

2025

**MARIA EDUARDA
FIÚZA FERREIRA**

**O DESIGN THINKING NA COMUNICAÇÃO
INTERNA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL
CORPORATIVA: CASO DE ESTUDO DO
GRUPO BEL**

2025

**MARIA EDUARDA
FIÚZA FERREIRA**

**O DESIGN THINKING NA COMUNICAÇÃO
INTERNA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL
CORPORATIVA: CASO DE ESTUDO DO
GRUPO BEL**

Projeto apresentado ao IADE - Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design Management realizada sob a orientação científica da Doutora Maria Cadarso, professora auxiliar do IADE, Universidade Europeia.

agradecimentos

Gostaria de começar por agradecer à Professora Doutora Maria Cadarso, por me ter acompanhado neste percurso, pelas horas de acompanhamento, reflexão, troca de ideias, e por me ter ajudado a encontrar o rumo quando me sentia perdida.

Quero agradecer aos colaboradores do Grupo BEL que participaram nas diversas fases deste projeto. Em especial, quero agradecer à Teresa Missionário, à Mónica Paredes e à Raquel Santos, porque sem o seu apoio e confiança este projeto nunca se teria concretizado. Agradeço também à Rita D'Orey e Mafalda Nunes, pelo apoio diário que me deram ao longo deste percurso.

Não posso deixar de agradecer ao meu namorado, Afonso Veiga, que esteve aqui todos os dias para mim, que me deu a estabilidade diária necessária para estudar e trabalhar em simultâneo, que ouviu falar múltiplas vezes sobre o mesmo assunto e que nunca teve problemas em me dizer que achava que eu devia de ir mais longe.

Agradeço do fundo do coração à minha família, aos meus pais, Anabela e Jorge, ao meu irmão, António, e avós, pelo apoio incondicional, por nunca deixarem de acreditar em mim nem me deixarem desistir, e por tudo o que fizeram e fazem por mim.

palavras-chave

Responsabilidade Social Corporativa; Design Thinking; Comunicação Interna; Colaboradores; Inclusão.

resumo

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é um tema cada vez mais relevante para as empresas, sendo imprescindível para o desenvolvimento sustentável organizacional. Este projeto apresenta-se como um caso de estudo do Grupo BEL, focado nas percepções dos colaboradores para explorar os impactos da comunicação interna da RSC, relativamente às iniciativas e benefícios sociais que os têm como foco. Simultaneamente, este projeto procura dar resposta à questão de como pode uma empresa desenvolver uma estratégia de RSC verdadeiramente significativa para os seus colaboradores.

Com base numa metodologia de investigação aplicada e participativa, o projeto utiliza métodos como entrevistas, workshops e revisão literária, e articula os seus resultados através de um processo de triangulação. Sustentado por abordagens do Design Thinking e pela Stakeholder Theory e Social Exchange Theory, este projeto reforça o papel fundamental dos colaboradores para a eficácia da RSC.

Os resultados demonstram que a existência de iniciativas e benefícios de RSC é valorizada, apesar dos diferentes níveis de aderência. Adicionalmente, a inclusão ativa dos colaboradores é imprescindível para o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação eficaz, e que integra as suas críticas e responde às suas necessidades. A inclusão dos colaboradores nas diversas fases projetuais permitiu desenvolver uma comunicação interna de RSC mais humana e impactante.

Keywords

Corporate Social Responsibility; Design Thinking, Internal Communication; Employees; Inclusion.

abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) is an increasingly relevant topic for companies, being essential for sustainable organizational development. This project presents a case study of Grupo BEL, focusing on employee's perspectives to explore the impacts of internal CSR communication, particularly regarding the initiatives and benefits aimed at them. Simultaneously, this project seeks to answer the question: how can a company develop a CSR strategy that is truly meaningful to its employees.

Based on an applied and participatory research methodology, the project employs methods such as interviews, workshops, and literature review, and articulates its findings via a triangulation analysis. Supported by a Design Thinking approach, as well as the Stakeholder Theory and Social Exchange Theory, this project reinforces the fundamental role of employees in the effectiveness of CSR.

The results show that employees value CSR initiatives and benefits, despite varying levels of engagement. Additionally, the active inclusion of employees is essential for developing an effective communication strategy, that integrates their feedback and addresses their needs. Including employees in the various project stages enable the development of a more human-centered and impactful internal CSR communication.

Índice

Índice	1
Índice de Tabelas	4
Índice de Figuras	5
Glossário	7
1. Introdução	8
1.1 Âmbito do Projeto	8
1.2 Problemática	8
1.3 Questões de Investigação	9
1.4 Objetivos	10
1.5 Metodologia	10
1.6 Desenho da Investigação	11
1.7 Projeto	11
1.8 Colaboraões	11
1.9 Documento em Síntese	12
2. Enquadramento teórico e prático	13
2.1 Responsabilidade Social Corporativa	15
2.1.1 Responsabilidade Social Corporativa Interna	16
2.2 Comunicação interna	17
2.3 Perspetivas dos colaboradores sobre a RSC	18
2.3.1 Social Exchange Theory	18
2.4 Design	19
2.4.1 Design no contexto da sustentabilidade	19
2.4.2 Design e a Responsabilidade Social Corporativa	20
2.4.3 Human-Centered Design	21
2.4.3.1 Design Thinking	22
2.4.3.2 Double Diamond	24
2.4.3.3 IDEO	25
2.4.3.4 Análise Comparativa	28
2.4.4 Design Thinking na Cultura Organizacional e Inovação	29
2.4.5 O papel do Design Thinking e as Estratégias de Responsabilidade Social Corporativa	30
2.5 Síntese Conclusiva	31
3. Contexto empresarial	32

4. Metodologia	37
4.1 Introdução	37
4.2 Questões de Investigação	37
4.3 Investigação Aplicada	39
4.4 Métodos e Análise de Resultados	41
4.5.1 Método 1 Revisão de Literatura	41
4.5.1.1 Caracterização do Método	41
4.5.1.2 Aplicação	42
4.5.1.3 Resultados da Revisão de Literatura	42
4.5.2 Método 2 Blueprint	43
4.5.2.1 Caracterização do Método	43
4.5.2.2 Aplicação	44
4.5.3 Método 3 Entrevistas	45
4.5.3.1 Caracterização do Método	45
4.5.3.2 Caracterização da Amostra	45
4.5.3.3 Aplicação	46
4.5.3.4 Análise de Resultados	46
4.5.4 Método 4 Workshop 1	48
4.5.4.1 Caracterização do Método	48
4.5.4.2 Caracterização da Amostra	48
4.5.4.3 Aplicação	49
4.5.4.4 Análise de Resultados	52
4.5.5 Método 5 Workshop 2	53
4.5.5.1 Caracterização do Método	53
4.5.5.2 Caracterização da Amostra	53
4.5.5.3 Aplicação	53
4.5.5.4 Resultados	57
4.5.6 Método 6 Análise de Dados	58
4.5.6.1 Caracterização do Método	58
4.5.6.2 Caracterização da Amostra	59
4.5.6.3 Análise de Resultados	60
4.5.7 Método 7 Ação de Comunicação	62
4.5.7.1 Caracterização do Método	62
4.5.7.2 Caracterização da Amostra	63

4.5.7.3 Desenvolvimento e Aplicação	63
4.5.8 Método 8 Entrevistas	67
4.5.8.1 Caracterização da Amostra	67
4.5.8.2 Aplicação	67
4.5.8.3 Análise de Resultados	68
4.5.9 Método 9 Ação de Comunicação	69
4.5.9.1 Caracterização da Amostra	69
4.5.9.2 Desenvolvimento e Aplicação	69
4.5.10 Método 10 Questionário	70
4.5.10.1 Caracterização do Método	70
4.5.10.2 Caracterização da Amostra	71
4.5.10.3 Análise de Resultados	71
4.5 Considerações Éticas	73
4.6 Síntese Conclusiva	74
5. Projeto Final	75
5.1 Racional Criativo	75
5.2 Projeto Final	75
5.2.1 Identidade Visual	75
5.2.2 Design das peças	77
5.2.2.1 Cartaz	77
5.2.2.1 Origami	78
5.2.2.3 Envelope com postais	79
5.2.2.4 Passaporte	81
5.3 Síntese Conclusiva	83
6. Discussão de Resultados	85
6.1 Introdução	85
6.2 Reflexão crítica	85
6.3 Limitações	87
6.4 Investigação Futura	88
6.5 Implementação Futura	89
7. Conclusão	90
Bibliografia	93
Apêndices	97

Índice de Tabelas

Tabela 1 — <i>Stakeholders</i> internos e externos do Grupo BEL organizados segundo o modelo de Fassin (2008) Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2022, Grupo BEL	33
Tabela 2 — Modo como o Grupo BEL se relaciona com os seus <i>stakeholders</i> (colaboradores) Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2023, Grupo BEL	34
Tabela 3 — Tu fazes parte Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2023, Grupo BEL	35
Tabela 4 — Comunicação dos benefícios por área	64
Tabela 5 — Resultados do Inquérito	73
Tabela 6 – Cartaz: características tipográficas	78
Tabela 7 — Passaporte: características tipográficas	83

Índice de Figuras

Figura 1 — Enquadramento teórico e prático	13
Figura 2 — The original stakeholder model (Freeman, 2003)	16
Figura 3 — Lentes do Human-Centered Design (IDEO, 2015)	22
Figura 4 — Modelo Double Diamond (Design Council, 2024)	24
Figura 5 — As 3 atividades centrais do Design Thinking (Brown, 2018)	25
Figura 6 — Human-Centered Design Process (IDEO, 2015)	26
Figura 7 — Grupo BEL: Portfólio de Marcas (Grupo BEL, 2025)	32
Figura 8 — Conferência de Sustentabilidade 2023	33
Figura 9 — Páginas Tantas: Sessão Inaugural com Luís Osório	35
Figura 10 — Investigação Aplicada	40
Figura 11 — <i>Blueprint</i>	44
Figura 12 — Workshop 1	52
Figura 13 — Workshop 2	57
Figura 14 — Modelo DIKW de Sanders e Stappers (2016), baseado no de Ackoff (1989)	59
Figura 15 — Análise de dados: triangulação	60
Figura 16 — Comunicação com e participação dos colaboradores ao longo do projeto	62
Figura 17 — Cartaz: primeiras versões	64
Figura 18 — Cartaz: versão final	64
Figura 19 — Cartaz: aplicação nas zonas comuns	64
Figura 20 — Origami: paginação	65
Figura 21 — Origami: implementação	65
Figura 22 — Postais: envelope	66
Figura 23 — Postais: paginação	66
Figura 24 — Passaporte: paginação versão 1	67
Figura 25 — Passaporte: versão 1	67
Figura 26 — Origami: versão final	69
Figura 27 — Passaporte: paginação versão 2	70
Figura 28 — Identidade Grupo BEL: cores	76
Figura 29 — Identidade Grupo BEL: tipografia	76
Figura 30 — Cartaz final: grelha	77
Figura 31 — Cartaz final	77
Figura 32 — Cartaz: cores	78

Figura 33 — Origami: paginação final	79
Figura 34 — Origami: versão final 2	79
Figura 35 — Postal: Amicis / Plano de Benefícios	80
Figura 36 — Postal: Poupança	80
Figura 37 — Passaporte: paginação spread benefício	81
Figura 38 — Passaporte: paginação	82
Figura 39 — Passaporte: cores	83
Figura 40 — Workshop: preparação	91
Figura 41 — Passaporte e envelope	91

Glossário

CCO — Comportamento de Cidadania Organizacional

DT — Design Thinking

HCD — Human-centered Design

HMW — How Might We

RSC — Responsabilidade Social Corporativa

SET — Social Exchange Theory

1. Introdução

Este projeto foi desenvolvido no âmbito do Mestrado de Design Management no IADE, Universidade Europeia, partindo do estudo de caso do Grupo BEL, grupo empresarial no qual a autora se insere profissionalmente. O Grupo BEL descreve a sustentabilidade como um pilar na sua estratégia e investe na comunicação externa e interna dos seus esforços. Tendo isto em conta, surge a oportunidade de explorar o modo como a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) se manifesta internamente, mais especificamente, o modo como é comunicada e experienciada pelos colaboradores. Esta abordagem procura contribuir para o desenvolvimento de uma cultura mais inclusiva, transparente e significativa.

Este projeto enquadra-se na área do mestrado aplicando metodologias de design participativo e de Design Thinking, envolvendo os colaboradores nas diversas fases projetuais como participantes ativos na identificação de barreiras e problemas, e no desenvolvimento de soluções.

1.1 Âmbito do Projeto

Num contexto em que a RSC é um tema cada vez mais relevante para as estratégias empresariais, as organizações precisam de ir para além das intenções corporativas. A exploração e compreensão das perspetivas dos colaboradores tornaram-se factores determinantes para a eficácia das estratégias implementadas. Este projeto procura explorar a relevância da inclusão dos colaboradores para o desenvolvimento da RSC interna organizacional. Utilizando a sede do Grupo BEL como caso de estudo, desenvolve-se uma investigação aplicada e participativa, que utiliza ferramentas do Design Thinking para explorar as perceções dos colaboradores, identificar barreiras à adesão e, com eles, desenvolver soluções adequadas.

1.2 Problemática

Com o aumento de investimento em iniciativas de RSC interna por parte das organizações, torna-se mais relevante que nunca compreender o modo como os colaboradores compreendem, entendem e reagem a este tipo de temáticas. Slack et al. (2014) sublinham a dependência da RSC à responsividade e compromisso dos colaboradores para uma entrega eficaz dos seus programas, destacando a existência de potenciais barreiras à adesão dos colaboradores derivadas de uma não integração da RSC no quotidiano interno das organizações. Szostak e Boughzala (2021) defendem que quanto mais as empresas abrirem a sua estratégia aos seus *stakeholders* e tenham em consideração as suas necessidades e interesses, maior será o impacto positivo nos seus resultados.

A eficácia da comunicação interna direcionada para os colaboradores é neste campo um aspeto determinante. Dong et al. (2023) reforçam que, apesar de receberem mensagens de comunicação interna, não significa que os colaboradores estejam realmente informados e muito menos envolvidos nos esforços de RSC da empresa. Isto leva a uma redução do impacto das estratégias de RSC no contexto organizacional.

O Grupo BEL proporciona a todos seus colaboradores um plano de benefícios com acesso a diversos produtos e serviços. Este plano resultado de um conjunto de parcerias institucionais com empresas e entidades em diferentes áreas. No entanto, no caso da sede do Grupo BEL, revelou-se que os colaboradores estavam muito menos familiarizados com o Plano de Benefícios do que aquilo que acreditavam, que viam os benefícios como muito generalizados e que sentiam uma falta de feedback da parte da empresa. Neste sentido, são levantadas questões face à significância dos benefícios, à eficácia da atual comunicação interna, e ao pouco envolvimento percebido dos colaboradores no desenvolvimento de medidas que os têm como foco. Deste modo, surge a necessidade mudar de perspectiva, deixando de olhar para os colaboradores apenas como destinatários e passando a vê-los como participantes ativos no desenvolvimento de soluções significativas. Adicionalmente, é necessário explorar modos de comunicação mais eficazes na transmissão de conhecimento e que levem os colaboradores a usufruir mais do plano de benefícios disponibilizado.

1.3 Questões de Investigação

A principal questão levantada neste projeto é “Como pode uma empresa desenvolver uma estratégia de Responsabilidade Social Corporativa verdadeiramente significativa para os seus colaboradores?”. Esta questão surge da necessidade de se repensar a RSC como uma área de estudo do design, na qual a investigação se foca no desenvolvimento de iniciativas que visam atingir objetivos específicos, no teste de alternativas e avaliação dos seus impactos (Barnett et al., 2019). Simultaneamente, esta questão é levantada pela necessidade de aumentar o reconhecimento prático do papel fulcral que os colaboradores têm para a eficácia das medidas de RSC que os têm como foco. Genç (2017) reforça o papel vital que a comunicação interna tem no desenvolvimento de estratégias sustentáveis e para o alinhamento entre a cultura organizacional e os valores dos colaboradores.

Neste sentido, são colocadas duas perguntas de investigação que guiaram a investigação e metodologias escolhidas:

Q.1: Como podemos comunicar com os colaboradores de modo a fomentar a adesão ao Plano de Benefícios e iniciativas?

Esta questão procura colmatar a baixa adesão ao Plano de Benefícios e iniciativas desenvolvidas, através da aplicação e teste de novos suportes, canais e abordagens. Desenvolvendo assim uma comunicação mais eficaz e próxima dos colaboradores.

Q.2: Poderá a inclusão dos colaboradores nos processos de definição e decisão criar benefícios mais significativos?

Através de um *mindset* empático e ferramentas de Design Thinking, procura-se incluir os colaboradores no desenrolar da investigação com o propósito de desenvolver e testar soluções alinhadas com as suas necessidades.

Estas questões conduziram o processo de investigação até ao desenho do projeto final, orientando os métodos de recolha de dados e o desenvolvimento de soluções com base numa abordagem participativa e aplicada.

1.4 Objetivos

O objetivo principal deste projeto é dar resposta às questões colocadas anteriormente através de um caso prático. Este projeto procura expandir a literatura no modo como a inclusão dos colaboradores e a comunicação interna contribuem positivamente para o desenvolvimento e eficácia das estratégias de RSC organizacionais. Mais especificamente, este projeto procura: compreender como deve uma empresa comunicar com os seus colaboradores de modo a fomentar o usufruto do Plano de Benefícios e iniciativas, e explorar as vantagens da inclusão dos colaboradores nos processos de definição e criação de soluções que os têm como foco.

1.5 Metodologia

O projeto assume uma metodologia de investigação aplicada e participativa, focando-se na inclusão dos colaboradores como elementos ativos no processo de exploração, identificação de problemas, ideação e validação de soluções. Uma abordagem participatória faz todo o sentido com a questão do projeto, que se foca nas perceções dos colaboradores e na sua inclusão nos processos de definição de estratégias de RSC. O estudo das suas perceções e a procura por dar resposta às suas necessidades irá recorrer a métodos que permitam empatizar com os colaboradores e dar-lhes espaço criativo, de modo a desenvolver soluções que lhes façam sentido.

1.6 Desenho da Investigação

O processo de investigação aplicada inicia-se com uma análise de fontes secundárias através de uma revisão da literatura existente, assim como de documentos relevantes do Grupo BEL que contextualizam o cenário atual de RSC da empresa. Posteriormente, procede-se uma recolha de dados primários através de entrevistas aos colaboradores, que visam validar a pertinência da utilização da sede do Grupo BEL como caso de estudo.

Após esta contextualização, foram desenvolvidos workshops participativos com os colaboradores com vista à identificação de barreiras e ao desenvolvimento de soluções que lhes possam dar resposta. Para estes workshops foram reunidos colaboradores que estão envolvidos no desenvolvimento e comunicação das estratégias de RSC e colaboradores que apenas são diretamente impactados pelas mesmas. Através deste método foi possível mapear barreiras e necessidades, gerar ideias de como comunicar eficazmente com os colaboradores e testar a sua apelatividade conceptualmente.

Com base numa triangulação dos resultados recolhidos, foram desenvolvidos e testados suportes de comunicação internos, composto por materiais mais clássicos (cartaz) e outros mais disruptivos (origami). De seguida, foram realizadas, com os colaboradores, entrevistas estruturadas que visavam obter feedback sobre a eficácia e apelatividade dos suportes. Os resultados obtidos permitiram melhorar os suportes desenvolvidos e testá-los novamente. Por fim, através de questionários auto-administrados foram recolhidas novas opiniões relativamente à eficácia dos suportes e ao impacto do envolvimento dos colaboradores no seu processo.

Os métodos utilizados complementaram-se entre si, permitindo apurar um conjunto de dados robusto e desenvolver soluções fundamentadas e adequadas à realidade da sede do Grupo BEL e dos colaboradores.

1.7 Projeto

O resultado final proposto por este projeto é o desenvolvimento de soluções de comunicação mais apelativas e eficazes no captar da atenção dos colaboradores. O projeto teve em conta limitações impostas pelo contexto organizacional em que se insere, procurando não entrar em conflito com outros projetos em desenvolvimento, nem depender inteiramente de outros departamentos.

1.8 Colaboraões

O desenvolvimento e realização deste projeto não seria possível sem o contributo e empenho dos colaboradores da sede do Grupo BEL, que disponibilizaram do seu tempo, conhecimento e vontade. Adicionalmente, o envolvimento das diretoras dos departamentos de Marketing e Comunicação foi

fundamental para garantir a viabilidade e pertinência das soluções desenvolvidas. Por fim, um agradecimento à diretora de Comunicação pela sua dedicação na revisão e validação do presente documento.

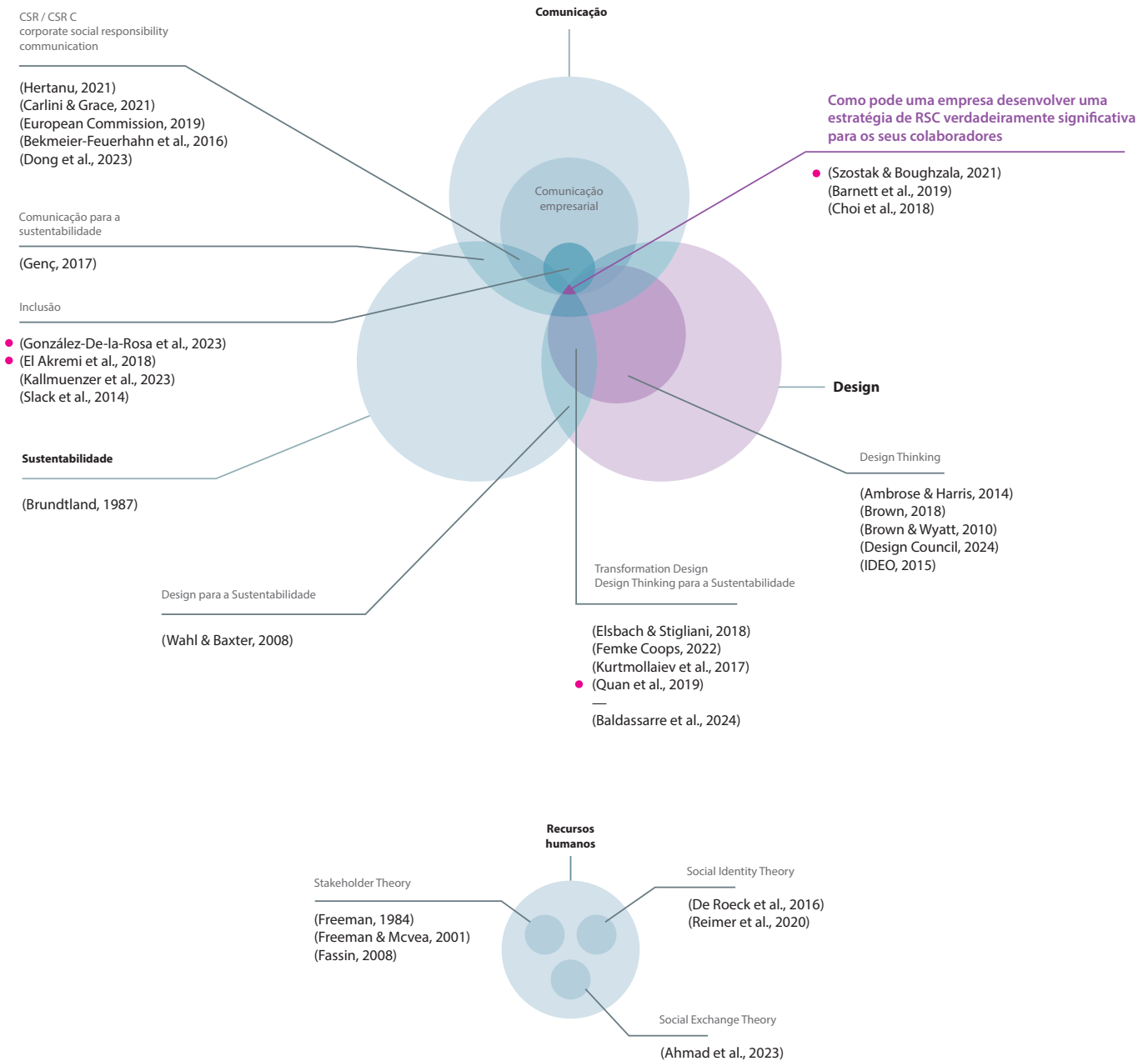
1.9 Documento em Síntese

O presente documento foi estruturado do seguinte modo:

- Capítulo 2. Enquadramento teórico e prático, onde é feita uma revisão da literatura existente sobre Responsabilidade Social Corporativa, Comunicação Interna, Design para a Sustentabilidade e Design Thinking, assim como uma análise literária das suas interceções.
- Capítulo 3. Metodologia: este capítulo foca-se na descrição do processo metodológico da investigação, caracterizando os métodos utilizados, a sua aplicação e analisando os seus resultados
- Capítulo 4. Projeto Final: este capítulo apresentará o projeto desenvolvido no seu estado final.
- Capítulo 5. Discussão de Resultados: neste capítulo será realizada uma reflexão crítica dos resultados e o modo como dão resposta às questões de investigação. Adicionalmente, realçará as limitações do projeto e futuros paços para a sua implementação.
- Capítulo 6. Conclusão: este capítulo faz a conclusão geral do projeto, destacando os seus contributos.

No final do documento será possível encontrar uma listagem das fontes bibliográficas utilizadas e os apêndices.

2. Enquadramento teórico e prático



● Caso estudo

Figura 1 — Enquadramento teórico e prático

A responsabilidade Social Corporativa surgiu como uma estratégia para as empresas equilibrarem as necessidades e expectativas dos seus *stakeholders*, integrando preocupações económicas, sociais e ambientais. No entanto, para o desenvolvimento de iniciativas de RSC verdadeiramente significativas é necessário adotar uma abordagem mais centrada no ser humano, inclusiva e empática. A metodologia do Design Thinking destaca-se pela sua capacidade de responder aos desafios nas organizações de incluir os colaboradores na sua estratégia de RSC e abordar problemas complexos de forma criativa e iterativa. A integração do Design Thinking na cultura organizacional não só fomenta a inovação, mas também reforça e solidifica a relação entre a empresa e os seus *stakeholders*. As empresas estão muitas vezes somente focadas nas suas rotinas e nas suas capacidades organizacionais, sendo incapazes de reconhecer as suas capacidades criativas.

A inserção deste projeto no âmbito do Mestrado de Design Management reflete a pertinência do design como estratégia e ferramenta na transformação organizacional. O design assume-se não apenas como uma disciplina visual, mas também como uma área multidisciplinar com a capacidade de dar resposta e desenvolver soluções para problemas organizacionais complexos, e com a capacidade de desbloquear o potencial criativo das empresas.

Este capítulo apresenta uma revisão literária que se desenrola progressivamente, iniciando com um enquadramento geral da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e terminando na apresentação do Design como disciplina estratégica e do modo como estas duas áreas se cruzam.

A revisão começa por introduzir uma definição geral de RSC, a partir da qual são destacadas as suas principais características e o modo como se posiciona na estratégia das organizações. Aliada a esta temática, aborda-se a Stakeholder Theory, que dá ênfase ao papel dos colaboradores como *stakeholders* internos e destinatários das iniciativas desenvolvidas no contexto da RSC interna. De seguida, é abordada a Comunicação Interna como fator essencial para a eficácia da RSC o poder que esta tem para impactar e moldar as perceções dos colaboradores. Num terceiro momento, é explorada a importância da inclusão dos colaboradores nos processos de definição e implementação das estratégias de RSC, destacando os impactos positivos provenientes.

Por fim, são introduzidos o design e o seu papel no contexto da sustentabilidade, destacando o Human-Centered Design e metodologias como o Design Thinking. O design é apresentado como uma área multidisciplinar capaz de desenvolver soluções concretas para problemas complexos, e que visam melhorar o estado atual das situações em questão.

A apresentação da revisão de literatura segue a linha de pensamento do projeto, partindo da identificação do problema à aplicação de metodologias de design como resposta. Ao concluir com a apresentação do papel do design, procura-se reforçar a sua relevância como uma área capaz de dar resposta

a questões complexas, desenvolvendo soluções desejáveis, fiáveis, factíveis e, neste caso, capazes de alinhar as intenções organizacionais com a experiência dos colaboradores.

2.1 Responsabilidade Social Corporativa

Segundo a Comissão Europeia (2019), Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é muitas vezes descrita como integração voluntária, por parte das empresas, das preocupações sociais e ambientais no seu plano de operações e nas suas interações com os seus *stakeholders* internos e externos, responsabilizando-se pelo bem-estar geral dos mesmos (Carlini & Grace, 2021).

As empresas utilizam a RSC como uma estratégia para encontrar um balanço dinâmico entre as necessidades e expectativas de todos os seus *stakeholders* nas dimensões económica, ambiental e social (Szostak & Boughzala, 2021).

A RSC explícita é deliberada, voluntária, estratégica, e ativamente liderada pela empresa. Enquanto empresas com uma RSC implícita, apesar de poderem ter as mesmas práticas que as empresas com a RSC explícita, não são fruto de uma decisão corporativa deliberada, mas sim uma reação ao ambiente económico e social a que a empresa está sujeita (Choi et al., 2018). De Roeck et al. (2016) enfatizam a importância de investigar o papel da RSC como ferramenta estratégica para melhorar as relações entre as empresas e os seus *stakeholders*.

De acordo com Freeman (1984), *stakeholder* refere-se a qualquer grupo ou indivíduo que pode ser ou é diretamente afetado pelo concretizar dos objetivos de uma organização. No entanto, Fassin (2008) reforça que nem sempre aqueles que afetam uma organização são aqueles que por ela são afetados.

A Stakeholder Theory propõe que as organizações devem aceitar as suas responsabilidades para com os seus *stakeholders* na conceptualização do seu propósito e na incorporação de preocupações ambientais, sociais e económicas no seu modo de operações e estratégia de negócio (González-De-la-Rosa et al., 2023). Concebido originalmente como um modelo instrumental para as organizações reconhecerem outros participantes que as influenciam, o modelo esquematizou cinco *stakeholders* internos e seis *stakeholders* externos (Fassin, 2008). Simultaneamente, a lista de *stakeholders* pode ser dividida em três categorias: os constituintes internos, aqueles que têm real *stake* na empresa; os grupos de pressão que influenciam a empresa; e os reguladores que impõem controlo externo e regulações (Fassin, 2008).

A importância do papel de *stakeholders*, como os colaboradores, não é novo, mas existe uma falta de conhecimento sobre as perspetivas dos mesmos dentro das empresas (Kallmuenzer et al., 2023; Slack et al., 2014).

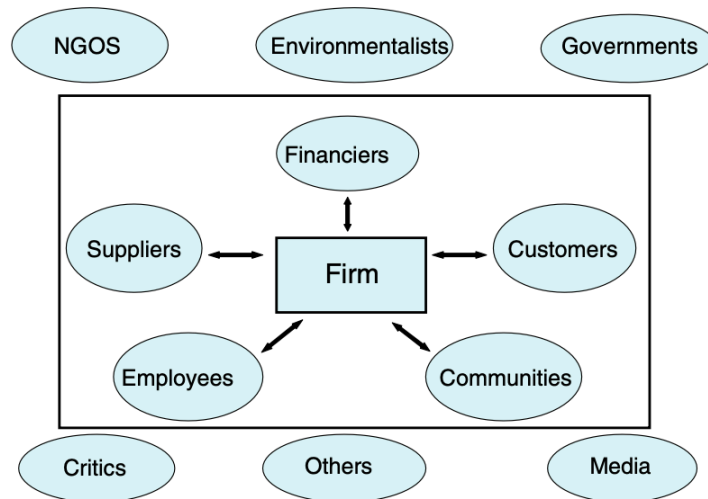


Figura 2 — The original stakeholder model (Freeman, 2003)

2.1.1 Responsabilidade Social Corporativa Interna

RSC é geralmente associada à responsabilidade que uma empresa tem para com o ambiente e a comunidade, contudo as suas responsabilidades mais próximas são para com os seus colaboradores (Carlini & Grace, 2021). A responsabilidade interna de uma empresa manifesta-se no campo da ética e reforça o empenho da empresa no cuidar e apoiar dos seus colaboradores (Carlini & Grace, 2021). Na perspetiva dos colaboradores, RSC interna significa não só corresponder aos requisitos legais promovendo espaços de trabalho seguros e funcionais, mas também ir para além deles, disponibilizando ações de formação, condições de trabalho e assegurando as relações entre colaboradores e direções (Carlini & Grace, 2021; European Commission, 2019).

