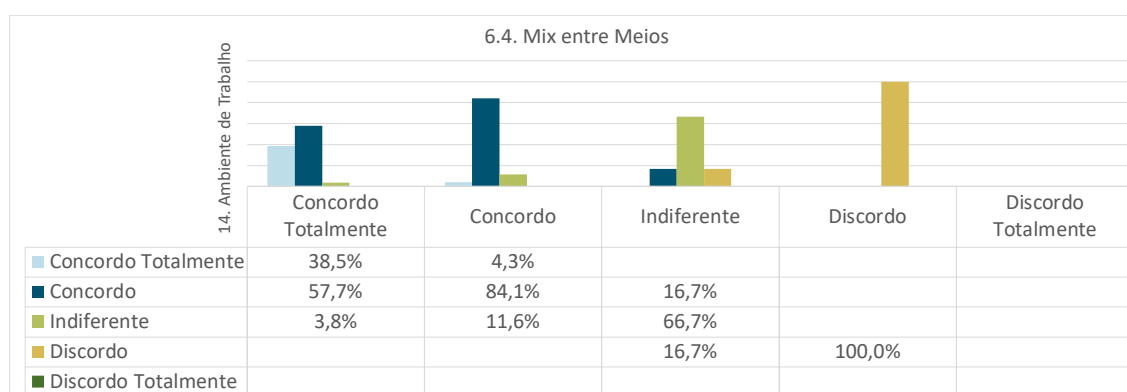
Fonte: elaboração própria.

Quando o ambiente de trabalho vivido na organização e a capacidade de reter as mensagens transmitidas pela mesma se unem, os colaboradores que mais se destacam são os 83,3% (60 inquiridos) que admitem concordar quer que o Lidl Portugal coloca em prática políticas que fornecem um ambiente de trabalho seguro e saudável, quer que se conseguem relembrar de mensagens ou questões importantes da organização quando questionados após um determinado período. Seguem-se os 54,5% (12 inquiridos) que concordam com a primeira afirmação e concordam totalmente com a segunda, enquanto 40,9% (9 inquiridos) admite estar totalmente de acordo com ambas. A somar aos 5,6% (4 inquiridos) que concordam totalmente com a primeira e concordam com a segunda, obtermos um clima total de concordância para ambas as variáveis que se situa nos 85 inquiridos.

Sublinhamos ainda 4,5% (1 inquirido) e 8,3% (6 inquiridos) que, apesar de concordarem totalmente ou concordarem com a retenção de informação, respetivamente, se sentem

indiferentes em relação ao ambiente de trabalho vivido. Igualmente, 2,8% dos inquiridos concordam com a primeira e discordam da segunda. Por outro lado, denotamos 25% de inquiridos (2) para os quais a retenção de informação é indiferente, mas que concordam com a promoção do ambiente de trabalho por parte da organização. Encontramos ainda 75% (6 inquiridos) que se sentem indiferentes face a ambos os cenários, e a totalidade dos discordantes (2 inquiridos) a discordarem de ambas as afirmações.

Gráfico 41. Cruzamento entre as variáveis “Ambiente de Trabalho” e “Mix entre Meios”



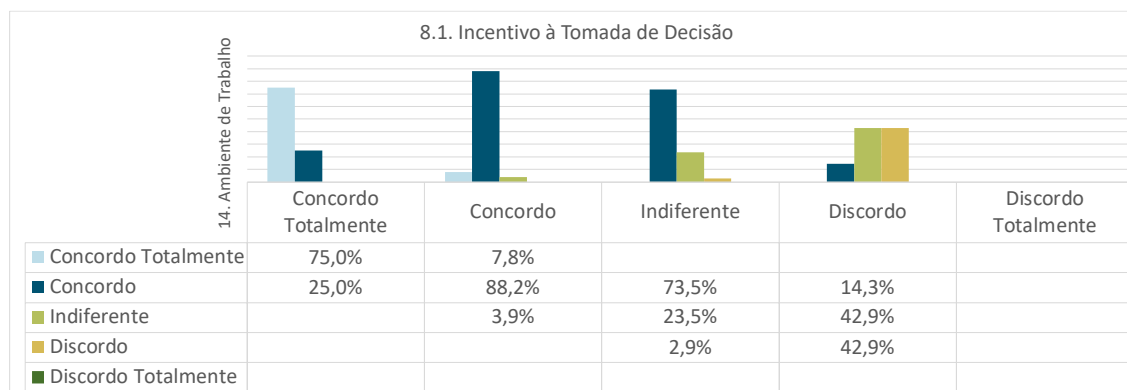
Fonte: elaboração própria.

No que diz respeito ao cruzamento entre as variáveis “Ambiente de Trabalho” e “Mix entre Meios” destaque para os 84,1% (58 inquiridos) de concordantes, seguidos dos 57,7% (15 inquiridos) que concordam que o Lidl Portugal coloca em prática políticas que fornecem um ambiente de trabalho seguro e saudável, e concordam totalmente que a organização conjuga a utilização de novos media com media tradicionais. Ademais, 38,5% (10 inquiridos) concordam totalmente com ambas as afirmações, e 4,3% (3 inquiridos) concordam totalmente com a primeira afirmação, e apenas concordam com a segunda. Assim, um total de 86 inquiridos revela-se satisfeito com ambas as variáveis.

Encontramos ainda 3,8% (1 inquirido) que concorda totalmente e 11,6% (8 inquiridos) que concordam com a aposta do Lidl Portugal num *mix* de meios de comunicação interna, mas demonstram indiferença para com as políticas desenvolvidas em prol do ambiente de trabalho. 66,7% (4 inquiridos) revelam sentir esta indiferença para com ambas as variáveis, já 1 inquirido (16,7%) , apesar da indiferença para com os meios de comunicação interna, concorda com a promoção de um ambiente de trabalho positivo, enquanto 1 outro inquirido

(16,7%) discorda da mesma. Novamente, a totalidade dos discordantes (3 inquiridos) discordam de ambas as afirmações.

Gráfico 42. Cruzamento entre as variáveis “Ambiente de Trabalho” e “Incentivo à Tomada de Decisão”



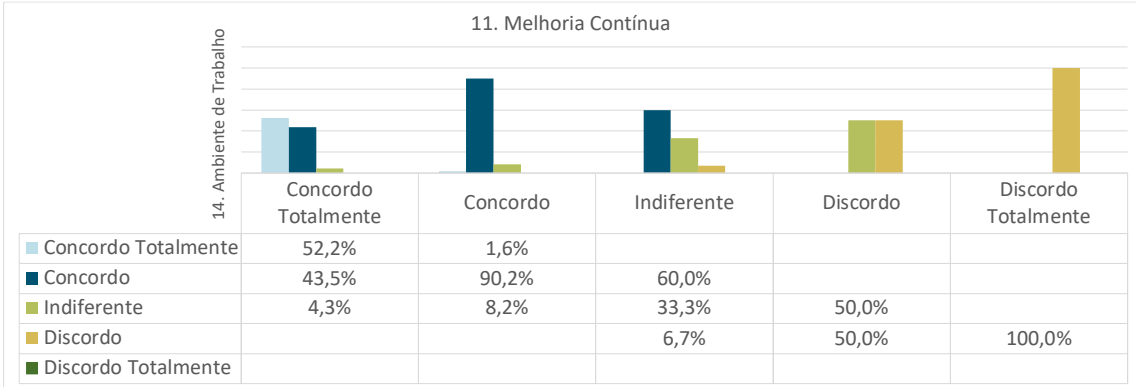
Fonte: elaboração própria.

Quando em variável em contraposição com o ambiente de trabalho é o incentivo dos colaboradores à tomada de decisão, os resultados alteram-se ligeiramente. Apesar do clima de concordância e satisfação se manter, aqui, este decresce para um total de 61 inquiridos: 88,2% (45 inquiridos) concordam com ambos os cenários, seguidos de 75% (9 inquiridos) que concordam totalmente com ambos. 25% (3 inquiridos) concordam que o Lidl Portugal coloca em prática políticas que fornecem um ambiente de trabalho seguro e saudável e concordam totalmente que a sua participação na tomada de decisão é incentivada, enquanto 7,8% (4 inquiridos) concordam totalmente com a primeira e apenas concordam com a segunda. Sublinhar ainda os 3,9% (2 inquiridos) que concorda com o incentivo à sua participação, mas sente-se indiferente face ao ambiente de trabalho vivido.

As diferenças face aos cruzamentos analisados anteriormente são notórias quando olhamos para as categorias “indiferente” e “discordo”: um elevado número de 25 inquiridos (73,5%) revela concordar com a existência de um bom ambiente de trabalho, mas sentir-se indiferente face à sua participação na tomada de decisão, com 8 inquiridos (23,5%) a demonstrarem indiferença em relação a ambas as afirmações. 1 inquirido (2,9%) revela ainda concordar também com a primeira, mas discordar que a sua participação seja incentivada. Em contraposição, 1 outro inquirido (14,3%) concorda com a existência deste incentivo, mas discorda que a organização promova um ambiente de trabalho seguro e saudável, com ainda

42,9% (3 inquiridos) a demonstrar indiferença para com a primeira e discordância face à segunda, e outros 42,9% (3 inquiridos) a discordarem de ambos os cenários. No fundo, o clima de indiferença e discordância situa-se nos 41 inquiridos.

Gráfico 43. Cruzamento entre as variáveis “Ambiente de Trabalho” e “Melhoria Contínua”



Fonte: elaboração própria.

Quando a questão está relacionada com o Lidl Portugal colocar em prática políticas que fornecem um ambiente de trabalho seguro e saudável e os colaboradores procurarem oferecer pequenas ou grandes melhorias para melhorar a eficiência, produtividade e qualidade de um produto ou processo nesse mesmo ambiente de trabalho, 90,2% (55 inquiridos) concordam com ambas as afirmações e 52,2% (12 inquiridos) concordam totalmente, já 43,5% (10 inquiridos) concordam com o ambiente de trabalho e concordam totalmente com a sua melhoria contínua, enquanto apenas 1 inquirido (1,6%) concorda totalmente com a primeira e apenas concorda com a segunda. Assim, novamente, observamos um clima geral de satisfação para ambas as variáveis, com um total de 78 inquiridos concordantes.

Acrescentando que 4,3% (1 inquirido) e 8,2% (5 inquiridos) concordam totalmente e concordam, respetivamente, procurar melhorar continuamente na organização, mas demonstram-se indiferentes se o ambiente de trabalho é ou não positivo. Ainda ao nível da indiferença, esta fica marcada por 60,0% (9 inquiridos) que, por outro lado, se sentem deste modo face a serem melhores colaboradores continuamente, mas que revelam preocupar-se com o ambiente de trabalho, com ainda 1 inquirido (6,7%) a discordar que o Lidl Portugal implemente políticas em prol do mesmo, enquanto 33,3% (5 inquiridos) são indiferentes a ambas as variáveis. Por fim, os discordantes dividem-se entre metade (2 inquiridos) que

discordam procurar melhorar continuamente e que são indiferentes ao ambiente de trabalho, e outra metade (2 inquiridos) que discordam de ambas as afirmações, com ainda a 1 inquirido (100%) a discordar totalmente da sua própria melhoria contínua e a discordar da valorização do ambiente de trabalho por parte da organização.

4.3. Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Desenvolvimento Profissional” e as variáveis do âmbito da Comunicação Interna

Sobre o desenvolvimento profissional no Lidl Portugal, em especial, sobre o apoio que a organização providencia aos colaboradores caso pretendam adquirir educação adicional, podemos apurar se as seguintes dimensões relacionais são ou não confirmadas:

DR1. A pontualidade da comunicação do Lidl Portugal tem um impacto significativo no desenvolvimento profissional dos colaboradores.

DR2. A relevância e utilidade da comunicação do Lidl Portugal tem um impacto significativo no desenvolvimento profissional dos colaboradores.

DR3. O fornecimento de contexto e a justificação de mudanças ou novas iniciativas relacionadas com a organização por parte da comunicação do Lidl Portugal tem um impacto significativo no desenvolvimento profissional dos colaboradores.

DR4. O compartilhamento de informações positivas e negativas com os colaboradores em tempo útil por parte do Lidl Portugal tem um impacto significativo no desenvolvimento profissional dos colaboradores.

DR5. Uma perceção elevada da generalidade das mensagens, problemas e questões organizacionais do Lidl Portugal tem um impacto significativo no desenvolvimento profissional dos colaboradores.

DR6. A compreensão das mensagens, problemas e questões organizacionais do Lidl Portugal tem um impacto significativo no desenvolvimento profissional dos colaboradores.

DR7. O relembrar de mensagens ou questões importantes do Lidl Portugal quando questionado(a) após um determinado período tem um impacto significativo no desenvolvimento profissional dos colaboradores.

DR8. Os canais internos do Lidl Portugal serem apropriados tem um impacto significativo no desenvolvimento profissional dos colaboradores.

DR9. O recurso à comunicação cara-a-cara por parte do Lidl Portugal, especialmente na resolução de conflitos ou crises, na comunicação de grandes mudanças e na celebração de conquistas, tem um impacto significativo no desenvolvimento profissional dos colaboradores.

DR10. O desenvolvimento e prática de competências de escuta em todos os níveis da organização por parte dos líderes do Lidl Portugal tem um impacto significativo no desenvolvimento profissional dos colaboradores.

DR11. A conjugação da utilização de novos media (exemplo: aplicações móveis) com media tradicionais (exemplo: posters) por parte do Lidl Portugal tem um impacto significativo no desenvolvimento profissional dos colaboradores.

DR12. O incentivo à participação dos colaboradores na tomada de decisão tem um impacto significativo no desenvolvimento profissional dos colaboradores.

DR13. O reconhecimento e celebração das conquistas dos colaboradores, de todos os níveis, tem um impacto significativo no desenvolvimento profissional dos colaboradores.

DR14. A união com os colegas de equipa no alcance de uma meta ou objetivo comum com sucesso, sob a liderança de uma chefia designada, tem um impacto significativo no desenvolvimento profissional dos colaboradores.

DR15. Pensar de forma diferente e experimentar novas abordagens, ideias ou comportamentos relacionados com a organização tem um impacto significativo no desenvolvimento profissional dos colaboradores.

DR16. Procurar oferecer pequenas ou grandes melhorias para melhorar a eficiência, produtividade e qualidade de um produto ou processo no ambiente de trabalho tem um impacto significativo no desenvolvimento profissional dos colaboradores.

DR17. A promoção de uma cultura que tem por base uma comunicação bidirecional (ou em todos os sentidos) por parte do Lidl Portugal, isto, é, que fornece *feedback* contínuo entre a

organização e colaboradores, tem um impacto significativo no desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Tabela 19. Regressão linear múltipla entre “Desenvolvimento Profissional” e variáveis de Comunicação Interna

Dimensão Relacional	Variável	R ²	Coefficiente Beta	Valor-t	Valor-p	Dimensão relacional suportada?
DR1	1.1. Pontualidade	-	0,110	1,256	0,212	Não
DR2	1.2. Relevância e Utilidade	-	-0,031	-0,348	0,729	Não
DR3	1.3. Contexto	-	0,064	0,725	0,470	Não
DR4	2. Transparência	-	-0,009	-0,107	0,915	Não
DR5	3. Perceção	-	-0,019	-0,220	0,826	Não
DR6	4. Conhecimento	-	-0,044	-0,553	0,596	Não
DR7	5. Retenção de Informação	-	-0,019	-0,229	0,819	Não
DR8	6.1. Canais Adequados	-	0,234	1,950	0,054	Não
DR9	6.2. Comunicação Cara-a-cara	62%	-0,200	-2,317	0,023	Sim
DR10	6.3. Liderança e Escuta	-	-0,061	-0,547	0,586	Não
DR11	6.4. Mix entre Meios	62%	0,404	3,953	<0,001	Sim
DR12	8.1. Incentivo à Tomada de Decisão	62%	0,292	3,287	0,001	Sim
DR13	8.2. Reconhecimento de Conquistas	-	-0,034	-0,308	0,759	Não
DR14	9. Trabalho em Equipa	62%	0,514	5,815	<0,001	Sim
DR15	10. Inovação	-	0,047	0,327	0,745	Não
DR16	11. Melhoria Contínua	-	0,045	0,387	0,700	Não
DR17	12. Cultura	-	0,146	1,324	0,189	Não
O modelo é significativo.						

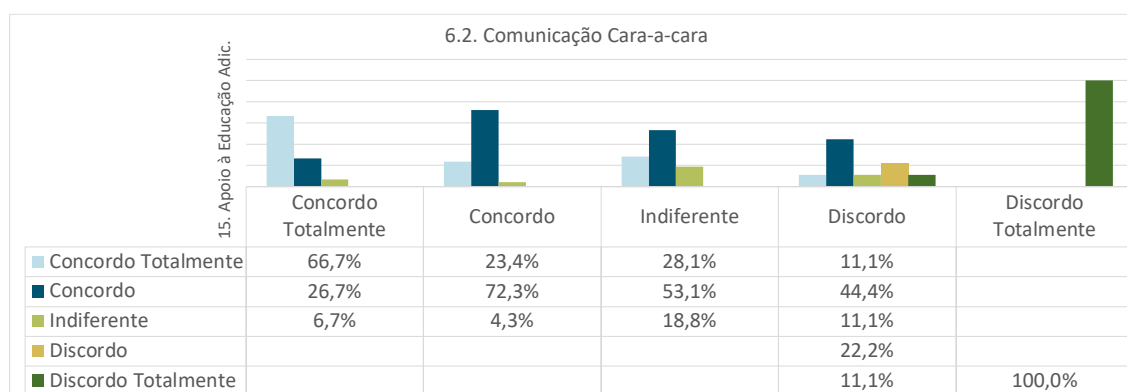
Fonte: elaboração própria.

Com valor-p geral do modelo a ser $p < 0,001$, a comunicação interna prevê significativamente o desenvolvimento profissional no Lidl Portugal através das variáveis

“Comunicação Cara-a-cara”, “Mix entre Meios”, “Incentivo à Tomada de Decisão” e “Trabalho em Equipa”, cujos valores-p registam $p < \alpha$, logo, as dimensões relacionais DR9, DR11, DR12 e DR14 são suportadas. R^2 é igual a 62% e, assim, este modelo explica 62% da variância no apoio que a organização providencia aos colaboradores caso pretendam adquirir educação adicional. Conclui-se que a comunicação interna que privilegia a comunicação cara-a-cara, que conjuga diferentes tipos de meios, que incentiva à tomada de decisão e que estimula os colaboradores a unirem-se com os colegas de equipa de modo a alcançarem uma meta ou objetivo comum com sucesso, sob a liderança de uma chefia designada, pode ter preponderância na geração de um impacto significativo no desenvolvimento profissional dos colaboradores do Lidl Portugal.

Segue-se o cruzamento individual das variáveis “Comunicação Cara-a-cara”, “Mix entre Meios”, “Incentivo à Tomada de Decisão” e “Trabalho em Equipa” com a variável “Apoio à Educação Adicional”.

Gráfico 44. Cruzamento entre as variáveis “Apoio à Educação Adicional” e “Comunicação Cara-a-cara”



Fonte: elaboração própria.

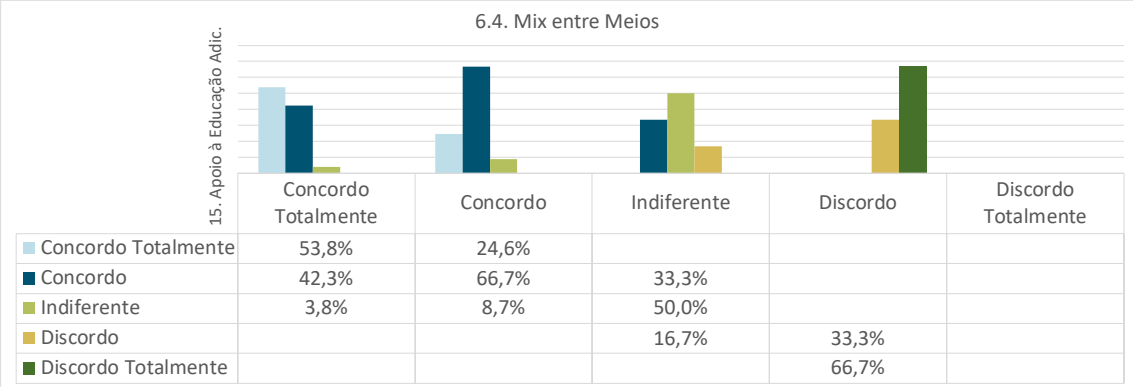
Relativamente ao cruzamento entre o apoio à educação adicional providenciado pela organização e a comunicação cara-a-cara que a mesma coloca em prática com os colaboradores, ressaltam desde logo à vista as diferenças entre resultados comparativamente com os cruzamentos analisados anteriormente. Começamos por destacar os 72,3% de inquiridos (34 inquiridos) que admitem concordar com ambas as afirmações, seguindo-se os 66,7% (10 inquiridos) que concordam totalmente com ambas. Por sua vez, 26,7% (4 inquiridos) concorda com a primeira afirmação e concorda totalmente com a segunda,

enquanto 23,4% (11 inquiridos) admite concordar totalmente com a primeira e concordar apenas com a segunda. Perfazendo um clima total de concordância para ambas as variáveis que se situa nos 59 inquiridos, relativamente abaixo dos climas de concordância obtidos para as outras variáveis de RSCI.

Acrescentamos ainda que 6,7% (1 inquirido) e 4,3% (2 inquiridos), apesar de concordarem totalmente e concordarem, respetivamente, com a recorrente adoção da comunicação cara-a-cara no dia-a-dia do Lidl Portugal, sentem-se indiferentes em relação à oferta de apoio face à educação adicional. Por outro lado, denotamos 28,1% de inquiridos (9 inquiridos) para os quais a comunicação cara-a-cara é indiferente, mas que concorda totalmente que a organização apoia a educação adicional, a par com 53,1% (17 inquiridos) que concorda, com a taxa de indiferença para ambas as variáveis a situar-se nos 18,8% (6 inquiridos).

As grandes diferenças na análise do presente cruzamento encontram-se nos níveis de discordância, que além de serem mais elevados do que o habitual para a variável “Comunicação Cara-a-cara”, apresentam uma elevada dispersão pela variável “Apoio à Educação Adicional”. Destacamos, assim, os 44,4% (4 inquiridos) de discordantes da prática deste tipo de comunicação no Lidl Portugal que, pelo contrário, concordam que a organização apoia a educação adicional, e os 22,2% (2 inquiridos) que discordam de ambas as variáveis. Os restantes 3 inquiridos (11,1%, respetivamente) distribuem-se pelo “concordo completamente”, “indiferente” e “discordo completamente” do apoio à educação adicional, com ainda 1 inquirido a discordar totalmente de ambas as afirmações.

Gráfico 45. Cruzamento entre as variáveis “Apoio à Educação Adicional” e “Mix entre Meios”

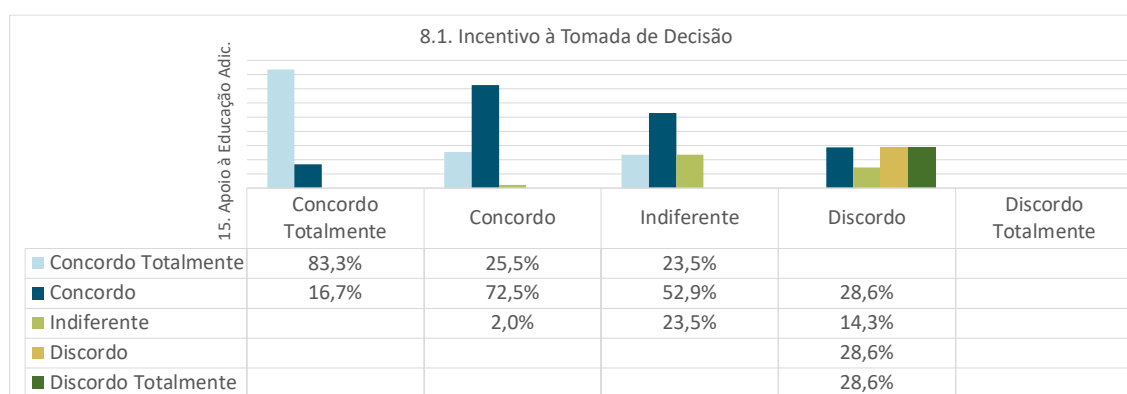


Fonte: elaboração própria.

No que diz respeito ao cruzamento entre as variáveis “Apoio à Educação Adicional” e “Mix entre Meios” destaque para os 66,7% (46 inquiridos) de concordantes, seguidos dos 53,8% (14 inquiridos) de concordantes totais. Ademais, 42,5% (11 inquiridos) concorda que o Lidl Portugal os apoia se pretenderem adquirir educação adicional, e concorda totalmente que a organização conjuga a utilização de novos media com media tradicionais, enquanto 24,6% (17 inquiridos) concordam totalmente com a primeira afirmação, e apenas concordam com a segunda. Assim, um total de 88 inquiridos revela-se satisfeito com ambas as variáveis, elevando novamente o clima de concordância.

Encontramos ainda 3,8% (1 inquirido) que concorda totalmente e 8,7% (6 inquiridos) que concordam com a aposta do Lidl Portugal num mix de meios de comunicação interna, mas demonstram indiferença face ao apoio à educação adicional. 50,0% (3 inquiridos) revelam sentir esta indiferença para com ambas as variáveis, já 2 inquiridos (33,3%), apesar da indiferença para com os meios de comunicação interna, concordam que a organização apoia a educação dos colaboradores, enquanto 1 outro inquirido (16,7%) discorda desta última. Concluindo, encontramos ainda 33,3% (1 inquirido) que discorda de ambas as afirmações e 66,7% (2 inquiridos) que discordam da utilização de meios de comunicação interna conjugados e discordam totalmente do apoio da organização à educação adicional.

Gráfico 46. Cruzamento entre as variáveis “Apoio à Educação Adicional” e “Incentivo à Tomada de Decisão”



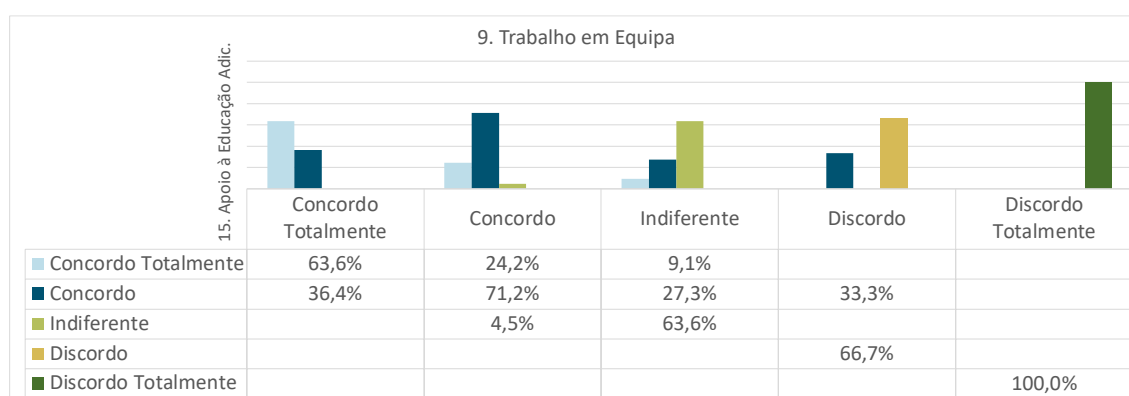
Fonte: elaboração própria.

Quando a variável em contraposição com o apoio à educação adicional é o incentivo dos colaboradores à tomada de decisão voltamos a assistir a uma dispersão nos valores de discordância. Contudo, e no que diz primeiramente respeito ao clima de concordância, este

sustenta-se num total de 62 inquiridos: 72,5% (37 inquiridos) concordam com ambos os cenários, e 83,3% (10 inquiridos) concordam totalmente com ambos. 25,5% (13 inquiridos) concorda que a sua participação na tomada de decisão é incentivada e concorda totalmente que o Lidl Portugal fornece apoio à educação adicional dos colaboradores, enquanto 16,7% (2 inquiridos) concordam totalmente com a primeira e apenas concordam com a segunda. Sublinhar ainda os 2,0% (1 inquirido) que concorda haver incentivo à sua participação, mas sente-se indiferente face à existência de apoio caso pretenda prosseguir com a sua educação.

Ao nível da indiferença denotamos ainda 18 inquiridos (52,9%) que revela concordar com a existência de apoio à educação adicional, mas sentir-se indiferente face à sua participação na tomada de decisão, com 8 inquiridos (23,5%) a demonstrarem indiferença em relação a ambas as afirmações, e outros 8 (23,5%) a concordarem totalmente com a primeira afirmação, mas a sentirem-se indiferentes face à segunda. Finalmente, as dispersões nos níveis de discordância para com o incentivo à tomada de decisão indicam-nos que nas categorias “concordo”, “discordo” e “discordo totalmente” do apoio à educação adicional encontramos 2 inquiridos em cada, e ainda 1 inquirido que discorda da existência deste incentivo e revela sentir-se indiferente ao apoio à educação adicional.

Gráfico 47. Cruzamento entre as variáveis “Apoio à Educação Adicional” e “Trabalho em Equipa”



Fonte: elaboração própria.

Ao cruzarmos o apoio à educação adicional e o trabalho em equipa, os colaboradores que mais se destacam são os 71,2% (47 inquiridos) que admitem concordar com ambas as afirmações, seguidos dos 63,6% (14 inquiridos) que concordam totalmente com ambas. 36,4% (8 inquiridos) revela concordar com a primeira afirmação e concordar totalmente com

a segunda, enquanto 24,2% (16 inquiridos) concordam totalmente com a primeira e concordam com a segunda, perfazendo um clima total de concordância para ambas as variáveis que se situa nos 85 inquiridos. Destaque ainda para os 4,5% de inquiridos (3 inquiridos) que, apesar de concordarem unir-se com os colegas de equipa para alcançarem uma meta ou objetivo comum com sucesso, sob a liderança de uma chefia designada, se sentem indiferentes em relação à existência de apoio caso pretendam prosseguir com a sua educação.

A taxa de indiferença para ambas as variáveis situa-se nos 63,6% (7 inquiridos), com 27,3% (3 inquiridos) a sentir-se indiferente face ao trabalho em equipa e a concordar com a existência de apoio à educação adicional na organização, e 9,1% (1 inquirido) também a sentir-se indiferente face à primeira, mas a concordar totalmente com a segunda. 66,7% (2 inquiridos) discorda de ambas as afirmações e 33,3% (1 inquirido) discorda unir-se com a sua equipa, mas concorda com o apoio da organização. Por fim, a totalidade dos inquiridos discordantes totais (2 inquiridos) discordam totalmente de ambas as afirmações.

4.4. Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Igualdade de Oportunidades” e as variáveis do âmbito da Comunicação Interna

Finalmente, no que diz respeito ao providenciar de oportunidades iguais aos colaboradores da organização, podemos apurar se as seguintes dimensões relacionais são ou não confirmadas:

DR1. A pontualidade da comunicação do Lidl Portugal tem um impacto significativo na igualdade de oportunidades.

DR2. A relevância e utilidade da comunicação do Lidl Portugal tem um impacto significativo na igualdade de oportunidades.

DR3. O fornecimento de contexto e a justificação de mudanças ou novas iniciativas relacionadas com a organização por parte da comunicação do Lidl Portugal tem um impacto significativo na igualdade de oportunidades.

DR4. O compartilhamento de informações positivas e negativas com os colaboradores em tempo útil por parte do Lidl Portugal tem um impacto significativo na igualdade de oportunidades.

DR5. Uma percepção elevada da generalidade das mensagens, problemas e questões organizacionais do Lidl Portugal tem um impacto significativo na igualdade de oportunidades.

DR6. A compreensão das mensagens, problemas e questões organizacionais do Lidl Portugal tem um impacto significativo na igualdade de oportunidades.

DR7. O relembrar de mensagens ou questões importantes do Lidl Portugal quando questionado(a) após um determinado período tem um impacto significativo na igualdade de oportunidades.

DR8. Os canais internos do Lidl Portugal serem apropriados tem um impacto significativo na igualdade de oportunidades.

DR9. O recurso à comunicação cara-a-cara por parte do Lidl Portugal, especialmente na resolução de conflitos ou crises, na comunicação de grandes mudanças e na celebração de conquistas, tem um impacto significativo na igualdade de oportunidades.

DR10. O desenvolvimento e prática de competências de escuta em todos os níveis da organização por parte dos líderes do Lidl Portugal tem um impacto significativo na igualdade de oportunidades.

DR11. A conjugação da utilização de novos media (exemplo: aplicações móveis) com media tradicionais (exemplo: posters) por parte do Lidl Portugal tem um impacto significativo na igualdade de oportunidades.

DR12. O incentivo à participação dos colaboradores na tomada de decisão tem um impacto significativo na igualdade de oportunidades.

DR13. O reconhecimento e celebração das conquistas dos colaboradores, de todos os níveis, tem um impacto significativo na igualdade de oportunidades.

DR14. A união com os colegas de equipa no alcance de uma meta ou objetivo comum com sucesso, sob a liderança de uma chefia designada, tem um impacto significativo na igualdade de oportunidades.

DR15. Pensar de forma diferente e experimentar novas abordagens, ideias ou comportamentos relacionados com a organização tem um impacto significativo na igualdade de oportunidades.

DR16. Procurar oferecer pequenas ou grandes melhorias para melhorar a eficiência, produtividade e qualidade de um produto ou processo no ambiente de trabalho tem um impacto significativo na igualdade de oportunidades.

DR17. A promoção de uma cultura que tem por base uma comunicação bidirecional (ou em todos os sentidos) por parte do Lidl Portugal, isto, é, que fornece *feedback* contínuo entre a organização e colaboradores, tem um impacto significativo na igualdade de oportunidades.

Tabela 20. Regressão linear múltipla entre “Igualdade de Oportunidades” e variáveis de Comunicação Interna

Dimensão Relacional	Variável	R ²	Coefficiente Beta	Valor-t	Valor-p	Dimensão relacional suportada?
DR1	1.1. Pontualidade	-	0,005	0,079	0,937	Não
DR2	1.2. Relevância e Utilidade	-	-0,040	-0,601	0,549	Não
DR3	1.3. Contexto	-	-0,087	-1,204	0,231	Não
DR4	2. Transparência	79%	0,153	2,679	0,009	Sim
DR5	3. Perceção	-	0,067	0,995	0,322	Não
DR6	4. Conhecimento	-	-0,039	-0,575	0,567	Não
DR7	5. Retenção de Informação	-	0,085	1,277	0,205	Não
DR8	6.1. Canais Adequados	-	0,017	0,232	0,817	Não
DR9	6.2. Comunicação Cara-a-cara	-	0,002	0,028	0,978	Não
DR10	6.3. Liderança e Escuta	-	0,007	0,102	0,919	Não
DR11	6.4. Mix entre Meios	-	-0,031	-0,486	0,628	Não
DR12	8.1. Incentivo à Tomada de Decisão	-	0,128	1,596	0,114	Não
DR13	8.2. Reconhecimento de Conquistas	79%	0,374	5,993	<0,001	Sim
DR14	9. Trabalho em Equipa	79%	-0,312	-2,873	0,005	Sim

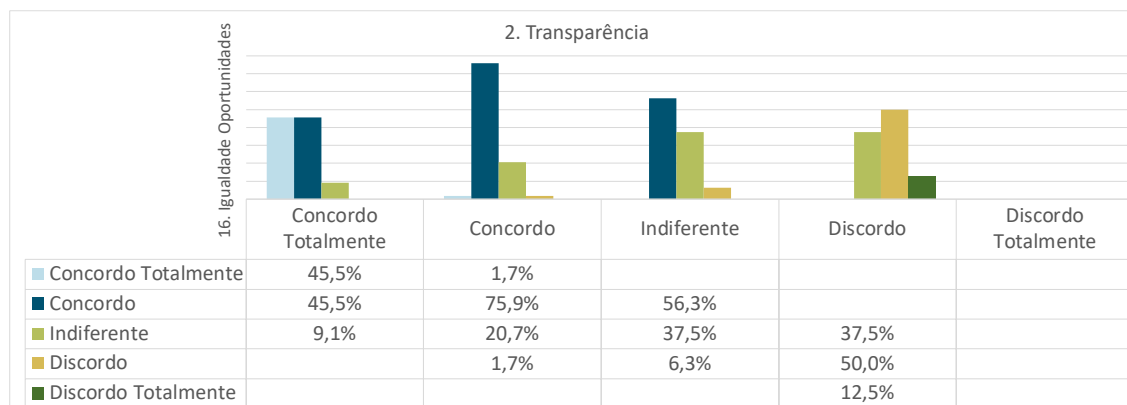
DR15	10. Inovação	79%	0,410	3,798	<0,001	Sim
DR16	11. Melhoria Contínua	-	-0,047	-0,475	0,636	Não
DR17	12. Cultura	79%	0,368	4,162	<0,001	Sim
O modelo é significativo.						

Fonte: elaboração própria.

Finalmente, também com valor-p geral do modelo a ser $p < 0,001$, a comunicação interna prevê também significativamente a igualdade de oportunidades no Lidl Portugal, através das variáveis “Transparência”, “Reconhecimento de Conquistas”, “Trabalho em Equipa”, “Inovação” e “Cultura”, cujos valores-p registam $p < \alpha$, logo, as dimensões relacionais DR4, DR13, DR14, DR15 e DR17 são suportadas. R^2 é igual a 79%, com este a constituir o melhor dos quatro modelos explicativos da RSCI a partir da comunicação interna no Lidl Portugal. Conclui-se que a comunicação interna transparente, que reconhece e celebra as conquistas dos colaboradores, que estimula os mesmos a unirem-se com os colegas de equipa de modo a alcançarem uma meta ou objetivo comum com sucesso, que os estimula a pensarem de forma diferente e a experimentarem novas abordagens, ideias ou comportamentos relacionados com a organização, e que tem por base uma cultura assente numa comunicação bidirecional pode ter preponderância na geração de um impacto significativo na igualdade de oportunidade no Lidl Portugal.

Segue-se o cruzamento individual das variáveis “Transparência”, “Reconhecimento de Conquistas”, “Trabalho em Equipa”, “Inovação” e “Cultura” com a variável “Igualdade de Oportunidades”.

Gráfico 48. Cruzamento entre as variáveis “Igualdade de Oportunidades” e “Transparência”

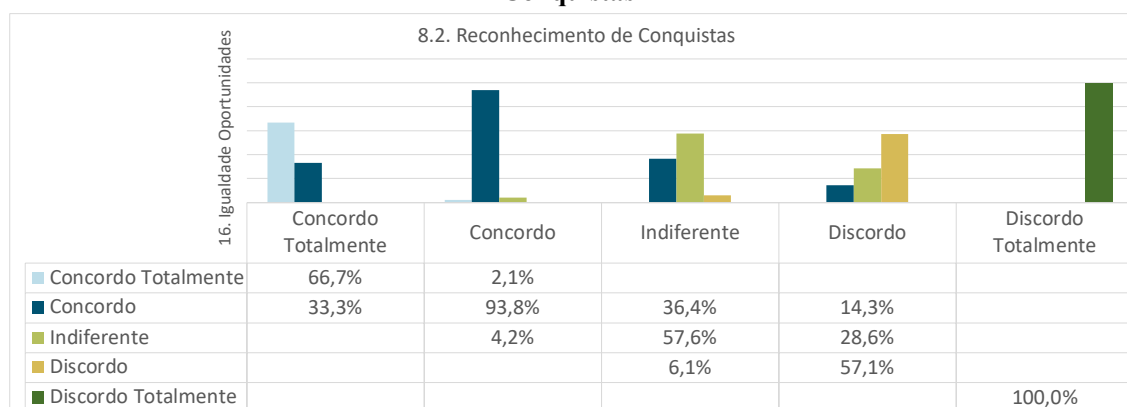


Fonte: elaboração própria.

O cruzamento entre as variáveis “igualdade de oportunidades” e “transparência” indicam-nos que os colaboradores que mais se destacam são os 75,9% (44 inquiridos) que admitem concordar com ambas as afirmações, seguidos dos 45,5% (10 inquiridos) que concordam totalmente com ambas. Igualmente 45,5% (10 inquiridos) revela concordar com a primeira afirmação e concordar totalmente com a segunda, enquanto 1,7% (1 inquirido) concorda totalmente com a primeira e concorda com a segunda, perfazendo um clima total de concordância para ambas as variáveis que se situa nos 65 inquiridos. Destaque ainda para 9,1% (2 inquiridos) e 20,7% (12 inquiridos) que, apesar de concordarem totalmente e concordarem, respetivamente, que o Lidl Portugal compartilha informações positivas e negativas com os colaboradores em tempo útil, se sentem indiferentes em relação à existência de igualdade de oportunidades.

Já a taxa de indiferença para ambas as variáveis situa-se nos 37,5% (6 inquiridos), com 56,3% (9 inquiridos) a sentirem-se indiferentes face à transparência da organização e a concordarem que o Lidl Portugal promove a igualdade de oportunidades, enquanto 6,3% (1 inquirido) também se sente indiferente, mas discorda que esta igualdade seja uma realidade. Há ainda outro inquirido (1,7%) que apesar de concordar que a organização seja transparente, também discorda da igualdade de oportunidades na mesma. Ademais, metade dos discordantes (4 inquiridos) discorda de ambas as afirmações, enquanto 37,5% (3 inquiridos) discordam da transparência e sentem-se indiferentes face à igualdade de oportunidades, e 1 inquirido (12,5%) discorda igualmente da transparência e discorda totalmente que o Lidl Portugal seja justo na promoção de oportunidades.

Gráfico 49. Cruzamento entre as variáveis “Igualdade de Oportunidades” e “Reconhecimento de Conquistas”

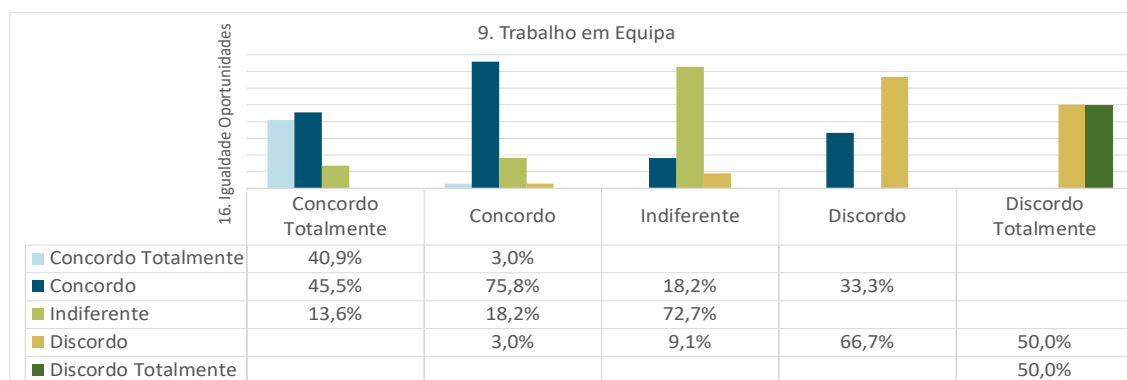


Fonte: elaboração própria.

Quando a variável em contraposição com a igualdade de oportunidades é o reconhecimento das conquistas dos colaboradores denotamos que o clima de concordância e satisfação assenta num total de 61 inquiridos: 93,8% (45 inquiridos) concordam com ambos os cenários, seguidos de 66,7% (10 inquiridos) que concordam totalmente com ambos. 33,3% (5 inquiridos) concordam que o Lidl Portugal oferece oportunidades iguais a todos os seus colaboradores e concordam totalmente que as suas conquistas, de todos os níveis, são reconhecidas e celebradas, enquanto 2,1% (1 inquirido) concorda totalmente com a primeira e apenas concorda com a segunda. Sublinhar ainda os 4,2% (2 inquiridos) que concorda com o reconhecimento das suas conquistas, mas sente-se indiferente face à igualdade de oportunidades na organização.