O envolvimento dos colaboradores e o desenvolvimento de uma estratégia de RSC que os tem como foco e os inclui a todos os níveis é crucial na solidificação dos valores organizacionais de RSC e vital para o desenvolvimento de estratégias, operações e atividades no geral mais sustentáveis (Carlini & Grace, 2021, Hertanu, 2021). Ao assegurar o bem-estar dos seus colaboradores, as empresas apostam em maiores níveis de produtividade, eficiência e melhores resultados (González-De-la-Rosa et al., 2023). Em 2001, no Green Paper, a Comissão Europeia reforça esta ideia sublinhando que as empresas com bons registos sociais e ambientais indicam resultados com maiores níveis de produtividade, aumento de lucros e crescimento.

Apesar de RSC ser um comportamento organizacional, o seu significado e valor não podem ser atingidos sem a advocacia, conformidade e participação dos colaboradores (Dong et al., 2023; Kallmuenzer et al., 2023; Slack et al., 2014).

2.2 Comunicação interna

A comunicação é fundamental para o sucesso de uma empresa, pois permite a materializar e a realizar os objetivos de relacionamento público. A comunicação tem um papel vital no desenvolvimento de planos e/ou estratégias sustentáveis, existindo uma necessidade das empresas para se comunicarem internamente e externamente (Genç, 2017). A comunicação estratégica de RSC de uma empresa tem como objetivo base a consciencialização sobre a sua posição, uma vez que a exposição dos seus valores realça a sua imagem, reputação e legitimidade (Carlini & Grace, 2021).

É necessário reconhecer que a formação de conhecimento requer uma comunicação bidimensional entre transmissores e recetores, fomentando a interação e o diálogo. A efetividade da comunicação sobre RSC interna é reconhecida através do feedback dos recetores (Genç, 2017) e do aumento no envolvimento dos colaboradores com a RSC (Carlini & Grace, 2021). A comunicação empresarial interna pode expressar-se em três modos: para cima com os superiores, para baixo com os subordinados e transversalmente entre colegas (Genç, 2017).

O foco na distribuição de mensagens de RSC claras, transparentes, relevantes e consistentes aos colaboradores implica a utilização de estratégias uni-direcionais, de cima para baixo. Estas estratégias são práticas para transmitir mensagens acessíveis e formais, que visam manter os colaboradores a par dos esforços de RSC (Dong et al., 2023). Existem diversas ferramentas de comunicação que podem ser utilizadas em simultâneo para reforçar a mensagem de RSC, como *newsletters*, relatórios anuais, reuniões, vídeos, brochuras e manuais, ações de formação, entre outros (Carlini & Grace, 2021).

González-De-la-Rosa (2023) enfatiza que tanto uma comunicação interna direcionada para os colaboradores sobre iniciativas de RSC orientadas para os funcionários, como ações de formação, já se provaram como fatores determinantes diretos nas perceções de RSC. Simultaneamente, Dong reforça que os colaboradores, apesar de receberem e processarem mensagens de comunicação interna, estão frequentemente pouco informados e ainda menos envolvidos nos esforços de RSC da empresa. Isto reforça a subvalorização do papel e impacto da comunicação no atual estudo de RSC interno e perspetivas dos colaboradores (Kallmuenzer et al., 2023; Dong et al., 2023).

A compreensão e interpretação pré-concebidas pelos colaboradores sobre RSC (conhecimento subjetivo) permite definir uma linha de base para futuras avaliações de conhecimento de RSC. Conhecimento subjetivo refere-se ao quanto uma pessoa considera saber face aquilo que ela realmente sabe (Carlini & Grace, 2021).

2.3 Perspetivas dos colaboradores sobre a RSC

Ao considerar a importância dos investimentos em iniciativas de RSC, empresas em processos de transformação devem ativamente procurar compreender como os colaboradores entendem e reagem a problemáticas relacionadas com sustentabilidade (El Akremi et al., 2018; Kallmuenzer et al., 2023). Slack et al. (2014) destaca a dependência da RSC à responsividade e compromisso dos colaboradores nas empresas, para uma entrega eficaz dos programas de RSC.

As atitudes e comportamentos dos colaboradores podem ser influenciados pelas suas perceções de RSC (González-De-la-Rosa et al., 2023). Se a cultura organizacional for uma que permite e fomenta a participação dos colaboradores, instigando um processo interativo no qual os colaboradores são envolvidos no corrente processo co-criativo de planeamento e implementação de RSC, não só irá promover o envolvimento cognitivo, emocional e comportamental dos colaboradores com a RSC, como permitirá à empresa continuamente aprender sobre os interesses dos seus colaboradores, as suas expectativas e feedback, permitindo um amadurecimento constante dos esforços de RSC (Dong et al., 2023). No entanto, podem existir barreiras à adesão dos colaboradores com RSC derivadas da exclusão da RSC no quotidiano interno da empresa e de uma fraca cultura de RSC (Slack et al., 2014).

2.3.1 Social Exchange Theory

As perspetivas e atitudes dos colaboradores relativamente às iniciativas e benefícios do RSC interno são explicadas através da Social Exchange Theory (SET) (González-De-la-Rosa et al., 2023). A SET é construída sobre o princípio da reciprocidade entre partes (Slack et al., 2014) e é um dos padrões privilegiados para compreender os comportamentos no local de trabalho (Ahmad et al., 2023).

A SET divide as dinâmicas nas organizações em duas tipologias de trocas: a económica, que é explícita e contratual com termos definidos e renomeada; e a social, que não tem obrigações especificadas em avanço e que se relaciona com os aspetos não monetários do emprego, incluindo a participação e adesão dos colaboradores com a RSC (Slack et al., 2014).

Relativamente à RSC interna, González-De-la-Rosa (2023) descreve a troca como um padrão que se inicia com as organizações a desenvolverem iniciativas de RSC focadas nos colaboradores e que tem como resultado os colaboradores sentirem-se valorizados e cuidados pelos seus empregadores. Em resposta, os colaboradores irão exibir melhores atitudes e comportamentos.

No entanto, tendo em conta aquelas que são as diferenças individuais, os colaboradores não deverão ser analisados como um grupo de *stakeholders* homogéneo, uma vez que nem todos os colaboradores se relacionam com a RSC do mesmo modo (Carlini & Grace, 2021; Slack et al., 2014). Ahmad (2023) divide os colaboradores em dois grupos: aqueles que estão prontos a reciprocitar — “high exchange orientation” —

e aqueles que não reciprocam ou reciprocam menos — “low exchange orientation”. Por outro lado, Carlini & Grace (2021) realçam um terceiro tipo de atitude — “dissident CSR employee”, que reflete os colaboradores que acreditam que o dinheiro gasto em RSC deveria ser investido em incentivos aos colaboradores. Neste sentido, através da SET, Slack (2014) sugere que o compromisso dos colaboradores com a sua organização é contingente com as suas perceções do valor que recebem por demonstrar um comportamento de cidadania organizacional (CCO).

O CCO é uma das áreas estudadas com base nos princípios da SET (Ahmad et al., 2023), e representa o comportamento dos colaboradores que é discricionário, e que não é nem diretamente nem explicitamente reconhecido pelo sistema de recompensa salarial, mas que promove o funcionamento eficiente de uma organização (Carlini & Grace, 2021).

2.4 Design

2.4.1 Design no contexto da sustentabilidade

Na década de 1960, o design é definido como uma abordagem de resolução de problemas racional para lidar com os desafios ligados ao desenvolvimento sustentável (Baldassarre et al., 2024). Simultaneamente, num ambiente em constante mudança, Wahl & Baxter (2008) definem a sustentabilidade não como o objetivo final, mas como um processo de aprendizagem e adaptação constante, onde o design para a sustentabilidade não requer apenas uma redefinição dos hábitos, modos de vida e práticas, mas também o modo como pensamos sobre design. Do mesmo modo, Choi et al. (2018) reforçam que a influência do design para a criação de valor social depende drasticamente das perceções sobre aquilo que é o design. Isto implica que o design tem um valor social mais elevado quando é visto como parte da criação de um serviço ou sistema, face aquando está limitado a tornar um produto esteticamente agradável.

“Sustentabilidade é um processo co-evolutivo e de design cooperativo que envolve diversas comunidades na tomada de decisões de design flexíveis e adaptáveis em escalas locais, regionais e globais. A transição para a sustentabilidade é sobre cocriar uma civilização humana que floresce dentro dos limites ecológicos do sistema planetário e suporte de vida.”¹

¹ “Sustainability is a process of coevolution and co-design that involves diverse communities in making flexible and adaptable design decisions on local, regional, and global scales. The transition towards sustainability is about co-

O design para a sustentabilidade não se foca na previsão e controlo, mas na participação apropriada, flexibilidade e constante aprendizagem. Criando um processo de diálogo inclusivo e participativo, que tem como fim tornar realidade as visões de sustentabilidade (Wahl & Baxter, 2008).

Femke Coops (2022) sublinha a necessidade de abolir a terminologia e dicotomia de pensamento “problemas/soluções” no contexto dos *wicked problems*, uma vez que não existe uma única solução ou série de soluções ou objetos que possam resolver os problemas da sociedade. Deste modo, o design envolve duas questões: procurar alternativas e escolher entre as alternativas, seja com base na satisfação ou na otimização (Barnett et al., 2019), reforçando a necessidade de o design se focar no processo e em desenvolver intervenções que movem todo o sistema para um melhor estado do que aquele em que se encontra (Femke Coops, 2022).

Baldassarre et al. (2024) resumem o papel do design como “pensar em ação”: experimentar com a introdução e melhoramento de novos artefactos visuais, produtos, serviços, entre outros, com o objetivo de melhorar a vida das pessoas e sociedade. No entanto, esta abordagem requer conversas reflexivas em que tanto o sucesso como o falhanço de cada solução procuram revelar mais informação e criar um maior entendimento da questão. Este é um processo de aprendizagem interativo e comparativo através de ações de intervenção ativas (Barnett et al., 2019). Quan et al. (2019) reforçam que olhar para este processo como um de resultado único limita a habilidade reflexão e aprendizagem com os erros, não abrindo portas para novas tentativas.

2.4.2 Design e a Responsabilidade Social Corporativa

Barnett et al. (2019) argumentam que o campo de estudo de RSC se deveria conceber como uma área de estudo do design, na qual a investigação se foca na criação de iniciativas de RSC que visam atingir objetivos sociais e ambientais específicos, e no desenvolvimento e teste dos impactos de iniciativas de RSC alternativas. Utilizando uma abordagem de design, os estudos de RSC deixam de ser observadores passivos e avaliadores de organizações, e assumem um papel ativo de agentes no design e redesign das empresas.

creating a human civilization that flourishes within the ecological limits of the planetary life support system.” (Wahl & Baxter, 2008, p. 72)

“Os processos de design são exploratórios, não exploradores. Pesquisa pelo design requer o entendimento da experiência do utilizador, explorar diferentes perspectivas problemáticas, e trabalhar com vista em soluções.”²

Choi et al. (2018) realçam que após uma análise compreensiva de relatórios de RSC, o design raramente é visto como uma ferramenta estratégica para abordar questões de RSC e criar valor social nos produtos e serviços. Choi et al. (2018) enfatizam que a potencial subutilização do design resulta de uma falta de conhecimento do impacto do design na criação de valor social e nas práticas limitadas de RSC das empresas.

“A influência do design em diversas áreas de criação de valor social também disponibiliza uma opção viável de utilizar o design como ferramenta estratégica na criação de RSC que (i) identifica e analisa o nível atual, a intenção e o tipo de atividades de RSC, (ii) permite uma visão holística das atividades atuais da empresa e (iii) pode ser utilizado tanto para intensificar os esforços de RSC ou para diversificar as iniciativas sociais e que podem ser facilmente e eficazmente aplicadas.”³

O processo de design é altamente criativo, mas de um modo controlado e direcionado pelo processo com vista à criação de soluções viáveis e práticas, indo ao encontro de ou ultrapassando os objetivos estabelecidos, sendo eles económicos e/ou criativos (Ambrose & Harris, 2014).

2.4.3 Human-Centered Design

Tim Brown (2018) caracteriza o Human-centered design (HCD) como uma abordagem criativa à resolução de problemas, que se inicia com as pessoas para quem se está a fazer design e que termina com novas soluções especificamente desenvolvidas para ir ao encontro às suas necessidades. O HCD permite a quem está a resolver os problemas: cultivar um profundo sentido de empatia e conectar-se realmente com as comunidades para quem está a fazer design; gerar ideias; construir diversos protótipos e, posteriormente, lançar para o mundo uma nova e criativa solução (Brown, 2018, IDEO, 2015).

² “Design processes are exploratory, not exploitative. Design research requires the researcher to “understand user experience, explore alternative problem frames, and work toward solutions” (Barnett et al., 2019)

³ “The influence of design in many areas of social value creation also provides a viable option to use design as a strategic tool to create CSR which (i) identifies and analyses the current level, intent and types of CSR activities, (ii) provides a holistic view of a company’s activities and (iii) can be used to either intensify CSR effort or diversify social initiatives and can be easily and effectively applied.” (Choi et al., 2018)

O HCD começa numa posição de não saber qual a solução para o desafio em mão. Apenas ouvindo, pensando, construindo, e refinando o caminho para a resposta é possível chegar a uma solução que funcionará para as pessoas a que se pretende servir (IDEO, 2015).

Partindo dos princípios do Human-Centered Design, surgem diversas abordagens metodológicas focadas na empatia e na iteratividade com o objetivo de dar resposta a desafios complexos, como o Design Thinking, o modelo Double Diamond do British Design Council e a metodologia da IDEO. Estas metodologias serão descritas em maior detalhe na seguinte sub-secção, terminando com uma análise dos seus pontos positivos em comum e o modo como irão contribuir para o desenvolvimento do projeto.

2.4.3.1 Design Thinking

O Design Thinking (DT) não tem uma definição única, sendo descrito como uma ideia, uma estratégia, um método, e um modo de ver o mundo. Brown (2018) define-o como uma abordagem centrada no humano para a inovação. Similarmente, Baldassarre et al. (2024) definem-no como uma abordagem experimental, centrada no utilizador e colaborativa que visa resolver *wicked problems*.

Através das ferramentas do design, o DT integra as necessidades das pessoas, o potencial da tecnologia, e os requisitos para o sucesso empresarial, de modo a encontrar e desenvolver soluções desejáveis, factíveis e viáveis (Brown, 2018, IDEO, 2015). Por se focar primeiramente nas pessoas, nas suas esperanças, medos, e necessidades, rapidamente se descobre o que é desejável. No entanto, é necessário elaborar diversas soluções apelativas para se poder balançar com o que é tecnicamente factível e financeiramente viável (IDEO, 2015). A IDEO (2015) considera isto um ato balanceado e absolutamente crucial para o desenvolvimento de soluções bem-sucedidas e sustentáveis.

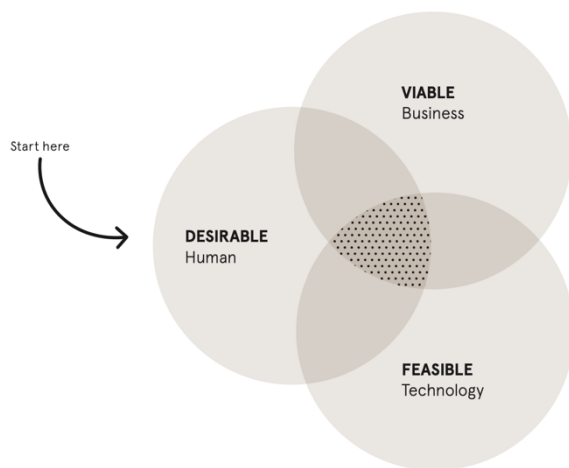


Figura 3 — Lentes do Human-Centered Design (IDEO, 2015)

O DT é inerentemente otimista, construtivo e experimental, indo ao encontro das necessidades das pessoas que vão usufruir de um produto ou serviço e das infraestruturas que os suportam (Brown & Wyatt, 2010).

Mindset

Brown (2018) descreve o mindset de um designer como um que engloba a empatia, otimismo, iteração, criatividade, ambiguidade e, de modo mais fulcral, como um que mantém as pessoas no centro de todo o processo. Realça que enquanto nunca se perder o foco em para quem se está a desenhar, e se for sempre recetível ao seu *feedback*, então a chegada a soluções eficazes que vão ao encontro das suas necessidades é inevitável.

No Design Kit, “The Field Guide to Human-Centered Design”, a IDEO (2015) partilha a sua filosofia de design e descreve sete princípios projetuais que considera que os diferenciam de outras abordagens:

(i) Confiança Criativa é a crença de que todas as pessoas são criativas, e que a criatividade não é a capacidade de desenhar, compor ou esculpir, mas um modo de compreender o mundo.

(ii) *Make it* é um princípio que instiga a criação e teste de protótipos com vista a melhorar a ideia e conceito, sempre com o objetivo de transmitir uma ideia, ignorando o tipo de materiais utilizados e a beleza.

(iii) Aprender falhando. Falhar é uma parte inerente ao processo do HCD, em que não se procura acertar à primeira e raramente se o faz. O objetivo é lançar algo que possa ser utilizado para aprender continuamente, questionando e testando.

(iv) Abraçar a ambiguidade de não saber a resposta e confiar que o processo de HCD vai levar à criação de soluções inovadoras é o que permite aos designers serem extremamente criativos e inovadores. Aceitar a ambiguidade abre portas à exploração de ideias inicialmente inimagináveis.

(v) Otimismo é a crença central de que existem soluções para todos os problemas, e que as mesmas vão ser descobertas. O otimismo impulsiona a criatividade, encoraja a progressão mesmo quando se atinge becos sem saída, e ajuda todos os *stakeholders* envolvidos no projeto.

(vi) Iteração permite explorar, falhar, seguir pressentimentos e eventualmente chegar a uma solução que será aceite e adotada. Uma abordagem iterativa à resolução de problemas aceita o feedback dos *stakeholders* como uma parte crítica da evolução da solução. Ao continuamente iterar, refinar e melhorar a solução, instiga-se a criatividade, o teste de diferentes abordagens, novas ideias, e chegar mais rapidamente a soluções eficazes.

(vii) Empatia é a premissa central do HCD, assumindo as pessoas para quem se está a desenhar como o *roadmap* para soluções inovadoras e mantendo-as sempre no centro do projeto. A empatia é a capacidade de uma pessoa se colocar na posição de outra, compreender o contexto e complexidades da sua vida, e começar a resolver problemas através da sua perspetiva, deixando para trás ideias pré-concebidas e modos de pensar.

O DT conta com a capacidade de se ser intuitivo, reconhecer padrões, construir ideias funcionais com significado emocional, e de se expressar noutros media para além de símbolos e palavras (Brown & Wyatt,

2010). O processo é desenhado para se aprender diretamente com as pessoas, para debater uma ampla quantidade de possibilidades criativas, e para balançar no que é mais desejável, factível e viável para as pessoas para quem se está a desenhar (IDEO, 2015). O DT incorpora os *insights* de diversos *stakeholders* e rapidamente desenvolve protótipos de modo a quebrar suposições que bloqueiam soluções eficazes (Brown & Wyatt, 2010).

2.4.3.2 Double Diamond

O Design Council (2024), na sua metodologia de design para a inovação Double Diamond, realça que criar e testar ideias em estados iniciais pode ser parte do processo de descoberta e que, na realidade atual, nenhuma ideia está alguma vez acabada, constatando que “estão constantemente a receber feedback sobre como um produto ou serviço está a funcionar e iterativamente a melhorá-lo”⁴. Abordagens iterativas ao design investem em múltiplos ciclos de prototipagem, teste, análise, e refinamento, com o objetivo de fazer melhorias incrementais ao design com base nas aprendizagens de cada ciclo (Quan et al., 2019).

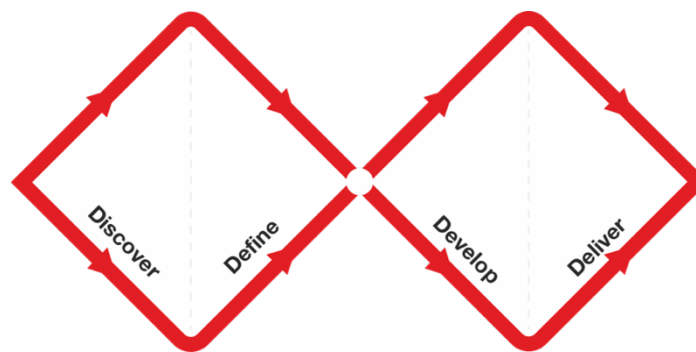


Figura 4 — Modelo Double Diamond (Design Council, 2024)

O modelo Double Diamond esquematiza o processo iterativo numa sequência de quatro fases, onde dois diamantes representam o processo de pensar de modo divergente e de modo convergente (Design Council, 2024).

O processo começa na fase de *discover*. Esta tem como objetivo ajudar a compreender qual o real problema, identificando os seus limites, *stakeholders*, e constrangimentos, tornando-se imperativo envolver

⁴ “We are constantly getting feedback on how products and services are working and iteratively improving them.” (Design Council, 2024)

e passar tempo com aqueles que são afetados pelas questões abordadas (Baldassarre et al., 2024, Design Council, 2024). Ambrose e Harris (2014) consideram pertinente a criação de uma *persona* (modelo mental do utilizador típico) de modo a que os designers possam mais facilmente empatizar com os utilizadores.

A fase *define* recolhe todos os *insights* e perspectivas obtidas durante a fase de descoberta, com o intuito de colocar o desafio sob uma nova luz e de definir uma visão comum (Baldassarre et al., 2024, Design Council, 2024).

O segundo diamante inicia-se com a fase *develop*. Esta fase procura incluir diferentes stakeholders na conceptualização e discussão de potenciais ideias, de modo a criar um espaço de solução onde o problema pode ser abordado (Baldassarre et al., 2024). Esta fase incentiva diferentes respostas ao mesmo problema, procurando novas fontes de inspiração e *co-designing* com diferentes pessoas (Design Council, 2024).

A fase final do processo é a *deliver*, na qual os conceitos das soluções são prototipados e testados em pequena escala com *stakeholders* ou utilizadores, rejeitando o que não resulta e refinando o que funciona com vista a sua implementação (Baldassarre et al., 2024, Design Council, 2024).

2.4.3.3 IDEO

Paralelamente, Brown e Wyatt (2010) argumentam que o processo de DT é melhor compreendido como um sistema com espaços sobrepostos ao invés de uma sequência de passos ordenada e que devem ser tomados sequencialmente. A abordagem de DT desenvolvida pela IDEO é composta por três fases projetuais: inspiração, o problema ou oportunidade que motiva a procura por soluções; ideação, o processo de gerar, desenvolver e testar ideais; e implementação, o caminho que leva a solução de um estado de projeto à vida das pessoas (Brown & Wyatt, 2010, IDEO, 2015). Os projetos podem voltar aos diversos momentos mais que uma vez, enquanto as ideias são refinadas e novas direções são exploradas (Brown & Wyatt, 2010).

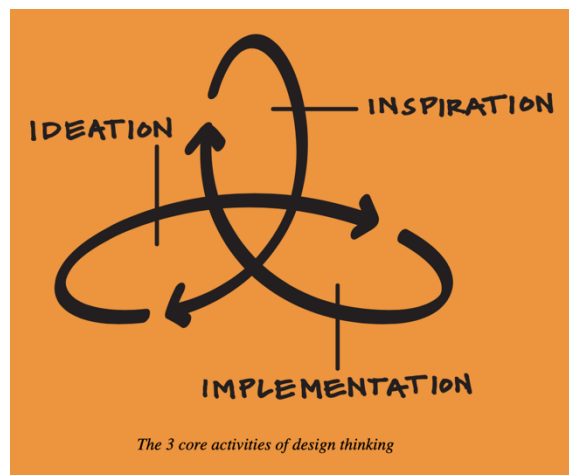


Figura 5 — As 3 atividades centrais do Design Thinking (Brown, 2018)

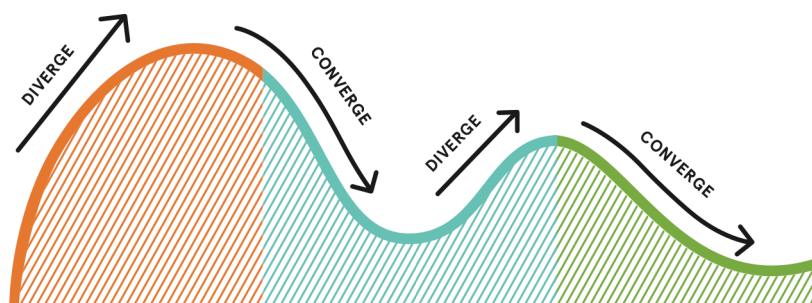


Figura 6 — Human-Centered Design Process (IDEO, 2015)

Ao percorrer as diversas fases, navega-se uma mudança radical de observações concretas para pensamento abstrato e de volta ao concreto, alternando entre momentos de convergência, tomada de decisões e ações focadas; e divergência, com criação de opções e explorando uma questão mais abertamente ou profundamente (IDEO, 2015, Design Council, 2024) (Figura 6).

Brown e Wyatt (2010) consideram o pensamento divergente como o caminho para a inovação, sendo necessária a inclusão no processo de um grupo multidisciplinar e diverso de pessoas, com capacidades e disposição para trabalhar colaborativamente.

Inspiração

Apesar de o processo não ser linear, este inicia-se geralmente na fase de inspiração. Esta fase foca-se na recolha de *insights* em pensamentos, comportamentos, e necessidades das pessoas. Ao ouvir e compreender as pessoas é revelado o real problema (Szostak & Boughzala, 2021). Esta é também uma fase de abertura a possibilidades criativas, confiando que, desde que nunca se perca o foco nas necessidades das comunidades, as ideias irão dar origem às soluções corretas (IDEO, 2015).

Brown e Wyatt (2010) consideram que o momento inicial clássico desta fase passa pelo desenvolvimento de um *brief*. Este é um conjunto de restrições mentais que dão à equipa uma estrutura por onde começar, marcos que permitem medir o progresso, e objetivos a realizar. Eles não consideram o *brief* como um conjunto de instruções ou uma tentativa de resposta a uma questão que ainda não foi colocada, defendendo que um *brief* bem construído abre espaço para a imprevisibilidade e para o acaso. Um *brief* demasiado abstrato arrisca a divagação, enquanto que um com demasiadas restrições terá um resultado potencialmente incremental e/ou medíocre. Criar uma visão comum para o desafio de design permitirá organizar o modo como se pensa na solução e, em momentos de ambiguidade, ajudar a esclarecer o caminho para onde o design deve seguir (IDEO, 2015). Num contexto de esforços de mudança, uma visão comum é uma compreensão profunda, vívida e convincente daquilo que o grupo está a tentar atingir, sendo co-criada

e pertencente a todos os que estão envolvidos (Quan et al., 2019). No entanto, Quant et al. (2019) destacam que, durante o processo, a criação de uma visão comum pode ser desafiante e a sua inexistência um entrave na mudança:

“Os grupos, regra geral, estão mais focados em “fazer o trabalho” (com isto querem dizer tomar ação) ao invés de visionar (e atividades relacionadas como definição de objetivos ou auto-avaliação) o que pode parecer inação.”⁵

“Se os membros do grupo não tiverem qualquer tipo de visão, então poderão não ter muita motivação interna, poderão não investir muito tempo no seu desenvolvimento, e estarão muito menos propensos a tomar riscos ou pensar fora da caixa. Se os membros do grupo tiverem visões desalinhadas, então o grupo poderá estagnar pois cada membro estará a puxar o grupo numa direção diferente.”⁶

Com um *brief* definido, inicia-se a pesquisa primária com o intuito de descobrir as necessidades das pessoas, os seus desafios e restrições (Brown & Wyatt, 2010, IDEO, 2015). Métodos tradicionais incluem a realização de entrevistas, *focus groups* e questionários. Brown e Wyatt (2010) consideram estas técnicas úteis para melhorias incrementais, e advogam por técnicas alternativas como *homestays* e *shadowing* com as comunidades de modo a permitir aos designers integrarem-se na realidade das mesmas.

As entrevistas proporcionam dados subjetivos, sendo necessário recorrer a pesquisas secundárias para ter mais contexto, história, dados e factos para melhor compreender as realidades. A pesquisa secundária pode ser feita lendo artigos, livros, relatórios, e trará *insights* que permitirão perguntar questões mais acertadas (IDEO, 2015).

Ideação

A fase de ideação é uma de partilha do conhecimento adquirido na primeira fase entre os membros do grupo, sintetizando o que viram e ouviram em *insights* que podem levar a possíveis soluções ou oportunidades de mudança (Brown & Wyatt, 2010). Transformar o problema questionando o porquê da sua existência ajuda a gerar diversas ideias, das mais óbvias às mais absurdas, e a desenvolver um múltiplo

⁵ Groups often want to focus on “doing the work” (by which they often mean taking action) rather than visioning (and related activities like goal setting or self-assessment) which can feel like inaction. (Quan et al., 2019)

⁶ If the members of the group do not have a vision at all, then they may not have much internal motivation, they may not invest much time in their own development, and they may be much less likely to take risks or think outside the box. If members of the group have visions that are misaligned, then the group may stagnate as each member tries to pull the group in a different direction. (Quan et al., 2019)

número de escolhas e diferentes *insights* relativamente ao comportamento humano (Brown & Wyatt, 2010, IDEO, 2015). As ideias podem ser escritas em notas *post-its* e as representações visuais das ideias são encorajadas, pois auxiliam na explicação de conceitos mais complexos. Ao agrupar e organizar ideias rapidamente se diferenciam as melhores e as piores, e o testar das ideias umas contra as outras aumenta a chance de o resultado ser mais ousado e atraente (Brown & Wyatt, 2010). Esta fase utiliza métodos clássicos de criatividade como *brainstorming*, *personas* e *proof of concept* (Szostak & Boughzala, 2021).

Brown e Wyatt (2010) sublinham que quantas mais opções existirem maior será a complexidade, podendo tornar complicada a gestão de *budgets* e *timelines*, o que leva as organizações a restringir o número de escolhas em prol do óbvio e incremental. Apesar desta ser uma tendência eficaz no curto prazo, no longo prazo torna a empresa conservadora e inflexível (Brown & Wyatt, 2010, Elsbach & Stigliani, 2018).

Implementação

O terceiro espaço do processo de Design Thinking é a implementação, onde as melhores ideias da fase de ideação são desenvolvidas num plano de ação concreto, tendo em conta os critérios de desejabilidade para os utilizadores, a factibilidade para os engenheiros e a viabilidade para o gestor de estratégia (Brown & Wyatt, 2010, Szostak & Boughzala, 2021).

No centro desta fase encontra-se a prototipagem, que materializa as ideias, produtos e serviços que serão então testados, iterados e refinados. A prototipagem procura encontrar desafios de implementação imprevistos e consequências não intencionais com vista a fiabilidade a longo prazo (Brown & Wyatt, 2010). Esta fase também tem como objetivo recolher o feedback dos *stakeholders*, e aperfeiçoar e validar a solução ou parte da mesma, como os gráficos no ecrã ou um detalhe na interação (Brown & Wyatt, 2010, Szostak & Boughzala, 2021). Através deste processo iterativo, a solução é aprimorada continuamente com base no feedback e desenvolvida de modo a impactar profundamente os diversos *stakeholders* envolvidos na vida real (IDEO, 2015, Szostak & Boughzala, 2021). Neste ponto, os protótipos podem ser indistinguíveis da solução final, sendo que, quanto mais se aproximar da sua implementação final, mais completo o protótipo será (Brown & Wyatt, 2010).

Terminado o processo de prototipagem e o desenvolvimento da solução final, é necessária a criação de uma estratégia de comunicação. Brown e Wyatt (2010) destacam o *storytelling*, particularmente através de canais de multimédia, como uma estratégia que ajuda a comunicar a solução a um diverso grupo de *stakeholders* internos e externos, e a cobrir barreiras linguísticas e culturais.

2.4.3.4 Análise Comparativa

O Design Thinking, o modelo Double Diamond e a abordagem da IDEO são metodologias que nascem do Human-Centered Design. Estas abordagens colocam as pessoas e as suas necessidades no centro do

processo de inovação. Tendo como base uma perspectiva empática, estas valorizam a exploração dos problemas através da centralização das pessoas afetadas e das suas perspectivas, e trabalhar com elas de modo a desenvolver soluções adequadas. Todas estas metodologias seguem um processo iterativo que inclui momentos de divergência, focados na descoberta e ideação, e de convergência, com a definição e teste/implementação, simultaneamente promovendo um processo contínuo de aprendizagem, prototipagem e validação. Devido à natureza iterativa destes processos, as suas abordagens não são lineares, apesar de mais comumente se iniciarem na fase de descoberta. Estas abordagens assumem os erros e as falhas como partes naturais e positivas do processo, promovendo um espírito otimista que acredita que eventualmente irão chegar a uma solução adequada. A colaboração interdisciplinar e a cocriação são também aspetos em comum, que dão ênfase a um trabalho conjunto para desenvolver soluções distintas com base em múltiplas perspectivas e áreas de experiência.

A utilização e promoção de ferramentas visuais por parte destas abordagens facilita não apenas a partilha e comunicação de ideias, mas também a materialização de soluções nos contextos reais e o envolvimento de *stakeholders*.

Estas características demonstram a pertinência da utilização de metodologias de design em contextos organizacionais e sociais complexos, onde as soluções deverão ser desenvolvidas de acordo com as necessidades das pessoas, com a sua inclusão e constantemente atualizadas e melhoradas com base no seu feedback.

2.4.4 Design Thinking na Cultura Organizacional e Inovação

As empresas estão cada vez mais a adotar o DT por lhes proporcionar a possibilidade de serem mais inovadores, de diferenciarem a sua marca, e de trazerem novos produtos e serviços mais rapidamente para o mercado. Ao trabalharem diretamente com os clientes e consumidores, o DT permite que sejam desenvolvidas soluções impactantes de baixo para cima, ao invés de serem impostas de cima para baixo (Brown & Wyatt, 2010). O DT é uma abordagem que apoia as organizações a colaborativamente enfrentarem os desafios do desenvolvimento sustentável, considerando os critérios de desejabilidade, factibilidade e viabilidade dentro dos processos de inovação responsável, e a obter resultados que são eticamente aceitáveis para a sociedade e ambiente (Baldassarre et al., 2024). O DT é orientado para os *stakeholders*, sendo a inteligência coletiva um fator chave no DT quando pessoas individuais se juntam num grupo com o intuito de resolver um determinado problema (Szostak & Boughzala, 2021).

Elsbach e Stigliani (2018) sublinham que os estudos em DT focam-se tradicionalmente nas implicações práticas de utilizar ferramentas do design para resolver problemas de negócio, negligenciando os potenciais benefícios de incorporar o design como um fator chave da cultura organizacional.

Simultaneamente, Brown (2018) reforça que a influência do DT na cultura organizacional pode ter benefícios claros e imediatos, enfatizando algumas das suas características como o trabalho em equipas colaborativas, *human-centeredness*, e a aprendizagem pela exploração e experimentação.

Culturas organizacionais definidas por valores, normas, e suposições relacionadas com colaboração e experimentação suportam a utilização de ferramentas de design, enquanto culturas cujos valores se alinham com a produtividade, performance e especialização isolada (características proeminentes de uma cultura organizacional tradicional) dificultam a utilização destas ferramentas (Elsbach & Stigliani, 2018).

Baldassarre et al. (2024) realçam que o DT é uma abordagem que apoia as empresas a colaborativamente abordar desafios relacionados com o desenvolvimento sustentável, considerando os critérios de desejabilidade e viabilidade dentro do processo de inovação responsável, e cujos resultados sejam eticamente aceitáveis para a sociedade e ambiente. Porém, estes critérios são problemáticos devido às suas limitações intrínsecas que enfatizam o crescimento económico, e negligenciam questões sociais e ambientais como externalidades.

2.4.5 O papel do Design Thinking e as Estratégias de Responsabilidade Social Corporativa

A RSC é uma estratégia utilizada pelas empresas de modo a encontrarem balanço entre as necessidades e expectativas de todos os *stakeholders* com referência às três dimensões da RSC: económica, social e ambiental (Szostak & Boughzala, 2021). O design é uma área enraizada em visões sócio-políticas e *human-centered*, cujas metodologias colaborativas se mostram essenciais para compreender os impactos e influência das estratégias de RSC e inovação (Szostak & Boughzala, 2021)

Empresas com processos de inovação influenciados por uma estratégia de RSC desenvolvem uma forte imagem de marca, promovem a responsabilidade social entre os colaboradores, e fortalecem as suas relações com *stakeholders*. Szostak e Boughzala (2021) consideram que, quanto mais uma empresa abrir a sua estratégia aos seus *stakeholders*, maior o impacto positivo na inovação será, visto que estarão ativamente a ouvir as suas necessidades e interesses. O DT é um meio de aumentar esta abertura entre partes devido à sua natureza colaborativa e inclusiva, valorizando não só a abertura com os utilizadores, mas também com os restantes *stakeholders*, nomeadamente os colaboradores, envolvidos no desenvolvimento de projetos resultantes da estratégia de RSC. O DT é empático e facilita a compreensão das necessidades dos *stakeholders* através de feedback regular. No entanto, isto pressupõe que as empresas têm a capacidade criativa de desenvolver sistemas que requerem a solicitação de ideias e posterior seleção, avaliação e implementação (Szostak & Boughzala, 2021).

2.5 Síntese Conclusiva

Em suma, a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) interna é um comportamento organizacional cujo significado e valor não podem ser realmente atingidos sem a advocacia, conformidade e participação dos colaboradores. A importância do papel dos colaboradores para a eficácia da RSC não é recente, no entanto ainda existe pouco conhecimento sobre as suas perspectivas dentro das organizações.

A revisão de literatura torna evidente que a inclusão ativa dos colaboradores nos processos de decisão da estratégia de RSC fortalecem a sua visão da empresa, os deixa a sentir valorizados, e causa um aumento nos comportamentos de cidadania organizacional. Adicionalmente, e com fundamento na Social Exchange Theory, reforça-se a relação recíproca entre colaboradores e organizações, a forma como esta impacta a cultura organizacional e consecutivamente o modo como os benefícios e iniciativas são integrados no dia-a-dia. No entanto, é necessário realçar que os colaboradores não são um grupo homogêneo, com interesses distintos e diferentes níveis de conhecimento sobre as várias temáticas.

Para além dos colaboradores, a comunicação interna tem também um papel vital no desenvolvimento das estratégias de RSC. A sua eficácia é reconhecida através do feedback dos recetores e de um aumento do envolvimento dos colaboradores com a RSC, sendo necessário definir estratégias de comunicação claras e acessíveis, e que fomentem o envolvimento real do colaborador com a empresa.

Neste sentido, o Design Thinking (DT) surge como uma ferramenta estratégica que as empresas e organizações podem utilizar para construir uma cultura e estratégia de RSC mais inclusiva e impactante. A natureza iterativa, centrada nas pessoas e focada em resolver *wicked problems*⁷ com soluções criativas, desejáveis, factíveis e viáveis, permite empatizar com os *stakeholders*, como trabalhar com os mesmos no desenvolvimento e teste de soluções que respondam às suas necessidades reais.

A inclusão dos colaboradores é imprescindível para o desenvolvimento do projeto, orientando a sua metodologia uma participativa e inclusiva. Aplicando os princípios do DT e promovendo a inclusão ativa dos colaboradores, este projeto procura descobrir como pode uma empresa desenvolver estratégias de RSC focadas nos colaboradores (medidas sociais) verdadeiramente significativas para os colaboradores e como com eles comunicar.

⁷ *Wicked problems* referem-se a desafios sociais complexos que não têm uma resolução, não existindo uma única solução ou conjunto de soluções que possam ser desenhados de modo a resolver o problema (Femke Coops, 2022).

3. Contexto empresarial

O Grupo BEL⁸ é um grupo empresarial português fundado em 2001, que agrega mais de cinquenta empresas com presença nacional e internacional e que atua em seis áreas de negócio: (i) logística e distribuição; (ii) inovação tecnológica com foco na diferenciação e transição digital; (iii) indústria: engenharia aeroespacial, automação, metalurgia e metalomecânica; (iv) comunicação; (v) soluções sustentáveis: para apoiar a transição energética de empresas e particulares; (vi) imobiliário.

O Grupo BEL tem crescido exponencialmente através do desenvolvimento orgânico das suas empresas originais, assim como através de novas aquisições estratégicas. É de sublinhar que o Grupo BEL está comprometido com o crescimento sustentável e socialmente responsável. Adicionalmente, o Grupo BEL reforçou recentemente o investimento no interior do país com novos projetos industriais e de distribuição, além da contratação de recursos humanos (Grupo BEL, 2025). O crescimento do Grupo BEL levou também ao desenvolvimento das suas marcas e ao alargamento geográfico da sua notoriedade.



Figura 7 — Grupo BEL: Portfólio de Marcas (Grupo BEL, 2025)

A missão do Grupo BEL está assente na criação de empresas de valor e com valores, procurando sempre garantir a satisfação total dos seus clientes, fornecedores e colaboradores. Do mesmo modo, o Grupo BEL afirma trabalhar com as pessoas e para as pessoas, com o objetivo de alcançar um desenvolvimento social e económico sólido.

O Grupo BEL tem apostado na sustentabilidade como um pilar determinante na sua estratégia, como reforçado pelo presidente e fundador do Grupo BEL no Relatório de Sustentabilidade de 2023 (p.9):

⁸ <https://grupobel.pt>

“Em 2024 vamos prosseguir o caminho já traçado, com a responsabilidade de reforçar o impacto positivo que geramos junto dos nossos *stakeholders*, internos e externos, para que a criação de valor seja nacional e para todos. A estratégia de negócio e a estratégia de sustentabilidade do Grupo BEL são cada vez mais uma e são, já, indissociáveis.”

O desenvolvimento do Departamento de Sustentabilidade permite-lhes lançar anualmente um relatório de sustentabilidade e desenvolver eventos e iniciativas. Parte destas ações são direcionadas para *stakeholders* externos, enquanto outras são direcionadas internamente para a integração dos colaboradores.



Figura 8 — Conferência de Sustentabilidade 2023

No Relatório de Sustentabilidade de 2023, o Grupo BEL identifica os seus diversos *stakeholders*, o modo como com eles se relacionam e o que já alcançaram. É de notar que apesar de todos estes modos serem utilizados para o Grupo BEL se relacionar com os colaboradores, na prática existe uma diferença entre empresas devido às suas naturezas e localizações.

Stakeholders	
Internos	Externos
Colaboradores	Orgãos sociais
Clientes	Entidades oficiais e governamentais
Fornecedores	Media
Parceiros	
Comunidade Local	

Tabela 1 — *Stakeholders* internos e externos do Grupo BEL organizados segundo o modelo de Fassin (2008)
Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2022, Grupo BEL

Stakeholder	Como nos relacionamos	O que alcançámos
Colaboradores	Questionários de auscultação	Estabilidade laboral e melhoria das condições de trabalho
	Embaixadores Sustentabilidade	Desenvolvimento de competências
	Eventos internos informais	Participação em conferências e webinars

Stakeholder	Como nos relacionamos	O que alcançámos
	Kick off	Mobilidade Interna
	Reuniões de equipa e interações em ambiente profissional	Plano de Benefícios para colaboradores e medidas de apoio à família.
	Painéis informativos nas instalações	Canal de Ética
	Ações internas de formação e sensibilização	Promoção do sentido de propósito
	Relatórios, procedimentos e políticas	
	Newsletter e Comunicados	
	Emails e contactos diretos	
	Fóruns e grupos de partilha	
	Ações de <i>teambuilding</i>	

Tabela 2 — Modo como o Grupo BEL se relaciona com os seus *stakeholders* (colaboradores)
Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2023, Grupo BEL

O Grupo BEL desenvolveu um Plano de Benefícios, denominado “Tu fazes parte!”, estruturado em quatro vertentes distintas (Tabela 3), que procuram valorizar os colaboradores através de medidas que os impactam diferentes dimensões da sua vida, desde a sua saúde e bem-estar, o contexto familiar e salarial, a valorização das equipas, à promoção de ações de voluntariado. Na vertente da saúde e bem-estar (BEL Being) destacam-se iniciativas como o Clube de Leitura e o Páginas Tantas (Fig. 9), atividades que o Grupo BEL promove com o objetivo de estabelecer uma cultura de bem-estar e um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e harmonioso. Já na dimensão da valorização familiar, pessoal e salarial (BEL +), destaca-se o Plano de Parcerias e Benefícios, que oferecem vantagens no acesso a diversos produtos e serviços, resultantes de um conjunto de parcerias institucionais com entidades em diferentes áreas. O Plano de Benefícios é altamente extenso e abrange benefícios nas áreas da saúde e bem-estar, educação, créditos e seguros, alimentação, telecomunicações, lazer, restauração e alojamento, e casa e carro. Dentro destas áreas é possível encontrar benefícios como o seguro de saúde, descontos na subscrição a ginásios, descontos em farmácias, encomenda de livros através da VASP, Galp Frota, entre outros.

BEL Solidário	BEL Being	BEL +	BEL Talento
Ações sociais e de voluntariado	Ações de promoção da saúde e bem-estar na organização	Medidas de valorização familiar, pessoal e salarial	Medidas de valorização e desenvolvimento das equipas
Ações responsabilidade social	Saúde Mental	Seguro Saúde para Familiares	Estágios
Programa de Voluntariado	Páginas Tantas	Apoio Escolar	Bolsas
	Clube de Leitura	Plano de Parcerias	Recrutamento inclusivo
		Benefícios	Gestão de carreiras
			Flexibilidade horária

BEL Solidário Ações sociais e de voluntariado	BEL Being Ações de promoção da saúde e bem-estar na organização	BEL + Medidas de valorização familiar, pessoal e salarial	BEL Talento Medidas de valorização e desenvolvimento das equipas
			Mobilidade Interna
			Academia BEL

Tabela 3 — Tu fazes parte
Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2023, Grupo BEL



Figura 9 — Páginas Tantas: Sessão Inaugural com Luís Osório

A consolidação da sustentabilidade como um pilar estratégico pressupõe um investimento na Responsabilidade Social Corporativa interna. No entanto, para que esta se enquadre verdadeiramente na cultura organizacional é fundamental incluir os colaboradores na sua definição. Não basta comunicar iniciativas e benefícios, é necessário envolver os colaboradores para que estes tenham e sintam que têm um papel ativo na sua configuração.

A valorização dos colaboradores como *stakeholders* ativos está associada à eficácia das estratégias de RSC, como visto no enquadramento teórico e prático (capítulo 2). Neste sentido e através deste projeto, o Grupo BEL tem oportunidade de reforçar a inclusão dos colaboradores num estudo participativo que visa identificar barreiras e desenhar soluções que as colmatem, sem nunca perder o foco nas necessidades e interesses dos seus colaboradores. Adicionalmente, a inclusão dos colaboradores nestes processos irá explorar as capacidades criativas internas das quais o Grupo BEL poderá não estar a tirar partido.

Por fim, ao envolver os colaboradores deste modo, o Grupo BEL não estará apenas a incluir os colaboradores nos processos de definição, mas estará também a fomentar o seu interesse e adesão aos benefícios já existentes. O Grupo BEL proporciona um Plano de Benefícios extenso, no entanto, os colaboradores nem sempre estão a par das suas vantagens. Neste sentido, é necessário criar meios e suportes de comunicação interna que reforcem estes benefícios e incentivem o seu usufruto.

4. Metodologia

4.1 Introdução

O pré-requisito para eficácia da comunicação interna de RSC o é conhecimento dos *stakeholders*. Apesar de existir uma pressão pública externa para a comunicação de RSC por parte das empresas, o pouco conhecimento interno sobre os esforços e iniciativas de RSC é destacado como uma barreira à maximização dos impactos positivos (Dong et al., 2023).

As atitudes e percepções dos colaboradores são influenciadas pelas suas percepções de RSC das suas empresas (González-De-la-Rosa et al., 2023). Neste sentido, uma comunicação de RSC eficaz eliminará barreiras de conhecimento e contribuirá para uma maior compreensão sobre como participar e tirar partido das iniciativas e benefícios de RSC, reforça crenças pessoais e morais e apoia o desenvolvimento social sustentável (Dong et al., 2023). Simultaneamente, a integração das perspetivas dos colaboradores no desenvolvimento de estratégias de RSC ajuda a mitigar potenciais conflitos internos e reforça o impacto dos colaboradores no processo de transformação interno (Kallmuenzer et al., 2023).

Neste contexto, o presente estudo foi desenvolvido como um projeto de investigação aplicada com base no caso de estudo do Grupo BEL, um grupo empresarial português que tem vindo a integrar a sustentabilidade como um pilar na sua estratégia. Este estudo foca-se nas percepções dos colaboradores sobre as medidas sociais que os têm como foco. Estas são medidas que abrangem benefícios e iniciativas que procuram criar valor na vida pessoal e profissional dos colaboradores, indo ao encontro das suas necessidades e expectativas, como a saúde e segurança, planeamento de carreias, acesso a iguais oportunidades, entre outros (González-De-la-Rosa et al., 2023). Via uma análise triangular dos resultados obtidos, o projeto é desenvolvido de modo a mitigar falhas na comunicação interna.

4.2 Questões de Investigação

Este projeto utiliza o Grupo BEL como caso de estudo para dar resposta às duas questões de investigação, e consequentemente à principal questão deste projeto. Estas questões surgem de uma necessidade de estudar as percepções dos colaboradores face à Responsabilidade Social Corporativa Interna e ao modo como esta os impacta no seu quotidiano.

Q. Central: Como pode uma empresa desenvolver uma estratégia de Responsabilidade Social Corporativa verdadeiramente significativa para os seus colaboradores?

O desenvolvimento de uma estratégia verdadeiramente significativa para os colaboradores implica ir além dos requerimentos legais e responder às suas reais necessidades, promovendo o bem-estar profissional e pessoal dos colaboradores.

Q.1: Como podemos comunicar com os colaboradores de modo a fomentar a adesão ao Plano de Benefícios e iniciativas?

Tal como Dong et al. (2023) e Kallmuenzer et al. (2023) constataam, os colaboradores apesar de receberem e processarem mensagens de comunicação interna, não implica que estejam informados e envolvidos nos esforços de RSC da empresa, reforçando a subvalorização do impacto e importância da comunicação interna. Deste modo, procura-se explorar de que forma pode a comunicação interna realizar-se com vista a colmatar a baixa adesão ao Plano de Benefícios. Através da aplicação e teste de novos suportes, canais e abordagens, pretende-se desenvolver uma comunicação clara, acessível e mais próxima dos colaboradores.

Q.2: Poderá a inclusão dos colaboradores nos processos de definição e decisão criar benefícios mais significativos?

Dong et al. (2023), Kallmuenzer et al. (2023) e Slack et al. (2014) destacam que o real significado e valor da RSC não poderá ser atingido sem a advocacia, conformidade e participação dos colaboradores. Levanta-se assim a necessidade de ativamente incluir os colaboradores no processo de investigação, com o propósito de desenvolver e testar soluções alinhadas com as suas necessidades. Através de um mindset empático, focado nas perceções e ideias dos colaboradores, procurar-se desenvolver soluções que deem resposta às suas necessidades reais. Ao integrar os colaboradores nos processos decisão, não só se procura desenvolver soluções mais eficazes, como fomentar o seu sentimento de pertença e valorização.

As questões serão exploradas utilizando uma metodologia de investigação aplicada e participatória, focada na inclusão dos colaboradores e das suas perspetivas ao longo do processo. A sua inclusão direta no projeto através de entrevistas, workshops e outros momentos de comunicação e feedback permitem continuamente alinhar o projeto e soluções com as suas necessidades, assim como testar, ajustar e validar as soluções.

A inclusão dos colaboradores neste processo contribuirá para responder não só às questões de investigação, como permitirá explorar as suas perceções do Grupo BEL e do projeto.

4.3 Investigação Aplicada

Muratovski (2016, p190) define investigação aplicada como um tipo de investigação que permite aos praticantes refletir e avaliar o seu próprio trabalho. No entanto, apesar de o processo de design ser iterativo, envolvendo diversos ciclos de revisão, correção, adaptação e refinamento antes de estar concluído, este processo não é o mesmo que investigação. Muratovski (2016) sublinha a importância de tornar clara a distinção entre investigação aplicada e prática pura, uma vez que num primeiro instante são altamente similares. A investigação aplicada visa criar novas apreensões culturais tanto para o designer e cliente como para o campo do design, dando ênfase ao processo. Já a prática pura centra-se na melhoria e refinamento do processo prático com o objetivo de tornar o seu trabalho mais eficiente, rápido e melhor, enfatizando as capacidades técnicas.

Muratovski (2016) considera a investigação com base na ação como a mais popular entre os tipos de investigação aplicada, sendo este um tipo de investigação baseado no modo em como os praticantes refletem sobre as suas ações durante e após o seu trabalho, podendo ser descrito como um processo inquisitivo que leva ao melhoramento e reforma. Deste modo, o projeto passa por um processo cíclico de planeamento, ação, observação e reflexão, sistemático e documentado. Muratovski (2016) defende que, ao contrário de outros tipos de investigação, a investigação com base na ação não necessita obrigatoriamente de começar com uma hipótese ou questão de investigação claramente definida, sendo necessário apenas ter uma ideia geral de algo que precisa de ser melhorado e começar a refinar a partir desse ponto.

A investigação com base na ação é também um processo participativo, no qual os investigadores colaboraram entre si e com *stakeholders* relevantes, tem uma natureza democrática e cujos contributos deverão contribuir para mudanças sociais e ciências sociais (Muratovski, 2016). Assegurando que a prática é relevante, justa e vai de encontro às necessidades das pessoas.

Este projeto rege-se segundo o princípio metodológico de investigação aplicada, focando-se na inclusão dos colaboradores no processo de definição e criação de um artefacto, que melhor responderá às suas necessidades. O processo metodológico deste projeto realizou-se em quatro ciclos principais, compostos por momentos de planeamento, ação e avaliação, como esquematizados na Figura 7.

(i) O processo iniciou-se com uma revisão da literatura existente e entrevistas aos colaboradores do Grupo BEL com vista a validar a pertinência da exploração da sede do Grupo BEL como caso de estudo para a problemática.

(ii) O primeiro ciclo de investigação corresponde ao planeamento, aplicação e análise de resultados do primeiro workshop (método 4). Este workshop reuniu colaboradores de diversos departamentos com o objetivo de recolher *insights* sobre as suas necessidades, expectativas e perspetivas, assim como de explorar barreiras à sua adesão aos benefícios e iniciativas existentes e pensar em potenciais soluções.

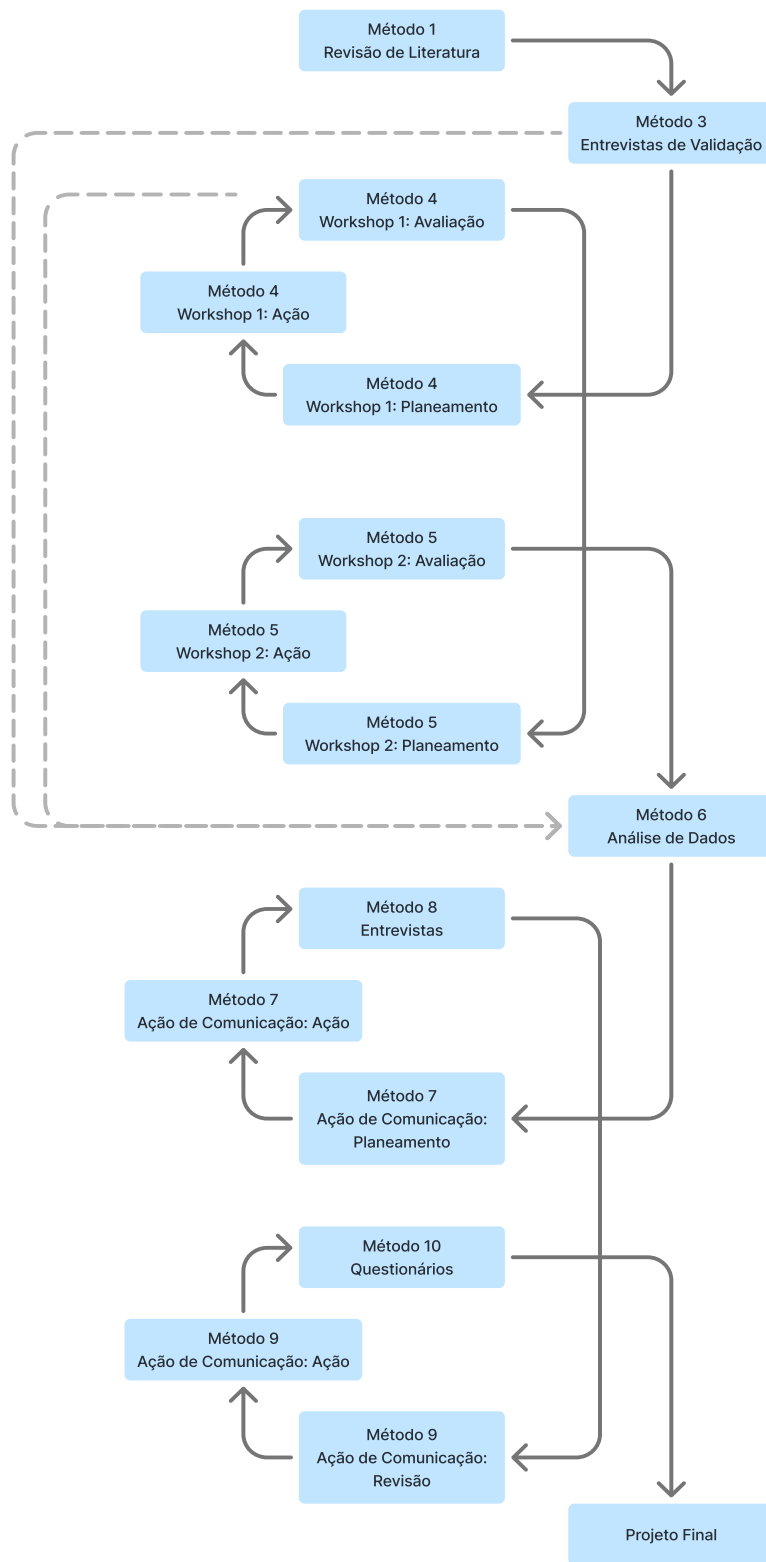


Figura 10 — Investigação Aplicada

(iii) O segundo ciclo parte dos resultados do primeiro para aprimorar e desenvolver um segundo workshop com os mesmos objetivos, seguido pela sua aplicação e análise. Para este workshop foram ajustadas abordagens e dinâmicas de modo a maximizar a participação e as ideias, permitindo simultaneamente validar e aprofundar propostas e conceitos explorados no primeiro workshop.

(iv) Entre o segundo e terceiro ciclo, foi realizada uma triangulação e análise dos dados recolhidos até ao momento (método 6). Aqui foram comparados lado a lado os resultados obtidos nas entrevistas e workshops 1 e 2 (métodos 3 a 5.) Apenas após a realização desta análise, foi possível ter resultados suficientemente consolidados que justificassem e permitissem avançar para um novo ciclo.

(v) O terceiro e quarto ciclos consistem na implementação, teste e validação dos artefactos desenvolvidos com base nos resultados obtidos, nomeadamente da campanha de comunicação interna composta pelo cartaz, origami, envelope com postais e passaporte. Estas fases incluíram a recolha de feedback através de entrevistas e inquéritos, respetivamente, permitindo avaliar a eficácia das soluções desenvolvidas e fazer os ajustes necessários de modo a chegar ao projeto final.

A natureza aplicada deste modelo reforça a necessidade de ter resultados concretos em cada ciclo, que possam ser utilizados para justificar decisões que permitam o avanço para novos ciclos. Este processo cíclico de planeamento, ação, observação e reflexão garante que as soluções desenvolvidas são fundamentadas nos dados recolhidos ao longo do processo e validadas no seu contexto real.

4.4 Métodos e Análise de Resultados

Este subcapítulo apresenta os métodos utilizados ao longo do processo projetual, ordenados conforme a sua aplicação. A sua organização segue o processo metodológico de investigação aplicada, onde cada método é utilizado com um propósito específico e gera resultados que permitem o avanço fundamentado do projeto. Deste modo, o projeto é resultado de um processo iterativo, onde cada fase justifica a seguinte, assegurando o alinhamento contínuo do propósito do projeto e pertinência das soluções desenvolvidas.

Cada método está estruturado e descrito segundo quatro momentos: caracterização, amostra, aplicação e análise de resultados, permitindo uma leitura clara dos seus contributos para o desenvolvimento do projeto.

4.5.1 Método 1 | Revisão de Literatura

4.5.1.1 Caracterização do Método

A revisão de literatura é um modo de pesquisa secundária focado na recolha de dados através da análise de documentos, feita de modo a complementar um estudo multi-metodológico (Robson, 2002).

4.5.1.2 Aplicação

Para conduzir a recolha de dados secundários foram utilizadas as bases de dados: Elicit, Springer Nature, Semantic Scholar, Taylor & Francis e ScienceDirect. Os artigos selecionados foram identificados através de combinações três a três das palavras e/ou expressões chave, como: “corporate social responsibility”, “internal”, “employees”, “communication”, “perspectives”, “inclusion”, “design”, “design thinking”, “human-centered design”, entre outras. Salvo alguns documentos excepcionais e extremamente relevantes para as suas áreas de estudo, houve uma preocupação na procura de documentos e estudos mais recentes, cuja publicação não ultrapassasse os 6 anos. De um total de 95 fontes identificadas, 33 foram selecionadas.

4.5.1.3 Resultados da Revisão de Literatura

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é um comportamento organizacional, cujo significado e valor não pode ser realmente atingido sem a advocacia, conformidade e participação dos colaboradores. A RSC interna de uma empresa manifesta-se nos campos da ética e reforça o seu empenho em cuidar de e apoiar os seus colaboradores. Na perspetiva dos colaboradores significa não só responder aos requisitos legais, mas ir para além destes promovendo ações de formação, condições de trabalho e assegurando as relações entre colaboradores e direções. Assegurando o bem-estar dos colaboradores, as empresas estão a apostar em maiores níveis de produtividade, eficiência e melhores resultados.

Existem diversas ferramentas de comunicação que podem ser utilizados simultaneamente para reforçar as mensagens de RSC, como *newsletters*, relatórios anuais, reuniões e ações de formação. No entanto, apesar de os colaboradores receberem e processarem estas mensagens, isto não significa que estejam verdadeiramente informados e envolvidos nos esforços de RSC da empresa.

Apesar de a importância do papel dos colaboradores como *stakeholders* não ser nova, ainda existe pouco conhecimento sobre as suas perspetivas dentro das empresas. Ao considerar a importância dos investimentos em iniciativas de RSC, as direções das empresas deverão ativamente procurar compreender como é que os colaboradores veem e compreendem estas questões, uma vez que a eficácia dos programas de RSC depende diretamente da responsividade e compromisso dos colaboradores. Szostak e Boughzala (2021) consideram que quanto mais uma empresa abrir a sua estratégia aos seus *stakeholders*, maior o impacto positivo na inovação será, visto que estarão ativamente a ouvir as suas necessidades e interesses.

A cultura organizacional tem um papel fulcral na eficácia dos esforços de RSC. Ao permitir e fomentar a inclusão dos colaboradores, instigando um processo interativo que os envolve na co-criação, planeamento e implementação de medidas de RSC, vai promover o envolvimento cognitivo, emocional e comportamental dos colaboradores. Simultaneamente, a empresa continuamente aprender sobre os

interesses dos seus colaboradores, as suas expectativas e receber o seu feedback, permitindo um amadurecimento constantemente os seus esforços de RSC. Barnett et al. (2019) argumentam que o de estudo de RSC se deveria conceber como uma área de estudo do design, na qual a investigação se foca na criação de iniciativas de RSC que visam atingir objetivos sociais e ambientais específicos, e no desenvolvimento e teste dos impactos de iniciativas de RSC alternativas.