Os restantes 43 inquiridos concentram-se maioritariamente nas categorias “indiferente” e “discordo”: 12 inquiridos (36,4%) revelam concordar com a existência de igualdade de oportunidades, mas sentir-se indiferente face ao reconhecimento das suas conquistas, com 19 inquiridos (57,6%) a demonstrarem indiferença em relação a ambas as afirmações. Ademais, 2 inquiridos (6,1%) também indiferentes ao reconhecimento de conquistas discordam que a organização ofereça oportunidades iguais aos colaboradores, e 1 inquirido (14,3%) concorda com a primeira, mas discorda da segunda. São 57,1% (4 inquiridos) os que discordam de ambos os cenários, ainda que 28,6% (2 inquiridos) discorde do reconhecimento de conquistas, mas apenas se sinta indiferente face à igualdade de oportunidades. Por fim, 1 inquirido discorda totalmente sentir quer que o Lidl Portugal lhe providencia as mesmas oportunidades que aos seus colegas, quer que as suas conquistas sejam reconhecidas e celebradas.

Gráfico 50. Cruzamento entre as variáveis “Igualdade de Oportunidades” e “Trabalho em Equipa”



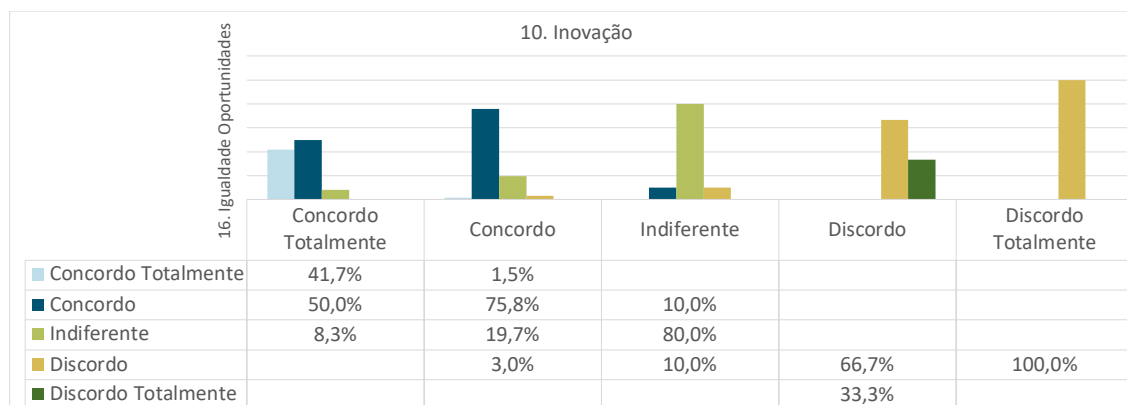
Fonte: elaboração própria.

Relativamente ao cruzamento entre a igualdade de oportunidades e o trabalho em equipa denotamos algumas diferenças entre resultados comparativamente com dois cruzamentos analisados anteriormente. Começamos por destacar os 75,8% de inquiridos (50 inquiridos) que admitem concordar com ambas as afirmações, seguindo-se os 40,9% (9 inquiridos) que concordam totalmente com ambas. Por sua vez, 45,5% (10 inquiridos) concorda com a primeira afirmação e concorda totalmente com a segunda, enquanto 3,0% (2 inquiridos) admite concordar totalmente com a primeira e concordar apenas com a segunda. Perfazendo um clima total de concordância para ambas as variáveis que se situa nos 71 inquiridos, logo aqui já encontramos uma subida em comparação com os climas de concordância obtidos para os outros cruzamentos com a variável “igualdade de oportunidades”.

Acrescentamos ainda que 13,6% (3 inquiridos) e 18,2% (12 inquiridos), apesar de concordarem totalmente e concordarem, respetivamente, unir-se com os colegas de equipa para alcançarem uma meta ou objetivo comum com sucesso, sob a liderança de uma chefia designada, sentem-se indiferentes em relação à igualdade de oportunidades. Ademais, denotamos 3,0% de inquiridos (2 inquiridos) que admitem concordar também com a primeira afirmação, mas que discordam que o Lidl Portugal oferece oportunidades iguais a todos os seus colaboradores. Ao nível da indiferença para com o trabalho em equipa, são 18,2% (2 inquiridos) quem demonstra este sentimento, mas concorda que a organização apoia a igualdade de oportunidades, a par com 9,1% (1 inquirido) que discorda desta última, com a taxa de indiferença para ambas as variáveis a situar-se nos 72,7% (8 inquiridos).

Contrariamente ao que temos observado, neste cruzamento, a dispersão da discordância face ao trabalho em equipa é de extremos (sem qualquer expressão na categoria de indiferença), com 33,3% (1 inquirido) a discordar desta afirmação e a concordar com a igualdade de oportunidades, e 66,7% (2 inquiridos) a discordar de ambos os cenários. 1 inquirido discorda totalmente de ambas os cenários também, enquanto outro discorda totalmente unir-se em equipa com os seus colegas, mas apenas discorda que a organização oferece oportunidades iguais aos colaboradores.

Gráfico 51. Cruzamento entre as variáveis “Igualdade de Oportunidades” e “Inovação”

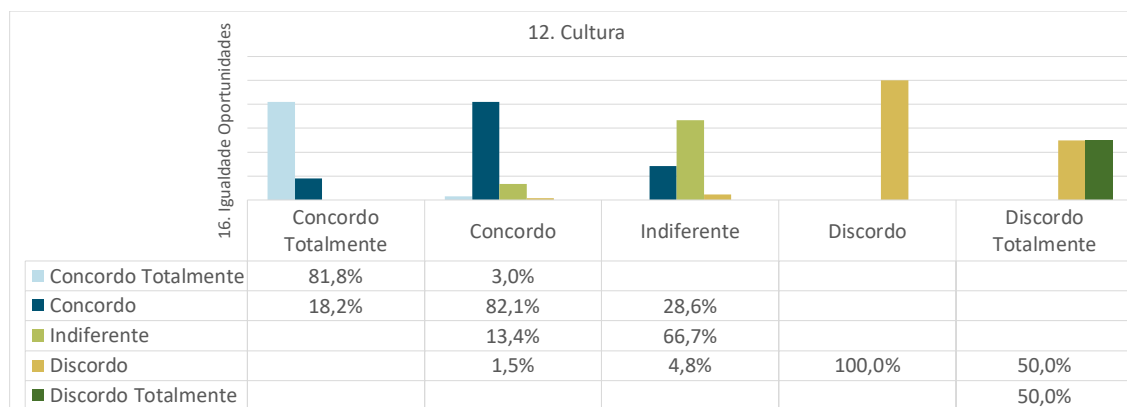


Fonte: elaboração própria.

No que diz respeito ao cruzamento entre as variáveis “Igualdade de Oportunidades” e “Inovação” destaque para os 75,8% (50 inquiridos) de concordantes, seguidos dos 41,7% (10 inquiridos) de concordantes totais. Ademais, 50,0% (12 inquiridos) concorda que o Lidl Portugal providencia oportunidades iguais aos colaboradores, e concorda totalmente que procura pensar de forma diferente e experimentar novas abordagens, ideias ou comportamentos relacionados com a organização, enquanto apenas 1,5% (1 inquirido) concorda totalmente com a primeira afirmação, e apenas concorda com a segunda. Assim, um total de 73 inquiridos revela-se satisfeito com ambas as variáveis.

Encontramos ainda 8,3% (2 inquiridos) que concorda totalmente e 19,7% (13 inquiridos) que concordam ser colaboradores inovadores, mas demonstram indiferença face à igualdade de oportunidades, com ainda 3,0% (2 inquiridos) a concordar igualmente com a primeira afirmação, mas a discordar no que toca à RSCI. 80,0% (8 inquiridos) revelam sentir esta indiferença para com ambas as variáveis, já 1 inquirido (10,0%), apesar da indiferença para com a inovação, concorda que a organização providencia oportunidades iguais, enquanto 1 outro inquirido (10,0%) discorda desta última. Denotamos ainda 66,7% (2 inquiridos) que discorda de ambas as afirmações e 33,3% (1 inquirido) que discorda da inovação e discorda totalmente do providenciar de oportunidades iguais por parte do Lidl Portugal. Para concluir, 1 inquirido demonstra-se totalmente discordante face ao seu papel enquanto colaborador inovador, e discordante face à igualdade de oportunidades.

Gráfico 52. Cruzamento entre as variáveis “Igualdade de Oportunidades” e “Cultura”



Fonte: elaboração própria.

Terminando este último subcapítulo, cruzar a igualdade de oportunidades e a comunicação praticada na cultura organizacional do Lidl Portugal implica sublinhar os 82,1% de inquiridos (55 inquiridos) que admitem concordar com ambas as afirmações, seguidos dos 81,8% (9 inquiridos) que concordam totalmente com ambas. 18,2% (2 inquiridos) revela concordar com a primeira afirmação e concordar totalmente com a segunda, enquanto 3% (2 inquiridos) concorda totalmente com a primeira e concorda com a segunda, perfazendo um clima total de concordância para ambas as variáveis que se situa nos 68 inquiridos. Destaque ainda para 1 inquirido (1,5%) que, apesar de concordar que o Lidl Portugal promove uma cultura que tem por base uma comunicação bidirecional entre organização e colaboradores, sente-se indiferente em relação à existência de igualdade de oportunidades.

Já a taxa de indiferença para ambas as variáveis situa-se nos 66,7% (14 inquiridos), com 28,6% (6 inquiridos) a sentirem-se indiferentes face à cultura organizacional e a concordarem que o Lidl Portugal promove a igualdade de oportunidades, enquanto 4,8% (1 inquirido) também se sente indiferente, mas discorda que esta igualdade seja uma realidade. A totalidade de discordantes (3 inquiridos) discorda de ambas as afirmações, já 1 inquirido (50,0%) discorda totalmente de ambas, e outro inquirido (50,0%) discorda totalmente que a comunicação que tem por base o *feedback* contínuo seja uma realidade no Lidl Portugal, e discorda que a organização promova a igualdade de oportunidades.

5. Reflexões aos dados apurados e validação da questão de investigação

Relembrando a questão de investigação levantada inicialmente - de que forma os colaboradores percecionam o contributo da Comunicação Interna para o reforço da Responsabilidade Social Corporativa Interna no Lidl Portugal? – e tendo por base não só a análise de dados realizada acima (dados primários), como a análise aos dados exploratórios, urge compreender como pode a comunicação interna no dia-a-dia do retalho alimentar reforçar a sua cultura socialmente responsável a nível interno, de modo a tornar os colaboradores mais *engaged* com a mesma.

Para Eduardo Flôr, *Head* de Comunicação Interna do Lidl Portugal, a comunicação interna na organização desempenha três papéis fundamentais: “garantir uma boa reputação da empresa”, manter os “colaboradores informados sobre a vida da empresa em primeira mão, a tempo e horas”, e “trazer informações relevantes e que sejam credíveis para os colaboradores”, destacando, assim, a imagem, pontualidade, relevância e credibilidade como variáveis importantes nesta área (Anexo I). Na mesma linha, Ana Burmester, *Head* de Responsabilidade Social Corporativa & Sustentabilidade do Lidl Portugal, reforça a comunicação interna como “um dos pilares da nossa organização”, sublinhando a transparência, proximidade e pontualidade dos seus conteúdos, necessários ao “bom funcionamento de uma empresa” (Anexo II). Todas as dimensões apontadas por ambos nos são familiares dos trabalhos de autores como Berger (2008) ou O’Neil e outros (2018), dois dos modelos utilizados pela investigadora no presente construto metodológico.

Na mesma linha, na visão dos colaboradores do Lidl Portugal, a comunicação interna praticada pela organização é bastante satisfatória em 12 das 18 dimensões analisadas, podendo ser descrita como: 1) i) pontual, ii) relevante e útil e iii) que fornece contexto; 2) transparente; 3) cujas mensagens, problemas e questões organizacionais são de elevada perceção para os colaboradores; 4) cujas mensagens, problemas e questões organizacionais são de elevada compreensão para os colaboradores; 5) cujas mensagens ou questões importantes são lembradas pelos colaboradores após um determinado período; 6) i) que recorre a canais apropriados e iv) conjuga a utilização de novos media com media tradicionais; 9) que incentiva o trabalho em equipa; 10) que incentiva os colaboradores a procurarem pensar de forma inovadora; 11) que incentiva os colaboradores a procurarem melhorar continuamente a eficiência, produtividade e qualidade de um produto ou processo

no ambiente de trabalho; 12) que promove uma cultura que tem por base uma comunicação bidirecional.

Ademais, os resultados do inquérito por questionário demonstram ainda que são maioritariamente os colaboradores de entreposto quem se sente indiferente e menos satisfeito quer face à relevância e utilidade dos conteúdos de comunicação interna do Lidl Portugal, quer face à sua própria perceção em relação a esses mesmos conteúdos. Também denotamos esta indiferença face ao trabalho em equipa, inovação, melhoria contínua e cultura, comparativamente a colaboradores de escritório e de lojas muito satisfeitos com as respetivas dimensões. Na fase de trabalho exploratório, em visita à sede do Lidl Portugal, Eduardo Flôr explicou que sendo o dia-a-dia de trabalho destas três áreas distinto, as mesmas exigem, consequentemente, estratégias de comunicação interna e de *employee engagement* distintas, sendo que é naturalmente um desafio maior envolver colaboradores cujas funções são mais físicas e dispersas geograficamente. No entreposto, os colaboradores não são atraídos pela televisão corporativa, por exemplo – um dos canais utilizados na comunicação com os colaboradores da sede –, mas sim por momentos-chave curtos e incisivos, como a realização de pequenos *town halls* mensais.

No que diz respeito às restantes 5 dimensões, os seus níveis de representação face à comunicação interna revelam-se também satisfatórios, mas com menor representatividade. Na dimensão da comunicação cara-a-cara, apesar de cerca de metade dos inquiridos considerar que a organização enfatiza o recurso à mesma, especialmente na resolução de conflitos ou crises, na comunicação de grandes mudanças e na celebração de conquistas, a indiferença e a discordância permaneceram elevadas. Contudo, o terceiro canal de comunicação interna mais valorizado pelos inquiridos diz respeito ao presencial, revelando a necessidade de a organização explorar mais este canal e torná-lo prioritário. Tais conclusões provam a preferência que os nativos digitais mantêm pelos meios tradicionais no contexto empresarial (Friedl & Verčič, 2011), bem como, corroboram os trabalhos de Daft e Lengel (1986), Byrne e LeMay (2006), Daft e outros (2014) e Men (2014), ao destacarem este meio como um meio de comunicação rico pela sua personalização, interatividade e capacidade de fornecer *feedback*, que fomenta maior satisfação dos colaboradores com a informação referente ao seu trabalho, à sua unidade de negócio, e com a qualidade percebida da informação proveniente do seu supervisor.

Relativamente às competências de escuta dos líderes do Lidl Portugal, do lado da própria liderança e na perspetiva de Eduardo Flôr, encontramos uma preocupação para que a “comunicação direta entre líderes e equipas” seja uma realidade, com a comunicação interna a atuar como apoio na construção de mensagens (Anexo I). Por outro lado, as perceções dos inquiridos encontram-se divididas entre inquiridos satisfeitos, e inquiridos indiferentes e insatisfeitos com essa mesma capacidade de escuta por parte da liderança, com os colaboradores de entreposto a revelarem ser novamente a área com maior sentimento de insatisfação.

O problema pode residir exatamente, como vimos, na insuficiente exploração da comunicação presencial como canal prioritário, já que este constitui a base da pré-disposição dos líderes não apenas para ouvirem as suas equipas (Men, 2014), mas para o próprio fomentar da tão importante “cultura aberta de *feedback* e canais de diálogo bidirecionais”, que sustentam uma “cultura de comunicação empresarial saudável”, nas palavras de Eduardo Flôr (Anexo I). Também o próprio Relatório de Sustentabilidade da organização, referente aos anos fiscais de 2019/2020, destaca o reforço da sua cultura de liderança através de um programa dedicado – *High Five* -, cujo um dos princípios diz respeito a “liderar através da comunicação” (Lidl Portugal, 2021).

A análise da variável “Canais de Comunicação Interna” provou ainda que no *top 3* de canais mais valorizados, além da comunicação presencial, se encontram a aplicação móvel e *intranet*, reforçando a necessidade de as organizações conjugarem o digital com o *offline* (Friedl & Verčič, 2011; Miquel-Segarra & Aced, 2018; Verčič & Špoljarić, 2020; Kovaitė et al., 2020) e a importância que a comunicação que une o diálogo com e entre colaboradores às publicações na *intranet* pode desempenhar na construção e preservação de uma organização (Heide et al., 2018), com o trabalho em rede a sustentar a comunicação horizontal e vertical (Nestares, 2002).

Na visita à sede do Lidl Portugal, a autora teve oportunidade de analisar estes dois últimos canais, sendo que Eduardo Flôr nos revelou que a aplicação móvel interna tem sido a grande aposta do departamento, contando com 97% de utilizadores registados. Em dezembro de 2020, Alexander Frech, CEO do *Lidl Portugal*, revelou numa entrevista à *Grande Consumo* que Portugal foi o país-piloto desta mesma aplicação, destacando que “este é um bom exemplo de como estamos a contribuir para o crescimento geral do Lidl. Temos

orgulho nisso” (Farias, 2020). Por outro lado, a *intranet* atua como um canal mais informativo, onde os colaboradores podem encontrar notícias e informação sobre a organização.

De destacar ainda que, apesar de ter ficado em quarto lugar, a Revista do Colaborador é um espaço onde a organização não só reforça fortemente o destaque aos seus colaboradores e temas que a estes importam – no fundo, potenciando a RSCI -, como também a outros temas de RSC de âmbito externo (Lidl Portugal, 2023a). A revista divide-se em oito secções, sendo a mais desenvolvida a secção “Mais pessoas”, onde temas como a mobilidade, formação e desenvolvimento ou a igualdade de oportunidades surgem; encontramos também uma secção dedicada apenas às lojas e outra apenas ao entreposto (Lidl Portugal, 2023a).

Ao nível da participação e reconhecimento denotamos também nos inquiridos um cenário misto entre satisfação *vs.* indiferença e discordância, quer face ao incentivo da sua participação na tomada de decisão, quer no reconhecimento e celebração das suas conquistas. Ainda que Berger (2008) considere estas duas dimensões como variantes da comunicação interna, porque podem de facto melhorar o clima geral de comunicação e reforçar a identidade e cultura organizacionais, estas tocam inevitavelmente a RSCI, já que refletem dois tipos de atitude que partem da responsabilidade do Lidl Portugal para com o seu público interno (Sánchez-Hernández et al., 2021) e que influenciam se estes olham, ou não, para organização de modo respeitoso internamente (Hameed et al., 2016).

Entrando exatamente no domínio da RSCI, todas as dimensões demonstram que os colaboradores olham de forma muito positiva para os esforços socialmente responsáveis da organização para com este público, provando que, no Lidl Portugal, a RSCI promove: 13) a qualidade de vida, oferecendo inúmeros benefícios e através de políticas que fomentam o *work-life balance*; 14) um ambiente de trabalho seguro e saudável; 15) o desenvolvimento pessoal e profissional, apoiando a educação adicional, providenciando oportunidades ao desenvolvimento profissional e incentivando os colaboradores a desenvolverem as suas habilidades e carreira; 16) a igualdade de oportunidades. Novamente, os colaboradores de entreposto destacam-se pelo sentimento de indiferença relativamente a todas as variáveis cruzadas, isto é, ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, à existência de um ambiente de trabalho seguro e saudável e à igualdade de oportunidades, com uma também ligeira, mas

notória diferença entre colaboradores de lojas mais insatisfeitos que colaboradores de escritórios.

Percebemos que, para este retalhista alimentar, ser socialmente responsável não é sequer uma questão: Ana Burmester assume a responsabilidade do Lidl em envolver os colaboradores nestes temas “através da comunicação, partilha de informação, divulgação e colocação do colaborador no papel central em determinadas iniciativas solidárias”, fazendo a RSCI parte da identidade da organização e sendo vivida por todos (Anexo II); Eduardo Flôr destaca a importância da RSC para os colaboradores, a relevância que atribuem a trabalhar “numa empresa com os valores certos” e que contribui “de forma ativa para melhorar a comunidade e sociedade onde se insere” (Anexo I).

Com algumas diferenças nas perceções dos colaboradores entre as diferentes variáveis, vejamos as dimensões que se demonstraram mais inseguras. No Relatório de Sustentabilidade, o Lidl Portugal assume como uma das suas áreas de responsabilidade para com os colaboradores a capacitação interna, na qual se insere o programa *Talent Management*: um programa assente “no princípio de que a gestão de talento seja transparente, para que todos tenham acesso a um desenvolvimento personalizado”, avaliando os colaboradores e encaminhando-os “para oportunidades formativas de competências e de progressão de carreira” (Lidl Portugal, 2021: 74). Além deste programa, que se desenvolve num modelo extenso e consistente de avaliação dos colaboradores, a organização está ainda focada em investir na qualificação escolar (disponibilizando tempo de horário de conclusão do 12º ano) e na criação de programas de inovação para melhorar o negócio com base nas soluções e ideias das suas equipas – aqui, corroborando os resultados da variável “Inovação”, que demonstrou que os colaboradores procuram oferecer pequenas ou grandes melhorias ao Lidl Portugal.

Ademais, o reforço da cultura de liderança – através do desenvolvimento do programa *High Five*, da implementação do programa “Envolve-te” direccionado especificamente para líderes de vendas e da realização de um inquérito de liderança de modo a determinar “momentos de mudança” – são também iniciativas destacadas no presente relatório (Lidl Portugal, 2021). Contudo, na visão dos colaboradores, denotamos diferenças entre o apoio à educação adicional, percecionado pela grande maioria dos inquiridos de modo positivo, e as oportunidades ao desenvolvimento profissional e incentivo ao desenvolvimento de carreira,

onde as taxas de indiferença e discordância ascendem. Estamos, assim, perante um cenário onde as políticas e instrumentos de RSCI já existem de facto na organização, mas a comunicação referente às mesmas – e consequente perceção do público interno – pode estar aquém das necessidades sentidas. Assim, a comunicação interna destes dois temas específicos de RSCI, e respetivas iniciativas, poderá necessitar de ser reforçada no futuro.