Elsbach e Stigliani (2018) sublinham que os estudos em Design Thinking (DT) se focam tradicionalmente nas implicações práticas de utilizar ferramentas do design para resolver problemas de negócio, negligenciando os potenciais benefícios de incorporar o design como um fator chave da cultura organizacional. O DT integra as necessidades das pessoas, o potencial da tecnologia, e os requisitos para o sucesso empresarial, de modo a encontrar e desenvolver soluções desejáveis, factíveis e viáveis (Brown, 2018, IDEO, 2015). Deste modo, o DT tem um carácter inerentemente empático, facilitando a compreensão das necessidades dos seus *stakeholders*, permitindo que sejam desenvolvidas soluções impactantes de baixo para cima, ao invés de serem impostas de cima para baixo (Brown & Wyatt, 2010).

De acordo com os objetivos deste projeto, a revisão de literatura sustenta a necessidade de incluir ativamente os colaboradores, as suas perspetivas e feedback no processo de desenvolvimento e comunicação das estratégias de Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Utilizando o Grupo BEL como caso de estudo, procura-se alinhar a comunicação de RSC com as necessidades reais dos seus colaboradores, partindo da sua inclusão nos processos de definição, criação e testagem. Deste modo, acredita-se que a utilização de metodologias empáticas, participativas e iterativas poderá desencadear um processo de transformação interno, onde a estratégia de RSC interna passa a ser trabalhada como um esforço organizacional colaborativo contínuo.

4.5.2 Método 2 | Blueprint

4.5.2.1 Caracterização do Método

Shostack (1984) caracteriza a *blueprint* como uma ferramenta mais precisa que definições verbais e menos subjectiva a interpretações erradas, que encoraja a criatividade, a resolução preventiva de problemas e a implementação controlada, reduzindo o potencial de falha e aumentando a capacidade de pensamento crítico. A *blueprint* ilustra as provas físicas que aparecem em etapas específicas, podendo descrever em detalhe os processos de um departamento ou do papel de um colaborador, e o modo como estes estão conectados entre si e com o utilizador (Stickdorn et al., 2018). O planeamento antecipado e preventivo que proporciona destaca-se como uma das suas principais valências.

O processo de criação da *blueprint* considera diversas questões como: a identificação e mapeamento do processo, isolamento de pontos vulneráveis, incorporação de medidas de segurança e definição de uma *time-frame* de execução (Shostack, 1984).

A *blueprint* é uma ferramenta não subjetiva e quantificável que permite a resolução antecipada de detalhes, dando contexto para lidar a gestão e controle do processo (Shostack, 1984).

Shostack (1984) defende que no início e fim de cada ciclo de design encontra-se o objetivo que todos pretendem: beneficiar os utilizadores.

4.5.2.2 Aplicação

A *blueprint* desenvolvida (Figura X) teve como objetivo estruturar e antecipar as diversas fases do processo de investigação, assim como mapear os seus objetivos e contributos esperados. A *blueprint* serviu também como guia sequencial, once o avanço para fases posteriores estava pendente dos resultados obtidos anteriormente.

Fase	Projeto	Pesquisa Secundária	Entrevistas	Workshop 1	Workshop 2	Análise de dados	Ação de Comunicação 1	Entrevistas	Ação de comunicação 2	Inquéritos
Participação dos Colaboradores	[Barra de progresso]									
Apresentação aos Colaboradores	[Barra de progresso]									
Objetivos	Contextualizar teoricamente o tema e áreas de investigação de modo a sustentarem o projeto a desenvolver.	Compreender a familiarização e participação dos colaboradores e a RSC, plano de benefícios e iniciativas desenvolvidas pelo grupo.	Identificar barreiras à adesão e da comunicação.	Extrair um conjunto de ideias de como comunicar melhor.	Extrair um conjunto de ideias de como comunicar melhor.	Identificar modos de comunicação mais apelativos para os colaboradores.	Testar os novos meios de comunicação, que reflorescem a comunicação existente, criem proximidade e fomentem a adesão dos colaboradores ao Plano de Benefícios.	Testar o impacto, atratividade e interesse dos meios de comunicação implementados.	Testar os novos meios de comunicação melhorados com base no feedback.	Avaliar o impacto, produtividade, atratividade e interesse dos meios de comunicação implementados. Avaliar o impacto da inclusão e participação dos colaboradores no processo.
Processo	Leitura de livros e artigos nas áreas de investigação: Sustentabilidade, Design, Comunicação e Recursos Humanos, e nas suas diversas interseções.	Entrevistas semi-estruturadas a 2 colaboradores por departamento da sede do grupo, incluindo os departamentos de sustentabilidade, comunicação e marketing.	Workshop participativo desenvolvido seguindo os princípios do IDEO e ferramentas da IDEO.	Workshop participativo desenvolvido seguindo os princípios do IDEO e ferramentas da IDEO.	Triangulação entre os resultados das entrevistas e workshops.	Desenvolvimento e implementação de novos peças de comunicação.	Entrevistas estruturadas aos colaboradores da amostra dos workshops 1 e 2.	Melhoria das peças de comunicação com base no feedback dos colaboradores.	Questionário autoadministrado.	
Registo	[Imagem de documentos]	[Imagem de documentos]	[Imagem de workshop]	[Imagem de workshop]	[Imagem de diagrama]	[Imagem de documentos]	[Imagem de documentos]	[Imagem de documentos]	[Imagem de documentos]	[Imagem de documentos]
Amostra		11 colaboradores	6 colaboradores	5 colaboradores	Entrevistas, Workshops 1 e 2	11 colaboradores	11 colaboradores	11 colaboradores	11 colaboradores	10 colaboradores
Resultados	Identificação de conceitos relevantes locais na literatura e prática.	Os colaboradores têm interesse no Plano de Benefícios, mas não sabem onde. Os colaboradores não sentem que as medidas têm realmente os seus interesses e necessidades como foco. Barreiras à adesão: falta de acessibilidade, acessibilidade, tempo e localização geográfica. Eficácia da comunicação com opiniões díspares. Consideram como canais eficazes o e-mail, WhatsApp, newsletter, e sugerem reforço com conteúdos e meios físicos.	Colaboradores valorizam medidas de apoio à família, o espaço de descanso e convívio para além da copa. Comunicação através de uma internet, meios de comunicação físicos, como painéis nos espaços comuns, para não saturar os meios digitais, como o email.	Colaboradores querem que as suas expectativas e opiniões sejam mais reconhecidas. Destacam a necessidade de fomentar as relações interpessoais. Sugere iniciativas de integração, como sistemas de bodes. Querem uma comunicação interna mais transparente, clara, feedback concreto e medidas de melhoria, como sistemas de bodes.	Necessidade de uma comunicação mais eficaz, com feedback claro sobre os seus impactos. A comunicação digital revela limitações, referindo a interesse em suportes físicos. Os colaboradores valorizam benefícios personalizados e desejam ser mais incluídos no desenvolvimento e melhoria das medidas.	Teste de quatro meios de comunicação distintos, sobre benefícios e parcerias disponíveis no Plano de Benefícios: - cartão, com um formato disruptivo - envelope e postal - passaporte, que se destaca pela acessibilidade, ser informativo e promover um envolvimento contínuo.	91% dos colaboradores afirmaram maior interesse nos benefícios após a campanha. O Passaporte foi o meio mais apelativo e valorizado pelo formato interactivo e sugestão de melhorias: cartões, versão digital, mais personalização. Sugestões de melhoria na origem incluíam maior legitimidade e clareza na estrutura do bodevital.	Melhorias na origem e passaporte. O grupo passa a comunicar somente o Plano de Benefícios, com um QR Code que remete para a sua versão digital, e torna o modo de funcionar como elemento visual permanente na secretaria. Passaporte assume a dinâmica dos cartões, utiliza imagens para ilustrar os benefícios e é incluída uma página final para feedback.	90% dos colaboradores sentem que tiveram feedback influente positivamente as suas perceções da campanha, e estão mais interessados no Plano de Benefícios após a sua participação no projeto. 80% físico com cartões sobre os benefícios. 80% considera o cartão o meio mais memorável. 90% diz que o passaporte os motiva para usufruir de benefícios.	
Contributos	Base teórica que justifica e fomenta decisões futuras.	Valida a pertinência da utilização da sede do Grupo B&L como caso de estudo. Suscita a necessidade de alinhar os benefícios com as reais necessidades dos colaboradores. E revela a importância de uma comunicação clara e multifuncional.	Espaço comum - são realizados pelo seu potencial impacto positivo na comunicação e na promoção da interação entre colaboradores. Propõem uma intranet como solução multifuncional.	Reforça a importância do acolhimento de novos colaboradores, e de uma comunicação humana. Tecnologia participativa valoriza a perspectiva e as ideias dos colaboradores. Destaca o potencial valor de suportes de comunicação físicos.	Reforça a importância de uma comunicação e feedback bidirecional para a eficácia da RSC. Revela lacunas na comunicação interna e no conhecimento dos colaboradores. Destaca o potencial valor de suportes de comunicação físicos.	Inovação na comunicação interna através de formatos físicos diferentes e apelativos, com potencial de gerar conexão entre os colaboradores. Os formatos nascem de uma abordagem participativa.	Suportes de comunicação físicos aumentam a interação e envolvimento dos colaboradores, e despertam maior curiosidade. O tom informal da comunicação é bem-recebido.	Adaptação dos suportes às preferências dos colaboradores. Aprimoramento de função comunicacional dos materiais físicos.	Validação da eficácia de metodologias participativas e formatos físicos na comunicação interna. Reforça a importância da inclusão dos colaboradores no desenvolvimento de soluções alinhadas com as suas necessidades e interesses.	
Conclusões	Alocamento teórico do projeto nas principais áreas.	É necessário integrar os colaboradores de modo a desenvolver benefícios mais apelativos e que têm como foco as suas necessidades. A comunicação interna deverá ser mais apelativa, sem saturar os meios digitais e fomentar a adesão ao plano de benefícios.	Os colaboradores apelam para um maior equilíbrio na comunicação digital para evitar a sua saturação, assim como melhorias nos espaços comuns que visam reforçar o bem-estar.	Os colaboradores valorizam relações interpessoais e a comunicação transparente. A sua inclusão no processo permite identificar lacunas e propor soluções alinhadas.	A comunicação deve ser clara e acessível, e adaptar-se a diversos suportes comunicacionais.	Teste de novos formatos de comunicação interna, que vão do encontro aos interesses dos colaboradores e reforçam o conhecimento do Plano de Benefícios.	Suportes de comunicação físicos e distintos reforçam o conhecimento sobre o Plano de Benefícios e despertam maior interesse.	Suportes de comunicação foram melhorados tendo por base o feedback dado pelos colaboradores.	A inclusão dos colaboradores e o uso de suportes tangíveis tornaram a comunicação interna mais eficaz, e despertaram maior interesse na RSC interna.	

Figura 11 — *Blueprint*

Organizada por linhas e colunas, a *blueprint* representa os nove métodos utilizados (colunas) em conjunto com categorias transversais (linhas), através das quais os métodos são descritos, permitindo uma compreensão clara e sistemática do projeto e dos resultados esperados em cada etapa.

Para cada método utilizado é possível analisar rapidamente o seu objetivo, processo, registo visual, amostra, resultados, contributos e conclusões. Esta estrutura confere uma coerência lógica entre as diversas fases. Adicionalmente, a *blueprint* permite delinear os momentos de participação dos colaboradores no projeto, assim como os momentos de comunicação e apresentação dos resultados aos mesmos.

A *blueprint* funciona como um esquema linear e descritivo do processo de investigação aplicada em maior detalhe. Para consultar a *blueprint*, ver Apêndice A.

4.5.3 Método 3 | Entrevistas

4.5.3.1 Caracterização do Método

Simultaneamente à revisão de literatura, foram realizadas entrevistas aos colaboradores da sede do Grupo BEL com vista a validar a pertinência do estudo da problemática no seu contexto.

A recolha de dados através de entrevistas ajuda a compreender melhor o ponto de vista dos entrevistados e a adquirir conhecimento especializado sobre o tópico abordado (Hertanu, 2021). Entrevistas semi-estruturadas permitem empatizar com a perspetiva dos colaboradores e dão-lhes a possibilidade de explicar o seu porquê, apresentando questões abertas nos diferentes tópicos. Apesar de terem questões predeterminadas, estas podem ser modificadas no decorrer das entrevistas ou até mesmo omitidas, questões adicionais não presentes no guião também podem ser colocadas, conferindo liberdade ao entrevistador de como proceder com base na sua perceção do entrevistado (Robson, 2002).

As entrevistas têm como objetivos descobrir se os colaboradores estão familiarizados com o conceito de RSC, com o Plano de Benefícios e iniciativas disponibilizadas pela empresa, e se dos mesmo tiravam partido. As entrevistas procuravam também identificar potenciais barreiras à participação ou falta de conhecimento, explorando as perceções face à comunicação e ao interesse das medidas. Foi dada a possibilidade aos entrevistados de contribuírem com novas ideias, sugerindo benefícios ou iniciativas que fossem mais ao encontro das suas necessidades ou interesses.

4.5.3.2 Caracterização da Amostra

Tendo em conta a dimensão do Grupo BEL, optou-se por focar o estudo somente nos colaboradores da sede. Restringindo a incidência do estudo, procura-se obter resultados mais complexos e representar uma imagem aproximada da realidade deste polo.

A amostra de entrevistados procura ter pelo menos um representante por departamento e em diferentes posições hierárquicas. As entrevistas excluíram os departamentos de Sustentabilidade, Comunicação e Marketing, por serem departamentos que ativamente trabalham e comunicam as temáticas de RSC. Deste modo, centra-se mais profundamente nas perspetivas dos colaboradores de departamentos recetores das

medidas e comunicação. No total foram entrevistados dez colaboradores, representando 91% dos departamentos elegíveis. Devido a questões éticas, todos os detalhes que pudessem levar a uma identificação dos colaboradores foram preservados (ver mais no capítulo 4.5 Considerações Éticas).

4.5.3.3 Aplicação

As entrevistas realizadas foram anonimizadas e semi-estruturadas, utilizando um guião de questões pré-definidas (Apêndice B). A todos os entrevistados foi pedida a assinatura de um termo de consentimento e fornecida uma cópia do guião, quando requisitada, para preparar as respostas previamente. As entrevistas decorreram presencialmente, foram gravadas e posteriormente transcritas e aprovadas pelos entrevistados.

As entrevistas dividiram-se em cinco momentos chave, como definidos por Robson (2002) em “Real World Research”. Iniciando com uma introdução, onde é reforçado o âmbito em que se insere este estudo e o objetivo da entrevista, seguida por um aquecimento de cinco perguntas de resposta aberta que procuram compreender se os colaboradores têm algum tipo de conhecimento sobre o conceito de RSC, se estão a par do Plano de Benefícios disponibilizado pelo Grupo BEL, o modo como primeiro contactaram com ele, se têm conhecimento das medidas disponibilizadas e se delas já retiraram partido. O terceiro momento, o corpo principal da entrevista, tem como objetivos identificar barreiras e falhas na comunicação com os colaboradores e extrair potenciais ideias de modos de comunicação mais direcionados. Este momento procura também perceber se os colaboradores se identificam com as medidas existentes e extrair ideias de potenciais benefícios e iniciativas que vão mais ao encontro dos interesses dos colaboradores. Após este momento, são feitas 2 questões de *cool-off*, onde os colaboradores foram questionados sobre a relevância deste tipo de medidas para si e que outras medidas poderiam ter impacto nas suas vidas. Por fim, a entrevista termina com um agradecimento por parte do entrevistador.

4.5.3.4 Análise de Resultados

Carlini & Grace (2021) realçam que é necessário ter em conta as diferenças individuais entre os colaboradores, reforçando que a RSC pode gerar mais interesse para uns do que outros. No caso da sede do Grupo BEL, apesar de uma esmagadora maioria de 80% dos colaboradores estarem simultaneamente a par do conceito de RSC e do Plano de Benefícios proporcionado pelo Grupo BEL, apenas 37,5% tiraram partido do mesmo. As razões para a não participação ou usufruto variam entre a falta de apelatividade das iniciativas e benefícios, a dificuldade em aceder e compreender a informação, e a falta de disponibilidade devido à elevada carga de trabalho. A concentração das vantagens proporcionadas pela RSC na área da Grande Lisboa foi também destacada como uma barreira à adesão dos colaboradores e como um fator a melhorar

para uma maior integração das diversas empresas que compõem o Grupo BEL, fortalecendo o espírito de pertença e de grupo.

Do mesmo modo que Kallmuenzer et al. (2023) observaram que medidas de carácter social são as mais eficazes em conquistar a aprovação dos colaboradores, devido ao impacto direto e benéfico que neles têm e no seu ambiente de trabalho. Da mesma forma, a totalidade dos colaboradores do Grupo BEL entrevistados consideram relevantes a existência de medidas de RSC sociais que os têm como foco, destacando medidas de apoio à família, como o cheque bebé, e iniciativas de *teambuilding* inter-empresas e departamentos. No entanto, quando questionados sobre a natureza das medidas, se são pensadas de baixo para cima e desenvolvidas com foco nas necessidades e interesses dos colaboradores, as respostas são variadas: 70% dos colaboradores sentem que as medidas não são realmente pensadas tendo-os como foco, porém, 30% destes reconhece que existe uma preocupação e tentativa, mas que na prática os resultados deixam a desejar. Foi realçada uma falta de *feedback* das ações e da adesão que as mesmas suscitam, transparecendo um interesse por conhecer a eficácia e validade das medidas. Entre os 30% que consideram as medidas como pensadas de baixo para cima e como indo ao encontro das necessidades e interesses dos colaboradores, 66,67% admite não ter usufruído dos benefícios e iniciativas propostas.

Relativamente à eficácia da comunicação das medidas e iniciativas, as opiniões foram paritárias. Contudo, é de realçar que, enquanto 40% dos colaboradores que consideram a comunicação eficaz recebem-na previamente ou através de uma comunicação direta, 40% dos colaboradores que consideram que a comunicação não está a ter os efeitos desejados são colaboradores que obtêm as informações do mesmo modo.

Dong et al. (2023) denotam que os colaboradores processam melhor informações quando estas são distribuídas pelos canais internos, reafirmando as repostas dos colaboradores relativamente ao meio de comunicação que lhes capta mais a atenção, como o email, a comunicação direta, o WhatsApp e a *newsletter*. Apesar de o email ter sido considerado o meio que mais capta a atenção dos colaboradores, foi apontada a tendência para se perder no meio de outros, levando os colaboradores a proporem a existência de lembretes de reforço. Os lembretes poderiam ir além de corroborar a comunicação de novos benefícios e iniciativas, servindo como meio de reforço do plano já existente. Adicionalmente, os colaboradores apelaram a uma comunicação mais explícita e alusiva, através de painéis informativos, panfletos mensais e apresentações. Os resultados podem ser consultados em maior detalhe no Apêndice C.

4.5.4 Método 4 | Workshop 1

4.5.4.1 Caracterização do Método

Os workshops são sessões participativas através das quais é possível ficar a conhecer melhor e empatizar com os participantes (colaboradores) a um nível mais profundo (Sanders & Stappers, 2016). Simultaneamente, workshops baseados nas metodologias e ferramentas do Human-Centered Design são chave para desbloquear as capacidades criativas de resolução de problemas num contexto empresarial. O desenho dos workshops e das suas atividades foi apoiado no Design Kit da IDEO (2015).

A realização dos workshops com os colaboradores da sede do Grupo BEL tem como objetivo extrair um conjunto de ideias de como comunicar melhor, permitindo simultaneamente aos departamentos que trabalham RSC empatizar com os restantes colaboradores e as suas opiniões, e em conjunto gerar ideias que possam mitigar as barreiras da comunicação, interesse e participação.

4.5.4.2 Caracterização da Amostra

Para a realização do workshop foi definida uma amostra intencional que procura cobrir o maior número de variações dentro do grupo de estudo, e adicionar amostras externas ao público-alvo, de modo a melhor compreender as suas limitações (Sanders & Stappers, 2016, p.154).

O recrutamento dos colaboradores para o workshop foi feito presencialmente e diretamente com cada colaborador, de modo a cooperar com as suas disponibilidades. Os colaboradores abordados foram aqueles que previamente deram os seus testemunhos nas entrevistas do Método 2, mantendo o máximo de diversidade possível entre departamentos, posições hierárquicas e géneros. Adicionalmente, foram contactados colaboradores dos departamentos de Marketing, Comunicação e Sustentabilidade.

O workshop foi desenhado para oito colaboradores divididos aleatoriamente entre dois grupos, procurando balançar os colaboradores dos departamentos de Marketing, Sustentabilidade e Comunicação com os restantes colaboradores. No entanto, nem todos os colaboradores tiveram disponibilidade para comparecer devido à elevada carga de trabalho com que se encontravam. Deste modo, o workshop foi adaptado à realidade da ocasião: em vez de existirem dois grupos distintos, os colaboradores foram fundidos num único grupo. Participaram ao todo neste workshop seis colaboradores, dos quais três foram previamente entrevistados no âmbito deste projeto e os restantes três pertencentes aos departamentos de Marketing, Comunicação e Sustentabilidade. Devido a questões éticas, todos os detalhes que pudessem levar a uma identificação dos colaboradores foram preservados (ver mais no capítulo 4.5 Considerações Éticas).

4.5.4.3 Aplicação

Antes de o workshop iniciar oficialmente, foi pedido aos diversos participantes para assinarem um formulário de consentimento informado que explicava brevemente o âmbito do projeto a ser desenvolvido e a pedir o seu consentimento para serem gravados. O workshop iniciou-se com uma nova explicação sobre o projeto e a pertinência deste workshop para o mesmo, seguiu-se uma breve explicação sobre a relevância do HCD e do processo de DT, segundo a IDEO (inspiração, ideação, implementação), e, por fim, o alinhamento do workshop. Os participantes foram guiados em todos os passos pelo moderador. O workshop teve uma duração de 2h40, iniciando-se às 14h e terminando às 16h40. É de referir que durante o workshop foi oferecida comida e bebida aos colaboradores. As atividades realizadas e o tempo dedicado a cada serão listados de seguinte, os Apêndices D e E apresentam a agenda do workshop tempo idealizado por atividade e tempo real, e o guião, respetivamente.

1. Inspiração (35 min)

Após uma pequena introdução, foi pedido aos colaboradores dos departamentos de Marketing, Comunicação e Sustentabilidade que assumissem um papel maioritariamente de ouvinte e entrevistassem os restantes colaboradores. Foram-lhes dados 10 minutos de modo a poderem conversar entre si e prepararem um conjunto de questões de resposta aberta, foi-lhes também fornecido um conjunto de cartões com questões de apoio e auxiliares dos quais poderam tirar partido. Foi aconselhado a todos os colaboradores irem tirando notas da conversa.

O grupo considerou que uma discussão de grupo sobre cada questão seria mais frutífera, ao invés de entrevistas dois a dois. Deste modo, as questões foram colocadas pelos colaboradores dos departamentos de Marketing, Comunicação e Sustentabilidade alternadamente e encadeadas com base no seu sentido e decorrer da conversa. As questões apoiaram-se principalmente nos *question prompts* fornecidos. Apesar de se ter iniciado como uma entrevista de grupo, com o decorrer da conversa os entrevistadores começaram também a partilhar as suas experiências e opiniões relativamente às questões que estavam a colocar, enriquecendo o debate e explorando melhor ideias e perspetivas que estavam a ser exploradas.

Rapidamente foram identificadas barreiras à participação nas iniciativas e usufruto dos benefícios, como questões de divulgação, falta de tempo, desvalorização e falta de feedback. Tal como nas entrevistas, foi reforçado o papel do email como meio de comunicação que, apesar de ser considerado o meio que mais capta a atenção, é também comum as informações acabarem ficar perdidas no meio de muitos outros emails que consideram mais urgentes. Reforçaram o interesse na comunicação física nas áreas comuns, como cartazes, que funcionariam simultaneamente como lembrete e como tema de conversa entre os próprios colaboradores, levando à partilha de testemunhos, algo que acreditam fomentar o interesse.

Adicionalmente, os colaboradores consideram que um investimento no reforço da comunicação via meios físicos evitará uma saturação dos canais de comunicação digitais.

Aliado ao tópico dos testemunhos e feedback, discutiram as diferenças e procuraram as causas para os diferentes níveis de adesão entre os eventos de *teambuilding* e voluntariado propostos pela empresa, cuja adesão é pouca, e os Wellbeing Games, um evento inter-empresas com alta participação. Os Wellbeing Games atingiram aos olhos dos colaboradores um estatuto de tradição, é um evento que une empresas a nível nacional num ambiente de competição amigável e não apenas colaboradores do grupo. Os Wellbeing Games proporcionam aos colaboradores das diversas empresas do grupo trabalharem juntos e conhecerem-se melhor num contexto mais informal, algo visto como valioso. Simultaneamente, os colaboradores que não participaram recebem feedback extremamente positivo daqueles que foram, suscitando interesse futuro. Um último ponto que distingue os Wellbeing Games das iniciativas propostas pelo Grupo BEL é a participação dos diretores de departamentos.

A falta de liderança por exemplo dos diretores dos departamentos em atividades do Grupo BEL é vista como desmoralizadora e uma barreira psicológica à adesão. Apesar de reconhecerem que os diretores não os impedem diretamente de participar em iniciativas como os Wellbeing Games e de usufruírem do seu direito a 24h de voluntariado corporativo por ano, os colaboradores não sentem ser correto não estarem a trabalhar enquanto os outros estão. Despender de um dia integral de trabalho (8h) para participar nas atividades do Grupo é visto como excessivo. Os colaboradores não se sentem confortáveis para abandonar o seu posto, o que dificulta a sua participação, porém mostram o seu interesse em participar ao sublinharem o valor que dão ao voluntariado e outras iniciativas que trazem um sentimento de gratificação. O grupo reconheceu que, apesar de nem todos os colaboradores terem os mesmos interesses, há um grande número com vontade de participar em iniciativas de apoio à comunidade. Neste âmbito, o grupo de entrevistados sugeriu a criação de dinâmicas por turnos que permitam a mais colaboradores participar, sem receio dos colegas que ficam a assegurar os postos de trabalho.

Foram também debatidas as formas como as atividades de voluntariado são comunicadas, com ênfase na diferença entre a comunicação direta com colaboradores, e a comunicação através dos diretores, que reencaminham a informação posteriormente. Este segundo modo evidencia constrangimentos, como os diretores decidirem que as suas equipas não irão participar, e por isso não informarem colaboradores que poderiam ter interesse em usufruir do tempo destinado ao voluntariado corporativo a que têm direito. Os colaboradores reconhecem que existe uma barreira cultural na própria empresa, que por um lado faz força para progredir, mas que por outro, não quer criar abertura e realmente desenvolver as ferramentas para o fazer. Há um sentimento geral de que só quando a administração e direções estiverem realmente comprometidas com a RSC será possível aumentar a adesão e desenvolver iniciativas e benefícios mais significativos e menos genéricos. Seguindo esta linha, os colaboradores confessam que os benefícios que

lhes são mais relevantes são aqueles que se fazem sentir ao final do mês, que lhes permitem poupar dinheiro e lhes dão apoio neste sentido, tais como o cartão Poupança e o cheque bebé.

2. Ideação (115 min)

A segunda fase do workshop iniciou-se com uma breve explicação e revisão do plano de atividades. Num primeiro momento de síntese (*Download Your Learnings*), os colaboradores foram instruídos para escrever em *post-its* as principais ideias e *insights* que retiraram da fase de inspiração. Posteriormente foi pedido que colocassem os *post-its* num quadro branco, os organizassem por temas e os identificassem. Os resultados de todas as atividades podem ser encontrados no Apêndice F. Para cada tema identificado foi-lhes pedido que escrevessem um pequeno *insight statement*. No entanto, apesar do auxílio e explicação do moderador, o real objetivo deste exercício foi perdido, tendo os colaboradores saltado diretamente para os *How Might We*, uma vez que o seu propósito era mais claro.

Apesar de ter serem sido colocadas quatro questões, os colaboradores focaram-se em duas que consideraram mais pertinentes, “Como podemos ter uma comunicação mais eficaz, abrangente e que mostre as consequências?” e “Que benefícios envolvem e/ou valorizam os colaboradores?”. Com estas questões em mente, partiram para dois momentos de *brainstorming*, nos quais procuraram, juntos e individualmente, desenvolver potenciais ideias e soluções para as questões. Auxiliariamente, foi lhes dado um conjunto de cartas com ideias disruptivas com o intuito de desbloquear a criatividade. A agenda original do workshop tinha planeado momentos de *bundle ideas* e *get visual*, com o objetivo de identificar *clusters* de tipo de iniciativas e meios de comunicação e poderem exemplificar o modo como a comunicação seria construída, respetivamente. Infelizmente e apesar de ter sido fortemente aconselhado o esboço de ideias ao longo de todo o processo, os colaboradores não aderiram à dinâmica, sentindo que não existia uma real necessidade de transportar as suas ideias para o visual. A identificação de *clusters* também não foi realizada, tendo-se perdido numa retoma de discussão de temas e tópicos levantados durante a fase de inspiração.

Após o *brainstorming* tinha sido pensado um momento de *top 5*, no entanto, devido à reduzida quantidade de ideias geradas e ao número de colaboradores a votar, o moderador optou por fazer um top 3 de ideias por categoria. Deste modo, cada colaborador foi pedido para votar com *stickers* de estrela nas iniciativas e benefícios que consideraram mais interessantes e com *stickers* de círculo os modos de comunicação que consideravam mais apelativos, eficazes e adequados.

O workshop terminou com uma breve discussão dos resultados e com o agradecimento do moderador pela participação e disponibilidade de todos.



Figura 12 — Workshop 1

4.5.4.4 Análise de Resultados

Analisando os resultados do *brainstorming* e *top3*, é possível ver que os colaboradores valorizam medidas financeiras de apoio às famílias, e que sentem falta de um local que lhes permita conviver entre si e descansar no local de trabalho para além da copa. Por trabalharem num *open space*, os colaboradores notaram também que sentem falta de salas de reuniões individuais, sublinhando o desconforto que sentem ao realizar reuniões zoom nas suas secretárias, e incómodo que podem estar a causar aos demais. Relativamente a novos modos de comunicação, os colaboradores frisaram a necessidade que sentem de uma *intranet* para diversas atividades no seu quotidiano e como esta poderia apresentar uma solução para as questões de divulgação de informação, e como posteriormente poderia ser utilizada para reforçar a comunicação através de “lembretes”. Por fim, foram referidos diversos meios de comunicação físicos, em destaque painéis de informação em locais comuns. Os colaboradores consideram que um investimento na comunicação física não só irá tornar as comunicações tema de conversa entre si, como criará um reforço de comunicação interna equilibrado, evitando a saturação dos canais digitais.

4.5.5 Método 5 | Workshop 2

4.5.5.1 Caracterização do Método

O segundo workshop foi realizado no mesmo modelo que o workshop do Método 3, com o intuito de confrontar ambos os resultados. O guião sofreu melhorias tendo em conta a experiência e resultados do primeiro workshop. Neste sentido, algumas das atividades foram adaptadas e a sua introdução repensada com objetivo de ser mais esclarecedora e levar os colaboradores a gerar mais *insights*, e atividades que não resultaram foram removidas.

4.5.5.2 Caracterização da Amostra

A amostra de colaboradores que participaram neste workshop foi intencionalmente escolhida, tal como no Método 3: os colaboradores abordados foram aqueles que previamente participaram nas entrevistas do Método 2, mas que não participaram no workshop do Método 3. O recrutamento dos colaboradores foi uma vez mais feito presencialmente e diretamente de modo a melhor funcionar com as suas agendas. Uma vez mais, houve uma preocupação em manter a maior diversidade possível entre departamentos, posições hierárquicas e géneros. Adicionalmente, foram contactados colaboradores dos departamentos de Marketing, Comunicação e Sustentabilidade, que não estiveram envolvidos no primeiro workshop.