Também a variável “Igualdade de Oportunidades” revelou maiores níveis de indiferença e discordância, ainda que este seja outro dos eixos destacados pela organização, que admite promover “ativamente a igualdade de género na empresa” (Lidl Portugal, 2021: 85). Na prática, o Lidl Portugal revela aumentar a proporção de mulheres em cargos executivos, promover a igualdade de oportunidades de carreira para todos os colaboradores, com iguais oportunidades de formação e desenvolvimento, e ainda a disponibilização de gestores de confiança para todos os colaboradores, que estes podem abordar quer sobre questões gerais da profissão, quer sobre diversidade e igualdade de género (Lidl Portugal, 2021). Por fim, este foi o primeiro retalhista alimentar em Portugal a assinar a iniciativa Princípios para o Empoderamento das Mulheres, estabelecida em 2015 pela ONU Mulheres e pelo Pacto Mundial das Nações Unidas, com o objetivo de “promover e fortalecer o papel das mulheres nas empresas” (Lidl Portugal, 2021: 85).

Concluindo, apesar das diferenças, que passaremos a analisar de seguida, os colaboradores do Lidl Portugal demonstram-se vigorosos, dedicados e absorvidos para com o seu trabalho na organização, provando que o *employee engagement* é uma realidade na mesma. Destacam-se quatro dimensões mais inseguras, todas elas associadas à dedicação à organização, e que dizem respeito à identificação e propósito, entusiasmo, inspiração e felicidade e satisfação. Pelo contrário, entendemos que os colaboradores sentem muito orgulho no seu trabalho e que se sentem concentrados nas suas tarefas. Eduardo Flôr evidencia esta mesma realidade de *engagement* vivida na organização, reforçando a comunicação interna como parceira estratégica nesta área: “procuramos sobretudo ser uma mais-valia na nossa experiência de comunicação com os colaboradores, ajudando a definir os melhores caminhos e mensagens para que os projetos de *engagement* sejam eficazes” (Anexo I).

É importante lembrarmos que estes colaboradores mais *engaged* podem também ser quem necessita de receber maiores quantidades de informação internamente, com a

comunicação interna a desempenhar um papel crucial na manutenção do seu sentimento de pertença e na criação de significância no Lidl Portugal (Welch, 2018). Contudo, há que sublinhar a relação direta entre a motivação e envolvimento dos colaboradores e as suas respetivas áreas de trabalho, destacando-se os colaboradores de entreposto pelos elevados níveis de indiferença.

Este torna-se, assim, um público interno específico cujas estratégias de comunicação interna e *employee engagement* devem ser revistas, face igualmente à sua indiferença para com as variáveis de comunicação interna e RSCI, como analisado anteriormente. De notar que este é um público exigente em termos comunicacionais, mas que a comunicação interna pode não ser a única causa da indiferença que os colaboradores possam sentir face a estarem ou não motivados e envolvidos. Também não nos é possível apontar as disparidades salariais como causa, já que o Lidl Portugal afirma defender a paridade salarial, não possuindo tabelas salariais díspares entre lojas e entreposto, nem entre regiões diferentes do país (Lidl Portugal, 2021).

Ainda assim, a interseção entre comunicação interna e *employee engagement* pode ser a chave do sucesso da organização, já que o segundo é, de facto, um *outcome* da primeira e da satisfação dos colaboradores para com a mesma (Ruck & Welch, 2012; Karanges et al., 2015). Logo, organizações bem-sucedidas emergem quando as mesmas encaram a comunicação interna de modo estratégico e enquanto reforço das suas pessoas e dos seus níveis de *engagement* perante as mesmas (Brandão, 2018). O importante a reter é: “(...) as mensagens certas, de maneira certa, no *timing* certo”, como destaca Eduardo Flôr (Anexo I), com Ana Burmester a sublinhar as funções que esta área desempenha ao envolver, sensibilizar e informar os colaboradores sobre a RSC (Anexo II).

Não esqueçamos que o *employee engagement* é também uma relação bidirecional entre organização e colaborador, onde variáveis como a liderança eficaz, cooperação interna, bem-estar dos colaboradores e políticas consistentes de RH se tornam também imprescindíveis (Robinson, 2004), o que demonstra como a RSCI – e a respetiva comunicação interna acerca dos seus temas e iniciativas – podem atuar como potenciadoras deste.

Após a construção de um retrato individual de cada uma das variáveis: comunicação interna, RSCI e *employee engagement* no Lidl Portugal, a investigadora passará a

desenvolver as relações estabelecidas entre cada uma das dimensões da RSCI e da comunicação interna individualmente, com o objetivo de aprofundar, responder e concluir face à questão de investigação colocada. Contudo, antes de procedermos à análise de como os colaboradores percecionam este impacto da comunicação interna no reforço da RSCI no Lidl Portugal, como veem os líderes Eduardo Flôr e Ana Burmester essas mesmas perceções? Sentem que os colaboradores se consideram informados e envolvidos nos temas de RSCI e, acima de tudo, respeitados e ouvidos pela organização?

Para o *Head* de Comunicação Interna, “a Responsabilidade Social é um dos temas onde os colaboradores sentem mais orgulho da empresa, sendo indicativo de que conhecem e sabem o que a empresa está a fazer”, envolvimento que parte muito do facto dos projetos do Lidl Portugal incentivarem que este público deseje fazer parte dos mesmos e contribua para o seu sucesso (Anexo I). A *Head* de Responsabilidade Social Corporativa & Sustentabilidade acrescenta que são os próprios colaboradores, que vivem o dia-a-dia Lidl, quem tem a capacidade de contribuir com *insights* valiosos para estes projetos, essencialmente ao nível das lojas e entrepostos (Anexo II). Aliás, “existe um sentimento de orgulho pelo trabalho realizado pela empresa em prol da comunidade e os nossos colaboradores gostam de se envolver de forma ativa para ajudar a alcançar melhores resultados possíveis” (Anexo II). Vejamos, assim, se estas afirmações correspondem às perceções reais dos colaboradores.

5.1. Qualidade de vida no Lidl Portugal

À luz do trabalho de Turker (2009) - o modelo de RSCI selecionado para sustentar o presente construto metodológico – o proporcionar de qualidade de vida nas organizações deve envolver a oferta de benefícios, o providenciar de um salário razoável e a implementação de políticas que fomentam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos seus colaboradores. Especificamente no Lidl Portugal, outro dos eixos que a empresa defende como responsabilidade para com este público diz respeito exatamente à remuneração, onde, a par com paridade salarial, a organização afirma: “oferecemos aos nossos colaboradores boas condições de trabalho e bem-estar, onde se incluem um pacote remuneratório e um conjunto de benefícios voluntários que contribuem para uma maior qualidade de vida” (Lidl Portugal, 2021: 70). A organização estabeleceu o salário mínimo de entrada para todos os novos colaboradores nos 820€ mensais, sendo o salário mínimo em Portugal de 760€ e, em janeiro de 2023, aumentou todos os seus operadores de lojas e

entrepósito, sendo que as posições que não tiveram atualização salarial receberam um prémio de, pelo menos, 3% do valor bruto anual do seu vencimento (Lidl Portugal, 2023).

Ainda ao nível da remuneração, a organização defende possuir uma política remuneratória acima do contrato coletivo de trabalho, oferecendo condições aos colaboradores acima daquelas negociadas para o contrato atual em vigor, sublinhando que toda a sua empregabilidade se sustenta em contratos sem termo para 100% dos seus colaboradores (Lidl Portugal, 2021; 2023). A progressão de carreira é também uma realidade, apoiada por uma estrutura salarial evolutiva que permite aos colaboradores progredirem anualmente de escalão até chegarem ao último nível (Lidl Portugal, 2021). Adicionalmente, o Lidl Portugal criou ainda iniciativas como a “Calendário dos Sonhos”, através da qual concretizou os sonhos de 56 colaboradores no Natal de 2020, de norte a sul do país (Lidl Portugal, 2021), tendo esta um espaço dedicado na edição de março da revista interna da organização (Lidl Portugal, 2023a).

Ademais, a organização apresenta no seu último Relatório de Sustentabilidade o conjunto de benefícios que oferece a toda a equipa Lidl: seguro de saúde com um valor de mercado anual de 400€ e extensão ao seu agregado familiar; catálogo de benefícios nas áreas do lazer, bem-estar e saúde; licença sabática a cada 5 anos; prémio jubileu, um prémio de antiguidade nos 10 e 25 anos de carreira; kit bebé pelo nascimento de cada filho; e subsídio de alimentação no valor máximo legal sem encargos adicionais para os colaboradores (Lidl Portugal, 2021: 73). Mais recentemente, este subsídio foi aumentado para 9,60€/dia, a entrar em vigor a partir de outubro de 2023, e o Lidl Portugal anunciou ainda que vai passar a oferecer o dia de aniversário aos colaboradores, que pode ser gozado no dia ou numa data à sua escolha, já a partir de 2024 (Lidl Portugal, 2023). Por fim, e especificamente no que diz respeito ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, além da licença sabática já mencionada e de ofertas a tempo parcial, o Lidl Portugal afirma que os colaboradores de escritório possuem um modelo de trabalho 100% flexível (Lidl Portugal, 2020d).

Ao olharmos para estes dados entendemos que o Lidl Portugal possui, de facto, uma estratégia de RSCI fortemente sustentada ao nível da promoção da qualidade vida, já que além de ir ao encontro das medidas descritas por Turker (2009), sustenta também os trabalhos de autores como Spiller (2000), Comissão Europeia (2001) e Welford (2004). Ademais, as perceções bastante positivas dos colaboradores face a esta dimensão, como

analisado anteriormente, provam exatamente esta mesma força. Mas de que modo pode a comunicação interna influenciar a força desta estratégia?

Para Eduardo Flôr, a comunicação interna entra em cena de modo a auxiliar a equipa de RSC na seleção dos melhores meios de comunicação e das melhores estratégias de *employee engagement*, que envolvam ativamente os colaboradores nos projetos socialmente responsáveis da organização (Anexo I). Mais especificamente, a análise de dados provou que para um melhor fomento do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores – e, assim, da qualidade de vida generalizada na organização -, a comunicação interna deve ter por base a escolha dos canais de comunicação mais adequados e prestar especial atenção à necessidade de celebrar frequentemente as conquistas dos mesmos, já que ambas as dimensões se revelaram significativas na explicação da forma como estes vivem as suas vidas dentro e fora do Lidl Portugal. Neste seguimento, prova-se que os colaboradores do Lidl Portugal percecionam positivamente o contributo destas duas dimensões no reforço da sua qualidade de vida.

Se hoje sabemos que os meios digitais reconfiguram as noções de tempo e espaço, invadindo com muita incerteza e volatilidade a vida de cada um de nós (Castells, 1997, 2009; Corrêa, 2005;), então esta relação nem sempre tão evidente entre qualidade de vida e a seleção adequada dos canais de comunicação interna torna-se crucial e comprova as afirmações de Ruão e outros (2017) quando nos dizem que, a par com a transparência, os colaboradores exigem cada vez mais mensagens e meios estratégicos, que permitam esta conjugação entre vida pessoal e profissional. Esta é a prova de que uma organização só pode assumir a ética como linha-guia se o seu objetivo central residir na promoção da qualidade de vida das suas pessoas, onde a comunicação entra, inevitavelmente, como ponto central (Cardoso, 2006).

Para Eduardo Flôr, no pós-pandemia, a comunicação interna deve ser repensada para ser mais cirúrgica e empática, refletindo adequadamente sobre o momento ideal em que quer captar a atenção e identificação dos colaboradores. Esta tem de ser responsável por “tranquilizar as suas pessoas, impactando-as positivamente para que se sintam bem no seu local de trabalho e levem essa tranquilidade para casa” (Anexo I).

5.2. Ambiente de trabalho no Lidl Portugal

Depois de falarmos em capacitação interna e remuneração, outros dos eixos de abordagem à responsabilidade para com os colaboradores no Lidl Portugal diz respeito à promoção da saúde e segurança ocupacional, focada na promoção de uma cultura de segurança e no mote de que “a segurança no trabalho é o ponto de partida para o bem-estar dos nossos colaboradores” (Lidl Portugal, 2021: 78). No seio deste eixo está o aproximar da visão de “zero acidentes graves”, que visa garantir condições seguras a todos os colaboradores para um elevado desempenho, sendo suportado num sistema complexo de gestão de segurança e saúde ocupacional (Lidl Portugal, 2021). Em termos concretos, a organização desenvolveu a solução digital “POSH” – *Platform for Organizational Health and Safety* -, uma ferramenta informática que gere os temas SST em tempo real para 100% dos colaboradores, auxiliando a tomada de decisões em tempo útil (Lidl Portugal, 2021).

Especificamente para colaboradores de lojas e entreposto, a organização implementa medidas como a obrigatoriedade do uso de calçado de segurança, as avaliações de Risco de novos equipamentos e espaços no novo Entreposto de Santo Tirso, a disponibilização de informação e apoio a decisões operacionais e, em função da implementação destas últimas, a consequente melhoria dos indicadores de SST (Lidl Portugal, 2021).

O Lidl Portugal assume como parte integrante da dimensão “Mais para a Comunidade” a promoção da saúde, afirmando: “criamos um ambiente de trabalho para os nossos colaboradores que lhes permite trabalhar de forma saudável e segura” e comprometendo-se, até ao final de 2030, a “consolidar a segurança no trabalho e a proteção da saúde na perceção dos colaboradores e na cultura da empresa, de tal forma que exista uma motivação intrínseca para um comportamento seguro e saudável, tanto na vida profissional como privada” (Lidl Portugal, 2020e). O programa “Mais Saúde” abrange iniciativas específicas na área do bem-estar, através da distribuição de fruta e água em todas as áreas da organização, da disponibilização de consultas de nutrição, e de consultas de enfermagem e medicina curativa, bem como iniciativas na área do desporto, com o *Lidl Beach Volley League 2019* e o *Clube Lidl BTT* (Lidl Portugal, 2021).

O Lidl Portugal sucede na promoção de um ambiente de trabalho seguro e saudável, não apenas pelo facto da sua estratégia suportar novamente os trabalhos dos autores mencionados

anteriormente – que indicam esta dimensão como um fator-chave da RSCI -, mas pelos excelentes níveis de satisfação avançados anteriormente pelos colaboradores face a esta variável. Quando a comunicação interna entra em cena concluimos que, de modo que esta atue como propulsora de um ambiente de trabalho seguro e saudável na organização, a mesma deve priorizar a retenção de informação nos colaboradores, conjugar diferentes tipos de meios (*online* e *offline*), incentivar à tomada de decisão deste público e estimulá-lo a pensar de modo inovador. Finalmente, em todos os cruzamentos observámos que os colaboradores percecionam positivamente o contributo de todas estas quatro variáveis para o fomentar de um bom ambiente de trabalho.

Assistindo ao reforço da importância desta conjugação entre os meios tradicionais e os meios digitais, já sublinhada anteriormente, e tendo em consideração a possível desvalorização da comunicação presencial como canal prioritário, a investigadora aponta novamente o reforço da comunicação interna através deste último canal como um melhoria futura na estratégia do Lidl Portugal, já que os canais interpessoais oferecem também maior potencial no fomentar, por sua vez, da retenção da mensagem e da participação dos colaboradores (Carramenha, 2019).

Por outro lado, confirma-se que a comunicação interna eficaz, além de encorajar a participação dos colaboradores (Theaker, 2001), produz inovação (Welch, 2011), confirmando também o trabalho de Brandão e Portugal (2015), que avançam o intra-empendedorismo como uma forma de as organizações ganharem vantagem competitiva e fomentarem a sua reputação externa. A literatura (Leonardi et al., 2013; Men et al., 2020a) reforça ainda o poder que os media sociais internos podem exercer no potenciar de colaboradores inovadores, podendo estes constituir um novo canal a considerar no futuro do Lidl Portugal.

5.3. Desenvolvimento profissional no Lidl Portugal

Tal como abordado anteriormente, uma das áreas de foco na responsabilidade do Lidl Portugal para com os seus colaboradores diz respeito à capacitação interna, isto é, à formação e desenvolvimento das suas equipas. Além do que a autora já avançou acerca deste eixo é possível ainda destacar que, em 2022, a organização voltou a lançar o seu inquérito de avaliação de Marca Empregadora interna e externamente, com o objetivo de avaliar quais os

atributos que os atuais colaboradores e potenciais candidatos valorizam num empregador (Lidl Portugal, 2023a). Os resultados foram posteriormente apresentados aos colaboradores na sua revista interna, *Mais de nós*, e indicam que ambos os colaboradores de escritórios e de lojas colocam a formação e desenvolvimento no topo de preferências, enquanto os colaboradores de entreposto valorizam mais o respeito pelas pessoas, seguido da formação e desenvolvimento, e da comunicação corporativa transparente (Lidl Portugal, 2023a). Para os colaboradores de escritórios, segue-se o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e a estabilidade de carreira, já para os de lojas, o respeito pelas pessoas e a estabilidade de carreira (Lidl Portugal, 2023a).

Ainda na edição de março da Revista do Colaborador encontramos uma página dedicada aos programas de entrada, internos e externos, no Lidl Portugal para 2023, já que o inquérito de Marca Empregadora demonstrou que os colaboradores “procuram, valorizam e querem conhecer, em primeira mão, as oportunidades que existem no Lidl” (Lidl Portugal, 2023a: 15). Ao nível de programas internos, a organização destaca o *Challenge Yourself Vendas*, dedicado a acelerar a carreira para colaboradores que desejem assumir funções de Chefe de Loja, e o *Challenge Yourself Logística*, para a função de Coordenador de Área (Lidl Portugal, 2023a). Ademais, ao longo deste ano surgiram ou irão surgir novamente estágios internos nos escritórios da Regional e Central de Serviços para colaboradores de lojas e entreposto, sendo que a organização afirma comunicar todas as afirmações relevantes relativas a estes programas na revista interna, na *intranet* e através da sua Feira de Carreiras Interna (Lidl Portugal, 2023a). A organização assume mesmo que, “no Lidl Portugal, consideramos o desenvolvimento dos nossos colaboradores uma prioridade estratégica” (Lidl Portugal, 2023a: 15).

Na visão dos colaboradores, a comunicação interna que privilegia a comunicação cara-a-cara, que conjuga diferentes tipos de meios, que incentiva à tomada de decisão e que os estimula a trabalharem em equipa pode determinar a sua propensão para adquirirem educação adicional e, assim, ter um impacto significativo no seu desenvolvimento profissional no Lidl Portugal. De facto, a comunicação presencial pode demonstrar-se um elemento crucial dado que este apoio deve partir dos líderes e, como vimos, este deve constituir um dos canais prioritários na comunicação entre estas duas partes (Men, 2014). Contudo, tal não elimina a necessidade que os colaboradores possam sentir em ver as

questões relacionadas com a sua formação abordadas também em meios tradicionais, como a revista interna, e onde a organização demonstra reforçar as mesmas.

Ademais, além de comunicarem o apoio que a organização está disposta a oferecer, os líderes devem também inculcar um sentido de responsabilidade nos colaboradores, para que sejam eles a procurar oportunidades e a tomarem as suas próprias decisões. Aqui, mais uma vez, podem entrar também os media sociais internos, já que colocam maior responsabilidade direta nos colaboradores para que sejam eles próprios a procurarem informação acerca da organização de forma autónoma (Heide et al., 2018). A par com a importância do trabalho em equipa e o fluxo de comunicação entre colegas, estas descobertas provam como a estratégia de envolvimento de *stakeholders* de Morsing e Schultz (2006; 2008) se tornou num *must have* no contexto organizacional, e confirmam a necessidade que Cardoso (2006) abordava ao mencionar que as organizações precisam de desenvolver novos modelos de gestão que valorizem o trabalho em equipa, a participação e a autonomia das suas pessoas. Em suma, em todos os cruzamentos observámos que os colaboradores percecionam de forma bastante positiva o contributo destas quatro variáveis para o fomento do seu desenvolvimento profissional.

5.4. Igualdade de oportunidades no Lidl Portugal

“Agir de forma justa” é um dos motes que guiam a estratégia de RSC do Lidl Portugal, com a igualdade de oportunidades a entrar em cena, materializando-se através da promoção dos direitos humanos, da igualdade de género e da diversidade e inclusão (Lidl Portugal, 2020d). Além das iniciativas abrangidas por este eixo já mencionadas pela autora, é relevante destacar que a organização está comprometida em alcançar 40% de mulheres em cargos de liderança até 2030 (Lidl Portugal, 2020d), e em comunicar de forma proativa as soluções organizacionais promotoras da igualdade de género (como as relacionadas com a gravidez, maternidade e licença parental) (Lidl Portugal, 2020f).

Na edição de março da Revista do Colaborador, aquando do Dia da Mulher, encontramos um artigo de quatro páginas que apresenta o novo *podcast* do Lidl Portugal, *Por Falar em Lidl*, e cuja primeira conversa explorou a liderança no feminino, contando com cinco mulheres de diferentes cargos de liderança na organização, das suas Regionais e Central de Serviços (Lidl Portugal, 2023a). A conclusão? Ser-se mulher no Lidl “é ser-se

autêntica, genuína, natural, tal como se é fora da empresa. Porque, no Lidl, o género não é tema. Impera uma cultura de meritocracia, que é vivida pelas nossas pessoas, homens e mulheres, no seu dia-a-dia” (Lidl Portugal, 2023a: 20). Temas como o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional foram também aqui abordados, bem como, a necessidade de olharmos para qualquer líder pela sua autenticidade, capacidade de liderar pelo exemplo e competências de escuta ativa; no fundo, pela pessoa que é, independentemente do género (Lidl Portugal, 2023a).