Este workshop contou com a participação de cinco colaboradores, dois dos departamentos de Marketing e Comunicação, e três colaboradores de outros departamentos. Tal como no primeiro workshop, nem todos os colaboradores contactados tiveram disponibilidade para comparecer, tendo o workshop uma vez mais sido adaptado de modo a fundir os dois grupos previstos num único só. Devido a questões éticas todos os detalhes que pudessem levar a uma identificação dos colaboradores foram preservados (ver mais no capítulo 4.5 Considerações Éticas).

4.5.5.3 Aplicação

A preparação do workshop decorreu tal como no primeiro, foi pedido aos diversos participantes para assinarem um formulário de consentimento informado que explicava brevemente o âmbito do projeto a ser desenvolvido e a pedir o seu consentimento para serem gravados. Seguido de uma nova explicação sobre o projeto e a pertinência deste workshop para o mesmo, a relevância do HCD e do processo de DT, segundo a IDEO (inspiração, ideação, implementação), e, por fim, o alinhamento do workshop e um apelo ao desenho como ferramenta de comunicação entre participantes. O moderador guiou os participantes em

todos os passos e auxiliou-os quando necessário. O workshop teve uma duração de 2h40, iniciando-se às 14h25 e terminando às 17h05. Por fim, foi oferecido durante o workshop comida e bebida aos colaboradores. As atividades realizadas e o tempo dedicado a cada serão listadas de seguinte, os Apêndices G e H apresentam a agenda do workshop tempo idealizado por atividade e tempo real, e o seu guião, respetivamente.

1. Inspiração (60 min)

Após a introdução, foi pedido aos colaboradores dos departamentos de Marketing e Comunicação que assumissem um papel maioritariamente de ouvinte e entrevistassem os de mais colaboradores. Foi-lhes dado 5 minutos para poderem analisar os *question prompts* disponibilizados, conversar entre si e preparem um conjunto de questões de resposta aberta. Foi aconselhado a todos os colaboradores irem tirando notas da conversa.

Tal como no primeiro workshop, os colaboradores optaram por realizar uma entrevista de grupo dando a palavra cada um para expressar a sua opinião face à pergunta colocada. As perguntas foram sendo feitas com base no interesse que despertavam aos colaboradores entrevistados e o sentido da conversa. Apesar de a atividade ter sido pensada para decorrer durante 20 minutos, ao fim dos mesmos só tinham sido colocadas duas questões distintas. Deste modo, o moderador considerou que ainda havia diversos tópicos por explorar que poderiam vir a contribuir positivamente para os resultados e objetivos do workshop, e deixou a atividade decorrer até a discussão ter abrangido os diversos temas.

Os colaboradores começam por sublinhar que a RSC fá-los sentir-se valorizados pela empresa, e que os benefícios existentes são interessantes, mas que, simultaneamente, o Plano de Benefícios “Tu Fazes Parte” poderia ser mais explorado e divulgado. Posteriormente, os colaboradores começam a explorar outras barreiras à adesão, considerando a existência de um alheamento dos colaboradores e a própria cultura organizacional.

Apesar de num primeiro momento considerarem os benefícios propostos interessantes, com destaque no seguro de saúde e no teletrabalho, os colaboradores acabam por ver os restantes benefícios como muito genéricos e com falta de personalização, não sendo benefícios únicos e diferenciadores, face ao que outras empresas oferecem. Os colaboradores valorizam benefícios que refletem a sua própria valorização e benefícios que se sentem no imediato. Por outro lado, utilizam como exemplo caso do clube de leitura, uma iniciativa altamente apelativa, que por ter sido interrompida levou ao desligamento e desinteresse dos colaboradores. Os entrevistados extrapolam esta ideia para um panorama geral de desinteresse que se pode ter instalado, fomentando ainda mais o alheamento dos colaboradores à empresa e ao trabalho, que é difícil de reverter.

Apelou-se ao desenvolvimento de iniciativas e benefícios que reforcem o sentido de comunidade e a identidade de grupo. Por um lado, isto pode passar por momentos de voluntariado, valorizando a consciência social e suscitando sentimentos de gratificação por estarem a retribuir à comunidade. Como, por outro lado, pode passar pelo desenvolvimento de mais atividades de *teambuilding* interno para além do almoço de Natal, sugerindo a criação de um almoço de Verão. Os colaboradores propõem a utilização das iniciativas como ferramenta para conhecerem melhor as empresas e os outros colaboradores do Grupo BEL, salientando pontos positivos como o fortalecimento do espírito de equipa, o desenvolvimento de uma colaboração entre pares mais fluida e um melhor acolhimento dos novos colaboradores.

Com estas perspetivas em conta, os colaboradores dos departamentos de Marketing e Comunicação não puderam deixar de constatar que, ano após ano e apesar do aumento do número de colaboradores do Grupo BEL, tem havido um decréscimo na adesão ao jantar de Natal e que os colaboradores não se inscrevem nas ações de voluntariado. É levantada a questão da natureza das ações e da sua apelatividade, ideando-se a possibilidade de desenvolver novas ações com base na estrutura dos Wellbeing Games e adaptando-as às diversas empresas do Grupo BEL. A conversa é então redirecionada para a falta de união no Grupo BEL e o afastamento emocional dos colaboradores ao trabalho. É proposta a avaliação dos impactos e resultados dos benefícios e iniciativas, assim como a comunicação dos seus resultados. Aliada a esta ideia, os colaboradores veementemente querem que lhes seja dada a palavra e que as suas expectativas sejam atendidas, podendo isto realizar-se através de um aperfeiçoamento de sistemas já em vigor, como a resposta a inquéritos e posterior publicação dos resultados, com um plano e objetivos de melhorias.

Relativamente à comunicação, os colaboradores reforçam a necessidade de simplificar o acesso ao Plano de Benefícios, que neste momento carece de *password* para se aceder e evidenciando o facto de a mesma atualmente ser comunicada através do passa-a-palavra entre colaboradores. Simultaneamente, admitem que muitas vezes só se lembram dos benefícios existentes quando surgem em conversa, considerando a partilha de experiência e testemunhos como impulsionadores a uma futura adesão. Associado a este ponto, os colaboradores sugerem a existência de *reminders* dos benefícios já existentes.

2. Ideação (90 min)

Tal como o primeiro workshop, a ideação iniciou-se com uma pequena explicação e revisão das atividades a serem desenvolvidas. Todas as atividades foram explicadas previamente à sua realização.

Para o exercício “Download you learnings”, os colaboradores foram instruídos a escreverem em *post-its* as principais ideias e *insights* que retiraram da fase de inspiração, assim como outros que considerassem relevantes com base nas suas experiências do dia-a-dia. Adicionalmente, foi lhes pedido que dedicassem os primeiros 5 minutos a realizar a atividade de modo individual e os restantes 10 minutos em grupo. A divisão clara entre o momento de reflexão individual e coletiva permitiu aos colaboradores gerar mais *insights* face

ao primeiro workshop. Conforme os colaboradores foram conversando e partilhando os seus *post-its*, foram também instintivamente organizando-os por temas e depois por subtemas. Após os temas terem sido identificados, os colaboradores exploraram os How Might We (HMW) para cada um deles. Todos os resultados podem ser consultados no Apêndice I.

A primeira sessão de *brainstorming* teve como objetivo responder às questões colocadas no HMW, e tal como no *download your learnings* os colaboradores começaram por pensar individualmente e depois em conjunto, construindo sobre as ideias uns dos outros e aliando outras ideias entre si. Similarmente ao primeiro workshop, no início do exercício foi lhes dado um conjunto de cartas com ideias disruptivas com o intuito de despertar a criatividade e, contrariamente ao primeiro workshop, os colaboradores retiraram partido e valor das mesmas.

A agenda deste workshop previa a atividade *bundle ideas e get visual*, com o objetivo de identificar *clusters* de tipo de iniciativas e meios de comunicação, e poderem exemplificar o modo como a comunicação seria construída, respetivamente. No entanto, a questão da comunicação não foi explorada nesta primeira sessão de *brainstorming*, levando o moderador a dedicar a segunda sessão de *brainstorming* a esta temática. Relativamente ao *bundling* de iniciativas/benefícios por tipologias, este ocorreu naturalmente em resposta aos HMW.

Após um intervalo de 10 minutos, iniciou-se a segunda sessão de *brainstorming* dedicada à questão “Como podemos comunicar com os colaboradores?” colocada pela moderadora. Uma vez que os colaboradores já estavam familiarizados com o processo não foram necessárias explicações extra. Novas cartas com ideias foram distribuídas, das quais, uma vez mais, os colaboradores tiraram partido e discutiram entre si a sua factibilidade e interesse.

Terminada a segunda sessão de *brainstorming*, foi realizada uma sessão conjunta de *Top5* para os resultados do primeiro *brainstorm* e de *Top3* para os do segundo. Esta diferença entre o número de votos por colaborador para cada uma das sessões resultou do objetivo de equilibrar o número de votos por colaborador e o número de ideias geradas por sessão em que seria possível votar.

O workshop terminou com uma breve discussão dos resultados e com o agradecimento do moderador pela participação e disponibilidade de todos.

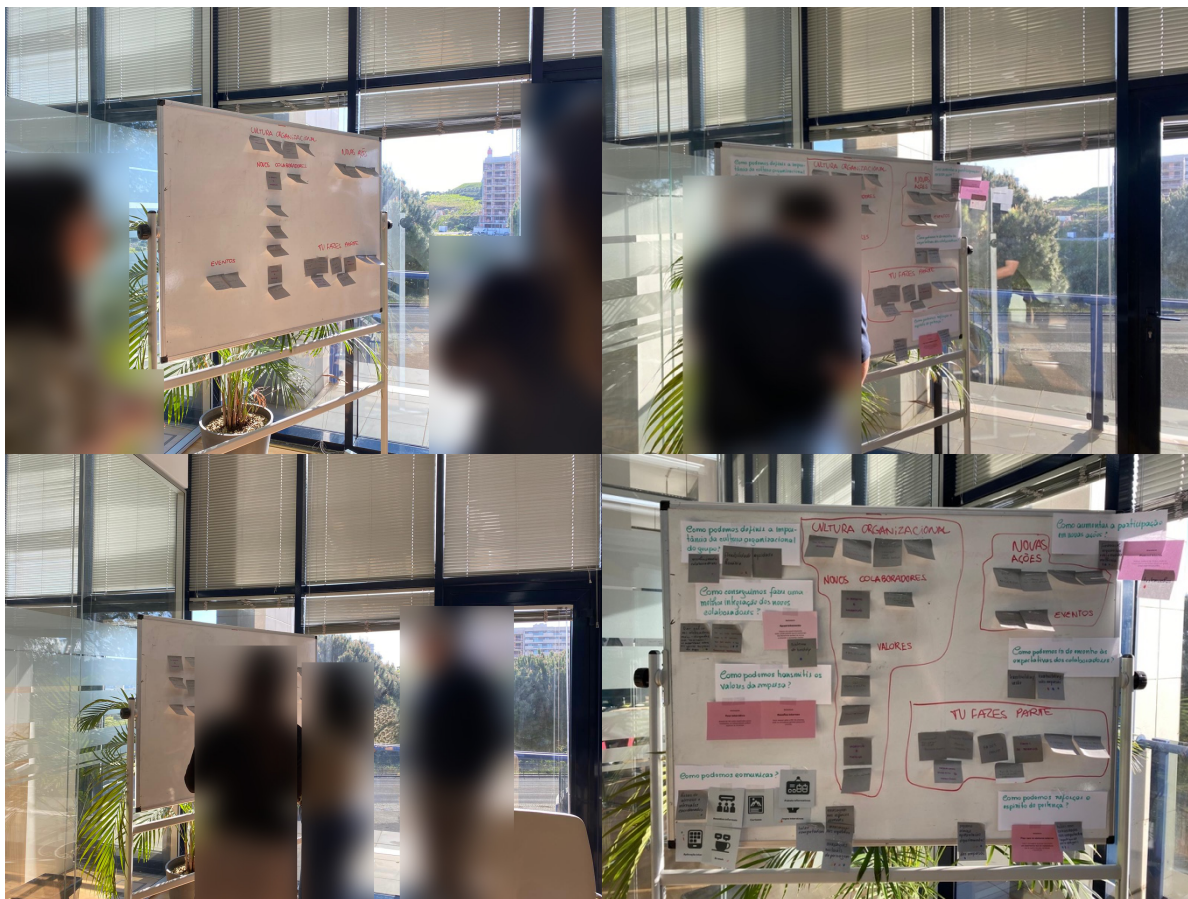


Figura 13 — Workshop 2

4.5.5.4 Resultados

Observando os resultados do *brainstorming* e dos *top5*, é possível ver que os colaboradores procuram mais reconhecimento do seu valor como trabalhadores e das suas expectativas e opiniões, assim como um maior sentido de comunidade dentro do trabalho e entre si. Através das temáticas identificadas e ideias colocadas, é possível ver o valor que os colaboradores atribuem às relações interpessoais e como sentem que estas não estão a ser devidamente fomentadas, criando consequentemente barreiras ao desempenho otimizado das suas funções. Mais do que pensar em exercícios de *teambuilding* para colmatar esta lacuna, sugerem iniciativas que podem ser aplicadas logo no primeiro momento de uma pessoa na empresa, dando palco aos colaboradores recém-chegados. Foram sugeridas dinâmicas como um sistema de *buddies* ou através de um dia em que estão alocados durante um definido período de tempo aos diversos departamentos para compreenderem como irão interagir entre si e poderem ficar a conhecer ao que certo o que o departamento ou empresa faz. Aliada a esta ideia, surge uma de desenvolver pequenos-almoços com o intuito de apresentar as diversas empresas que compõem o Grupo BEL, a sua área de atuação e um pouco

das suas realidades. Foram propostas pequenas dinâmicas, como balões interativos nos computadores dos colaboradores para incentivar os colaboradores a darem-se a conhecer e forjar melhores relações entre si.

Relativamente ao reconhecimento que procuram sentir, os colaboradores sentem falta de mais um dia de teletrabalho, passando do atual um dia por semana para dois, e de falta de feedback dos inquiridos a que respondem, assim como de medidas concretas para colmatar as situações que neles são identificadas. Os colaboradores procuram que exista uma comunicação interna mais transparente neste sentido. No que diz respeito aos meios de comunicação, realçam a necessidade que sentem pela existência de uma aplicação interna para comunicação e de mensagens nos espaços comuns e locais de passagem, que possam criar temas de conversa e partilhas de experiências.

Por fim, é de notar que apesar deste estudo se focar na sede do Grupo BEL, tanto nas entrevistas previamente realizadas como nos workshops desenvolvidos, os colaboradores que participaram fizeram sempre questão de realçar as diferenças de realidades entre as diversas empresas, reconhecendo a sua posição como privilegiada. Este privilégio pode estender-se desde o género de iniciativas desenvolvidas a benefícios devido à localização, como ao conhecimento do Grupo BEL e sentimento de grupo. Por serem colaboradores cujas funções os levam a prestar serviços às outras empresas, acabam por ter uma perceção e sentimento de grupo mais forte, versus um colaborador de uma das restantes empresas que não contacta com os restantes colaboradores do Grupo BEL, para além de nos eventos Almoço de Natal / Wellbeing Games. Enfatizaram também que a implementação de benefícios deve ser feita de modo equalitário beneficiando todos de igual modo, tendo em conta a natureza das diversas funções e das suas características.

4.5.6 Método 6 | Análise de Dados

4.5.6.1 Caracterização do Método

Muratovski (2016) destaca que, para a investigação com base na ação, a recolha e análise de dados estão profundamente interligados com o processo de design, um processo iterativo que inclui uma constante revisão do problema, repetida análise e síntese das soluções visadas.

Sanders e Stappers (2016) definem a análise de dados como o processo de interpretação de dados, comparação a teorias e outros dados, procura por padrões e determinação do quão bem se adequam, generalização das descobertas num âmbito maior, e procura de evidências que suportem as conclusões. Analisar envolve a sobreposição do conhecimento desenvolvido com os dados adquiridos, com o intuito de construir informação que irá permitir compreender outras evidências que ainda não foram reveladas (Sanders & Stappers, 2016).

Heale e Forbes (2013) definem triangulação como o processo de estudo de um fenómeno com base na utilização de múltiplas teorias, fontes de dados e métodos, com o objetivo de promover uma compreensão

mais abrangente e de aumentar o rigor da análise. Triangulação no contexto de investigação refere-se à utilização de múltiplos métodos na abordagem a uma questão de investigação, com o objetivo de aumentar a confiança nos resultados obtidos através da convergência de dois ou mais métodos independentes, ou de dois ou mais conjuntos de dados recolhidos utilizando a mesma metodologia (Heale & Forbes, 2013).

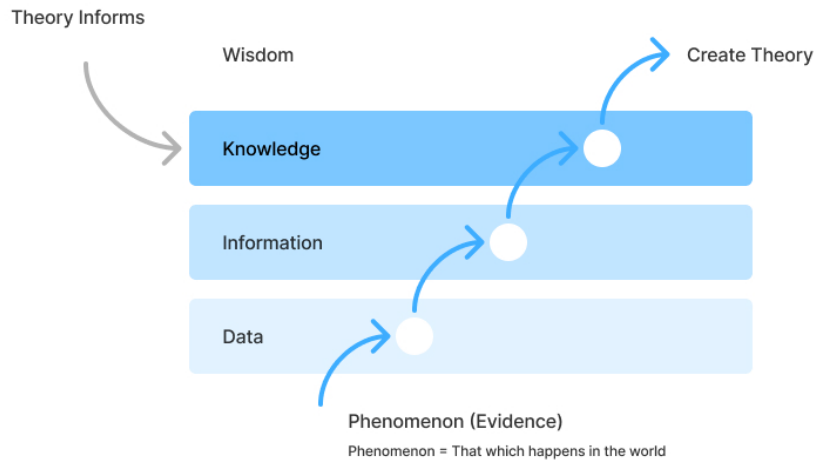


Figura 14 — Modelo DIKW de Sanders e Stappers (2016), baseado no de Ackoff (1989)

Através do modelo DIKW (Data, Information, Knowledge, Wisdom) de Ackoff (1989), Sanders e Stappers (2016) constroem um modelo de como guiar a análise (Fig. X). Os autores sublinham a distinção entre dados e informação altamente relevante, sendo o segundo referente ao modo como o investigador interpreta os dados. Deste modo, os mesmos dados poderão levar a diferentes interpretações e consequentemente a diferentes informações. Os autores definem teorias como padrões de informação, algo que acontece no nível *knowledge*. O conhecimento tem um carácter generalizado, abstraído dos dados individuais e da informação que o compõem, o conhecimento tem a possibilidade de prever futuros acontecimentos e novos dados que poderão ser extraídos da evidência (Sanders & Stappers, 2016).

4.5.6.2 Caracterização da Amostra

Para a análise foram considerados os resultados das entrevistas realizadas (método 3) e workshops (métodos 4 e 5), assim como resultados provenientes da pesquisa secundária.

4.5.6.3 Análise de Resultados

De modo a criar uma imagem mais rigorosa e fundamentada das perspetivas e necessidades dos colaboradores da sede do Gupo BEL, foi realizada uma triangulação dos resultados obtidos nas entrevistas (método 3) e workshops (métodos 4 e 5).

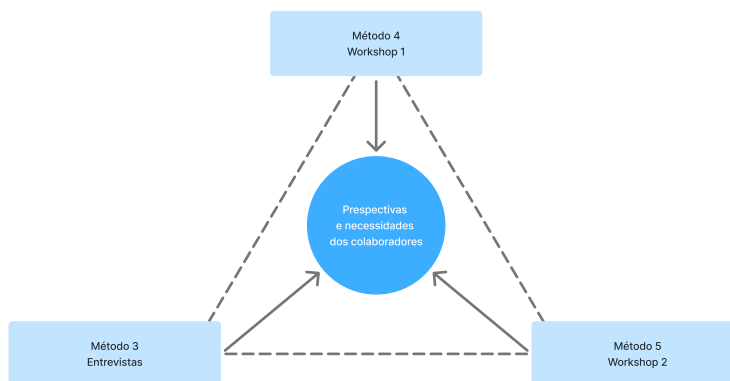


Figura 15 — Análise de dados: triangulação

Embora as abordagens ao tema dos workshops terem sido diferentes, com o primeiro a focar-se mais na significância dos benefícios e o segundo na ligação entre colaboradores e colaboradores-trabalho, através da análise dos seus resultados é possível definir paralelos e pontes entre ambos.

Uma das questões levantadas no primeiro workshop foi “Como podemos criar uma comunicação mais eficaz, abrangente e que mostre as consequências (das ações /iniciativas / benefícios)”, complementada pelos *insights*: (1) aumento de meios, frequência, feedback, consequência e (2) falta de *feedback* cria desinteresse. Aliada a esta questão surge um *insight* considerado altamente relevante no segundo workshop, que poderá ser complementar: “receber feedback dos inquiridos com objetivos e medidas para melhoria”. Isto revela que os colaboradores de ambos os workshops sentem que a comunicação interna está a falhar. Porém, mostram curiosidade e interesse em conhecer os impactos de iniciativas, como as de voluntariado, têm na comunidade ou mesmo como os benefícios e iniciativas internas estão a impactar os colaboradores da sede e para além da sede, erradicando quais quer dúvidas sobre a eficácia das medidas e transmitindo um sentimento de gratificação, como muitas vezes referiram. Este tipo de respostas também foi visto nas entrevistas inicialmente realizadas com os colaboradores que posteriormente não participaram nos workshops, referindo que todas as medidas que surgem para apoiar os colaboradores são válidas, mas que não invalida a necessidade de estudar se surtiram efeito, receber feedback e melhorar. O feedback como ferramenta de iteração e melhoria contínua dos benefícios é também um tópico comum a ambos os workshops: os colaboradores preferem um plano de benefícios com menos medidas, mas mais impactantes,

personalizadas e únicas ao Grupo BEL, a um plano de benefícios altamente extenso e genérico (do ponto de vista dos colaboradores), mas cujas medidas na sua maioria não acrescenta, valor.

Durante os workshops, os próprios colaboradores representantes dos departamentos de comunicação constataram que os inquéritos por eles conduzidos acabam por ter os resultados disponíveis nas *newsletters* mensais, mas que sentem falta do mesmo tipo de resultados publicados pelos departamentos que realizam outro tipo de inquéritos. A *newsletter* como meio de comunicação é interessante, pois é uma ferramenta interna que procura dinamizar e destacar acontecimentos que aconteceram ao longo do mês, realçar benefícios disponíveis no plano ou comunicar os novos que foram adicionados, assim como entrevistar e dar a conhecer um colaborador. No entanto, com base nas entrevistas, constatou-se que este é um meio que muitas vezes os colaboradores leem na diagonal. Neste sentido, apesar de existir uma preocupação do departamento de comunicação em publicar os resultados dos seus inquéritos, estes acabam por potencialmente ficar na sombra de outros artigos mais destacados ou de não serem lidos de todo. Ficou claro que todos os colaboradores nas entrevistas procuram uma comunicação muito mais assertiva em resposta ao feedback que dão.

Relativamente aos outros meios de comunicação, os colaboradores, nas entrevistas e posteriormente nos workshops, consideraram que o email é simultaneamente o meio que mais capta a atenção dos colaboradores, mas também aquele que é mais fácil de se perder no meio de muitos outros. É um meio que pode não atingir todos os colaboradores do Grupo BEL, destacando os colaboradores das distribuidores que não terão acesso a um computador de trabalho individual. O facto destes emails não serem priorizados no meio de outros, ficando para segundo plano, tendem a cair no esquecimento. É de referir que muitas das comunicações feitas por email são depois reforçadas por WhatsApp, um modo também controverso entre os colaboradores. Nas entrevistas realizadas, apenas 23% consideram este o modo que mais lhes capta a atenção, mas nos workshops denotou-se que outros colaboradores consideram este um meio um pouco mais intrusivo.

Os colaboradores em ambos os workshops criticam a inexistência de uma rede / aplicação interna, realçando a falta que a mesma faz não só para a comunicação interna, mas para diversas atividades do quotidiano como marcar reuniões e férias. Apesar de existir uma ferramenta interna que contém algumas destas funcionalidades, as mesmas não são conhecidas pelos colaboradores para além do departamento de IT, aliás, muitas vêm a ser descobertas apenas quando um colaborador levanta o problema diretamente a este departamento. Nesta ótica, o departamento em causa reconhece que deveria dar formação aos restantes trabalhadores e preparar uma para os recém-chegados, mas encontra-se assoberbado com trabalho e incapaz de o fazer. Simultaneamente, e para dar resposta a esta necessidade que os colaboradores sentem, uma *intranet* tem vindo a ser desenvolvida internamente e tem o seu lançamento planeado para os meses que se antevêm.

Adicionalmente, apesar de não estar refletido nos resultados finais dos workshops e entrevistas, ficou claro que a maioria dos colaboradores têm um conhecimento subjetivo relativamente ao Plano de Benefícios, não conhecendo realmente os benefícios que o compõem e a que têm direito, apesar de considerarem estar a par de. Em ambos os workshops os colaboradores exploraram a possibilidade da existência de uma comunicação via lembretes sobre os benefícios existentes. No entanto, frisaram que esta comunicação deveria ser feita sem saturar os canais de comunicação digital (email e WhatsApp), revelando uma vez mais o interesse numa aplicação interna e em comunicação física e presencial. Painéis físicos e mensagens nos espaços comuns foram destacados nos workshops, não só como meios de comunicação interna, mas também como potenciais desbloqueados de conversas entre colaboradores.

4.5.7 Método 7 | Ação de Comunicação

4.5.7.1 Caracterização do Método

Sanders e Stappers (2016) defendem que a criação de um caminho entre o processo de investigação e o de design tem inúmeras vantagens, principalmente se trabalhado desde o primeiro momento de investigação, influenciando-se mutuamente. Este caminho pode ser construído através da comunicação com os *stakeholders*.

No decorrer dos projetos, Sanders e Stappers (2016) distinguem três estratégias de comunicação com *stakeholders*, sendo elas através de apresentações, um modo mais tradicional; sessões participatórias, nas quais os papéis de apresentador e audiência se transformam em moderador e participantes; e uma fusão de ambas, iniciando-se com uma apresentação muitas vezes para um grupo maior e seguida por um evento participatório. Adicionalmente, definem três abordagens de comunicação: *high-level final presentation*, *immersion-rich event at the end* e *communication all along*.

Para o este projeto foi optada pela abordagem *communication all along*, visto que esta conta com o envolvimento e participação dos colaboradores nos diversos momentos processuais, e apresentações em momentos chave. Adicionalmente, esta abordagem tem flexibilidade para se moldar às necessidades do projeto e disponibilidade dos colaboradores que não estarão incluídos em todas as fases projetuais (Fig. 13).



Figura 16 — Comunicação com e participação dos colaboradores ao longo do projeto

Deste modo, recorre-se a uma estratégia de comunicação assente na apresentação através da ação de comunicação, e participatória, por meio de entrevistas e inquéritos.

4.5.7.2 Caracterização da Amostra

O foco desta campanha foram os colaboradores que participaram nos métodos 4 e 5.

4.5.7.3 Desenvolvimento e Aplicação

Tendo em conta os resultados das entrevistas e workshops, assim como a factibilidade e interesse para o Grupo BEL, foi desenvolvida uma campanha de comunicação que visa testar diversos modos e meios de comunicação, de modo a simultaneamente descobrir que novos meios podem ser utilizados para chegar aos colaboradores e reforçar a comunicação dos benefícios existentes.

A campanha foi pensada para testar a apelatividade de diversos meios de comunicação, alguns sugeridos previamente pelos colaboradores, como cartazes e mensagens nos espaços comuns, e outros menos tradicionais que procuram estabelecer uma relação de maior proximidade com os colaboradores, assim como suscitar interesse devido à sua tipologia, como um envelope com postais e um origami. Adicionalmente, foi pensado um passaporte de benefícios, que funciona como um pequeno manual físico sobre os benefícios disponibilizados pelo Grupo BEL, mas que adota também uma vertente mais dinâmica e interativa: procurar e premiar no Almoço de Natal o colaborador que mais usufruiu dos benefícios, ao longo do ano.

A comunicação feita por estes objetos procura em primeiro lugar reforçar benefícios associados a empresas pertencentes ao Grupo BEL, focando-se nas áreas de alimentação, e casa e carro, e em segundo lugar comunicar benefícios de parcerias com outras entidades externas ao Grupo BEL de restauração e alojamento. O passaporte complementou a comunicação dos benefícios nestas áreas, apresentando a totalidade dos benefícios disponíveis, uma vez que cada objeto apenas se focou em um a dois benefícios. A primeira edição deste passaporte focou-se somente nas áreas que estavam a ser comunicadas. A comunicação via mensagens em lugares de passagem, como escadas, corredores e espelhos, não foi implementada, uma vez que se encontra inserida dentro de um projeto de sustentabilidade, que está a ser desenvolvido nesse sentido.

Adicionalmente, a implementação destes meios de comunicação físicos procura estudar o impacto dos mesmos na comunicação transversal face aos meios de comunicação digitais já utilizados.

Área	Benefício /Parceria	Meio de comunicação
Restauração e alojamento	Grupo Capricciosa	Cartaz
Casa e Carro	BEL Energia BELMobility	Origami

Área	Benefício /Parceria	Meio de comunicação
Alimentação	Poupança Cash&Carry Amicis	Envelope com postais
Todas as referidas	Todos	Passaporte

Tabela 4 — Comunicação dos benefícios por área

Cartaz

O cartaz foi o primeiro elemento a ser aplicado. Contrariamente aos outros meios de comunicação que viriam a ser testados, e devido à sua natureza e posicionamento em locais de estar como copas e refeitório, este é um elemento que permite a interação de todos os colaboradores que usufruem destes espaços. Deste modo, foi necessário desenvolver uma comunicação universal e que não compromettesse o projeto. Isto é,



Figura 17 — Cartaz: primeiras versões



Figura 18 — Cartaz: versão final

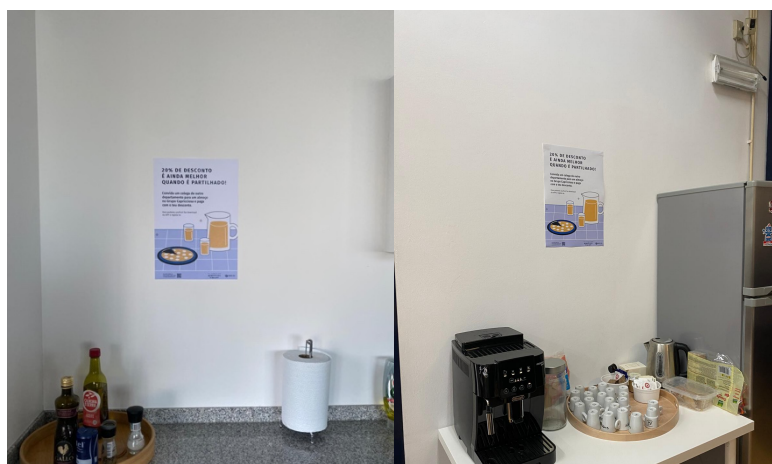


Figura 19 — Cartaz: aplicação nas zonas comuns

originalmente tinha sido pensado o redirecionamento dos meios de comunicação para o passaporte, no entanto, não faria sentido estar a comunicar um passaporte em fase de teste a colaboradores que não estão por de dentro do âmbito do projeto.

Por outro lado, a comunicação presente no cartaz foi pensada para ser uma que não só destaca o benefício em si (20% de desconto), como uma que procura fomentar o convívio entre colaboradores (“Convida um colega de outro departamento para um almoço”). Graficamente o cartaz foi beber à identidade do Grupo BEL.

A sua colocação em locais comuns procura tornar-se tema de conversa entre os colaboradores e levar à partilha de testemunhos daqueles que já usufruíram, como fazer a conversa fluir para outros beneficiários.

Origami

O origami foi pensado para comunicar os benefícios da BEL Energia e BEL Mobility. Face à sua natureza, o origami permite escolher entre um variado número de formas. Foram testadas formas que faziam sentido com a natureza da comunicação, casa e carro, tendo-se optado pelo formato de uma casa, que não só permitia uma distribuição da informação de modo mais harmonioso e lógico, como é um formato mais dinâmico e condensado face ao de um de um carro.

O origami foi deixado nas mesas individuais dos colaboradores para estes o descobrirem à sua chegada.