Para os colaboradores do Lidl Portugal, a comunicação interna pode impactar significativamente o fomento da igualdade de oportunidades na organização quando é transparente, reconhece e celebra as suas conquistas, estimula os mesmos a trabalharem em equipa, incentiva-os a pensarem de forma inovadora, e promove o *feedback* contínuo e os fluxos de comunicação bidirecionais entre estes e a organização. Se promover a igualdade de oportunidades – e, mais importante, a sua equidade - é abrir a mesma a todos os colaboradores da organização, então é fácil entendermos o porquê de os inquiridos percecionarem de forma positiva todas estas cinco variáveis na sua promoção.

A transparência deve ser obrigatória enquanto valor e virtude de uma organização que promove a ética (Kaptein, 1998; 2008) e a RSC (Rahman, 2011), sendo que uma cultura de transparência e confiança (Mishra et al., 2014), que incentive as suas pessoas a dizerem o que pensam e como se sentem (Heide et al., 2018), constitui um pré-requisito de qualquer estratégia de comunicação interna. Da mesma forma, não só os próprios colaboradores devem possuir meios para se fazerem ouvir e partilharem as suas próprias conquistas (Berger, 2008; Sinek, 2009) – isto é, estarem integrados numa cultura que envolve através do diálogo, tal e qual como o Lidl Portugal promove -, como os profissionais de comunicação interna devem ter a capacidade de conseguir criar histórias a partir das experiências das suas pessoas (Heide et al., 2018) e dar-lhes oportunidade para se destacarem na organização. Em simultâneo, faz sentido que incentivar o trabalho em equipa e o pensamento inovador permita que os colaboradores, ao se unirem com os colegas de equipa, se sensibilizem mutuamente para a diversidade, equidade e inclusão, e procurem encontrar pequenas ou grandes melhorias que ajudem a resolver questões deste âmbito no ambiente de trabalho.

Em suma, quando colidimos todas estas relações positivas entre comunicação interna e RSCI com os resultados das variáveis isoladas de *employee engagement* entendemos que, de

facto, os colaboradores do Lidl Portugal estão motivados e inspirados a trabalharem com um propósito maior e com uma genuína paixão por esse propósito que os une à organização (Men, 2019), onde o orgulho no seu trabalho se demonstrou notório. Comprovamos, assim, que “a comunicação interna e o *employee engagement* “alimentam-se” mutuamente num círculo contínuo virtual” (Tkalac Verčič & Pološki Vokić, 2017: 7), com a capacidade de se traduzir em organizações mais éticas e socialmente mais responsáveis para com os próprios colaboradores.

Também na visão dos líderes entrevistados concluímos que a comunicação interna dos temas de RSCI incentiva o *engagement* dos colaboradores com esta área e reforça a cultura socialmente responsável do Lidl Portugal, reforçando as conclusões de Piha e Avlonitis (2018), que destacam a importância da coordenação de esforços entre os RH e a comunicação interna para o fortalecimento do *branding* e cultura internos. Para Eduardo Flôr, a comunicação interna entra de modo a “garantir que todos estamos a “pensar sustentabilidade””, inculcando este mote de modo transversal a todas as áreas da organização e incentivando a participação ativa deste público nos projetos de RSC que, posteriormente, impactam diretamente a forma como a organização vive e sente os seus valores (Anexo I). As afirmações do líder do Lidl Portugal confirmam as conclusões de Morsing e Schultz (2006) e Bekmeier-Feuerhahn e outros (2017), que destacam como principal objetivo da comunicação interna o fomentar de *engagement* dos colaboradores e a sua participação nas atividades de RSC, com a liderança e respetivos comportamentos-exemplo a atuarem como fatores de aprendizagem social (Chen & Hung-Baesecke, 2014).

É um pré-requisito que estes disponham de toda a informação de RSCI que necessitam, quando e onde quiserem – função da comunicação interna - pois só assim a organização consegue reforçar este público enquanto seus embaixadores, como destaca Ana Burmester (Anexo II). Ao compreenderem a forma como a organização está e vive, estes comprometem-se com a mesma (Piha & Avlonitis, 2018) e desenvolvem uma espontânea vontade de defender a mesma perante outros públicos, externos e internos (Theaker, 2001; Heide et al., 2018; Men, 2019). Confirma-se, assim, a sólida posição dos grandes retalhistas enquanto influenciadores do dia-a-dia das suas pessoas que, ao “vestirem a camisola”, possuem também o poder de influenciar as escolhas da sociedade (Jones et al., 2005). No

fundo, estas conclusões dão ainda mais força ao argumento de Men (2019) de que cabe aos profissionais de comunicação interna contribuir para o bem-estar mental e emocional.

Em síntese, podemos concluir que todos os modelos se demonstraram significativos em explicar o contributo essencial da comunicação interna no reforço da RSCI no Lidl Portugal, sustentando o trabalho de autores como Duthler e Dhanesh (2018), este aplicado meramente à RSC no seu todo e cuja presente investigação abrange até à RSCI. Provou-se também o trabalho de Aguilera e outros (2007) a vários níveis: que quando os colaboradores percebem a existência de igualdade de oportunidades, de *work-life balance*, e de práticas de saúde e segurança ocupacionais, estes trabalham mais e estão mais felizes; comprovando a Teoria da Identidade Social de Ashforth e Mael (1989), os colaboradores sentem orgulho em trabalhar em organizações que promovem a RSC e a sua identificação com a mesma intensifica-se - também corroborado por Kim e outros (2010), e Hameed e outros (2016); por fim, que estas perceções e julgamentos que analisámos nos colaboradores do Lidl Portugal são socialmente construídos e comunicados entre os mesmos, criando um clima organizacional para a RSCI.

Os resultados demonstram ainda que o Lidl Portugal sustenta a sua estratégia de comunicação interna da RSCI no mesmo modelo avançado por Bekmeier-Feuerhahn e outros (2017: 94), onde o envolvimento dos colaboradores se traduz num processo que fomenta mutuamente a participação informativa, consultiva e decisiva. Ademais, os modelos desenvolvidos pela investigadora confirmam também a coerência existente entre a visão dos líderes do Lidl Portugal e as perceções dos seus colaboradores, um elemento-chave que comprova a integridade e congruência como valores característicos de culturas éticas (Kaptein, 1998; 2008) e, assim, característicos desta organização.

Contudo, denotamos que diferentes dimensões da comunicação interna podem impactar de modo distinto as diferentes dimensões da RSCI. No reforço da qualidade de vida, o Lidl Portugal necessitará de selecionar adequadamente os canais de comunicação que utiliza e celebrar frequentemente as conquistas dos seus colaboradores, enquanto o fomentar de um ambiente de trabalho seguro e saudável exige o priorizar da retenção de informação neste público, a conjugação de meios *online* e *offline*, o incentivo à tomada de decisão e a estimulação da inovação.

Por outro lado, se a organização sentir que a sua cultura de formação e desenvolvimento profissional deve ser reforçada, esta deverá apostar na comunicação presencial, sempre conjugando diferentes tipos de meios, incentivando à tomada de decisão e estimulando os colaboradores a trabalharem em equipa. Já a igualdade de oportunidades demonstra ser influenciada pela comunicação interna transparente, que reconhece e celebra conquistas, que estimula os colaboradores a trabalharem em equipa, que os incentiva a pensarem de forma inovadora, e que promove o *feedback* contínuo e os fluxos de comunicação bidirecionais entre estes e a organização.

Apesar de as competências de escuta dos líderes do Lidl Portugal nunca se terem revelado numa dimensão explicativa de nenhuma das dimensões de RSCI (na visão dos colaboradores), não podemos deixar de sublinhar o papel fundamental que a comunicação eficaz e a liderança competente exercem no acompanhamento e cumprimento de qualquer estratégia de RSCI (Spiller, 2000), como também a própria Ana Burmester destacou, ao apresentar uma lista específica dos vários papéis que os líderes do Lidl Portugal desempenham nesta área (Anexo II). Desde sensibilizarem o *top management* para a importância da RSCI, até à motivação e desenvolvimento das suas equipas (Anexo II), a liderança ética é uma premissa ao desenvolvimento de ações de RSC nas organizações e de culturas colaborativas, coerentes e sociáveis (Pasricha et al., 2017), tal como a própria Teoria da Aprendizagem Social também reforça, ao destacar o agir como exemplo, a advocacia e a facilitação como três comportamentos-chave neste processo. Este constitui o primeiro passo para que a RSC especificamente interna se torne também ela uma realidade.

No Lidl Portugal podemos reconhecer a RSCI como uma realidade porque os líderes assumem a importância das suas equipas possuírem “as condições e confiança que necessitam” para atravessar momentos mais instáveis, “estando connosco e motivadas, porque nós estamos com elas”, revela Eduardo Flôr (Anexo I). Esta é a perspetiva atual e futura que o *Head* de Comunicação Interna reconhece na relação desta área com a RSCI, onde a primeira entra como responsável por “tranquilizar as suas pessoas”, na sua vida pessoal e privada (Anexo I). Simultaneamente, cabe a ambas as áreas se manterem focadas nos temas de RSCI mais relevantes e alinharem toda a organização em torno destes, sendo este um trabalho partilhado entre todos: “o Lidl tem o seu papel, e os seus colaboradores

também. O desafio passa por explicar este papel, para onde queremos ir e como podemos contar com as nossas equipas para lá chegar”, explica Ana Burmester (Anexo II).

Desta forma, face à questão de investigação levantada - de que forma os colaboradores percecionam o contributo da Comunicação Interna para o reforço da Responsabilidade Social Corporativa Interna no Lidl Portugal? – conclui-se que os colaboradores percecionam de modo muito positivo o contributo desta primeira área no reforço das quatro dimensões da RSCI presentes na cultura do Lidl Portugal.

Conclusão

A partir do extenso estado da arte apresentado reconhecemos de antemão que a comunicação interna potencia o reforço de organizações socialmente mais responsáveis. Entretanto, a presente investigação dá um passo em frente e, ao confirmar o papel decisivo da comunicação interna no reforço das perceções e *engagement* dos colaboradores com os temas da RSC especificamente interna, preenche uma lacuna há muito sentida na literatura e reforça esta primeira área como força potenciadora de culturas organizacionais que priorizam as suas pessoas.

Esta é, de facto, a realidade sentida no Lidl Portugal. Uma organização selecionada para o presente caso de estudo pela sua missão, estrutura, quadro de valores e visão de futuro, com todas estas dimensões a posicionarem constantemente as suas pessoas no centro – das quais, os seus colaboradores. É precisamente este perfil que diferencia este retalhista alimentar dos demais e, numa situação económica, social e ambiental global em que esta diferenciação se torna mais do que imperativa, os resultados aqui presentes retratam isso mesmo: uma organização onde os colaboradores trabalham com orgulho e propósito porque se sustenta na base da comunicação humana e bidirecional, que dá voz a todos e, consequentemente, poder para participarem e se envolverem numa cultura que valoriza o colaborador.

Cabe, deste modo, ao Lidl Portugal entender quais as melhores estratégias de comunicação interna para fomentar esse mesmo *engagement* e, consequentemente, construir uma cultura organizacional em torno da RSCI. Tendo em vista este objetivo, a presente investigação focou-se em compreender como os colaboradores percecionam o contributo da comunicação interna no reforço da RSCI desta organização, através da aplicação de um inquérito por questionário que abarcou as variáveis Comunicação Interna, RSCI e *Employee Engagement*. Especificamente, ao nível da Comunicação Interna (Berger, 2008; O’Neil et al., 2018) foram analisadas 11 dimensões: i) pontualidade e conteúdos; ii) canais; iii) participação e reconhecimento; iv) cultura; v) perceção; vi) conhecimento; vii) retenção de informação; viii) trabalho em equipa; ix) transparência; x) inovação; e xi) melhoria contínua. Já no que à RSCI (Turker, 2009) diz respeito foram estudadas a i) qualidade de vida; ii) ambiente de trabalho seguro e saudável; iii) desenvolvimento pessoal e profissional; e iv)

igualdade de oportunidades. Por fim, para o *Employee Engagement* (Schaufeli et al., 2002), foram tidos em conta o i) vigor; ii) dedicação; e iii) absorção.

Como vemos, quer a comunicação interna, quer a RSCI constituem conceitos diversificados e com amplas dimensões, as quais se revelaram pertinentes interseção de modo individual e entender, assim, como pode o Lidl Portugal reforçar ainda mais a qualidade de vida na organização, o fomentar de um ambiente de trabalho seguro e saudável, a formação e desenvolvimento profissional, e a igualdade de oportunidades reforçando estratégias e canais específicos de comunicação interna. As percepções deveras positivas dos colaboradores permitem concluir que, na sua generalidade, a organização já possui uma cultura muito forte de RSCI sustentada numa consequente cultura igualmente forte de comunicação interna, onde os colaboradores valorizam ambas as áreas e se sentem *engaged* com as mesmas.

Não obstante, demonstra-se crucial um reforço da comunicação presencial como canal de comunicação interna prioritário, essencialmente face ao impacto significativo que esta revela exercer especificamente no reforço da cultura em prol do desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores que, curiosamente, se revelou na variável de RSCI com duas dimensões inseguras. O reforço deste canal demonstra-se fundamentalmente determinante aquando da comunicação entre líderes e colaboradores, já que este constitui a base da cultura de *feedback* que deve sustentar a organização. Para mais, a seleção dos canais de comunicação interna adequados e a ajustada conjugação entre canais tradicionais e canais digitais revelam-se igualmente prioridades na manutenção da RSCI.

Ao olharmos para as percepções dos colaboradores do Lidl Portugal em função da sua área de trabalho denotamos que os colaboradores de entreposto revelam um sentimento de indiferença generalizado face a todas as variáveis em estudo, com também os colaboradores de lojas a demonstrarem-se indiferentes em situações específicas. Provado que as estratégias de RSCI dedicadas a ambos os públicos existem e são colocadas em prática, urge, assim, uma revisão das estratégias de comunicação interna e de *employee engagement* direcionadas a ambos. Importa, no entanto, acautelar as exigências que ambas as funções acartam e que, consequentemente, contribuem com outros tantos desafios para os profissionais de comunicação interna na hora de envolver e tornar estes colaboradores comprometidos com o Lidl Portugal.

No fundo, e ainda que com algumas melhorias sugeridas, o Lidl Portugal deve procurar manter o trabalho que tem realizado até ao momento, nunca deixando de procurar melhorá-lo e, acima de tudo, de envolver os colaboradores nesse mesmo processo de melhoria, já que, como o presente inquérito demonstra, o seu *feedback* pode revelar-se o *insight* mais valioso no encontro de novas estratégias de valorização e *engagement* deste público.

Reconhecendo que a presente investigação preenche uma lacuna nos estudos que relacionam a comunicação interna com a RSC especificamente interna, tal abre uma janela imensa de oportunidades a futuros estudos passíveis de serem desenvolvidos nesta mesma linha. Sendo o presente aplicado especificamente ao contexto do retalho alimentar em Portugal, pesquisas futuras poderão explorar esta relação noutras indústrias e em diferentes contextos organizacionais, ou até mesmo em diferentes ambientes culturais.

Ademais, além do *employee engagement*, outras variáveis, como a motivação ou a satisfação organizacional, podem ser estudadas como mediadoras desta relação. Em função ainda da maior recetividade que observámos por parte dos colaboradores de entreposto e, por vezes, dos colaboradores de lojas em se envolverem quer com as estratégias de comunicação interna, quer com os temas de RSCI, poderá revelar-se útil a realização de um estudo que aplique estes moldes especificamente a estes dois públicos.

No fundo, esta dissertação ilumina o papel vital que a comunicação interna desempenha na promoção da RCSI, com as perceções positivas dos colaboradores a sublinharem a importância de nutrir uma cultura de RSC com origem no interior das organizações, onde a comunicação transparente e eficaz atua como pilar. À medida que as organizações se esforçam para cumprir as suas responsabilidades sociais e éticas, torna-se claro que a comunicação interna deixou de ser apenas uma mera ferramenta ou área funcional, para se transformar num catalisador de mudanças positivas e estratégicas. Ao reconhecer o seu poder para inspirar, envolver e alinhar os colaboradores com os objetivos de RSCI, as organizações estão agora cada vez mais próximas da concretização da sua visão de um futuro responsável e sustentável, que além de externo, é também interno.

Referências Bibliográficas

- Abouraia, M.K.; & Othman, S.M. (2017). Transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions: the direct effects among bank representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*. 7, pp. 404-423. Disponível em: https://www.scirp.org/pdf/AJIBM_2017042413271807.pdf
- Agência Portuguesa do Ambiente (2018, junho). Relatório do Estado do Ambiente 2018. *Signals* 2008, 32, 7-70. Retirado de: <https://sniambgeoviewer.apambiente.pt/GeoDocs/geoportaldocs/rea/REA2018/REA2018.pdf>
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836–863. doi:10.5465/amr.2007.25275678
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. doi:10.1016/0749-5978(91)90020-t
- Al-Ghamdi, S. M., Roy, M. H., & Ahmed, Z. U. (2007). How employees learn about corporate strategy. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14(4), 273–285. doi:10.1108/13527600710830313
- Al Halbusi, H., Williams, K. A., Mansoor, H. O., Hassan, M. S., & Hamid, F. A. H. (2020). Examining the impact of ethical leadership and organizational justice on employees' ethical behavior: Does person–organization fit play a role? *Ethics & Behavior*, 30(7), 514-532. doi:10.1080/10508422.2019.1694024
- Alvesson, M. (1990). On the Popularity of Organizational Culture. *Acta Sociologica*, 33(1), 31–49. doi:10.1177/000169939003300103
- Alvesson, M. (2011). Organizational Culture – Meaning, Discourse, and Identity. In N. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.), *The Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 11-28). Londres: Sage Publications

- Anastasiadou, E., Lindh, C. & Vasse, T. (2019). Are Consumers International? A Study of CSR, Cross-Border Shopping, Commitment and Purchase Intent among Online Consumers. *Journal of Global Marketing*, 32(4), 239-254. doi: 10.1080/08911762.2018.1528652
- Andersen, S. E., Nielsen, A. E., & Høvring, C. M. (2017). Communicative Dilemmas of CSR: Towards an Integrative Framework of CSR Communication. In S. Diehl, M. Karmasin, B. Mueller, R. Terlutter, & F. Weder, (Eds.), *Handbook of Integrated CSR Communication* (51-69). Suíça: Springer International Publishing.
- Argenti, P. A. (1996). Corporate Communication as a Discipline. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 73–97. doi:10.1177/0893318996010001005
- Argenti, P. A. (2006). How Technology Has Influenced the Field of Corporate Communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 20(3), 357–370. doi:10.1177/1050651906287260
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. doi:10.5465/amr.1989.4278999
- Ashkanasy, N., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (2011). Introduction to The Handbook of Organizational Culture and Climate. In N. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.), *The Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 3-10). Londres: Sage Publications.
- Aydogmus, C., Metin Camgoz, S., Ergeneli, A., & Tayfur Ekmekci, O. (2016). Perceptions of transformational leadership and job satisfaction: The roles of personality traits and psychological empowerment. *Journal of Management & Organization*, 24(01), 81–107. doi: 10.1017/jmo.2016.59
- Backhaus, K. B., Stone, B. A., & Heiner, K. (2002). Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness. *Business & Society*, 41(3), 292–318. doi:10.1177/0007650302041003003
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

- Beck, U. (1996). World Risk Society as Cosmopolitan Society? Ecological Questions in a Framework of Manufactured Uncertainties. *Theory, Culture & Society*, 13(4), 1-32. doi: 10.1177/0263276496013004001
- Beck, U. (2002). The Terrorist Threat: World Risk Society Revisited. *Theory, Culture & Society*, 19(4), 39–55. 10.1177/0263276402019004003
- Beck, U. (2009). World Risk Society and Manufactured Uncertainties. *Iris*, 1(2), 291- 299.
- Bekmeier-Feuerhahn, S., Bogel, P. M., Koch, C. (2017). Investigating Internal CSR Communication: Building a Theoretical Framework. In S. Diehl, M. Karmasin, B. Mueller, R. Terlutter, & F. Weder, (Eds.), *Handbook of Integrated CSR Communication* (89-107). Suíça: Springer International Publishing.
- Bellot, J. (2011). Defining and Assessing Organizational Culture. *Nursing Forum*, 46(1), 29–37. doi:10.1111/j.1744-6198.2010.00207.x
- Berger, B. (novembro, 2008). *Employee / organizational communications*. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/employee-organizational-communications/> [Consultado a 7 de fevereiro de 2023].
- Berlo, D. K. (2003). *O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática*. São Paulo: Martins Fontes.
- Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 615–633. doi:10.1002/job.499
- Bilhim, J. F. (2013). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: ISCSP.
- Boal, K. B., & Peery, N. (1985). The Cognitive Structure of Corporate Social Responsibility. *Journal of Management*, 11(3), 71–82. doi:10.1177/014920638501100306
- Bolton, S. C., Kim, R. C., & O’Gorman, K. D. (2011). Corporate Social Responsibility as a Dynamic Internal Organizational Process: A Case Study. *Journal of Business Ethics*, 101(1), 61–74. doi:10.1007/s10551-010-0709-5

- Bowers, E. K. (2019). Transformational Leadership: An Analysis of Effects on Employee Well-Being. *Journal of Integrated Studies*, 11(1), 1-9. Retirado de: <http://jis.athabasca.ca/index.php/jis/article/view/272/501>
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701–1719. doi:10.1080/09585190701570866
- Brandão, N.G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. In: *Revista Media & Jornalismo – Comunicação Estratégica Institucional e organizacional*. Vol. 18, Nº 33, Lisboa: pp. 91-102.
- Brandão, N.G.; Portugal, M. (2015). A comunicação interna e o intra-empendedorismo. In: *Relações-públicas e Comunicação Organizacional – desafios da globalização*. Volume V. Lisboa: Escolar Editora, pp. 149-175.
- Bruhn, M. & Zimmermann, A. (2017). Integrated CSR Communications. In S. Diehl, M. Karmasin, B. Mueller, R. Terlutter, & F. Weder, (Eds.), *Handbook of Integrated CSR Communication* (3-21). Suíça: Springer International Publishing.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4th ed.). New York: Oxford University Press.
- Bulovic, V. & Covic, Z. (2019, 17-19 setembro). *The Impact of Digital Transformation on Sustainability in Fashion Retail* [Apresentação em Conferência]. IEEE 18th International Symposium on Intelligent Systems and Informatics, Subotica, Sérvia. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=9217087>
- Byrne, Z. S., & LeMay, E. (2006). Different Media for Organizational Communication: Perceptions of Quality and Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 21(2), 149–173. doi:10.1007/s10869-006-9023-8
- Capriotti, P. (2011). Communicating Corporate Social Responsibility through the Internet and Social Media. In Ihlen, J. L. Bartlett & S. May (Eds.), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (pp. 358-378). Oxford: John Wiley & Sons.
- Caradonna, J. L. (2014). *Sustainability: A History*. Nova Iorque: Oxford University Press.

- Cardoso, O. O. (2006). Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *RAP*, 40(6), 1123-1144. Retirado de: <https://www.scielo.br/j/rap/a/Wzm35MwM3s5ntxL3GqPnrsF/?lang=pt&format=pdf>
- Carlini, J., & Grace, D. (2021). The corporate social responsibility (CSR) internal branding model: aligning employees' CSR awareness, knowledge, and experience to deliver positive employee performance outcomes. *Journal of Marketing Management*, 37(7-8), 732–760. doi:10.1080/0267257x.2020.1860113
- Carramenha, B. (2019). Employee Communications Management: The Role of Planning and Communication Channels. *Strategic Employee Communication*, 181–190. doi:10.1007/978-3-319-97894-9_15
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. doi:10.5465/amr.1979.4498296
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. doi:10.1016/0007-6813(91)90005-g
- Carroll, A. B. (1998). The Four Faces of Corporate Citizenship. *Business and Society Review*, 100(101), 1–7. Retirado de: https://www.academia.edu/419511/The_Four_Faces_of_Corporate_Citizenship?auto=citations&from=cover_page
- Carroll, A. B. (2009). A History of Corporate Social Responsibility. *Oxford Handbooks Online*. doi:10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87–96. doi:10.1016/j.orgdyn.2015.02.002
- Castells, M. (1997). *A era da informação: economia, sociedade e cultura — a sociedade em rede* (4. Ed). São Paulo: Paz e Terra.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza Editorial.

Çelik, S. (2018). Transformational Leadership and Organizational Culture: Keys to Binding Employees to the Dutch Public Sector. *Organizational Culture*. doi:10.5772/intechopen.81003

Celma, D., Martínez-García, E., & Coenders, G. (2012). Corporate Social Responsibility in Human Resource Management: An analysis of common practices and their determinants in Spain. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(2), 82–99. doi:10.1002/csr.1301

Chandler, D. (2016). *Strategic corporate social responsibility: sustainable value creation*. United States of America: SAGE Publications.

Chandler, D., & Werther, W. B. (2013). *Strategic corporate social responsibility: stakeholders, globalization, and sustainable value creation* (3rd ed.). United States of America: SAGE Publications.

Chen, Y.-R. R., & Hung-Baesecke, C.-J. F. (2014). Examining the Internal Aspect of Corporate Social Responsibility (CSR): Leader Behavior and Employee CSR Participation. *Communication Research Reports*, 31(2), 210–220. doi:10.1080/08824096.2014.907148

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Barueri, SP: Manole.

Christensen, L. T., & Cheney, G. (2011). Interrogating the Communicative Dimensions of Corporate Social Responsibility. In Ø. Ihlen, J. L. Bartlett & S. May (Eds.), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (pp. 491-504). Oxford: John Wiley & Sons.

Ciulla, J. B. (2006). Ethics: The heart of leadership. In T. Maak & N. M. Pless (Eds.), *Responsible Leadership* (pp. 17-32). Abingdon, Oxon: Routledge.

Comissão Europeia (2001). *Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas: Livro Verde.

Comissão Europeia (2020). *Recovery plan for Europe*. https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_en [Consultado a 12 de janeiro de 2023].

Collins, J. (2001). Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve. *HBR's 10 must reads on leadership*, pp. 115-136. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2012). Communicate the CSR Initiative. In W. T. Coombs & S. J. Holladay (Eds.), *Managing Corporate Social Responsibility* (pp. 109-136). Wiley-Blackwell: Reino Unido.

Corrêa, E. S. (2005). Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos. *Organicom*, 2(3), 94-111. doi:10.11606/issn.2238-2593.organicom.2005.138900

Creswell, J.W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed method approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications.

Cullen, J. B., Victor, B., & Bronson, J. W. (1993). The Ethical Climate Questionnaire: An Assessment of its Development and Validity. *Psychological Reports*, 73(2), 667-674. doi:10.2466/pr0.1993.73.2.667

Curvello, J. J. A. (2009). A comunicação organizacional como fenômeno, como processo e como sistema. *Organicom*, 6 (10-11), pp. 109-114. <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139012> [Consultado a 24 de janeiro de 2023].

Dannenberg, P., Fuchs, M., Riedler, T., & Wiedemann, C. (2020). Digital Transition by COVID-19 Pandemic? The German Food Online Retail. *Tijdschrift Voor Economische En Sociale Geografie*, 111(3), 543-560. doi:10.1111/tesg.12453

Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554-571. <http://www.jstor.org/stable/2631846>

Daft, R. L., Lengel, R. H., & Trevino, L. K. (1987). Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance: Implications for Information Systems. *MIS Quarterly*, 11(3), 355. doi:10.2307/248682

- Dawkins, J. (2005). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management*, 9(2), 108–119. doi:10.1108/13632540510621362
- Denison, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13(2), 5–22. doi:10.1016/0090-2616(84)90015-9
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. doi:10.1287/orsc.6.2.204
- Denison, D., Janovics, J., Young, J., Cho, H. J. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. Retirado de: https://www.researchgate.net/publication/228801211_Diagnosing_organizational_cultures_Validating_a_model_and_method
- Diermeier, D. (2006). Leading in a world of competing values: a strategic perspective on corporate social responsibility. In T. Maak & N. M. Pless (Eds.), *Responsible Leadership* (pp. 155-169). Abingdon, Oxon: Routledge.
- Diniz, M. (2020). *A influência das ações de responsabilidade social na percepção do valor da marca pelos seus consumidores – estudo de caso: a marca Lidl Portugal*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. <http://hdl.handle.net/10400.14/33397>
- Dion, M. (1996). Organizational Culture as a Matrix of Corporate Ethics. *The International Journal of Organizational Analysis*, 4(4), 329–351. doi:10.1108/eb028855
- Djourova, N.; Molina, I.; Santamatilde, N.; & Abate, G. (2019). Self-efficacy and resilience: mediating mechanisms in the relationship between the transformational leadership dimensions and well-being. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, pp. 1-15. doi:10.1177/1548051819849002
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8–19. doi:10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x
- Du, S., Swaen, V., Lindgreen, A. & Sen, S. (2013). The Roles of Leadership Styles in Corporate Social Responsibility. *J Bus Ethics*, 114, 155-169. doi: 10.1007/s10551- 012-1333-3

- Duarte, A. P., Mouro, C., & Gonçalves das Neves, J. (2010). Corporate social responsibility: mapping its social meaning. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 8(2), 101–122. doi:10.1108/1536-541011066461
- Duthler, G., & Dhanesh, G. S. (2018). The role of corporate social responsibility (CSR) and internal CSR communication in predicting employee engagement: Perspectives from the United Arab Emirates (UAE). *Public Relations Review*, 44, 453-462. doi: 10.1016/j.pubrev.2018.04.001
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks – The Triple Bottom Line of the 21st century Business*. Reino Unido: Capstone Publishing Limited.
- Enciso, S., Milikin, C., & O'Rourke, J. S. (2017). Corporate culture and ethics: from words to actions. *Journal of Business Strategy*, 38(6), 69–79. doi:10.1108/jbs-01-2017-0001
- Ennals, R. (2011). Labour Issues and Corporate Social Responsibility. In S. O. Idowu & C. Louche (Eds.), *Theory and Practice of Corporate Social Responsibility* (pp. 143-157). Heidelberg: Springer.
- Espasandín-Bustelo, F., Ganaza-Vargas, J., & Diaz-Carrion, R. (2020). Employee happiness and corporate social responsibility: the role of organizational culture. *Employee Relations: The International Journal*. doi:10.1108/er-07-2020-0343
- Evans, M. (2022, 1 de março). *Five Digital Trends That Will Change Commerce in 2022*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/michelleevans1/2022/03/01/five-digital-trends-that-will-change-commerce-in-2022/?sh=4760966c14f9> [Consultado a 15 de janeiro de 2023].
- Ewing, M., Men, L. R., & O'Neil, J. (2019). Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers. *International Journal of Strategic Communication*, 1–23. doi:10.1080/1553118x.2019.1575830
- Farias, B. (2020, 23 de dezembro). *Hoje, temos, claramente, um coração português. O Lidl fala português*. https://issuu.com/grandeconsumo/docs/gc_n._66/26 [Consultado a 9 de março de 2023].

Ferreira, D. S. B. (2019). Building Trust from the Inside Out: Employees and Their Power of Influence. *Strategic Employee Communication*, 133–145. doi:10.1007/978-3-319-97894-9_11

Ferrell, L. & Ferrell, O. C. (2009). *Ethical Business*. Nova Iorque: DK Publishing.

Fisher, C. (2000). Like it or not . . . culture matters. *Employment Relations Today*, 27(2), 43—52. Retirado de: <https://culturesolutionsgroup.com/sites/default/files/Culture-Matters-Article-9.10.pdf>

Frederick, W. C. (1960). The Growing Concern over Business Responsibility. *California Management Review*, 2(4), 54–61. doi:10.2307/41165405

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. USA: Cambridge University Press.

Freeman, R. E. (2017). Five Challenges to Stakeholder Theory: A Report on Research in Progress. In D. M. Wasieleski & J. Weber (Eds.), *Stakeholder Management* (pp. 1-20). Reino Unido: Emerald Publishing.

Friedl, J., & Verčič, A. T. (2011). Media preferences of digital natives' internal communication: A pilot study. *Public Relations Review*, 37(1), 84–86. doi:10.1016/j.pubrev.2010.12.004

Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

Fudge, R. S., & Schlacter, J. L. (1999). Motivating Employees to Act Ethically: An Expectancy Theory Approach. *Journal of Business Ethics*, 18(3), 295–304. doi:10.1023/a:1005801022353

Fuentes-Garcia, F. J., Núñez-Tabales, J. M., & Veroz-Herradón, R. (2008). Applicability of corporate social responsibility to human resources management: perspective from Spain. *Journal of Business Ethics*, 82(1), pp. 27-44. doi:10.1007/s10551-007-9560-8

Galbreath, J. (2011). Sustainable Development in Business: A Strategic View. In S. O. Idowu & C. Louche (Eds.), *Theory and Practice of Corporate Social Responsibility* (pp. 89-106). Heidelberg: Springer.

Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 51–71. doi:10.1023/b:busi.0000039399.90587.34

Gartner Glossary (n.d.). *Definition of Digitalization*. <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization> [Consultado a 12 de janeiro de 2023].

George, G., Merrill, R. K., & Schillebeeckx, S. J. D. (2020). Digital Sustainability and Entrepreneurship: How Digital Innovations Are Helping Tackle Climate Change and Sustainable Development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 999–1027. doi:10.1177/1042258719899425

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnely Jr., J., & Konopaske, R. (2012). Part five - the processes of organizations. In J. Gibson, J. Ivancevich, J. Donnely Jr, & R. Konopaske (Eds.), *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14th ed., pp. 429-519). Nova Iorque: McGraw-Hill.

Glavas, A., & Piderit, S. K. (2009). How Does Doing Good Matter? Effects of Corporate Citizenship on Employees. *The Journal of Corporate Citizenship*, 36, 51–70. <https://www.jstor.org/stable/jcorpciti.36.51>

Goleman, D. (1996). What makes a leader. *HBR's 10 must reads on leadership*, pp. 1-21. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Goleman, D. & Boyatzis, R. (2008). *Social Intelligence and the Biology of Leadership*. Harvard Business Review.

Gorski, H. (2017). Leadership and corporate social responsibility. *International Conference Knowledge-Based Organization*, 23(1), 372-377. doi: 10.1515/kbo-2017-0061

Gray, J., & Laidlaw, H. (2004). Improving the Measurement of Communication Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17(3), 425–448. doi:10.1177/0893318903257980

Green, A. O., & Hunton-Clarke, L. (2003). A typology of stakeholder participation for company environmental decision-making. *Business Strategy and the Environment*, 12(5), 292–299. doi:10.1002/bse.371

Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate Social Performance As a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business & Society*, 39(3), 254–280. doi:10.1177/000765030003900302

Groysberg, B., Lee, J., Price, J. & Cheng, JYJ (2018). The leader's guide to corporate culture how to manage the eight critical elements of organizational life. *Harvard Business Review*, 96(1), 44-52. Retirado de: <https://egn.com/dk/wp-content/uploads/sites/3/2020/01/HBR-The-Leaders-guide-to-Corporate-Culture.pdf>

Gruning, J. E. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Orlando, FL: Holt, Rhinehart and Winston Inc.

Gupta S., Motlagh M., & Rhyner J (2020). The Digitalization Sustainability Matrix: A Participatory Research Tool for Investigating Digitainability. *Sustainability*, 12(21), 1-27. <https://doi.org/10.3390/su12219283>

Hameed, I., Riaz, Z., Arain, G. A., & Farooq, O. (2016). How do internal and external CSR affect employees' organizational identification? A perspective from the group engagement model. *Frontiers in Psychology*, 7, 788. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00788>

Harribey, L. E. (2011). Strategic Value of Corporate Citizenship. In S. O. Idowu & C. Louche (Eds.), *Theory and Practice of Corporate Social Responsibility* (pp. 23-38). Heidelberg: Springer.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. doi:10.1037/0021-9010.87.2.268

Heide, M., Simonsson, C., Nothhaft, H., Andersson, R., & von Platen, S. (2018). *The Communicative Organization*. Lund: Swedish Association of Communication Professionals.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. California: Sage Publications Inc.

Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations : software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival*. McGrawHill.

Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>

Huhtala, M., Tolvanen, A., Mauno, S., & Feldt, T. (2015). The Associations between Ethical Organizational Culture, Burnout, and Engagement: A Multilevel Study. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 399-414. Retirado de: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/45916/1/huhtalaetal2014acceptedauthormanuscript.pdf>

Huhtala, M. and Feldt, T. (2016). The Path from Ethical Organizational Culture to Employee Commitment: Mediating Roles of Value Congruence and Work Engagement. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 1(1):3, 1–14. Retirado de: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/49691/2/6791pb.pdf>

Human Resources (2023, 28 de fevereiro). *Lidl: «Proximidade, pertença e humanização»*. <https://hrportugal.sapo.pt/lidl-proximidade-pertenca-e-humanizacao/> [Consultado a 9 de março de 2023].

Ihlen, O., Bartlett, J. L. & May, S. (2011). Corporate Social Responsibility and Communication. Ø. Ihlen, J. L. Bartlett & S. May (Eds.), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (pp. 3-22). Oxford: John Wiley & Sons.

Intergovernmental Panel on Climate Change - IPCC (2001). *Climate Change 2001: The Scientific Basis*. Cambridge / New York: Cambridge University Press. Retirado de: https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/03/WGI_TAR_full_report.pdf

Intergovernmental Panel on Climate Change - IPCC (2015). *Climate Change 2014: Synthesis Report*. Geneva, Switzerland: IPCC. Retirado de: https://archive.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar5/syr/SYR_AR5_FINAL_full_wcover.pdf

Jones, E., Watson, B., Gardner, J., & Cindy, G. (2004). Organizational Communication: Challenges for the New Century. *Journal of Communication*, 54(4), 722-750. doi:10.1111/j.1460-2466.2004.tb02652.x

Jones, P., Comfort, D., Hillier, D., & Eastwood, I. (2005). Corporate social responsibility: a case study of the UK's leading food retailers. *British Food Journal*, 107(6), 423–435. doi: 10.1108/00070700510602192

Joynson, C. (2018, 11 de julho). *Corporate Digital Responsibility: Principles to guide progress*. ATOS. <https://atos.net/en/blog/corporate-digital-responsibility-principles-guide-progress> [Consultado a 13 de janeiro de 2023]

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. doi: 10.5465/256287

Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302–314. doi:10.1108/13563280510630106

Kaptein, M. (1998). *Ethics management: Auditing and developing the ethical content of organizations*. Dordrecht: Springer.

Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923–947. doi:10.1002/job.520

Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(1), 129–131. doi:10.1016/j.pubrev.2014.12.003

Keyton, J. (2017). Communication in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 501–526. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032516-113341

Kim, H.-R., Lee, M., Lee, H.-T., & Kim, N.-M. (2010). Corporate Social Responsibility and Employee–Company Identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557–569. doi:10.1007/s10551-010-0440-2

Kim, M. & Thapa, B. (2018). Relationship of Ethical Leadership, Corporate Social Responsibility and Organizational Performance. *Sustainability*, 10(447), 1-16. doi:10.3390/su10020447

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

Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *HBR's 10 must reads on leadership*, pp. 37- 55. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Kovaitė, K., Šūmakaris, P., & Stankevičienė, J. (2020). Digital communication channels in Industry 4.0 implementation. *Management*, 25(1), 171–191. doi:10.30924/mjcmi.25.1.10

Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. EUA: Addison-Wesley Iberoamericana.

Kuhlman, T., & Farrington, J. (2010). What is Sustainability? *Sustainability*, 2(11), 3436–3448. doi:10.3390/su2113436

Kular, S.; Gatenby, M.; Rees, C.; Soane, E.; Truss, K. (2008). *Employee Engagement: a Literature Review*. Kingston: Kingston University.

Kunsch, M. M. K. (2012). As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. *Intercom – RBCC*, 35(2), 267-289. Retirado de: <https://www.scielo.br/j/interc/a/y8NpS46DTTrQfZZvbB3mzqG/?format=pdf&lang=pt> [Consultado a 27 de janeiro de 2023].

Kunsch, M. M. K. (2014). Organizational Communication: contexts, paradigms and comprehensive conceptualization. *Matrizes*, 8(2), 35-62. doi:10.11606/issn.1982-8160.v8i2p35-61

Kunsch, M. M. K. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media & Jornalismo*, 33(18), 13-24. doi: 10.14195/2183-5462_33_1

Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1-23. doi: 10.1186/s40991-018-0039-y

Lavorata, L. (2014). Influence of retailer's commitment to sustainable development on store image, consumer loyalty and consumer boycotts: Proposal for a model using the theory of

planned behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(6), 1021–1027. doi: 10.1016/j.jretconser.2014.01.003

Leonardi, P. M., Huysman, M., & Steinfield, C. (2013). Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1–19. doi:10.1111/jcc4.12029

Lichtenthaler, U.C. (2021). Digitainability: The Combined Effects of the Megatrends Digitalization and Sustainability. *Journal of Innovation Management*, 9(2), 64-80. doi: 10.24840/2183-0606_009.002_0006

Lidl Portugal (2020a). A nossa história. <https://institucional.lidl.pt/sobre-nos/historia-lidl> [Consultado a 9 de março de 2023].

Lidl Portugal (2020b). Sobre Nós. <https://institucional.lidl.pt/sobre-nos> [Consultado a 9 de março de 2023].

Lidl Portugal (2020c). Sustentabilidade. <https://institucional.lidl.pt/sustentabilidade> [Consultado a 9 de março de 2023].

Lidl Portugal (2020d). Agir de forma justa. <https://institucional.lidl.pt/sustentabilidade/mais-para-a-comunidade/agir-de-forma-justa> [Consultado a 10 de setembro de 2023].

Lidl Portugal (2020e). Promover a saúde. <https://institucional.lidl.pt/sustentabilidade/mais-para-a-comunidade/promover-a-saude> [Consultado a 10 setembro de 2023].

Lidl Portugal (2020f). Benefícios para os colaboradores. <https://institucional.lidl.pt/sustentabilidade/medidas/subitems/paginas-medidas/beneficios-colaboradores> [Consultado a 11 de setembro de 2023].

Lidl Portugal (2021). *O que conta é o interior – Grandes mudanças começam de dentro para fora*. Lisboa: Lidl Portugal.

Lidl Portugal (2023a). Mais de nós. *Lidl Portugal*, 21, 3-48.

Lidl Portugal (2023b, 6 de setembro). *Lidl Portugal aumenta para 9,60€ o subsídio de alimentação de todos os seus colaboradores, já em outubro*.

<https://institucional.lidl.pt/media-center/comunicados-de-imprensa/2023/aumento>

[Consultado a 10 de setembro de 2023].

Loach, K., Rowley, J., & Griffiths, J. (2017). Cultural sustainability as a strategy for the survival of museums and libraries. *International Journal of Cultural Policy*, 23(2), 1–16. doi:10.1080/10286632.2016.1184657

Low, M. P. (2014). Internal Corporate Social Responsibility: An Overview. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 8(16), 18-29. Retirado de: <https://ssrn.com/abstract=3611542>

Low, M. P. (2016). Corporate Social Responsibility and the Evolution of Internal Corporate Social Responsibility in 21st Century. *Asian Journal. Of Social Sciences and Management Studies*, 3(1), 56-74. doi:10.20448/journal.500/2016.3.1/500.1.56.74

Luhman, N. (1981). *A improbabilidade da comunicação*. Lisboa: Veja, Limitada.

Luhmann, N. (2007). *La sociedad de la sociedad*. México: Herder.

Maak, T. & Pless, N. M. (2006). Responsible Leadership: A relational approach. In T. Maak & N. M. Pless (Eds.), *Responsible Leadership* (pp. 33-53). Abingdon, Oxon: Routledge.