Figura 20 — Origami: paginação

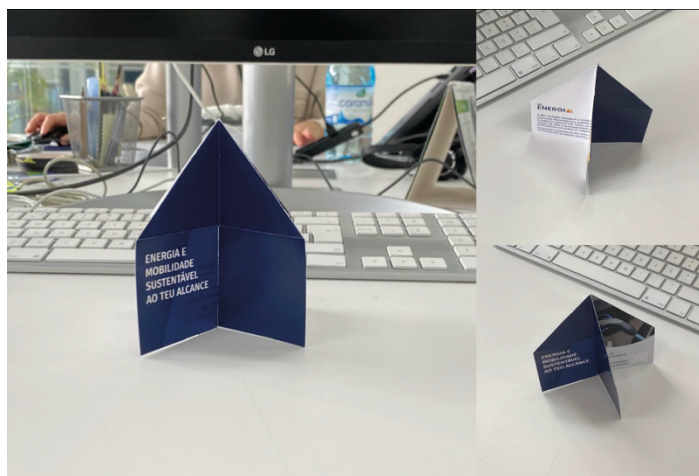


Figura 21 — Origami: implementação

Envelope com postais

O envelope, tal como o origami, foi deixado nas mesas individuais dos colaboradores, endereçados “Para ti, porque tu fazes parte”. Adicionar este endereçamento no envelope corporativo é imperativo para

a sua correta interpretação, não criando espaço para dúvidas face ao que vão encontrar no seu interior neste caso, informação referente ao Plano de Benefícios cujo mote é “tu fazes parte”.

No interior do envelope seguiam dois postais sobre benefícios de alimentação: Poupança Cash&Carry e Amicis. O cartão Poupança foi um benefício destacado nos workshops e entrevistas como um dos que mais faz sentido e diferença na vida dos colaboradores, um benefício que lhes permite comprar produtos de supermercado a preços de grossista. Adicionalmente, seguia o formulário impresso que é necessário preencher e entregar nos Recursos Humanos, procurando através desta facilitação incentivar a criação do cartão aos colaboradores que ainda não o fizeram.



Figura 22 — Postais: envelope



Figura 23 — Postais: paginação

Passaporte

O passaporte foi pensado como um objeto com múltiplos propósitos, funcionando como um manual físico sobre o Plano de Benefícios do Grupo BEL, mas também como uma iniciativa que procura aumentar a adesão aos benefícios entre os colaboradores e premiar no Almoço de Natal aquele que mais usufruiu dos benefícios. Adotando uma vertente mais interativa, o passaporte deixa espaço para os colaboradores colarem ou agraferem os comprovativos de como usufruíram dos benefícios, como fotografias e faturas, deixando à liberdade criativa de cada um e não existindo uma regra. Um mês antes do Almoço de Natal, os passaportes seriam entregues ao Departamento de Sustentabilidade do Grupo BEL para avaliação e verificação.

O passaporte foi projetado num tamanho A6, com o objetivo de ser fácil de transportar e guardar. Nas suas primeiras páginas, é explicado o seu propósito e a dinâmica a si associado, seguido por uma página onde o colaborador poderá escrever o seu nome, departamento e empresa a que pertence. Tal como o plano de benefícios digital, o passaporte está dividido por áreas de ação, neste caso as que foram previamente

comunicadas: restauração e alojamento, casa e carro, e alimentação. A cada benefício foi dedicado um *spread* de duas páginas, a primeira contendo as informações referentes ao benefício e, quando existente, um QR Code que redireciona o colaborador para mais informações; e uma segunda onde os colaboradores poderão colocar os seus comprovativos. Tal como o origami e o envelope, o passaporte foi deixado nas mesas dos colaboradores.

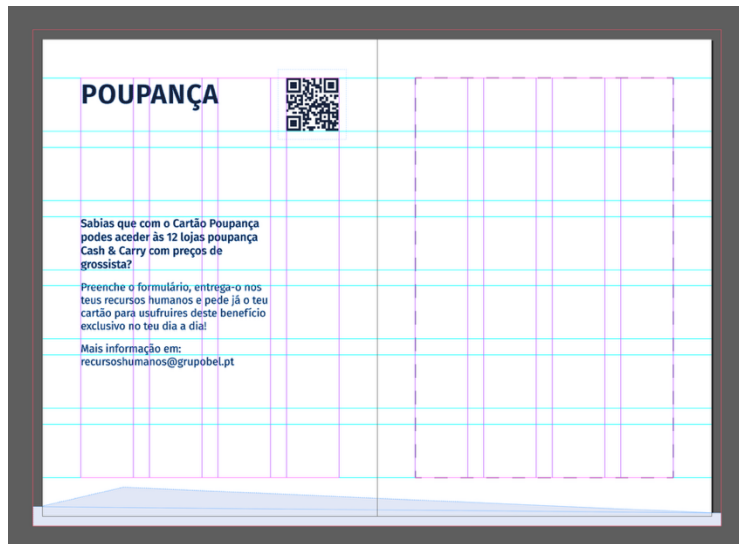


Figura 24 — Passaporte: paginação versão 1



Figura 25 — Passaporte: versão 1

4.5.8 Método 8 | Entrevistas

4.5.8.1 Caracterização da Amostra

O foco desta ação foram os colaboradores que participaram que participaram nos workshops, referentes aos métodos 4 e 5.

4.5.8.2 Aplicação

Foram realizadas entrevistas anónimas estruturadas, utilizando um guião de questões pré-definidas (Apêndice J).

As entrevistas tiveram o objetivo de avaliar e, posteriormente, melhorar os objetivos de comunicação implementados. As questões colocadas permitiram analisar cada objeto segundo os parâmetros de design/layout, comunicação e impacto, assim como avaliar a campanha geral com base no seu interesse e pregnância. As questões para o passaporte, para além de cobrirem os campos de design, comunicação e impacto, focaram-se também no interesse e em questões diretas sobre como o melhorar. Apesar de muitas

das questões poderem ser respondidas com base no sim ou não, o facto de as entrevistas serem conduzidas presencialmente levam os colaboradores a desenvolverem mais e a justificarem as suas repostas.

Antes de as entrevistas se iniciarem, o propósito das mesmas foi explicado, salientando que para o projeto não é benéfico que todas as repostas sejam positivas pelo medo de criticarem o trabalho desenvolvido, incentivando os colaboradores a expressarem a sua opinião real. Adicionalmente, os colaboradores foram alertados para a repetição das questões para os diversos objetos, uma vez que estes seriam avaliados segundo os mesmos parâmetros. As entrevistas foram gravadas e duraram em média 7 minutos.

4.5.8.3 Análise de Resultados

Quando inquiridos sobre como se sentiram ao interagir com os materiais da campanha, todos colaboradores deram respostas positivas, desde sentirem-se bem e confortáveis, a integrados e motivados. 91% dos colaboradores consideram que a campanha despertou o seu interesse para conhecer melhor os benefícios disponíveis, enquanto 9% considerou não ter ficado mais interessado, uma vez que este é um tópico no qual já tinha interesse e estava desperto para.

Todos os colaboradores consideraram apropriado o tom de comunicação mais informal utilizado nos diversos materiais de comunicação da campanha e no Plano de Benefícios do Grupo BEL.

Relativamente ao interesse despertado por cada meio de comunicação, 64% dos colaboradores considerou o passaporte como o mais interessante, sublinhando pontos positivos como ser aquele que rompe com o modo de comunicação a que estão habituados devido ao seu formato diferente. De realçar também que, para além de ser informativo e fácil de navegar, é também aquele que convida à interatividade a longo prazo, trazendo um sentimento de desafio e competição saudável. Em segundo lugar, 36% dos colaboradores destacaram o origami como o meio de comunicação que mais lhes despertou a atenção, por ser um formato muito diferente. Gostaram especialmente da distribuição pelas secretárias, realçando que o formato que se poderá adaptar e funcionar como um elemento permanente na secretária dos colaboradores que os relembra da existência do plano.

Apesar de o passaporte ter sido considerado o meio de comunicação mais apelativo entre o cartaz, o origami e o envelope, melhorias ao mesmo foram propostas. Entre as diversas melhorias propostas pelos colaboradores, destacaram-se a utilização de carimbos ao invés de colocar diretamente os comprovativos, com 45% dos colaboradores a não considerarem prática ou pouco prática a ideia, existir uma versão digital para computador de modo a apelar às diversas gerações, maior personalização e uma secção final onde os colaboradores poderão dar feedback e sugerir novos benefícios. 81% dos colaboradores consideraram que

o passaporte os ajudou a conhecer melhor os benefícios disponíveis, enquanto os restantes 19% consideraram que já estavam familiarizados com os benefícios apresentados.

Para o cartaz, origami e envelope, 91% dos colaboradores consideraram que a estética geral os motivou a parar e ler o conteúdo, que o uso de cores é apelativo, mas sem uma real preferência por imagens, e que não existiu nenhum elemento visual que lhes dificultasse a compreensão. Para o origami, 9% dos colaboradores referiu que as questões formais do objeto constituíram uma barreira na sua perceção da mensagem. Não obstante, os colaboradores consideraram que as informações foram transmitidas de forma clara. Todos os resultados encontram-se disponíveis no Apêndice K.

4.5.9 Método 9 | Ação de Comunicação

4.5.9.1 Caracterização da Amostra

O foco desta campanha foram os colaboradores que participaram que participaram nos métodos 4 e 5.

4.5.9.2 Desenvolvimento e Aplicação

Tendo em conta o feedback recebido nas entrevistas foram realizadas melhorias ao passaporte e origami.

O origami, originalmente pensado como um meio de comunicação de dois benefícios, passou a ser utilizado como um suporte para comunicar unicamente o Plano de Benefícios, assumindo o carácter do *token* e lembrete constante do plano na secretária do colaborador. Com a forma de uma pirâmide de base quadrangular, nas suas faces apresenta o logótipo do Plano de Benefícios e um QR Code que redireciona para o plano online.



Figura 26 — Origami: versão final

Entre o feedback para o passaporte destaca-se uma preferência por carimbos ao invés da colocação dos comprovativos, assim como uma necessidade de ter os benefícios mais ilustrados ou representados via imagética. Adicionalmente, foi sugerida a inserção no final de uma página de sugestões, onde os colaboradores poderão deixar não só sugestões de novos benefícios e iniciativas que lhes fazem mais sentido, como outro tipo de comentários e sugestões de melhorias ao próprio passaporte e à sua dinâmica.

Ambos os novos objetos foram maquetizados e deixados nas secretárias dos colaboradores pertencentes à amostra.

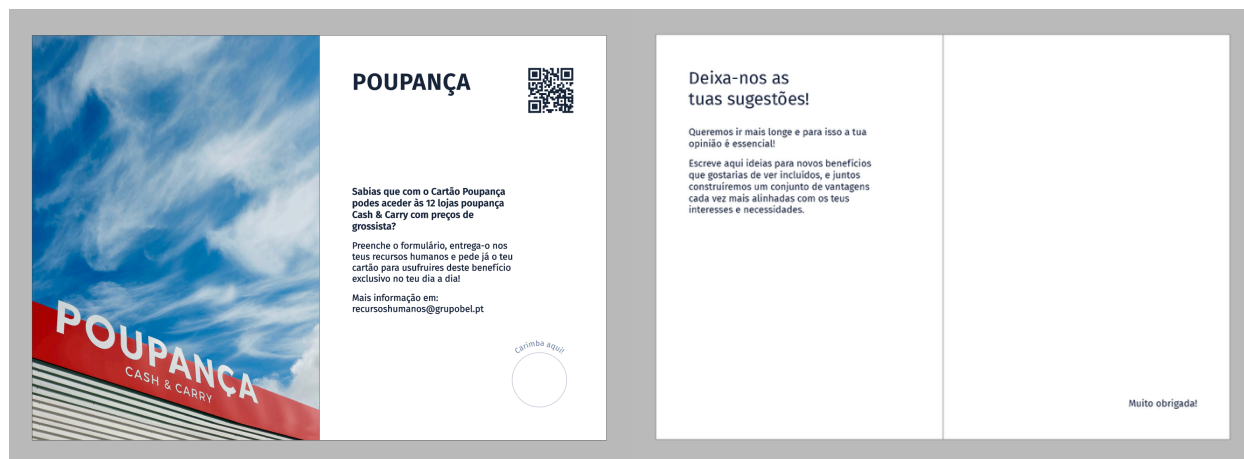


Figura 27 — Passaporte: paginação versão 2

4.5.10 Método 10 | Questionário

4.5.10.1 Caracterização do Método

O questionário foi distribuído pelos colaboradores de modo a ser autoadministrado. Robson (2002) destaca características destes questionários como serem de curta extensão, pouca complexidade e cujas questões poderão variar de simples a moderadas. Adicionalmente, reforça que os questionários assentam essencialmente em questões de resposta fechada, onde a escolha é entre um número de alternativas fixas, e algumas questões de resposta aberta, que o autor destaca como mais eficazes em questionários feitos presencialmente em modo de entrevista.

Robson (2002) sublinha que as questões colocadas no questionário devem ser desenhadas com o intuito de responder aos objetivos do projeto, mais particularmente, responder às questões de investigação.

O questionário aplicado tem como objetivo avaliar a campanha e respetivas peças segundo os parâmetros de impacto, pregnância, leitura e compreensão, e design/formato, assim como avaliar a valorização da inclusão dos colaboradores no processo e da comunicação transversal. O questionário foi

dividido em cinco secções distintas: campanha, layout das peças, comunicação e passaporte, cujas respostas se encontram numa escala de 1 a 5, discordo totalmente a concordo totalmente, respetivamente, e comentários com três questões de resposta aberta. O questionário pode ser consultado no Apêndice L.

4.5.10.2 Caracterização da Amostra

O questionário foi administrado aos colaboradores que participaram nos workshops, referentes aos métodos 4 e 5.

4.5.10.3 Análise de Resultados

A abordagem participativa deste projeto refletiu-se numa maior valorização da campanha por parte dos colaboradores. De acordo com os resultados do questionário final, 70% dos colaboradores concordaram que o seu papel foi reconhecido no desenvolvimento da campanha de comunicação, 80% que as suas opiniões foram ouvidas e 90% que a oportunidade de darem feedback ao longo do processo influenciou positivamente as suas perceções. No entanto, apenas 50% concorda que a oportunidade de dar feedback impactou a sua perceção do Grupo BEL, contudo 80% considera que iniciativas como esta os fazem sentir mais alinhados com os valores do Grupo BEL e 90% demonstra interesse em que futuramente exista este tipo de envolvimento em iniciativas internas.

Relativamente à campanha em si, 70% dos colaboradores concorda totalmente que a utilização de artefactos com formatos menos tradicionais, como o origami, o envelope com postais e o passaporte, tornou a campanha mais memorável. Adicionalmente, 90% dos colaboradores consideraram que a campanha despertou em si interesse em saber mais sobre os benefícios apresentados, assim como sobre o Plano de Benefícios na sua totalidade e 80% admite considerar vir a usufruir de benefícios que ainda não conhecia. Do mesmo modo, 90% dos colaboradores concorda que começaram a ter mais interesse no Plano de Benefícios após a sua inclusão e participação neste projeto. Todos os colaboradores concordaram (30%) ou concordaram totalmente (70%) que sentem saber mais sobre o Plano de Benefícios agora face a antes da implementação da campanha de comunicação. No entanto, e tendo em conta as limitações temporais de duas semanas e meia para a implementação dos materiais de comunicação, somente 60% procurou usufruir dos benefícios disponíveis.

A participação dos colaboradores no projeto levou a uma maior proximidade entre colaboradores de diversos departamentos. Objetos de comunicação físicos, como o cartaz, foram vistos por 90% dos colaboradores como maiores promotores de interação do que a comunicação digital. Em conformidade, 80% dos colaboradores considerou que a campanha os levou a falar mais sobre os benefícios com os seus pares.

Sobre as peças desenvolvidas para a campanha de comunicação, o cartaz foi considerado por 80% dos colaboradores como o mais memorável, seguido pelo origami e por fim o envelope com postais. Relativamente ao layout e comunicação destes materiais, os resultados seguem na tabela 4. Adicionalmente, os colaboradores consideram os meios de comunicação físicos como mais eficazes face à comunicação digital (email, *newsletter*, WhatsApp).

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Layout das peças					
Q.1	O design foi apelativo e captou a minha atenção.				
Cartaz	0%	0%	10%	40%	50%
Origami	0%	0%	10%	40%	50%
Envelope	0%	10%	30%	30%	30%
Q.2	As cores e tipografias utilizadas facilitaram a leitura e compreensão da informação.				
Cartaz	0%	0%	0%	50%	50%
Origami	0%	0%	10%	60%	30%
Envelope	0%	10%	10%	50%	30%
Q.3	Este é o material de comunicação de que me lembro melhor.				
Cartaz	0%	10%	30%	30%	30%
Origami	10%	0%	30%	20%	40%
Envelope	10%	0%	60%	20%	10%
Q.4	O cartaz fez com que me lembrasse do benefício nele comunicado até agora.				
Cartaz	0%	10%	10%	40%	40%
Origami	10%	10%	20%	30%	30%
Envelope	0%	0%	60%	20%	20%
Comunicação					
Q.1	Compreendi facilmente a informação.				
Cartaz	0%	0%	0%	40%	60%
Origami	0%	0%	10%	50%	40%
Envelope	0%	0%	10%	60%	30%
Q.2	Compreendi facilmente como posso usufruir dos benefícios apresentados.				
Cartaz	0%	0%	0%	60%	40%
Origami	0%	0%	0%	70%	30%
Envelope	0%	0%	10%	60%	30%
Q.3	O reforço da comunicação física ajudou-me a conhecer melhor os benefícios já existentes comparativamente ao email.				
Cartaz	0%	0%	10%	60%	30%
Origami	0%	10%	10%	40%	40%
Envelope	0%	0%	30%	50%	20%
Q.4	O reforço da comunicação física ajudou-me a conhecer melhor os benefícios já existentes comparativamente à newsletter.				
Cartaz	0%	0%	0%	60%	40%
Origami	0%	0%	20%	40%	40%
Envelope	0%	0%	30%	50%	20%
Q.5	O reforço da comunicação física ajudou-me a conhecer melhor os benefícios já existentes comparativamente ao WhatsApp.				

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Cartaz	0%	0%	20%	30%	50%
Origami	0%	0%	10%	40%	50%
Envelope	0%	0%	30%	30%	40%

Tabela 5 — Resultados do Inquérito

Face ao passaporte, 90% dos colaboradores considera que este irá tornar a experiência de usufruir dos benefícios mais interessante e dinâmica, e que os motivou e levou a planear usufruir mais dos mesmos. No entanto, e tendo uma vez mais em conta as limitações temporais do projeto, apenas 20% admite ter usufruído de benefícios desde que recebeu o primeiro protótipo do passaporte. Todos os colaboradores afirmaram ter interesse na implementação do passaporte em futuras dinâmicas do Grupo BEL. Relativamente ao design do passaporte, os colaboradores consideram o seu tamanho adequado, com um design apelativo e cuja informação é de fácil consulta, e informativo. A dinâmica de carimbar o passaporte com base nos benefícios usufruídos foi aprovada por 90% dos colaboradores, os restantes 10% assumindo uma posição de neutralidade. Todos os resultados podem ser consultados em maior detalhe no Apêndice M.

4.5 Considerações Éticas

A natureza participativa deste estudo requereu o cumprimento de cuidados éticos fundamentais. A todos os colaboradores foi pedida a assinatura de um formulário de consentimento onde eram explicados o âmbito do projeto, os seus objetivos e o modo como a informação seria recolhida: áudio e fotografias para os workshops e somente áudio para as entrevistas. Relativamente às entrevistas semiestruturadas, os colaboradores foram informados que estas seriam transcritas para sua posterior aprovação. Deste modo, foi garantido o consentimento informado e a participação voluntária, e os colaboradores estavam cientes de que poderiam desistir do processo a qualquer momento e sem consequências. Para consultar os formulários de consentimento, ver os Apêndices N e O.

O anonimato dos colaboradores foi respeitado em todas as fases do projeto, garantido através da não partilha de informações específicas que pudessem levar à sua identificação, como género, idade, cargo, departamento, contexto familiar ou outros. Os dados e opiniões recolhidos foram tratados com responsabilidade e utilizados exclusivamente para fins de investigação.

Por fim, é de referir que todos os colaboradores foram tratados com respeito e compreensão em todos os momentos.

4.6 Síntese Conclusiva

A inclusão dos colaboradores ao longo do processo é imperativa para empatizar com e analisar as suas perceções face ao Plano de Benefícios e identificar barreiras ao seu usufruto na sua comunicação. A sua participação nas diversas fases projetuais e contínuo feedback às soluções apresentadas e testadas, permitiu o desenvolvimento de materiais de comunicação que reforçam a comunicação dos benefícios disponíveis sem saturar os canais digitais e que, simultaneamente, lhes despertam interesse e prendem a atenção devido à sua materialidade.

Tendo por base a estrutura de uma investigação aplicada e participativa, assim como a utilização de diversos métodos distintos de recolha de dados, foi possível realizar uma exploração e compreensão aprofundada das perspetivas dos colaboradores do Grupo BEL relativamente à sua comunicação interna e RSC interna. A utilização de métodos participativos e qualitativos, como as entrevistas e workshops, assim como de métodos exploratórios, como a ação de comunicação, permitiram estudar múltiplas perspetivas e validar soluções e resultados que foram sendo identificados ao longo do processo.

A revisão de literatura inicial permitiu enquadrar teoricamente o projeto, enquanto métodos como as entrevistas e workshops permitiram empatizar diretamente com os colaboradores, identificar barreiras e oportunidades de melhoria.

A complementaridade dos métodos permitiu fazer uma triangulação dos resultados, aumentando a sua fiabilidade e dando melhor continuidade ao desenvolvimento, teste e validação de soluções num processo iterativo com base no feedback regular dos colaboradores. Deste modo, os métodos utilizados não se limitaram à recolha de dados, mas contribuíram também para o desenvolvimento, construção e validação do projeto final, espelhando a pertinência da utilização de uma abordagem participativa e centrada nos colaboradores.

5. Projeto Final

Após um processo muito trabalhado e desenvolvido ao longo de nove fases distintas de escuta, experimentação e melhoria, foi possível chegar a uma versão final dos objetos de comunicação. A solução obtida é fruto de um trabalho conjunto com os colaboradores, incorporando os seus contributos, e por eles aprovada.

5.1 Racional Criativo

A campanha de comunicação foi desenvolvida com o objetivo de reforçar a comunicação e conhecimento dos colaboradores sobre medidas do Plano de Benefícios, procurando fomentar o usufruto e aumentar o sentimento de pertença.

A campanha destina-se aos colaboradores da sede do Grupo BEL e, tendo em conta que nem todos os colaboradores têm o mesmo interesse por esta temática, foi necessário pensar numa campanha que procurasse apelar a todos, desenvolvendo peças únicas e distintas que fossem capazes de chamar à atenção dos menos interessados.

Alinhada com a mais recente *newsletter*, que se focava no Plano de Benefícios, a campanha focou-se em comunicar simultaneamente benefícios que impactam o dia-a-dia dos colaboradores, como benefícios aliados a outras empresas do Grupo BEL, visando reforçar o sentimento de grupo e união.

De modo a criar coesão entre as peças e o plano de benefícios já existente, utilizou-se o tom mais informal, inclusivo e próximo da comunicação, enquanto graficamente e visualmente as peças foram também beber à identidade do Grupo BEL e do plano.

Para não criar uma saturação dos canais digitais, descobrir novos modos de comunicação que possam apelar aos colaboradores e fomentar a relação entre pares, foram desenvolvidas peças como cartazes, origamis e envelopes personalizados. Adicionalmente, foi desenvolvido um passaporte, que surge não apenas como via de comunicação, mas também como uma iniciativa e incentivo ao usufruto dos benefícios e procurando instaurar um sentimento de competição saudável.

5.2 Projeto Final

5.2.1 Identidade Visual

Todas as peças foram desenvolvidas segundo a identidade visual do Grupo BEL, garantindo uma coerência com a comunicação institucional já existente. Respeitando elementos-chave como a tipografia, paleta de cores e imagética, procura-se assegurar automaticamente o reconhecimento por parte dos colaboradores, reforçar o sentimento de pertença, e a comunicação interna. O alinhamento visual das novas

peças de comunicação pretende reforçar a imagem do Grupo BEL e explorá-la em diferentes meios. Adicionalmente, peças que comunicavam benefícios associados a empresas pertencentes ao Grupo BEL, beberam visualmente das identidades visuais das marcas que comunicavam.

A identidade visual do Grupo BEL é composta por uma paleta cromática azul, cujo tom principal é o #17233D, utilizado no logotipo do Grupo BEL e do Plano de Benefícios. A fonte utilizada é a Fira Sans nos seus diversos pesos.

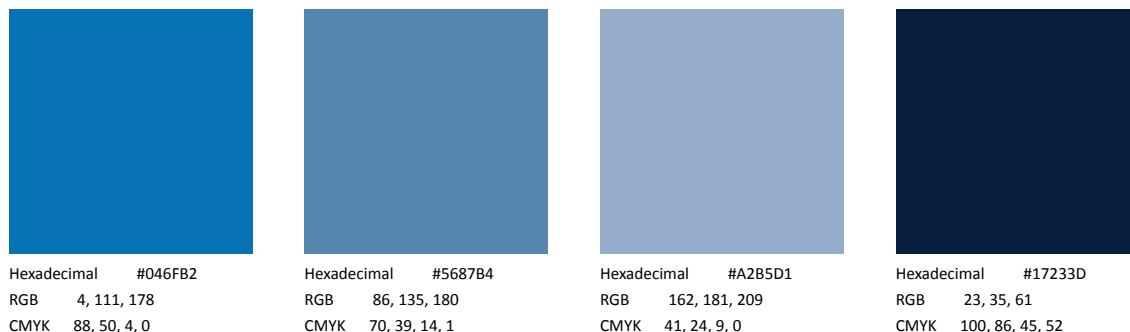


Figura 28 — Identidade Grupo BEL: cores

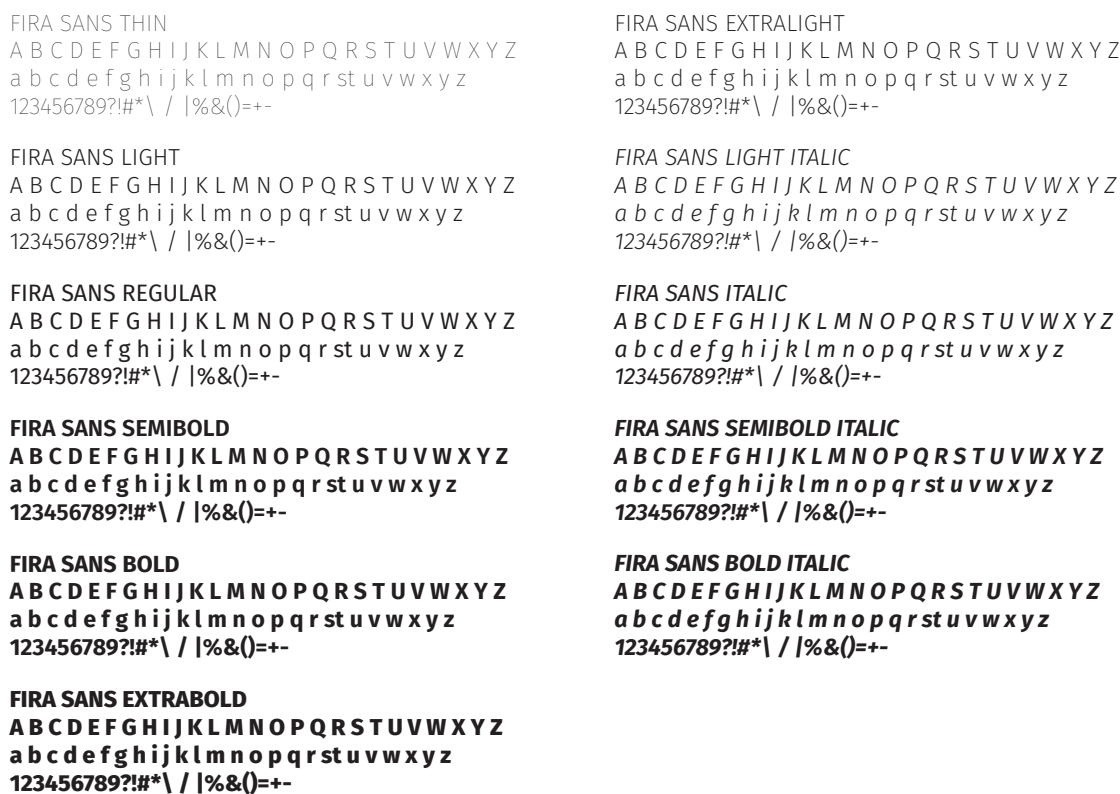


Figura 29 — Identidade Grupo BEL: tipografia

5.2.2 Design das peças

5.2.2.1 Cartaz

O cartaz foi uma peça pensada com os objetivos de comunicar um benefício referente à área de Restauração e Lazer, dando destaque aos 20% de desconto, e promover o convívio entre colaboradores fora do local de trabalho, mas também com o propósito de avaliar o impacto da comunicação física em locais de convívio nas interações entre os colaboradores.

O cartaz foi desenhado num A3 ao alto, cujas dimensões são 297 mm por 420 mm. O conteúdo foi imposto sobre uma grelha de 4 colunas com 3 goteiras de 10 mm entre si, e as margens superiores, inferiores e laterais são de 30 mm. O conteúdo em rodapé (logotipos e QR Code para o plano e benefícios digital) contam com uma margem inferior e lateral de 10 mm.

Os elementos textuais foram distribuídos hierarquicamente de cima para baixo, destacando em primeiro lugar a vantagem do benefício em questão (20% de desconto), seguido por um convite e informação complementar. Simultaneamente, a disposição dos elementos gráficos foi feita de modo a complementar os elementos textuais sem competir pela atenção de quem estivesse a ler o cartaz e sem comprometer a compreensão do leitor. A ilustração utilizada remete para o benefício em questão, contextualizando o leitor.

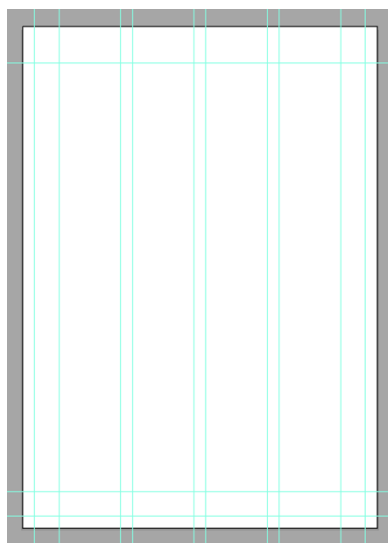


Figura 30 — Cartaz final: grelha



Figura 31 — Cartaz final

A tipografia utilizada foi a Fira Sans, que caracteriza a identidade do Grupo BEL e do seu Plano de Benefícios, garantindo a consistência entre suportes e reforçando a imagem do Grupo BEL. A vantagem do benefício entra com maior destaque para captar desde o primeiro momento o olhar do colaborador,

utilizando o peso *bold* e *uppercase*. Os textos suplementares assumem pesos e dimensões menores, mantendo uma clara hierarquia.

Conteúdo	Fonte e Peso	Pontos
Destaque	Fira Sans Bold	48 pt
Convite	Fira Sans SemiBold	32 pt
Informação complementar	Fira Sans Regular	21 pt
Rodapé	Fira Sans Regular	12 pt

Tabela 6 – Cartaz: características tipográficas

As principais cores utilizadas, tanto nos elementos textuais como gráficos, são os azuis da identidade visual do Grupo BEL. No entanto, foi utilizada uma cor secundária amarela (HEX #fbbf53) de modo a criar contraste e quebrar com a monocromia imposta pelos azuis, e dar um maior dinamismo visual.