Maignan, I. & Ferrell, O.C. (2001). Corporate citizenship as a marketing instrument - Concepts, evidence and research directions. *European Journal of Marketing*, 35(3), 457-484. doi:10.1108/03090560110382110

Majid, U. (2018). Research Fundamentals: Study Design, Population, and Sample Size. *URN CST Journal*, 2(1), 1-7. doi: 10.26685/urncst.16

Marchiori, M. (2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão – Comunicação e Cultura*, 9(17), 145-159. Consultado em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/466>

Marujo, N. A. M. G., & Miranda, S. (2017). Os novos desafios da comunicação organizacional na Sustentabilidade e na Responsabilidade Social (RS) interna das organizações. XV Congresso IBERCOM, Universidade Católica Portuguesa. Retirado de: https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/7737/1/DTI%2009_Os%20novos%20desafios

[%20da%20comunicação%20organizacional%20na%20Sustentabilidade%20e%20na%20Responsabilidade%20Social%20.pdf](#)

Maslach, C, Schaufelli, W.B & Leiter, M.P (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397

May, S. (2011). Organizational Communication and Corporate Social Responsibility. In Ø. Ihlen, J. L. Bartlett & S. May (Eds.), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (pp. 87- 109). Oxford: John Wiley & Sons.

McCall Jr., M. W. (1986). McCall: Review of Leadership and Performance. *Human Resource Management*, 25(3), 481-484.

McLuhan, M. (1964). *Understanding Media: The Extensions of Man*. Londres: The MIT Press.

Men, L. R. (2014). Strategic Internal Communication. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284. doi:10.1177/0893318914524536

Men, L. R. (junho, 2019). It's the best time for internal communicators! Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/its-the-best-time-for-internal-communicators/#respond> [Consultado a 7 de fevereiro de 2023].

Men, L. R., O'Neil, J., & Ewing, M. (2020a). Examining the effects of internal social media usage on employee engagement. *Public Relations Review*, 46, 1-9. doi:10.1016/j.pubrev.2020.101880

Men, L. R., O'Neil, J., & Ewing, M. (2020b). From the Employee Perspective: Organizations' Administration of Internal Social Media and the Relationship between Social Media Engagement and Relationship Cultivation. *International Journal of Business Communication*, 1-28. doi:10.1177/2329488420949968

Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*. doi:10.1016/j.pubrev.2019.03.001

- Mepeva, A., & Nhamposse, A. (2018). A Comunicação Interna como Estratégia de Reforço da Identidade e Cultura das Organizações. *Revista Eletrónica de Investigação e Desenvolvimento*, 2(9), 61-72. <http://reid.ucm.ac.mz/index.php/reid/article/view/108> [Consultado a 9 de fevereiro de 2023].
- Miquel-Segarra, S., & Aced, C. (2018). El rol de la comunicación interna ante de los desafíos de la digitalización. *Communication Papers*, 7(15), 27-41. doi.org/10.33115/udg_bib/cp.v7i15.22181
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183–202. doi:10.1177/2329488414525399
- Mohelska, H. & Sokolova, M. (2017). Innovative Culture of the Organization and Its Role in the Concept of Corporate Social Responsibility – Czech Republic Case Study. *Amfiteatru Economic*, 19(46), 853-865. Retirado de: https://www.amfiteatruconomic.ro/temp/Article_2664.pdf
- Montgomery, D. C., Peck, E. A., & Geoffrey Vining, G. (2021). *Introduction to Linear Regression Analysis*. EUA: John Wiley & Sons.
- Morsing, M. & Schultz, M (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323-338. doi:10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x
- Morsing, M., Schultz, M., & Nielsen, K. U. (2008). The “Catch 22” of communicating CSR: Findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 97–111. doi:10.1080/13527260701856608
- Mylan, J., Geels, F. W., Gee, S., McMeekin, A., & Foster, C. (2015). Eco-innovation and retailers in milk, beef and bread chains: enriching environmental supply chain management with insights from innovation studies. *Journal of Cleaner Production*, 107, 20–30. doi: 10.1016/j.jclepro.2014.09.065.
- Nações Unidas (NU) (2015). *The 17 Goals*. <https://sdgs.un.org/2030agenda> [Consultado a 13 de Janeiro de 2023].

Nestares, M. I. S. (2002). *La Comunicación Empresarial através de Internet*. Valência: Universidad Cardenal Herrera – CEU, Fundación Universitaria San Pablo.

Newman, 2017 (2017, 21 de novembro). *How Digital Transformation Aligns With Corporate Social Responsibility*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2017/11/21/how-digital-transformation-aligns-with-corporate-social-responsibility/?sh=3a94feb658bf> [Consultado a 13 de janeiro de 2023].

Obeidat, B. Y., Altheeb, S., & Masa'deh, R. (2018). The Impact of Internal Corporate Social Responsibility on Job Satisfaction in Jordanian Pharmaceutical Companies. *Modern Applied Science*, 12(11), 105-120. Retirado de: <https://ssrn.com/abstract=3300283>

O'Neil, J., Ewing, M., Smith, S., & Williams, S. (2018). A Delphi Study to Identify Standarts for Internal Communication. *Public Relations Journal*, 11(3), 1-16. Retirado de: <https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/1.-A-Delphi-Study-to-Identify-Standards-for-IC-.pdf> [Consultado a 9 de fevereiro de 2023].

Orbik, Z. & Zozul'aková, V. (2019). Corporate Social and Digital Responsibility. *Management Systems in Production Engineering*, 27(2), 79-83. doi: 10.1515/mspe-2019-0013

Pappas, I. O., Mikalef, P., Giannakos, M. N., Krogstie, J., & Lekakos, G. (2018). Big data and business analytics ecosystems: paving the way towards digital transformation and sustainable societies. *Information Systems and e-Business Management*, 16(3), 479–491. doi: 10.1007/s10257-018-0377-z

Pasricha, P., Singh, B., & Verma, P. (2017). Ethical Leadership, Organic Organizational Cultures and Corporate Social Responsibility: An Empirical Study in Social Enterprises. *Journal of Business Ethics*. doi:10.1007/s10551-017-3568-5

Perrini, F. (2005). Building a European Portrait of Corporate Social Responsibility Reporting. *European Management Journal*, 23(6), 611-627. doi:10.1016/j.emj.2005.10.00

- Perrini, F. (2006). Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause - Edited by Kotler Philip and Lee Nancy. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 90–93. doi:10.5465/amp.2006.20591016
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581. doi:10.2307/2392363
- Petty, R. E., Briñol, P., & Priester, J. R. (2009). Mass media attitude change: Implications of the Elaboration Likelihood Model of persuasion. In J. Bryant & M. B. Oliver (Eds.), *Media effects: Advances in theory and research* (3rd ed., pp. 125–164). New York.
- Piha, L. P., & Avlonitis, G. J. (2018). Internal brand orientation: conceptualisation, scale development and validation. *Journal of Marketing Management*, 34(3-4), 370–394. doi:10.1080/0267257x.2018.1445658
- Pinto, F. Q., & Carvalho, P. (1997). As intranets como valor acrescentado para uma empresa. Encontro Nacional de Engenharia e Gestão Industrial”, Lisboa, Universidade Lusíada.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 37–48. doi:10.5465/ame.1999.1899547
- Pompper, D. (2012). On Social Capital and Diversity in a Feminized Industry: Further Developing a Theory of Internal Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 24(1), 86–103. doi:10.1080/1062726x.2012.626137
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2013). *The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review.
- Portney, K. E. (2015). *Sustainability*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Pruzan, P., & Miller, W. C. (2006). Spirituality as the basis of responsible leaders and responsible companies. In T. Maak & N. M. Pless (Eds.), *Responsible Leadership* (pp. 68–92). Abingdon, Oxon: Routledge.
- Quinn, L. & Van Velsor, E. (2004). Developing Globally Responsible Leadership, in McCauley, C.D. and Van Velsor, E. (Eds), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (pp.345–374). Jossey Bass, San Francisco, CA.

Rahman, S. (2011). Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility. *World Review of Business Research* 1(1), 166 – 176. Retirado de: https://www.researchgate.net/profile/Shafiqur-Rahman-14/publication/265666273_Evaluation_of_Definitions_Ten_Dimensions_of_Corporate_Social_Responsibility/links/5b10e3eaaca2723d9978ddb2/Evaluation-of-Definitions-Ten-Dimensions-of-Corporate-Social-Responsibility.pdf

Raposo, A. L. (2017). Comunicação estratégica nas organizações e novas tecnologias: Elementos constantes numa equação dinâmica. *Revista Dito Efeito*, 8(12), 109-121. doi: <http://dx.doi.org/10.3895/rde.v8n12.7130>

Rego, A. & Cunha, M. P. (2020). *Liderar em Tempos de Crise*. Porto: Católica Porto Business School.

Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.

Robson, P. J. A., & Tourish, D. (2005). Managing internal communication: an organizational case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(3), 213–222. doi:10.1108/13563280510614474

Rogers, D. L. (2016). The Five Domains of Digital Transformation Customers, Competition, Data, Innovation, Value. In D. L. Rogers (Eds.), *The Digital Transformation Playbook*, (pp.1–18). Columbia University Press. doi: 10.7312/roge17544-001

Rozuel, C., & Kakabadse, N. K. (2011). Managerial Ethics as a Prerequisite to CSR: The Person Behind the Role. In S. O. Idowu & C. Louche (Eds.), *Theory and Practice of Corporate Social Responsibility* (pp. 3-22). Heidelberg: Springer.

Ruão, T. (1999). A comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos: Evolução e Actualidade. *Cadernos do Noroeste*, 12(1-2), 179-194. Retirado de: <https://revistacomsoc.pt/index.php/revistacomsoc/article/view/1178/1160> [Consultado a 27 de janeiro de 2023].

Ruão, T., Neves, R., & Zilmar, J. (2017). A Comunicação Organizacional sob a influência tecnológica: um paradigma que veio para ficar. In T. Ruão, R. Neves & J. Zilmar (Eds.), *A*

Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações (pp. 5-12). Braga: CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.

Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294–302. doi:10.1016/j.pubrev.2011.12.016

Ruiz-Palomino, P., Martínez-Cañas, R., & Fontrodona, J. (2012). Ethical Culture and Employee Outcomes: The Mediating Role of Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 173–188. doi:10.1007/s10551-012-1453-9

Rupp, D. E. (2011). An employee-centered model of organizational justice and social responsibility. *Organizational Psychology Review*, 1(1), 72–94. doi:10.1177/2041386610376255

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. Doi: 10.1108/02683940610690169

Sanchez-Hernandez, I., & Grayson, D. (2012). Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. *Intangible Capital*, 8(2), 275-307. doi:10.3926/ic.305

Sánchez-Hernández, M. I., Vázquez-Burguete, J. L., García-Miguélez, M. P., & Lanero-Carrizo, A. (2021). Internal Corporate Social Responsibility for Sustainability. *Sustainability*, 13(14), 7920. doi:10.3390/su13147920

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. doi:10.1023/a:1015630930326

Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. doi:10.1037/0003-066x.45.2.109

Schein, E. H. (2011). Preface. In N. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.), *The Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. xi-xiii). Londres: Sage Publications.

Schein, E. H. (2016). *Organizational Culture and Leadership, 5th Edition*. Nova Jérĩa: John Wiley & Sons, Inc.

Schlegelmilch, B. B., & Pollach, I. (2005). The Perils and Opportunities of Communicating Corporate Ethics. *Journal of Marketing Management*, 21(3-4), 267–290. doi:10.1362/0267257053779154

Schminke, M., Ambrose, M. L., & Neubaum, D. O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 135–151. doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.006

Schmitz, P. (2011). *Everyone Leads: Building Leadership from the Community Up*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2011). Organizational Climate Research: Achievements and the Road Ahead. In Ashkanasy, C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.), *The Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 29-49). Londres: Sage Publications.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361–388. doi:10.1146/annurev-psych-113011-143809

Schwartz, E. (1999). *Digital Darwinism*. New York, NY: Broadway Books.

Schwartz, M. S. (2013). Developing and sustaining an ethical corporate culture: The core elements. *Business Horizons*, 56(1), 39–50. doi:10.1016/j.bushor.2012.09.002\

Schwartz, M. S. & Carroll, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530. Retirado de: <https://www.jstor.org/stable/3857969>

Sheer, V. C. (2011). Teenagers' Use of MSN Features, Discussion Topics, and Online Friendship Development: The Impact of Media Richness and Communication Control. *Communication Quarterly*, 59(1), 82–103. doi:10.1080/01463373.2010.525702

- Shen, J., & Jiuhua Zhu, C. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020–3035. doi:10.1080/09585192.2011.599951
- Silva, S., Ruão, T., & Gonçalves, G. (2020). O estado de arte da Comunicação Organizacional: as tendências do século XXI. *Observatorio*, 14(4), 98-118. Retirado de: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/73862/1/1652-6160-1-PB.pdf> [Consultado a 30 de janeiro de 2023].
- Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N., & Tkalac Verčič, A. (2020). Does good internal communication enhance life satisfaction? *Journal of Communication Management*, 24(4), 363–376. doi:10.1108/jcom-11-2019-0146
- Sinek, S. (2009). *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*. Nova Iorque: Penguin Group.
- Skarmeas, D., & Leonidou, C. N. (2013). When consumers doubt, Watch out! The role of CSR skepticism. *Journal of Business Research*, 66(10), 1831–1838. doi: 10.1016/j.jbusres.2013.02.004
- Solomon, R. C. (1992). Corporate Roles, Personal Virtues: An Aristotelean Approach to Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 2(3), 317-339. doi:10.2307/3857536
- Solomon, R. C. (2004). Aristotle, Ethics and Business Organizations. *Organization Studies*, 25(6), 1021–1043. doi:10.1177/0170840604042409
- Spiller, R. (2000). Ethical Business and Investment: A Model for Business and Society. *Journal of Business Ethics*, 27, 149–160. doi:10.1023/A:1006445915026
- Tashakkori, A. & Teddlie, C. (2009). Integrating Qualitative and Quantitative Approaches to Research. Em L. Bickman, & D. Rog, *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods* (2a ed., pp. 283-317). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Theaker, A. (2001). Internal communications. In A. Theaker, *The Public Relations Handbook* (4 ed.) (pp. 131-146). London: Routledge.

- Tiburcio, S. J., & Santana, L. C. D. (2014). A comunicação interna como estratégia organizacional. *Revista de Iniciação Científica Cairu*, 0(1), 13-25.
- Tkalac Verčič, A., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230. doi:10.1016/j.pubrev.2011.12.019
- Toro-Arias, J., Ruiz-Palomino, P., & del Pilar Rodríguez-Córdoba, M. (2021). Measuring Ethical Organizational Culture: Validation of the Spanish Version of the Shortened Corporate Ethical Virtues Model. *Journal of Business Ethics*. doi:10.1007/s10551-020-04687-y
- Tran, T. T., Nguyen, T. T., Ngo, D. N. T., & Tran, T. A. (2021). Mediation of employee job satisfaction on the relationship between internal corporate social responsibility and affective commitment. *Management Science Letters*, 11, 195–202. doi:10.5267/j.msl.2020.8.015
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447. doi:10.2307/3857431
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations*, 56(1), 5–37. doi:10.1177/0018726703056001448
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral Ethics in Organizations: A Review. *Journal of Management*, 32(6), 951–990. doi:10.1177/0149206306294258
- Turker, D. (2009). Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411–427. doi:10.1007/s10551-008-9780-6
- Van Vugt, M., & Ahuja, A. (2010). The nature of leadership. *Selected: Why some people lead, why others follow, and why it matters* (pp. 13-41). Londres: Profile Books.
- Van Velsor, E. (2009). Introduction: Leadership and corporate social responsibility. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 9(1), 3–6. doi:10.1108/14720700910936010

Van Velsor, E., McCauley, C.D. & Ruderman, M. N. (2004). Our view of leadership development, in McCauley, C.D. and Van Velsor, E. (Eds), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (pp.1-22). Jossey Bass, San Francisco, CA.

Verčič, A. T., & Pološki Vokić, N. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885–893. doi:10.1016/j.pubrev.2017.04.005

Verčič, A. T., & Pološki Vokić, N., & Sinčić Ćorić, D. (2009). Development of the internal communication satisfaction questionnaire. *Drustvena Istrazivanja*. 18. 175-202. https://www.researchgate.net/publication/288772846_Development_of_the_internal_communication_satisfaction_questionnaire [Consultado a 9 de fevereiro de 2023].

Verčič, A. T., & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3), 1-7. doi: 10.1016/j.pubrev.2020.1019

Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230. doi: 10.1016/j.pubrev.2011.12.019

Van Zoonen, W., van der Meer, T. G. L. A., & Verhoeven, J. W. M. (2014). Employees work-related social-media use: His master's voice. *Public Relations Review*, 40(5), 850–852. doi:10.1016/j.pubrev.2014.07.001

Vey, K., Fandel-Meyer, T., Zipp, J. S., & Schneider, C. (2017). Learning & Development in Times of Digital Transformation: Facilitating a Culture of Change and Innovation. *International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC)*, 10(1), 22-32. doi: 10.3991/ijac.v10i1.6334

Waddock, S. & Googins, B. K. (2011). The Paradoxes of Communicating Corporate Social Responsibility. In Ø. Ihlen, J. L. Bartlett & S. May (Eds.), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (pp. 23-43). Oxford: John Wiley & Sons.

- Waldman, D. A., Siegel, D. S. & Javidan, M. (2006). Components of CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1703-1725. doi: 10.1111/j.1467-6486.2006.00642.x
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395–404. doi:10.1016/j.bushor.2017.01.011
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758–769. doi:10.5465/amr.1985.4279099
- Weaver, W. (1964). Recent Contributions to the Mathematical Theory of Communication. In C. E. Shannon & W. Weaver (Eds.), *The mathematical theory of communication* (pp. 1-28). Urbana: University of Illinois Press.
- Weber, J. (1995). Influences Upon Organizational Ethical Subclimates: A Multi-Departmental Analysis of a Single Firm. *Organization Science*, 6(5), 509–523. doi:10.1287/orsc.6.5.509
- Weber, M. S., & Shi, W. (2016). Enterprise social media. The international encyclopedia of organizational communication. 1–9. doi: 10.1002/9781118955567.wbieoc072
- Weder, F. & Karmasin, M. (2017). Communicating Responsibility: Responsible Communication. In S. Diehl, M. Karmasin, B. Mueller, R. Terlutter, & F. Weder, (Eds.), *Handbook of Integrated CSR Communication* (pp. 71-86). Suíça: Springer International Publishing.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. doi:10.1287/orsc.1050.0133
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328–346. doi:10.1108/13563281111186968
- Welch, M. (2018). Internal Communication. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, 1–20. doi: 10.1002/9781119010722.iesc0090

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198. doi:10.1108/13563280710744847

Welford, R. (2004). Corporate Social Responsibility in Europe and Asia: Critical Elements and Best Practice. *The Journal of Corporate Citizenship*, 13, 31–47. Retirado de: <http://www.jstor.org/stable/jcorpciti.13.31>

Werther, W. B., & Chandler, D. (2005). Strategic corporate social responsibility as global brand insurance. *Business Horizons*, 48(4), 317–324. doi: 10.1016/j.bushor.2004.11.009

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2000). *Corporate social responsibility: making good business sense*. Geneva: World Business Council for Sustainable Development.

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2005). *Driving Success: Human Resources and Sustainable Development*. Retirado de: http://docs.wbcsd.org/2005/11/Driving_Success_HumanResources_SD.pdf

World Commission on Environment and Development (WCED) (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.

Yukl, Gary (2013). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Zappala, G. (2004). Corporate Citizenship and Human Resource Management: A New Tool or a Missed Opportunity? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(2), 185–201. doi:10.1177/1038411104045362

Anexos

Anexo I. Guião da entrevista exploratória com o *Head* de Comunicação Interna do Lidl Portugal (Eduardo Flôr)

1. Como descreve o papel da Comunicação Interna no Lidl Portugal?

No Lidl Portugal, a Comunicação Interna desempenha o importante papel de garantir uma boa reputação da empresa, e, que temos colaboradores informados sobre a vida da empresa em primeira mão, a tempo e horas. Trazer informações relevantes e que sejam credíveis para os colaboradores. É este o objetivo do nosso Departamento que, com uma visão abrangente sobre os projetos dentro da empresa, constrói conteúdos dinâmicos e gere as nossas comunicações, de forma a entregar as mensagens ao público certo.

2. Quais os principais objetivos e metas desta área?

Os objetivos passam por garantir a satisfação com a comunicação da empresa e as suas ferramentas, contribuindo para uma cada vez maior identificação com a mesma. Durante a pandemia, a comunicação interna ganhou uma projeção que não tinha tido até à data, levando também a altos níveis de satisfação: desempenhou um papel essencial na passagem de informação de modo a garantir a informação e tranquilidade de todos, nomeadamente no que dizia respeito às medidas de segurança adotadas e a novos métodos de trabalho. Manter este nível elevado de satisfação, aliada a esta componente emocional de identificação, é o nosso maior objetivo.

Por outro lado, incentivar cada vez mais uma cultura de comunicação dentro da empresa, trabalhando a importância da comunicação junto dos diferentes stakeholders e lideranças, mostrando as mais valias de bem comunicar, seja com as equipas, seja como parte integrante dos seus projetos, procurando neste último capítulo tornar a comunicação um “*must-have*” e não um “*nice-to-have*”. Uma cultura de comunicação é uma das facetas mais importantes para o bom funcionamento da nossa empresa, pois conduz ao envolvimento e conhecimento dos colaboradores nos nossos projetos. Assim, independentemente da equipa, todos têm uma noção de que a comunicação é fundamental para o sucesso de um projeto.

3. Como se organiza o departamento de Comunicação Interna de modo a dar resposta a estes mesmos objetivos e metas?

O departamento está dividido por especialistas em diferentes temáticas e trabalha de forma semelhante a uma “newsroom”, mas com a antecipação e planeamento mensal. Ou seja, recebemos e procuramos informação relevante todas as semanas, o que permite alimentar de forma dinâmica o nosso plano de conteúdos. Com base no tema existe uma distribuição pela equipa com base na sua especialidade e background, sendo esta parte especialmente importante pelo conhecimento histórico da empresa, ou por outro lado pelo conhecimento real, por exemplo, do impacto de implementação de um projeto a nível operacional. No final do dia, o grande desafio dos canais de comunicação, mais do que publicar, é saber como e quando colocar os conteúdos. Mensagens certas, da maneira certa, com timing certo. É assim que a nossa equipa de Comunicação Interna chega às mensagens chave para impactar toda a comunidade Lidl Portugal.

4. Qual o papel da liderança no cumprimento dos mesmos e de toda a estratégia de Comunicação Interna?

Independentemente da empresa ou setor, a comunicação direta entre líderes e equipas acaba por ser um dos canais mais importantes para os colaboradores, dessa forma os líderes fazem parte integrante daqueles que são os projetos e temas estratégicos da empresa, estando incluídos nos planos de comunicação. Olhando para a forma clássica, o líder está no topo da escada de comunicação e é o primeiro a comunicar os temas estratégicos da empresa de forma direta aos colaboradores, a Comunicação Interna está lá para ajudar com a mensagem. Os canais de comunicação são neste prisma complementares, não devem substituir o líder, nem o líder deve delegar nos canais internos as suas responsabilidades de comunicação. Além disso deve incentivar-se uma cultura aberta de feedback, e canais de diálogos bidirecionais, somente assim se pode alcançar uma cultura de comunicação empresarial saudável.

5. Como olha para o *Employee Engagement* no Lidl Portugal? De que forma é que a Comunicação Interna contribui para o mesmo?

Tem existido uma evolução muito grande quanto ao employee engagement e a sua importância dentro das empresas, o Lidl não é exceção, trabalhando muito em volta daqueles que são os valores da empresa de forma a aumentar a ligação dos colaboradores. A Comunicação Interna posiciona-se como parceiro estratégico desta área, até porque é aquela

em que mais temas se tocam e onde é necessário criar sinergias a nível de projetos. Procuramos sobretudo ser uma mais-valia na nossa experiência de comunicação com os colaboradores, ajudando a definir os melhores caminhos e mensagens para que os projetos de engagement sejam eficazes, não só na adesão e envolvimento, mas na própria experiência do colaborador, do início ao fim.

6. Especificamente no que toca à RSCI, como olha para esta área e qual a relação da mesma com a Comunicação Interna?

Os temas de responsabilidade social corporativa são fundamentais para os nossos colaboradores, seja pelo propósito de trabalharem numa empresa com os valores certos, seja por sentirem que a sua empresa está a contribuir de forma ativa para melhorar a comunidade e a sociedade onde se insere. Desta forma, e muitas vezes também envolvendo o employee engagement, ajudamos juntamente com a equipa de CSR, a definir quais os melhores caminhos de comunicação e as melhores formas de envolver os colaboradores de forma ativa nos projetos de responsabilidade social da empresa.

7. Considera que a Comunicação Interna dos temas de RSCI incentiva o *engagement* dos colaboradores com esta área e reforça a cultura socialmente responsável do Lidl?

Sim, até porque muitos dos projetos acabam por ter uma componente importante de participação ativa dos colaboradores, sobretudo nos temas de sustentabilidade a nível da operação. Desta forma são temas nos quais as ações diárias dos colaboradores têm um impacto direto no *outcome* final dos projetos. São valores vividos e sentidos diariamente pela nossa empresa no seu todo, fazem parte da nossa estratégia, da nossa forma de estar e cultura corporativa. O papel de comunicação interna é garantir que todos estamos a “pensar sustentabilidade”, ou seja, que independentemente da área, que os colaboradores estejam conscientes que a sustentabilidade é estratégica para a empresa e que todos podemos ter um papel ativo todos os dias.

8. Quais as principais ações e temas de RSCI que a Comunicação Interna prioriza? E em termos de canais de comunicação internos?

Tudo o que são temas que envolvam diretamente os colaboradores a nível das nossas lojas e entrepostos, sobretudo nos projetos onde eles possam ter um impacto direto nos resultados

dos projetos. Trata-se de, como já foi referido, as mensagens certas, da maneira certa, com timing certo.

9. Como sente que os colaboradores percecionam a Comunicação Interna da RSCI? Ou seja, sente que estes se consideram informados e envolvidos nestes temas?

A Responsabilidade Social é um dos temas onde os colaboradores sentem mais orgulho da empresa, sendo indicativo de que conhecem e sabem o que a empresa está a fazer. Como temos projetos de sustentabilidade e apoio à comunidade que envolvem todos os dias os nossos colaboradores na operação, e onde a qualidade das suas ações tem um grande impacto na comunidade, acabam por se sentir envolvidos, mas acima de tudo, que são parte integrante do sucesso destes projetos.

10. Que desafios antevê para a Comunicação Interna e, especificamente, para a Comunicação Interna da RSCI?

Nos últimos anos temo-nos deparado com diferentes desafios. Se durante a pandemia o principal desafio foi gerir muitas comunicações importantes, mas pouco espaçadas entre si, às vezes com diferenças de horas, no entanto fundamentais para garantir um sentimento de confiança e segurança aos nossos colaboradores, no pós-pandemia temos sentido uma tendência para a necessidade de reduzir as comunicações e ser mais cirúrgicos e empáticos. Isto é justificado pelo facto de sermos diariamente impactados com várias mensagens de diversos interlocutores, dentro e fora do trabalho. Como área de comunicação com os seus próprios canais, competimos pela atenção dos colaboradores com tudo aquilo que são redes sociais e também os canais convencionais.

Naturalmente, quando existe um excesso de informação, a predisposição para recebermos mensagens torna-se menor e por isso temos de ser muito incisivos sobre o “quando e como” queremos chamar a atenção dos nossos colaboradores para algum tema, trabalhando sempre para essa identificação. Mas não só, vivemos tempos socialmente e economicamente desafiantes, por isso queremos garantir que as nossas equipas têm as condições e confiança que necessitam para atravessar mais este momento, estando connosco e motivadas, porque nós estamos com elas. Também aqui, à semelhança do que aconteceu na pandemia, a comunicação tem o papel de tranquilizar as suas pessoas, impactando-as positivamente para que se sintam bem no seu local de trabalho e levem essa tranquilidade para casa.

Anexo II. Guião da entrevista exploratória com a *Head* de Responsabilidade Social Corporativa & Sustentabilidade do Lidl Portugal (Ana Burmester)

1. Como descreve o papel da RSC e, especificamente, da RSCI no Lidl Portugal?

O Lidl Portugal pertence ao Grupo Schwarz, um dos líderes de mercado a nível europeu em retalho alimentar. Contamos com mais o que 270 lojas, 4 entrepostos, 2 armazéns e mais de 8000 colaboradores em Portugal. Somos a terceira insígnia com maior quota de mercado a nível nacional.

Com efeito, o Lidl tem um papel muito relevante a nível de RSC, seja na vertente externa, seja na interna. A nível externo, o Lidl está em condições de apoiar e promover ações, campanhas, projetos que tenham como objetivo ajudar, sensibilizar ou impactar a comunidade na qual se encontra inserido. Este impacto na comunidade pode-se traduzir a nível ambiental ou social.

A nível interno, o Lidl tem a responsabilidade de envolver os seus colaboradores no âmbito da RSC, através da comunicação, partilha de informação, divulgação e colocação do colaborador num papel central em determinadas iniciativas solidárias, como por exemplo campanhas solidárias em loja, passatempos / concursos que tenha como objetivo donativos a instituições de solidariedade social, entre outros.

2. Quais os principais objetivos e metas da área de RSCI?

Ver resposta a P3 e consultar posteriormente as páginas:

- <https://institucional.lidl.pt/sustentabilidade/mais-para-o-planeta>
- <https://institucional.lidl.pt/sustentabilidade/mais-para-a-comunidade>
- <https://institucional.lidl.pt/sustentabilidade/mais-para-si>

3. Como se organiza o departamento de RSC de modo a dar resposta a estes mesmos objetivos e metas?

A organização do departamento está, em primeiro lugar, alicerçada à estratégia definida para a área de RSC. A estratégia de RSC do Lidl Portugal (designada por “Mais Lidl”) divide-se em três principais dimensões: Mais para o Planeta, Mais para a Comunidade e Mais para Si. Cada uma destas dimensões conta com eixos estratégicos. Por exemplo: na dimensão Mais para o Planeta encontramos eixos estratégicos como Proteger o Clima, Conservação de

Recursos ou Respeitar a Biodiversidade. Na dimensão Mais para a Comunidade contamos com eixos estratégicos como por exemplo Promover a Saúde, Agir de forma Justa ou Envolver Através do Diálogo. Na dimensão Mais para Si, encontra-se o cliente e por isso a estratégia está relacionada com os nossos produtos, oferecer a melhor qualidade ao melhor preço com respeito pela sustentabilidade.

Assim, contamos com colaboradores da equipa de RSC responsáveis pela área do clima, outros mais responsáveis pela área social ou pela área do desperdício alimentar. No entanto, promovemos a troca de experiências e de responsabilidades para que cada colaborador tenha uma visão 360° da área, promovendo ainda um espírito de ajuda e cooperação.

4. Qual o papel da liderança no cumprimento dos mesmos e de toda a estratégia de RSCI?

- Delinear, ajustar e acompanhar a estratégia de RSCI;
- Motivar a empresa a prosseguir os objetivos traçados na estratégia;
- Realçar, junto do Top Management (Diretores e Administradores) a importância da área da responsabilidade social e alertar também para os riscos reequacionais que podem advir de um eventual comportamento passivo por parte da empresa;
- Motivar e desenvolver a equipa;
- Criar boas relações e fomentar troca de experiências com os vários stakeholders do setor (participar em conferências, grupos de trabalho, eventos etc);
- Prestar atenção às soluções inovadoras que vão surgindo no mercado, bem como aos hot topics do momento;
- Implementar, com a ajuda da área de comunicação interna, uma campanha de sensibilização para o tema da RSC, com o objetivo de envolver todos os colaboradores (lojas, entrepostos e escritórios), seja através da partilha de vários conteúdos relacionados com o tema canais de comunicação interna, seja através da realização de um questionário.

5. Dado ser uma área que tem ganho destaque nos últimos anos, como tem evoluído a RSCI no Lidl Portugal?

Tem evoluído de forma muito dinâmica e responsiva face às necessidades tanto da sociedade, dos nossos colaboradores e dos nossos clientes. Hoje faz parte da maneira de estar do Lidl e é vivida pelos nossos colaboradores de forma ativa. Isto só é possível porque ao longo dos últimos anos tem sido realizado um trabalho assertivo de sensibilização de toda a estrutura da empresa para este tema. A Responsabilidade social é todos, assim como o papel que cada colaborador pode ter para melhorar a sustentabilidade da empresa, no seu dia a dia e com as suas ações, dentro e fora da empresa. Existe um orgulho interno no trabalho realizado e isso passa para fora, chegando à sociedade civil de forma muito orgânica, impactando positivamente a empresa.

6. Especificamente no que toca à Comunicação Interna, como olha para esta área e qual a relação da mesma com a RSCI?

A comunicação interna é um dos pilares da nossa organização. A importância de uma comunicação transparente, próxima e rápida, sempre que possível, é fundamental para a organização e bom funcionamento de uma empresa. Desta forma, a comunicação interna constitui uma ferramenta muito importante no momento de envolver, sensibilizar e informar os nossos colaboradores sobre temas relacionados com RSC.

7. Considera que a Comunicação Interna dos temas de RSCI incentiva o *engagement* dos colaboradores com esta área e reforça a cultura socialmente responsável do Lidl?

Sem dúvida, até porque somente com colaboradores informados sobre os objetivos e o caminho que queremos seguir, é que podemos contar com eles e com o seu apoio das nossas iniciativas, principalmente naquelas campanhas onde existe um contacto direto com os nossos clientes. Os colaboradores são os nossos principais embaixadores, por isso o papel de comunicação interna é garantir que tem toda a informação que necessitam, quando e onde quiserem.

8. Quais as principais ações e temas de RSCI que esta área procura ver abordados pela Comunicação Interna?

- Mensagens do CEO a alertar para a importância do tema;
- Realização de um breve questionário, partilhado nos canais de comunicação interna, com o objetivo de recolher a opinião dos colaboradores quanto ao papel da empresa no âmbito da RSC;

- Partilha de conteúdos relacionados com a estratégia de CSR nos canais de comunicação interna, ao longo do ano;
- Divulgar opções de team building que tenham como objetivo o voluntariado.

9. Em função dessa comunicação, como sente que os colaboradores percebem a RSCI? Ou seja, sente que estes se consideram respeitados e ouvidos pelo Lidl?

Sim, até porque existem temáticas que são identificadas pelos colaboradores, que é quem está no terreno todos os dias. Se o seu envolvimento é fundamental nas campanhas, assume um papel ainda mais importante nos projetos de sustentabilidade nas nossas lojas e entrepostos, onde podem trazer feedback muito valioso que nos permite melhorar esses projetos. Como referido anteriormente, existe um sentimento de orgulho pelo trabalho realizado pela empresa em prol da comunidade e os nossos colaboradores gostam de ser envolver de forma ativa para ajudar a alcançar os melhores resultados possíveis.

10. Que desafios antevê para a RSCI e, especificamente, para a Comunicação Interna da RSCI?

Vivemos num mundo cada vez mais informado e por consequência onde recebemos muita informação. O principal desafio é manter-nos focados e garantir o alinhamento de toda a organização quanto aos objetivos da RSCI. O crescimento desta temática leva naturalmente a vários desdobramentos, surgindo com eles novos temas de sustentabilidade que têm de ser endereçados. Cabe à organização escolher aqueles que fazem sentido estarmos envolvidos e onde podemos dar o nosso melhor contributo, com uma noção clara que não podemos chegar a todo o lado e que se trata de um trabalho conjunto da sociedade civil. O Lidl tem o seu papel, e os seus colaboradores também. O desafio passa por explicar este papel, para onde queremos ir e como podemos contar com as nossas equipas para lá chegar.

Anexo III. Inquérito por questionário aos colaboradores do Lidl Portugal

A Comunicação Interna e a Responsabilidade Social Corporativa Interna no Lidl Portugal

O meu nome é Inês Queiroz, encontro-me a terminar o 2º ano do Mestrado em Ciências da Comunicação, na vertente de Comunicação Estratégica e Liderança da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa e, como tal, a desenvolver a minha Tese de Mestrado.

Na minha investigação pretendo compreender como a comunicação interna no dia-a-dia do retalho alimentar pode reforçar a sua cultura socialmente responsável para com os colaboradores, estando esta aplicada ao Lidl Portugal.

Neste sentido surge o presente inquérito por questionário, que tem como objetivo perceber **o modo como os colaboradores percecionam o contributo da Comunicação Interna para o reforço da Responsabilidade Social Corporativa Interna no Lidl Portugal.**

O inquérito é anónimo e todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais, sendo que todos os dados serão utilizados apenas para fins de investigação científica.

Não existem respostas corretas ou incorretas, pretendendo-se apenas recolher a sua opinião pessoal, objetiva e sincera.

O tempo médio para a conclusão do presente inquérito é de 5 minutos.

Caso surja alguma dúvida no decorrer ou após o preenchimento do mesmo por favor contacte inesduartequeiroz@hotmail.com.

O seu contributo é essencial e agradeço desde já a sua colaboração e disponibilidade!

Dados de caracterização

Género *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefiro não responder

Idade *

- ☐ Menos que 23 anos
- ☐ De 23 a 39 anos
- ☐ De 40 a 54 anos
- ☐ De 55 a 69 anos
- ☐ Mais que 70 anos

Qual a área do Lidl Portugal na qual exerce funções atualmente? *

- ☐ Loja
- ☐ Entrepasto
- ☐ Escritórios

Há quantos anos é colaborador no Lidl Portugal? *

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ De 1 a 3 anos
- ☐ De 4 a 6 anos
- ☐ De 7 a 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

Dados do estudo

Indique o grau de concordância com as seguintes afirmações. Responda numa escala de 1 a 5, sendo 1 (concordo totalmente), 2 (concordo), 3 (indiferente), 4 (discordo) e 5 (discordo totalmente).

1. No que diz respeito à **Pontualidade e Conteúdos de Comunicação Interna**,

	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Totalmente
1.1. A comunicação do Lidl Portugal é pontual.	☐	☐	☐	☐	☐
1.2. A comunicação do Lidl Portugal é relevante e útil.	☐	☐	☐	☐	☐
1.3. A comunicação do Lidl Portugal fornece contexto e justifica mudanças ou novas iniciativas relacionadas com a organização.	☐	☐	☐	☐	☐

2. O Lidl Portugal compartilha **informações positivas e negativas** com os colaboradores em tempo útil. *

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Indiferente
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo Totalmente

3. Posso uma **percepção** elevada da generalidade das mensagens, problemas e questões organizacionais do Lidl Portugal. *

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Indiferente
- ☐ Discordo

4. **Compreendo** as mensagens, problemas e questões organizacionais do Lidl Portugal. *

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Indiferente
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo Totalmente

5. Consigo **relembrar-me** de mensagens ou questões importantes do Lidl Portugal quando questionado(a) após um determinado período. *

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Indiferente
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo Totalmente

6. Relativamente aos **Canais de Comunicação Interna:** *

	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Totalmente
6.1. Considero que os canais internos do Lidl Portugal são apropriados.	☐	☐	☐	☐	☐
6.2. O Lidl Portugal enfatiza o recurso à comunicação cara-a-cara, especialmente na resolução de conflitos ou crises, na comunicação de grandes mudanças e na celebração de conquistas.	☐	☐	☐	☐	☐
6.3. Os líderes do Lidl Portugal desenvolvem e colocam em prática competências de escuta em todos os níveis da organização.	☐	☐	☐	☐	☐
6.4. O Lidl Portugal conjuga a utilização de novos media (exemplo: aplicações móveis) com media tradicionais (exemplo: posters).	☐	☐	☐	☐	☐

7. Selecione quais desses **Canais Internos** mais valoriza (até 3). *

- ☐ Aplicação Móvel
- ☐ Intranet
- ☐ Revista do Colaborador
- ☐ Televisão Interna
- ☐ Presencial

8. Relativamente à sua **participação e reconhecimento:** *

	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Totalmente
8.1. Sinto que a minha participação na tomada de decisão é incentivada.	☐	☐	☐	☐	☐
8.2. Sinto que as minhas conquistas, de todos os níveis, são reconhecidas e celebradas.	☐	☐	☐	☐	☐

9. **Uno-me** com os colegas da minha equipa para alcançarmos uma meta ou objetivo comum com sucesso, sob a liderança de uma chefia designada. *

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Indiferente
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo Totalmente

10. Procuro **pensar de forma diferente** e experimentar novas abordagens, ideias ou comportamentos relacionados com a organização. *

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Indiferente
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo Totalmente

11. Procuro oferecer pequenas ou grandes **melhorias** para melhorar a eficiência, produtividade e qualidade de um produto ou processo no ambiente de trabalho. *

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Indiferente
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo Totalmente

12. O Lidl Portugal promove uma **cultura** que tem por base uma **comunicação bidirecional** (ou em todos os sentidos), isto é, que fornece *feedback* contínuo entre a organização e colaboradores. *

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Indiferente
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo Totalmente

13. Face à **qualidade de vida** proporcionada pela organização: *

	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Totalmente
13.1. O Lidl Portugal oferece inúmeros benefícios que melhoram a minha qualidade de vida.	☐	☐	☐	☐	☐
13.2. O Lidl Portugal implementa políticas que fomentam o equilíbrio entre a minha vida pessoal e profissional.	☐	☐	☐	☐	☐

14. As políticas do Lidl Portugal fornecem um **ambiente de trabalho seguro e saudável**. *

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Indiferente
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo Totalmente

15. Face ao **desenvolvimento pessoal e profissional** proporcionado pela organização: *

	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Totalmente
15.1. O Lidl Portugal apoia-me se pretender adquirir educação adicional.	☐	☐	☐	☐	☐
15.2. O Lidl Portugal providencia oportunidades para o meu desenvolvimento profissional.	☐	☐	☐	☐	☐
15.3. As políticas do Lidl Portugal incentivam-me a desenvolver as minhas habilidades e carreira.	☐	☐	☐	☐	☐

16. O Lidl Portugal oferece **oportunidades iguais** a todos os seus colaboradores. *

- ☐ Concordo Totalmente
☐ Concordo
☐ Indiferente
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

17. Tendo em conta o meu **vigor** no trabalho: *

	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Totalmente
17.1. Sinto-me energético(a) no trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
17.2. O meu trabalho motiva-me.	☐	☐	☐	☐	☐
17.3. Quando me deparo com obstáculos procuro enfrentá-los e ultrapassá-los.	☐	☐	☐	☐	☐

18. Perante a minha **dedicação** à organização: *

	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Totalmente
18.1. Identifico-me com o meu trabalho e encontro nele um propósito.	☐	☐	☐	☐	☐
18.2. Tenho orgulho no meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
18.3. O meu trabalho entusiasma-me.	☐	☐	☐	☐	☐
18.4. O meu trabalho inspira-me.	☐	☐	☐	☐	☐
18.5. Estou feliz e satisfeito(a) com as minhas funções no Lidl Portugal.	☐	☐	☐	☐	☐

19. Em função da minha **absorção** para com o meu trabalho: *

	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Totalmente
19.1. Quando estou a trabalhar sinto-me concentrado(a) nas minhas tarefas.	☐	☐	☐	☐	☐
19.2. Procuro envolver-me ao máximo com as minhas funções.	☐	☐	☐	☐	☐

Caso possua alguma dúvida, ou deseje ficar a saber mais sobre a presente investigação, por favor contacte inesduartequeiroz@hotmail.com.

Por favor clique no botão "Enviar" para concluir o seu questionário.
Muito obrigada!

Mensagem de confirmação

Muito obrigada pela sua colaboração!

Acabou de contribuir para a formação de uma futura Mestre em Comunicação Estratégica e Liderança :)

Inês Queiroz