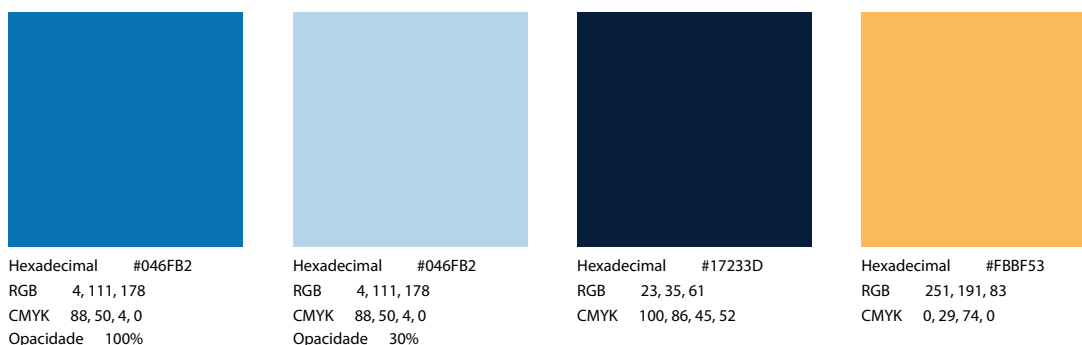


Figura 32 — Cartaz: cores

5.2.2.1 Origami

O origami foi desenvolvido com o intuito de se assumir como um *token* na secretária dos colaboradores que os lembra constantemente do Plano de Benefícios. Através de um formato de comunicação mais invulgar (um origami de uma pirâmide de base quadrangular), procura-se despertar o interesse dos colaboradores e levá-los a manusear e interagir diretamente com o objeto.

A pirâmide é planificada numa página quadrada, cujas laterais medem 210 mm, tal como na Fig. X. Quando montado, o origami tem uma altura de 75 mm por 60 mm de comprimento e profundidade.

Nas suas faces apresentando o logótipo do Plano de Benefícios e um QR Code que redireciona para o plano online. O QR Code, tem uma dimensão de 15 mm por 15 mm, garantindo a sua legibilidade.

Tal como nos outros suportes de comunicação, a fonte utilizada é a Fira Sans, neste caso com um peso regular e tamanho de 9 pontos. A cor utilizada é a principal cor da identidade do Grupo BEL (HEX #17233d).

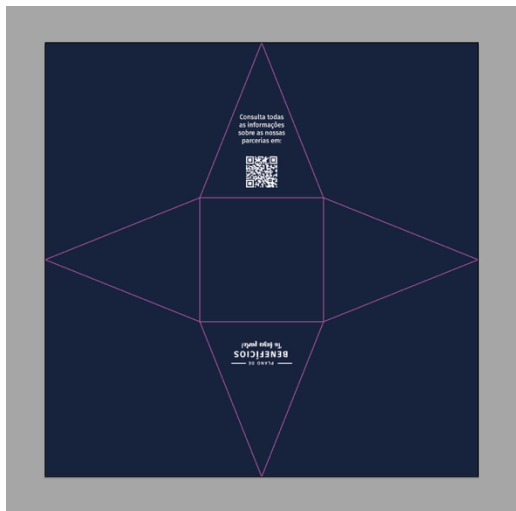


Figura 33 — Origami: paginação final



Figura 34 — Origami: versão final 2

5.2.2.3 Envelope com postais

O envelope surge como um suporte de comunicação que necessita do manuseamento e interação direta por parte dos colaboradores. Endereçado manuscritamente “Para ti, porque tu fazes parte” confere ao envelope corporativo um carácter mais pessoal e íntimo. No seu interior seguem dois postais referentes aos benefícios que se pretendem comunicar na área da Alimentação (Poupança Cash&Carry e Amicis). Adicionalmente, segue impresso o formulário que é necessário preencher e entregar nos Recursos Humanos para adquirir um cartão Poupança, procurando influenciar e facilitar o processo da criação de cartão aos colaboradores que ainda não o fizeram.

Ambos os postais foram desenhados num A6 ao baixo, 148 mm por 105 mm, e foi tomado partido de ambas as suas faces para comunicar os benefícios.

Postal Plano de Benefícios – Amicis

O primeiro postal a ser retirado do envelope tem uma face a comunicar o Plano de Benefícios (a primeira a ser vista) e uma segunda a comunicar o Gin Amicis.

A face que comunica o plano foi desenhada segundo os mesmos princípios gráficos que o origami, utilizando a principal cor (HEX #17233d) da identidade do Grupo BEL como fundo, e a fonte Fira Sans, neste caso com o peso regular e 12 pontos, para o conteúdo textual. O logotipo do Plano de Benefícios

surge com mais destaque deixando clara a hierarquia da informação, e reforçando a sua existência e relevância.

Para a comunicação do desconto de colaborador na marca Amicis, foi adaptado um postal previamente desenvolvido pelo Departamento de Marketing e Design para a marca neste sentido.



Figura 35 — Postal: Amicis / Plano de Benefícios

Postal Poupança

O segundo postal comunica apenas a marca Poupança, com uma das suas faces a apresentar o logótipo e *claim*, e a outra a comunicar as vantagens da criação de cartão e a redirecionar o colaborador para o formulário.

O conteúdo foi imposto dentro de uma margem de 15 mm. A tipografia utilizada respeita a identidade visual da marca Poupança, neste caso a Avenir. A fonte foi utilizada com maior peso e em *uppercase* para



Figura 36 — Postal: Poupança

destacar a vantagem associada ao cartão (Avenir Heavy, 16 pt) e de modo mais discreto o texto complementar (Avenir Medium, 12 pt). A mancha de cor utilizada é como definida na identidade visual da marca, iniciando-se na cor HEX #e53524 e terminando na HEX #a71a17 com um ângulo de -30°. O logotipo e o *claim* foram utilizados como estipulado pelas normas da marca.

5.2.2.4 Passaporte

Mais do que um suporte de comunicação, o passaporte tornou-se numa iniciativa que visa premiar os colaboradores pelo seu usufruto dos benefícios e simultaneamente incentivar mais ao seu uso.

Por um lado, o passaporte funciona como um manual físico, onde os colaboradores poderão encontrar todas as informações essenciais relativamente aos benefícios proporcionados pelo Grupo BEL. Por outro, cria uma dinâmica que visa premiar no Almoço de Natal o colaborador que mais benefícios usufruiu.

Adotando uma vertente mais interativa, o passaporte requer que o colaborador apresente nos seus Recursos Humanos um comprovativo de como usufruiu do benefício para poder ter o seu passaporte carimbado. Adicionalmente, no fim do passaporte os colaboradores encontrarão uma página onde poderão deixar as suas sugestões e feedback, que será analisado quando os passaportes forem recolhidos antes do Almoço de Natal, para validação. Anualmente, serão distribuídos pelos colaboradores novos passaportes com os novos benefícios que surgiram e não estavam incluídos na versão anterior.

No âmbito deste projeto, o passaporte desenvolvido e testado com os colaboradores somente continha as informações referentes às áreas de benefícios de alimentação, casa e carro, e restauração e alojamento.

O passaporte foi pensado como um livrete A6, 105 mm por 148 mm, com a intenção de ser simultaneamente fácil de transportar, guardar e manusear. O conteúdo foi imposto numa grelha de 4 colunas



Figura 37 — Passaporte: paginação spread benefício

por 6 linhas, as goteiras entre colunas e linhas têm uma altura e largura de 5 mm respetivamente. As margens superiores, inferiores e laterais são de 12 mm.

O passaporte inicia-se com uma breve explicação do seu propósito e da dinâmica a si associada, seguida por uma página de identificação do colaborador, pelo conteúdo referente aos benefícios, organizado por áreas, e por fim pelo *spread* onde os colaboradores poderão deixar as suas opiniões.

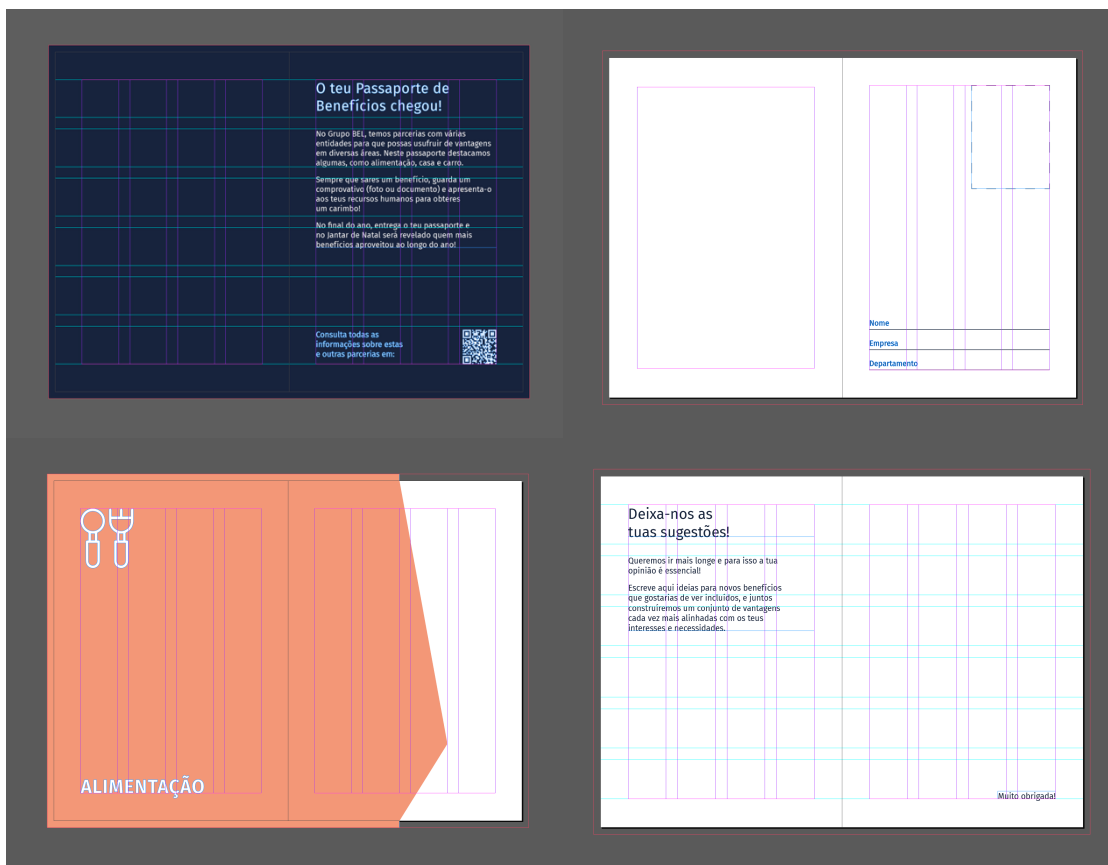


Figura 38 — Passaporte: paginação

Para cada benefício foi dedicado um *spread* de duas páginas, na primeira apresentando uma imagem ilustrativa, aumentando a sua apelatividade, e na segunda as informações referentes ao benefício, o local para carimbar e, quando existente, o QR Code que redireciona o colaborador para mais detalhes. Para ver o passaporte na sua íntegra, consultar Apêndice P.

A tipografia utilizada foi a Fira Sans, que caracteriza a identidade do Grupo BEL e do seu Plano de Benefícios, uma vez mais garantindo a consistência entre suportes e reforçando a imagem do Grupo BEL. A empresa ou marca que proporciona o benefício entra como título em maior destaque, utilizando o peso *bold* e *uppercase*. Os textos suplementares assumem menores pesos e dimensões, conferindo uma clara hierarquia ao conteúdo textual.

Para os elementos textuais ao longo do documento foi utilizado o principal azul da identidade visual do Grupo BEL. Já os separadores têm como fundo a cor que lhes foi atribuída à sua criação no Plano de Benefícios. Uma vez mais, as cores criam coesão entre todos os suportes desenvolvidos com os já existentes.

Conteúdo	Fonte e Peso	Pontos
Título 1	Fira Sans Bold	24 pt
Destaque	Fira Sans Regular	18 pt
Título 2	Fira Sans Bold	16 pt
Corpo de texto 1	Fira Sans Medium	10 pt
Corpo de texto 2	Fira Sans Regular	10 pt
Carimbo	Fira Sans Regular	8 pt

Tabela 7 — Passaporte: características tipográficas

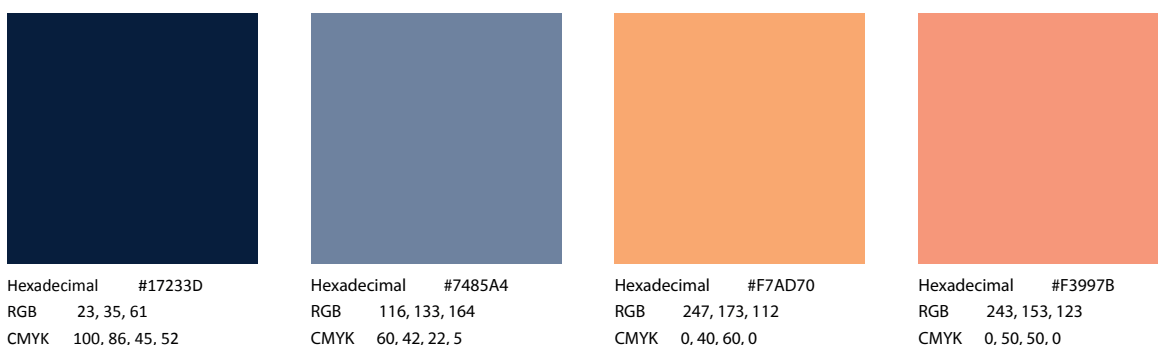


Figura 39 — Passaporte: cores

5.3 Síntese Conclusiva

O projeto resulta de um longo processo participativo, que proporcionou aos colaboradores um papel ativo na identificação de barreiras e no desenvolvimento de soluções para a comunicação de benefícios. Os suportes desenvolvidos têm como objetivo reforçar a comunicação digital existente e lembrar os colaboradores dos benefícios de que dispõem, assim como tornar o Plano de Benefícios mais acessível e o seu usufruto mais dinâmico.

A identidade do Grupo BEL foi aplicada aos suportes de comunicação desenvolvidos e testados (cartaz, origami, envelope com postais e passaporte), de modo a não só garantir a coerência entre materiais, como de reforçar a imagem do Grupo BEL, conferindo-lhes um design mais institucional, promovendo um maior sentido de proximidade e sentimento de pertença. A materialidade física dos suportes como o

envelope, o origami e o passaporte, implica uma relação direta entre o colaborador e a comunicação, exigindo um maior envolvimento emocional por parte do colaborador e contribuindo para uma maior retenção da mensagem e interesse na comunicação.

6. Discussão de Resultados

6.1 Introdução

Este capítulo final dedica-se a uma reflexão crítica dos resultados apurados, de modo a compreender os seus pontos positivos e limitações. Estes resultados em conjunto com a revisão literária darão resposta às questões de investigação colocadas. Por fim serão identificadas as limitações deste projeto, e possíveis caminhos futuros de investigação e aplicação.

6.2 Reflexão crítica

Este projeto apresenta-se como um caso de estudo e segue uma metodologia de investigação aplicada, focando-se na escassa adesão dos colaboradores do Grupo BEL aos benefícios internos e interesse pela RSC. De modo a responder à questão central do projeto — “Como pode uma empresa desenvolver uma estratégia de Responsabilidade Social Corporativa verdadeiramente significativa para os seus colaboradores?” — foram colocadas duas questões auxiliares, que permitiram estudar mais profundamente as perceções dos colaboradores sobre a RSC Interna e o modo como esta impacta o seu quotidiano. As respostas a estas questões são imprescindíveis para dar compreender e dar resposta à questão central deste projeto.

A primeira questão colocada no desenvolvimento deste projeto — “Como podemos comunicar com os colaboradores de modo a fomentar a aderência ao Plano de Benefícios e iniciativas?” — explora os modos como a comunicação interna se pode configurar com o objetivo de colmatar a baixa adesão ao Plano de Benefícios. Apesar desta questão não encontrar uma resposta clara na revisão de literatura, é possível identificar pontos positivos associados à eficácia da comunicação, como o aumento do envolvimento dos colaboradores com a RSC (Carlini & Grace, 2021; González-De-la-Rosa, 2023), e a adoção de estratégias durante o desenvolvimento e distribuição de mensagens de RSC, que valorizam uma comunicação clara, transparente, relevante, e consistente e bidirecional (Dong et al., 2023).

Através da aplicação dos princípios e processos do Human-Centered Design como trabalhados pela IDEO, tendo como pilar a empatização com os colaboradores e proporcionando a sua participação em diversas fases projetuais, foi possível identificar lacunas no seu conhecimento e desenvolver uma comunicação e testar suportes que colmatassem as dificuldades identificadas. Uma comunicação para além da digital que visava reforçar a comunicação de benefícios já existentes através de formatos menos convencionais, como o origami, despertou maiores níveis de interesse entre os colaboradores. A comunicação via cartazes em zonas comuns permitiu aos colaboradores explorar em conjunto o benefício, tornando o Plano de Benefícios um tópico de conversa entre si, consecutivamente fomentando as suas

relações laborais. A comunicação direcionada fez também com que os colaboradores sentissem que exista um esforço extra do Grupo BEL em mostrar a sua preocupação pelo seu bem-estar. Adicionalmente, meios como o passaporte de benefícios ajudaram não só a disseminar o conhecimento de modo mais acessível, como também inspiraram e motivaram os colaboradores a conhecer mais sobre os seus benefícios e a planear o seu usufruto.

A segunda questão colocada — “Poderá a inclusão dos colaboradores nos processos de definição e decisão criar benefícios mais significativos?” — procurou compreender se a inclusão dos colaboradores nas diversas fases projetais levaria ao desenvolvimento de soluções ajustadas às suas necessidades. Slack et al. (2014) reforçam a dependência da RSC na responsividade e compromisso dos colaboradores, sendo necessário para as empresas procurar ativamente compreender como é que os colaboradores entendem e reagem a estas problemáticas (El Akremi et al., 2018; Kallmuenzer et al., 2023). González-De-la-Rosa et al. (2023) defendem que a participação e inclusão dos colaboradores no planeamento e implementação da estratégia de RSC influencia diretamente as suas perceções da RSC e consecutivamente os seus comportamentos e atitudes. Do mesmo modo, Dong et al. (2023) sublinham que uma cultura organizacional que fomenta a inclusão dos colaboradores num processo iterativo e co-criativo no planeamento e implementação de RSC irá eficazmente promover o envolvimento cognitivo, emocional e comportamental dos colaboradores, levando a um amadurecimento constante dos esforços de RSC com base numa aprendizagem contínua, por parte da empresa, sobre os interesses e expectativas dos seus colaboradores.

Uma vez mais, através dos princípios do Human-Centered Design e de uma metodologia participativa que incluiu os colaboradores em diversas fases projetuais, através de workshops e entrevistas, foi possível dar-lhes oportunidade para partilhar as suas perspetivas, necessidades e interesses, assim como dar a sua opinião e feedback relativamente ao problema e soluções propostas. 90% dos colaboradores considerou que a oportunidade de dar feedback ao longo do processo influenciou positivamente a sua perceção do projeto e demonstra interesse em que futuramente exista este tipo de envolvimento em iniciativas internas. Adicionalmente, 100% dos colaboradores mostraram-se interessados em saber mais sobre o Plano de Benefícios, revelando que uma inclusão ativa não só leva os colaboradores a sentirem-se mais valorizados, como desperta neles um maior interesse pela RSC do Grupo BEL, promovendo um maior envolvimento cognitivo, emocional e comportamental. A inclusão dos colaboradores destaca-se como imperativa para o desenvolvimento de medidas e soluções significativas e eficazes que os têm como foco.

Como referido anteriormente, o projeto foi desenvolvido segundo uma metodologia de investigação aplicada, sendo a sua validação realizada através do seu processo, que articula ciclos iterativos de identificação, ideação, prototipagem, implementação e validação. Adicionalmente, a abordagem utilizada foi uma participativa, onde todas as decisões foram sustentadas numa triangulação dos dados recolhidos diretamente com os colaboradores e na revisão literária, garantindo a que a evolução da solução projetual

estava alinhada com as suas necessidades. Esta abordagem permitiu testar e cocriar soluções em tempo real, dentro do contexto organizacional, obter feedback contínuo e melhorar as propostas com base nos resultados empíricos, assegurando a desabilidade, factibilidade e viabilidade das soluções.

Apenas após compreender os desafios associados à comunicação interna de RSC e estudar o impacto da inclusão dos colaboradores no desenvolvimento de soluções adequadas às suas necessidades, é possível dar resposta à questão central deste projeto: “Como pode uma empresa desenvolver uma estratégia de Responsabilidade Social Corporativa verdadeiramente significativa para os seus colaboradores?”. Os resultados demonstram que a criação de uma estratégia significativa exige a adoção de um processo iterativo e participativo, que inclui e centraliza os colaboradores nas diversas fases processuais. Uma empresa que vise desenvolver uma estratégia verdadeiramente significativa, necessita de ir além dos requisitos legais, respondendo às suas reais necessidades e promovendo tanto o bem-estar profissional como pessoal dos colaboradores. Através de uma metodologia de investigação aplicada e participativa, assim como a aplicação de princípios do Human-Centred Design, não só foi possível identificar lacunas na comunicação interna como ter uma melhor imagem sobre a perceção dos colaboradores relativamente aos benefícios e iniciativas disponibilizados pelo Grupo BEL. Adicionalmente, o processo metodológico permitiu também cocriar e testar soluções ajustadas com os colaboradores em contexto real. Deste modo, o projeto mostra como a significância da estratégia está assente no próprio processo inclusivo e iterativo de escuta e empatia, desenvolvimento, teste, validação e reformulação. A significância deste processo permitiu aproximar os colaboradores à estratégia de RSC do Grupo BEL e refletiu-se no desenvolvimento de soluções de comunicação interna capazes de mitigar falhas tanto na própria comunicação como no conhecimento dos colaboradores. Assim, este projeto constata que a inclusão ativa dos colaboradores é essencial para o desenvolvimento de uma estratégia de Responsabilidade Social Corporativa verdadeiramente significativa.

Em síntese, os resultados obtidos demonstram que a participação ativa e inclusão dos colaboradores na resolução de questões que os têm como foco é essencial, e que a adoção de estratégias de comunicação mais humanas revelam uma maior eficácia para despertar o interesse dos colaboradores para a RSC.

Alinhando a teoria, prática e uma metodologia participativa que se foca na inclusão e empatia com os colaboradores, este projeto apresenta um processo replicável e uma resposta validada que poderá ser adaptada noutros contextos organizacionais.

6.3 Limitações

Apesar de o processo metodológico ter sucedido na inclusão dos colaboradores, suscitando neles maiores sentimentos de inclusão e interesse pela RSC, e no desenvolvimento de um projeto de comunicação que mitiga falhas no seu conhecimento do Plano de Benefícios, o projeto deparou-se com algumas limitações. A amostra de colaboradores foi reduzida, focando-se unicamente nos colaboradores da sede do

Grupo BEL. Esta limitação tornou-se mais proeminente devido a constrangimentos de disponibilidade horária e carga de trabalho, levando a uma diminuição da amostra ao longo do projeto.

Embora o projeto tenha sido validado como capaz de mitigar falhas na comunicação e conhecimento, será necessário testá-lo na real escala do Grupo BEL de modo a garantir a sua eficácia nos diferentes contextos das empresas. No entanto, antes de tal ser possível, será necessário estudar as realidades das diferentes empresas, sem perder o foco nos colaboradores e de modo a desenvolver uma estratégia de comunicação eficaz, inclusiva e adaptada às diferentes realidades.

Existiram também limitações temporais na aplicação dos suportes de comunicação e respetivo teste a médio e longo prazo. No caso do Passaporte de Benefícios, não foi possível testar a sua real eficácia a longo prazo, nem a viabilidade logística do processo de carimbo.

É importante referir que o projeto final se ajustou ao contexto organizacional, procurando não entrar em conflito com outros projetos em desenvolvimento, como a produção da intranet. O projeto final procurou também não depender inteiramente de outros departamentos para não congestionar ainda mais as limitações temporais e sobrecarregar os colaboradores, como teria sido no caso do desenvolvimento de uma apresentação de feedback dos impactos das iniciativas e benefícios do Grupo BEL. Adicionalmente, o projeto final foi também desenvolvido de modo a minimizar o máximo a dependência de outros departamentos, não só para não sobrecarregar os colaboradores com trabalho adicional, mas para garantir a viabilidade e agilidade da implementação. Tendo estas questões presentes, foi optado por não se desenvolver um brunch de apresentação sobre os resultados das iniciativas e benefícios desenvolvidos pelo Grupo BEL. A concretização deste evento não só exigiria um elevado investimento interdepartamental, como obrigaria à presença de todos os colaboradores da sede, o que levaria a uma paragem temporária de atividade de diversos departamentos. Adicionalmente, requeria a aprovação formal da administração. Todos estes fatores contribuíram para a escolha de uma solução que pudesse ser desenvolvida de forma independente e que fosse fácil de enquadrar no quotidiano dos colaboradores, sem nunca perder o foco na eficácia da comunicação e alinhada com as necessidades identificadas.

6.4 Investigação Futura

O presente caso de estudo insere-se na interseção das áreas de Responsabilidade Social Corporativa e Design Thinking, desenvolvendo uma investigação aplicada que posiciona os colaboradores como participantes ativos na construção de soluções estratégicas. Na integração de metodologias de Human-Centered Design na definição e comunicação de RSC, demonstra-se a pertinência do design como facilitador e intermediário entre as intenções corporativas e as perspetivas e experiências dos seus colaboradores.

Para a academia, este projeto contribui com um caso prático e abre novas possibilidades de investigação prática de como o design participativo pode contribuir para a conceção de uma RSC mais significativa. Adicionalmente, é relevante estudar como estas práticas influenciam as perceções dos colaboradores e se manifestam no seu comportamento de cidadania organizacional. Futuras investigações poderão focar-se também na criação e teste de iniciativas de RSC que visam atingir objetivos específicos, de modo a estudar o seu impacto e desenvolver e testar alternativas.

Este projeto realça a importância não apenas de se reconfigurar a RSC como uma área de estudo do design, mas também a importância de abordar a Responsabilidade Social Corporativa como um processo colaborativo em constante crescimento e aprimoramento.

6.5 Implementação Futura

Os resultados obtidos com este projeto evidenciam que a construção e definição de uma estratégia de Responsabilidade Social Corporativa verdadeiramente significativa para os colaboradores só é concretizável com a inclusão e participação dos mesmos e melhoria contínua.

A apelatividade e usufruto dos diversos benefícios disponíveis deverá ser explorada mais aprofundadamente e com uma maior amostra, procurando incluir as perspetivas de colaboradores das diversas empresas. Dentro desta linha, novos benefícios deverão ser concebidos e testados com base nos interesses e necessidades dos colaboradores. Este processo permitirá apurar um plano de benefícios com maior significância e impacto para os colaboradores.

Caso o Grupo BEL pretenda avançar com suportes de comunicação como o passaporte de benefícios, este deverá ser planeado de modo a cobrir todas as áreas do plano. Adicionalmente, deverá ser validada a viabilidade logística do processo de carimbo e ter em consideração novas atualizações que sejam feitas ao plano, sendo proposto o desenvolvimento de uma versão digital. A implementação do passaporte também carecerá de uma campanha de comunicação, através dos diversos canais de comunicação interna, que vise apoiar e incentivar o seu uso. Simultaneamente, a eficácia dos suportes de comunicação desenvolvidos deverá ser testada noutros contextos organizacionais do Grupo BEL. Deste modo, será possível ajustar a estratégia de comunicação com base nas distintas realidades.

7. Conclusão

A Responsabilidade Social Corporativa Interna é um comportamento organizacional que só alcança o seu verdadeiro significado através da advocacia, conformidade e participação dos colaboradores. No entanto, apesar dos colaboradores terem um papel imprescindível para a eficácia da RSC, ainda existem pouco estudos sobre o modo como eles percebem e compreendem estas temáticas. A revisão de literatura realizada evidencia que a inclusão dos colaboradores nos processos de definição e implementação das estratégias de RSC reforçam a sua visão da empresa e potenciam comportamentos de cidadania organizacional. Estes comportamentos são explicados através da Social Exchange Theory, que reforça também o impacto direto na cultura organizacional da reciprocidade da relação entre os colaboradores e a organização.

Tal como os colaboradores, a comunicação interna assume um papel vital na consolidação das estratégias de RSC, sendo o modo como as empresas comunicam com os seus *stakeholders*. A eficácia da comunicação interna é medida através do feedback e do aumento do envolvimento dos recetores com a RSC. Deste modo, é necessário estabelecer estratégias de comunicação claras, acessíveis e bidirecionais, que fomentam um envolvimento real entre os colaboradores e a empresa. Neste sentido, as empresas podem adotar o Design Thinking não apenas como uma ferramenta estratégica para a inovação, mas também para dar resposta a desafios organizacionais complexos. A sua natureza iterativa e empática permite cocriar e testar, em contextos reais, soluções centradas nas pessoas, criativas, factíveis, desejáveis e viáveis.

Através de um caso de estudo focado na sede do Grupo BEL, o presente projeto procurou dar resposta à questão de como uma empresa pode desenvolver uma estratégia de Responsabilidade Social Corporativa verdadeiramente significativa para os seus colaboradores. Utilizando uma abordagem metodológica de investigação aplicada e participativa, foram desenvolvidos e testados suportes de comunicação interna, que procuraram reforçar a comunicação dos benefícios disponibilizados sem saturar os canais de comunicação digitais. Através dos métodos utilizados, foi possível explorar as perspetivas e necessidades dos colaboradores e desenvolver soluções adequadas. Os suportes de comunicação desenvolvidos e testados (cartaz, origami, envelope com postais, e passaporte) despertaram maior interesse nos colaboradores devido à sua materialidade e manuseabilidade. Adicionalmente, estes suportes tornaram o conhecimento benefícios mais acessível, despertaram maior interesse e tornaram-se tema de conversa entre os colaboradores.

Os resultados demonstraram como a inclusão dos colaboradores no processo os deixou a sentir-se valorizados e como as soluções propostas foram eficazes. A incorporação de suportes de comunicação físicos, personalizados e interativos demonstrou uma maior valorização da comunicação por parte dos colaboradores. O presente projeto não se limitou a identificar um problema no contexto organizacional da sede do Grupo BEL, procurando propor, testar e validar uma resposta concreta. Neste sentido, o projeto

mostra como é possível desenvolver soluções significativas em contextos organizacionais quando se utilizam abordagens *human-centered*.



Figura 40 — Workshop: preparação



Figura 41 — Passaporte e envelope

Este projeto contribui com um caso de estudo e com um processo metodológico de investigação aplicada replicável. Do ponto de vista do design, demonstra-se o impacto do Design Thinking nas organizações como uma metodologia participativa e adaptável capaz de gerar soluções contextuais, contribuindo para a expansão da literatura do impacto do Design Thinking em contextos organizacionais. Consecutivamente, o projeto reforça a importância da inclusão dos colaboradores na definição de estratégias que os têm como foco, promovendo um maior reconhecimento por parte dos colaboradores pela organização e vice-versa. Neste sentido, o projeto apresenta um resultado concreto de uma abordagem participativa, iterativa e visual que poderá ser aplicada na gestão e desenvolvimento de benefícios e na sua comunicação. Para o Grupo BEL, o projeto contribui não apenas com uma solução de comunicação eficaz, validada e pronta a implementar, mas também com um *roadmap* processual de como incluir os colaboradores com vista o desenvolvimento de soluções, iniciativas e benefícios que os têm como foco, cultivando uma estratégia de Responsabilidade Social Corporativa mais significativa.

Para a autora, o desenvolvimento deste projeto representou simultaneamente um desafio acadêmico e uma oportunidade de crescimento profissional e pessoal. Ao estar inserido no contexto real do Grupo BEL, este projeto permitiu a aplicação prática de conhecimentos adquiridos no Mestrado em Design Management e princípios de Design Thinking em contextos organizacionais reais e complexos, levando a um aprimoramento de competências nas áreas de gestão de projeto, investigação, cocriação, e moderação de workshops e entrevistas. Adicionalmente, este projeto consolida a convicção da autora sobre o papel imprescindível do design para o desenvolvimento de soluções mais humanas, eficazes, factíveis e desejáveis.

Bibliografia

- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology, 13*(2), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>
- Ambrose, G., & Harris, P. (2014). *Design Thinking*. Fairchild Books, Bloomsbury Publishing Plc.
- Baldassarre, B., Calabretta, G., Ingo Oswald Karpen, Bocken, N., & Erik Jan Hultink. (2024). Responsible Design Thinking for Sustainable Development: Critical Literature Review, New Conceptual Framework, and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05600-z>
- Barnett, M. L., Henriques, I., & Husted, B. W. (2019, December 19). Beyond Good Intentions: Designing CSR Initiatives for Greater Social Impact. Ssrn.com. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3506963
- Bekmeier-Feuerhahn, S., Bögel, P. M., & Koch, C. (2016). Investigating Internal CSR Communication: Building a Theoretical Framework. *Handbook of Integrated CSR Communication*, 89–107. https://doi.org/10.1007/978-3-319-44700-1_6
- Brown, T. (2018). *IDEO Design Thinking*. IDEO | Design Thinking. Acedida a 4 novembro, 2024, a partir de <https://designthinking.ideo.com>
- Brown, T., & Wyatt, J. (2010). *Design Thinking for Social Innovation (SSIR)*. Ssir.org. https://ssir.org/articles/entry/design_thinking_for_social_innovation
- Brundtland, G. H. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. United Nations. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.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), 1–29. <https://doi.org/10.1080/0267257x.2020.1860113>
- Choi, Y., Na, J. H., Walters, A., Lam, B., Boulton, J., Jordan, P. W., & Green, S. (2018). Design for social value: using design to improve the impact of CSR. *J. Of Design Research, 16*(2), 155. <https://doi.org/10.1504/jdr.2018.092818>
- De Roeck, K., El Akremi, A., & Swaen, V. (2016). Consistency Matters! How and When Does Corporate Social Responsibility Affect Employees' Organizational Identification? *Journal of Management Studies, 53*(7), 1141–1168. <https://doi.org/10.1111/joms.12216>

Design Council. (2024). *Framework for innovation*. Design Council. Acedida a 20 janeiro, 2025, a partir de <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/framework-for-innovation/>

Dong, C., Zhang, Y., & Ao, S. (2023). How to Engage Employees in Corporate Social Responsibility? Exploring Corporate Social Responsibility Communication Effects Through the Reasoned Action Approach. *Management Communication Quarterly*, 089331892311616. <https://doi.org/10.1177/08933189231161621>

El Akremi, A., Gond, J.-P., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalens, J. (2018). How Do Employees Perceive Corporate Responsibility? Development and Validation of a Multidimensional Corporate Stakeholder Responsibility Scale. *Journal of Management*, 44(2), 619–657. <https://doi.org/10.1177/0149206315569311>

Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management*, 44(6), 2274–2306. <https://doi.org/10.1177/0149206317744252>

European Commission. (2019). *GREEN PAPER: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_9

Fassin, Y. (2008). The Stakeholder Model Refined. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 113–135. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9677-4>

Femke Coops. (2022). Designing for transitions and transformations. *Proceedings of DRS*. <https://doi.org/10.21606/drs.2022.897>

Freeman, E. (1984, January). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management

Freeman, E., & Mcvea, J. (2001, January). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management

Genç, R. (2017). The Importance of Communication in Sustainability & Sustainable Strategies. *Procedia Manufacturing*, 8(1), 511–516. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.065>

González-De-la-Rosa, M., Armas-Cruz, Y., Dorta-Afonso, D., & García-Rodríguez, F. J. (2023). The impact of employee-oriented CSR on quality of life: Evidence from the hospitality industry. *Tourism Management*, 97, 104740. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104740>

Grupo BEL. (2025). Grupo BEL | Grupo Empresarial Português. Grupo Bel. Acedida a 20 janeiro, 2025, a partir de <https://grupobel.pt>

Heale, R., & Forbes, D. (2013). Understanding Triangulation in Research. *Evidence Based Nursing*, 16(4). <https://doi.org/10.1136/eb-2013-101494>

Hertanu, T. (2021). Sustainability and Corporate Branding: shotgun wedding or match made in heaven? *Www.academia.edu*.
https://www.academia.edu/80302904/Sustainability_and_Corporate_Branding_shotgun_wedding_or_mat_ch_made_in_heaven?rhid=27591491411&swp=rr-rw-wc-11975610

IDEO. (2015). *The Field Guide to human-centered design*. Design Kit.
https://d1r3w4d5z5a88i.cloudfront.net/assets/guide/Field%20Guide%20to%20Human-Centered%20Design_IDEOorg_English-0f60d33bce6b870e7d80f9cc1642c8e7.pdf

Kallmuenzer, A., Kraus, S., Bouncken, R. B., & Reinwald, D. (2023). Ecological and social sustainable change through corporate social responsibility: The enabling role of employees. *Strategic Change*, 32(4-5), 153–166. <https://doi.org/10.1002/jsc.2551>

Kurtmollaiev, S., Fjuk, A., Pedersen, P. E., Clatworthy, S., & Kvale, K. (2017). Organizational Transformation Through Service Design. *Journal of Service Research*, 21(1), 59–74.
<https://doi.org/10.1177/1094670517738371>

Muratovski, G. (2016). *Research for Designers: a Guide to Methods and Practice*. Sage.

Quan, G. M., Corbo, J. C., Finkelstein, N. D., Pawlak, A., Falkenberg, K., Geanious, C., Ngai, C., Smith, C., Wise, S., Pilgrim, M. E., & Reinholz, D. L. (2019). Designing for institutional transformation: Six principles for department-level interventions. *Physical Review Physics Education Research*, 15(1).
<https://doi.org/10.1103/physrevphyseducres.15.010141>

Reimer, N. K., Schmid, K., Hewstone, M., & ramiah, ananthi al. (2020). Self-categorization and social identification: Making sense of us and them. *Self-Categorization and Social Identification: Making Sense of Us and Them*. <https://doi.org/10.31234/osf.io/gub8a>

Robson, C. (2002). *Real World Research* (2nd ed.). Blackwell Publishing.

Sanders, E., & Stappers, P. J. (2016). *Convivial toolbox : generative research for the front end of design*. Bis.

Shostack, L. (1984). *Designing Services That Deliver*. Harvard Business Review.
<https://hbr.org/1984/01/designing-services-that-deliver>

Slack, R. E., Corlett, S., & Morris, R. (2014). Exploring Employee Engagement with (Corporate) Social Responsibility: a Social Exchange Perspective on Organisational Participation. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 537–548.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M., & Schneider, J. (2018). *This is service design doing, applying service design thinking in the real world: a practitioners' handbook*. Sebastopol O'Reilly & Associates Inc.

Szostak, B. L., & Boughzala, Y. (2021). The Role of Design Thinking in Corporate Social Responsibility (CSR) Strategy and Its Influence on Innovation. *Journal of Innovation Economics & Management*, n°34(1), 169. <https://doi.org/10.3917/jie.034.0169>

Wahl, D. C., & Baxter, S. (2008). The Designer's Role in Facilitating Sustainable Solutions. *Design Issues*, 24(2), 72–83. <https://www.jstor.org/stable/25224168>

Apêndices

Apêndice A — *Blueprint*

Fase Projetual	Pesquisa Secundária	Entrevistas	Workshop 1	Workshop 2	Análise de dados	Ação de Comunicação 1	Entrevistas	Ação de comunicação 2	Inquéritos
Participação dos Colaboradores									
Apresentação aos Colaboradores									
Objetivos	Contextualizar teoricamente o tema e áreas de investigação de modo a sustentarem o projeto a desenvolver.	Compreender a familiarização e participação dos colaboradores com a RSC, plano de benefícios e iniciativas disponibilizados pelo Grupo. Identificar barreiras à adesão e da comunicação.	Extrair um conjunto de ideias de como comunicar melhor.	Extrair um conjunto de ideias de como comunicar melhor.	Identificar modos de comunicação mais apelativos para os colaboradores.	Testar os novos meios de comunicação, que reforcem a comunicação existente, criem proximidade e fomentem a adesão dos colaboradores ao Plano de Benefícios.	Avaliar o impacto, atratividade e interesse dos meios de comunicação implementados.	Testar os novos meios de comunicação melhorados com base no feedback.	Avaliar o impacto, pregnância, atratividade e interesse dos meios de comunicação implementados. Avaliar os impactos da inclusão e participação dos colaboradores no processo.
Processo	Leitura de livros e artigos nas áreas de investigação: Sustentabilidade, Design, Comunicação e Recursos Humanos, e nas suas diversas interações.	Entrevistas semi-estruturadas a 1 colaborador por departamento da sede do Grupo, excluindo os departamentos de sustentabilidade, comunicação e marketing.	Workshop participativo desenhado segundo os princípios do HDC e ferramentas da IDEO.	Workshop participativo desenhado segundo os princípios do HDC e ferramentas da IDEO.	Triangulação entre os resultados das entrevistas e workshops.	Desenvolvimento e implementação de novas peças de comunicação.	Entrevistas estruturadas aos colaboradores da amostra dos workshops 1 e 2.	Melhoria das peças de comunicação com base no feedback dos colaboradores.	Questionário autoadministrado.
Registo									
Amostra		11 colaboradores	6 colaboradores	5 colaboradores	Entrevistas, Workshops 1 e 2	11 colaboradores	11 colaboradores	11 colaboradores	10 colaboradores
Resultados	Identificação de conceitos relevantes e lacunas na literatura e prática.	Colaboradores têm interesse no Plano de Benefícios, mas não usufruem dele. Os colaboradores não sentem que as medidas têm realmente os seus interesses e necessidades como foco. Barreiras à adesão: falta de apelatividade, acessibilidade, tempo e localização geográfica. Eficácia da comunicação com opiniões dispares. Consideram como canais eficazes o e-mail, WhatsApp, newsletter; e sugerem reforço com lembretes e meios físicos.	Colaboradores valorizam medidas de apoio à família, e espaços de descanso e convívio para além da copa. Comunicação através de uma intranet, meios de comunicação físicos, como painéis nos espaços comuns, para não saturar os meios digitais, como o email.	Colaboradores querem que as suas expectativas e opiniões sejam mais reconhecidas. Destacam a necessidade de fomentar as relações interpessoais. Sugerem iniciativas de integração, como sistema de buddies. Querem uma comunicação interna mais transparente, clara, feedback concreto e medidas de melhoria concretas. Sentem falta de uma rede de comunicação interna e comunicação nos espaços comuns.	Necessidade de uma comunicação mais eficaz, com feedback claro sobre os seus impactos. A comunicação digital revela limitações, reforçando o interesse em suportes físicos. Os colaboradores valorizam benefícios personalizados e desejam ser mais incluídos no desenvolvimento e melhoria das medidas.	Teste de quatro meios de comunicação distintos, sobre benefícios e parcerias disponíveis no Plano de Benefícios: - cartaz - origami, com um formato disruptivo - envelope e postais - passaporte, que se destaca pela interatividade, ser informativo e promover um envolvimento contínuo.	91% dos colaboradores afirmaram maior interesse nos benefícios após a campanha. O Passaporte foi o meio mais apelativo e valorizado pelo formato interativo e sugestão de melhorias: carimbos, versão digital, mais personalização. Sugestões de melhoria ao origami incluíram maior legibilidade e clareza na estrutura dobrável.	Melhorias ao origami e passaporte. Origami passa a comunicar somente o Plano de Benefícios, com um QR Code que remete para a sua versão digital, e tem o intuito de funcionar como lembrete visual permanente na secretária. Passaporte assume a dinâmica dos carimbos, utiliza imagens para ilustrar os benefícios e é incluída uma página final para feedback.	90% dos colaboradores sentem que darem feedback influenciou positivamente as suas perceções da campanha, e estão mais interessados no Plano de Benefícios após a sua participação no projeto. 90% considera que os suportes físicos promovem a interação entre pares, e 80% falou com colegas sobre os benefícios. 80% considera o cartaz o meio mais memorável. 90% diz que o passaporte os motivou para usufruir de benefícios.
Contributos	Base teórica que justifica e fomenta decisões futuras	Valida a pertinência da utilização da sede do Grupo BEL como caso de estudo. Evidencia a necessidade de alinhar os benefícios com as reais necessidades dos colaboradores. E revela a importância de uma comunicação clara e multicanal.	Espaços comuns são realçados pelo seu potencial impacto positivo na comunicação e na promoção da interação entre colaboradores. Propõem uma intranet como solução multifuncional.	Reforça a importância do acolhimento de novos colaboradores, e de uma comunicação humana. Metodologia participativa valoriza a perspectiva e as ideias dos colaboradores.	Reforça a importância de uma comunicação e feedback bidirecional para a eficácia da RSC. Revela lacunas na comunicação interna e no conhecimento dos colaboradores. Destaca o potencial valor de suportes de comunicação físicos.	Inovação na comunicação interna através de formatos físicos diferentes e apelativos, com potencial de gerar conversa entre os colaboradores. Os formatos nascem de uma abordagem participativa.	Suportes de comunicação físicos aumentam a interação e envolvimento dos colaboradores, e despertam maior curiosidade. O tom informal da comunicação é bem-recebido.	Adaptação dos suportes às preferências dos colaboradores. Aprimoramento da função comunicacional dos materiais físicos.	Validação da eficácia de metodologias participativas e formatos físicos na comunicação interna. Reforça a importância da inclusão dos colaboradores no desenvolvimento de soluções alinhadas com as suas necessidades e interesses.
Conclusões	Alicerçamento teórico do projeto nas principais áreas	É necessário integrar os colaboradores de modo a desenvolver benefícios mais apelativos e que têm como foco as suas necessidades. A comunicação interna deverá ser mais apelativa, sem saturar os meios digitais e fomentar a aderência ao plano de benefícios.	Os colaboradores apelam para um maior equilíbrio na comunicação digital, para evitar a sua saturação, assim como melhorias aos espaços comuns que visam reforçar o bem-estar.	Os colaboradores valorizam relações interpessoais e a comunicação transparente. A sua inclusão no processo permite identificar lacunas e propor soluções alinhadas.	A comunicação deve ser clara e acessível, e adaptar-se a diversos suportes comunicacionais.	Teste de novos formatos de comunicação interna, que vão de encontro aos interesses dos colaboradores e reforçam o conhecimento do Plano de Benefícios.	Suportes de comunicação físicos e distintos reforçam o conhecimento sobre o Plano de Benefícios e promovem maior interesse.	Suportes de comunicação foram melhorados tendo por base o feedback dado pelos colaboradores.	A inclusão dos colaboradores e o uso de suportes tangíveis tornaram a comunicação interna mais eficaz, e despertaram maior interesse na RSC interna.

Apêndice B —Entrevistas: Guião

Enquadramento

1. Está familiarizado com o conceito de responsabilidade social corporativa?
Objetivo: Compreender o nível de conhecimento sobre o tema entre os colaboradores.
Responsabilidade Social Corporativa é o conceito onde as empresas integram preocupações sociais e ambientais no seu plano de negócios e nas suas interações com os seus *stakeholders* de forma voluntária. Ser socialmente responsável significa não só responder às expectativas legais, mas ir para além delas, investindo “mais” em capital humano, no ambiente e nas suas relações com *stakeholders*. Ir para além das suas obrigações no eixo social, como por exemplo treinar, dar melhores condições de trabalho, gerir as relações trabalhadores-direção, podem ter um impacto direto na produtividade.
2. Dentro desta ideia, o nosso grupo tem o programa de benefícios Faço Parte, está familiarizado com ele?
Objetivo: Saber se os colaboradores estão a par do plano de benefícios.
3. Como primeiro entrou em contacto com o plano de benefícios?
Objetivo: Compreender as linhas de comunicação internas, se foi entre colaboradores, pelos RH na entrada profissional ou através dos meios de comunicação interna, etc
4. Tem conhecimento das medidas implementadas?
Objetivo: Perceber o quão familiarizado está o colaborador com os seus benefícios proporcionados pelo grupo.
5. Já usufruiu de algum dos benefícios? Se sim, quais e quais lhe causaram maior impacto?
Objetivo: Descobrir a aderência dos colaboradores às medidas proporcionadas e quais as mais usufruídas.

Comunicação

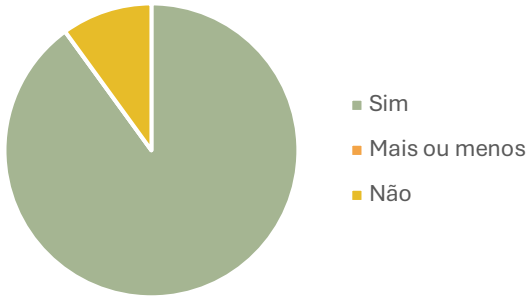
1. Sente que as iniciativas estão a ser devidamente comunicadas?
Objetivo: Identificar potenciais forças e fraquezas na comunicação
2. Que modo de comunicação capta mais a sua atenção?
Objetivo: Perceber qual o meio que tem mais impacto nos colaboradores
3. De que modo gostaria que as informações lhe fossem comunicadas? Quer dar alternativas? Algo que ainda não tenha visto?
Objetivo: Extrair potenciais ideias de novos modos de comunicação

4. Sente que as medidas são pensadas de baixo para cima, com foco nas necessidades e interesses dos colaboradores?
Objetivo: Perceber o quão próximos os colaboradores se sentem das iniciativas para eles
5. Para além do que já existe no programa Faço Parte, que outros benefícios gostaria que fizessem parte deste programa?
Objetivo: Extrair potenciais ideias de novas iniciativas que façam mais sentido para os colaboradores
6. Dentro do espectro do Faço Parte, que tipo de iniciativas sente que fazem falta? Estamos abertos a todas as sugestões.
Objetivo: Extrair potenciais ideias de novas iniciativas que façam mais sentido para os colaboradores

Fecho

1. Quão importantes e relevantes são este género de medidas do Faço Parte para si e porquê?
Que outras medidas poderiam ter impacto na sua vida?
Objetivo: Relevância que os colaboradores dão às medidas sociais
2. Que outras medidas poderiam ter impacto na sua vida?
Objetivo: Fazer com que os colaboradores reflitam e extrair potenciais ideias, compreender o que faz falta ao colaborador num nível mais pessoal

Apêndice C — Entrevistas: Resultados

Codificação	Sim – 3	Mais ou menos / neutro – 2	Não - 1
Questão	Está familiarizado com o conceito de responsabilidade social corporativa?		
Objetivo	Compreender o nível de conhecimento sobre o tema entre os colaboradores.		
Respostas			
E0	Sim.		3
E1	Sim.		3
E2	Não.		1
E3	Estou, já recebemos algumas informações sobre ele.		3
E4	Sim		3
E5	Sim. Acredito que seja o conceito de sustentabilidade tal como o interpreto, mas aplicado a uma comunidade um bocadinho maior para além do “eu”.		3
E6	Sim, estou.		3
E7	Sim.		3
E8	Sim, completamente.		3
E9	Sim, o conceito diz-me por si só alguma coisa, mas em termos teóricos e de um estudo mais aprofundado, não sei se estou a par daquilo que me queres dizer.		3
Resultados			
Sim	9	 <p> ■ Sim ■ Mais ou menos ■ Não </p>	Insight
Mais ou menos	0		90% estão familiarizados com o conceito de Responsabilidade Social Corporativa
Não	1		
Questão	Dentro desta ideia, o nosso grupo tem o programa de benefícios Faço Parte, está familiarizado com ele?		
Objetivo	Saber se os colaboradores estão a par do plano de benefícios.		
Respostas			
E0	Sim.		3
E1	Estou com alguns dos benefícios, eu acho que o sistema é de difícil acesso e tem pouca informação. Eu não tenho tempo e as pessoas, a quem me posso dirigir para me explicarem as coisas como deve ser,		3

	poderão não ter tempo também. Acho que poderia estar melhor estruturado.	
E2	Sim, posso dizer que sim.	3
E3	Sim, também já vi um pouco sobre ele e aproveitei alguns.	3
E4	Mais ou menos.	2
E5	Sim, mas com reservas.	2
E6	Sim, estou.	3
E7	Sim	3
E8	Primeiro, completamente de acordo com o conceito, e temos procurado no Grupo ajustar às medidas que estão estabelecidas. Quanto ao programa Faço Parte, sim conheço desde o primeiro momento porque faço parte da comissão da ESG, onde o assunto foi debatido no primeiro momento, foi feita uma avaliação, uma ponderação a cerca das vantagens que podiam antever e concluiu-se que era claríssimo e era de toda a utilidade ter um programa deste tipo e por isso foi aprovado pela comissão da ESG na qual participo, e posteriormente apresentado como proposta ao Conselho de Administração.	3
E9	Sim, essencialmente porque muitos dos instrumentos que são elaborados, tanto pelo departamento de sustentabilidade como em colaboração com o departamento de <i>compliance</i> , acabam por passar por um percurso de validação da Administração que eu acompanho de perto, no sentido da própria produção da ata. São conceitos com que tenho lidado neste prisma.	3

Resultados

Sim	8	<p> ■ Sim ■ Mais ou menos ■ Não </p>	Insight
Mais ou menos	2		80% estão familiarizados com o plano de benefícios, e 20% vagamente a par
Não	0		

Questão	Como primeiro entrou em contacto com o plano de benefícios?	
Objetivo	Compreender as linhas de comunicação internas, se foi entre colaboradores, pelos RH na entrada profissional ou através dos meios de comunicação interna, etc	
Respostas		
E0	Através da newsletter, e também através de alguns emails que vão surgindo alertando para isso.	Newsletter Email Comunicação direta
E1	Através de emails informativos, que poderiam ser mais explícitos para evitar um acumular de perguntas. Há muitas dúvidas: como atingir, a quem me dirigir; e temos de invadir as pessoas com as perguntas, porque sinto que há imensas dúvidas.	Email

E2	A primeira vez que eu li sobre o plano de benefícios foi na newsletter.	Newsletter
E3	Através do email e depois fui reencaminhado para o site onde está mais detalhado.	Email Website
E4	Através da comunicação. No meu processo de admissão tentei explorar um pouco as preocupações do grupo, e através do site e consegui perceber que tinham alguns objetivos e preocupações em termos de sustentabilidade.	Website
E5	Através do nosso website.	Website
E6	Como diretor de um departamento foi me comunicado e também vou muitas vezes ver o plano. No entanto, como não estou a tempo integral na sede, o plano de benefícios pouco ou nada nos chega.	Comunicação direta Website
E7	Através de um colega, mais ou menos há um ano. Eu lembro-me que na altura, quando recebíamos as newsletters, fazia lá referência ao plano de benefícios e na altura tentei entrar, mas como pedia password não entrei e não liguei. Depois, em conversa com um colega aqui na hora de almoço, que ele dizia que a Capricciosa também tinha descontos, e depois ele deu-me a password e a partir daí comecei a ver. Só que, entretanto, meteu-se o verão, nunca mais lá fui e esqueci-me da password outra vez.	Comunicação direta Newsletter
E8	—	Conhecimento prévio
E9	Nestes termos que estou a dizer, prévio à própria publicação. Por exemplo, na deliberação da possibilidade de trabalho híbrido, percebi que essa estrutura de planos que inclui o Faço Parte, e outros tipos de benefícios que a Administração tem fomentado, também com o aumento do apoio escolar a famílias... é esse o âmbito.	Conhecimento prévio

Resultados

Comunicação direta	3	<ul style="list-style-type: none"> ■ Comunicação direta ■ Conhecimento prévio ■ Email ■ Newsletter 	Insight
Conhecimento prévio	2		
Email	3		
Newsletter	3		
Website	4		

Questão

Tem conhecimento das medidas implementadas?

Objetivo

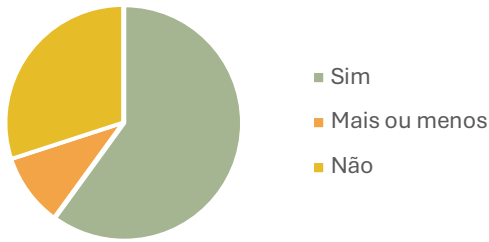
Perceber o quão familiarizado está o colaborador com os seus benefícios proporcionados pelo grupo.

Respostas

E0	Tenho.	3
----	--------	---

E1	Algumas, umas têm impacto, outras nem por isso, não ouvi muitos comentários em relação aos benefícios.	2
E2	Vou ser sincero, é daquelas coisas que leio de vez em quando na newsletter, mas não é informação que eu provavelmente retenho.	1
E3	Sim.	3
E4	Não.	1
E5	Não. Eu considero que o meu departamento me absorve de tal forma, que há uma série de outros assuntos que são ali bem vertidos, com rigor, com pormenor, mas que eu acabo por ler na diagonal. Muitas vezes, se é assunto que eu não tenho nada para resolver, passo à frente.	1
E6	Sim, tem medidas em termos de desporto, viagens, descontos em farmácias, saúde mental, o nosso seguro de saúde penso estar lá englobado, descontos na loja do Benfica, penso que é o grosso	3
E7	Tenho.	3
E8	Tenho.	3
E9	Tenho.	3

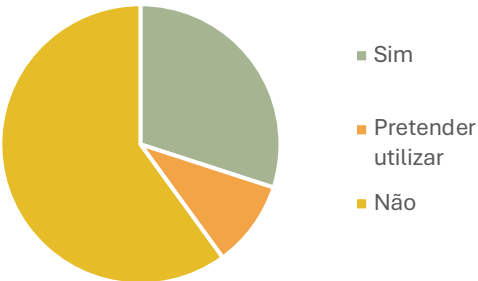
Resultados

Sim	6	 <ul style="list-style-type: none"> ■ Sim ■ Mais ou menos ■ Não 	Insight
Mais ou menos	1		<p>20% dos colaboradores têm conhecimento prévio à implementação das medidas. 10% conhecimento devido à posição hierárquica por comunicação direta. Restantes 30% têm conhecimento através da comunicação.</p>
Não	3		

Questão	Já usufruiu de algum dos benefícios? Se sim, quais e quais lhe causaram maior impacto?	
Objetivo	Descobrir a aderência dos colaboradores às medidas proporcionadas e quais as mais usufruídas.	
Respostas		
E0	Confesso que não, mas são boas medidas. O facto de eu não usufruir não significa que não haja outros colegas a usufruir.	1
E1	Pessoalmente não usufruí, porque não li atentamente. Não sei o que fazer e para mim não os acho muito apelativos. Acho que podiam ser feitos de modo diferente.	1
E2	Sim, pelo menos do cheque pré-natal e usufruo imenso do meu cartão poupança. Vou diversas vezes à Poupança e poupo bastante dinheiro por causa disso, isto é o que me causa mais impacto.	3
E3	Já, usufrui do ginásio principalmente.	3
E4	Não.	1
E5	Não.	1

E6	Não usufruí de nenhum, mas espero e quero usufruir do da saúde mental. Mas não usufruí por estas questões ou porque não está na minha área. Apesar de que os ginásios têm alguns, mas também são participações com ginásios que têm preços um bocado ousados em relação à norma. Mas ainda não vi como posso usufruir dos benefícios, mesmo em relação ao Poupança, como estamos fora da grande Lisboa, também não ali temos nada perto. Mas sei que há colegas que estão a usufruir principalmente na parte de ginásio.	2
E7	Não	1
E8	Tenho a impressão que não. Mas tenho acompanhado as divulgações que vão sendo feitas através dos canais de comunicação do Grupo, não sei dizer se já usufruí, mas tenderia mais a dizer que não. Mas não é por falta de conhecimento.	1
E9	Já, com ginásio sim. E também a assistência aos encontros no clube de leitura.	3

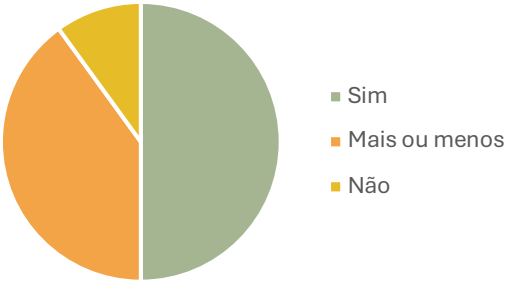
Resultados

Sim	3	 <p> ■ Sim ■ Pretender utilizar ■ Não </p>	Insight
Pretende utilizar	1		<p>Dos colaboradores a par do plano de benefícios somente 37,5% usufruíram do mesmo e 25% exploraram e planearam utilizar. 70% dos colaboradores nunca usufruiu</p>
Não	6		

Questão	Sente que as iniciativas estão a ser devidamente comunicadas?	
Objetivo	Identificar potenciais forças e fraquezas na comunicação	
Respostas		
E0	Eu penso que sim, pelo menos a nível da direção e das hierarquias, mas não tenho a perceção do trabalhador comum, de um colega comum. Não sei se a comunicação lá chegará com a mesma clareza com que a recebemos. Não sei até que ponto não seria interessante haver uma verificação a nível dos colegas que operam mais no exterior, os distribuidores, nas lojas, etc	3
E1	Eu não tenho estado muito atenta, porque desconectei com a informação.	1
E2	Sim. Agora isto também depende do interesse de cada colaborador e das próprias iniciativas. Todos recebemos as informações, mas depois cada pessoa ou lê ou não, ou está interessado ou não, depende de cada um.	3
E3	Sim, através do email.	3
E4	Eu acho que sim, mas que poderiam melhorar.	3
E5	Eu sinto que é difícil chegar a todos. Nem todos têm os mesmos recursos, nem todos têm os mesmos meios, obviamente que nem todos têm as mesmas necessidades. Temos um grupo imenso, onde	2

	para a maioria dos colaboradores não é fácil aceder a esta informação. Passam o dia de tal forma empenhados noutras tarefas, de naturezas tão diversas, que dificilmente acedem a estas informações pela via que privilegiamos para divulgar.	
E6	Como eu recebo às vezes a comunicação antes, eu sinto que sim, mais ou menos, apesar de sentir que existe alguma dificuldade na utilização dos benefícios. Por exemplo, eu quis comprar, eu não sou benfiquista, mas os meus dois sobrinhos são, e eu quis tentar ver como podia usufruir, mas não consegui lá dentro do site do próprio Benfica, não consegui perceber como pegávamos no nosso benefício para termos desconto como se fôssemos um sócio, não consegui chegar lá e optei por comprar um lego que era mais fácil para mim.	2
E7	Eu acho que sim	2
E8	Estão, suficientemente comunicadas.	3
E9	Mais ou menos. Acho que, por exemplo, pegando outra vez no plano Faço Parte, acho que o conceito está bem pensado, mas acho que não está exposto de uma forma tão simples, que se perceba a intenção e as diferentes vertentes do plano. Há pelo menos três ramificações, há o Faço Parte, há os apoios sociais e outra coisa qualquer, estás a ver? É isto que quero dizer, vendo a coisa de fora, não é um conceito que seja muito usado e acho que é uma boa forma de atuar e de programar toda essa responsabilidade social corporativa, mas acho que podia ter mais dinâmica na exposição aos colaboradores.	2

Resultados

Sim	5	 <ul style="list-style-type: none"> ■ Sim ■ Mais ou menos ■ Não 	Insight
Mais ou menos	4		<p>20% daqueles que consideram que as medidas estão a ser devidamente comunicadas são aqueles que recebem as informações através de comunicação direta / prévia. 20% dos que têm dúvidas sobre a eficácia da comunicação são colaboradores que recebem através de comunicação direta.</p>
Não	1		

Questão	Que modo de comunicação capta mais a sua atenção?	
Objetivo	Perceber qual o meio que tem mais impacto nos colaboradores	
Respostas		
E0	WhatsApp seguramente	WhatsApp
E1	Para mim, porque é mais fácil e rápido, é o WhatsApp. O conteúdo é que tem de ser bem explícito. Eu sei que é difícil para a comunicação, mas se de vez em quando publicarem um assunto de cada vez, bem explicado, visualmente agradável, acho que teria mais sucesso.	WhatsApp
E2	Eu diria o email.	Email
E3	O email da empresa, porque é algo com que trabalhamos diariamente e ao qual estamos mais atentos.	Email

E4	O falar diretamente com as pessoas. Acho que uma via mais direta, simultaneamente, acaba por nos chamar mais à atenção e por realçar a necessidade de nos preocuparmos enquanto colaboradores.	Comunicação direta entre pessoas
E5	Claramente gosto de ver o envolvimento de pessoas à antiga, com isto quero dizer, em reuniões, em debates, em ajuntamentos, que não por sms, que não por WhatsApp, que não por email (meios que eu considero menos importante), mas sim a cores e ao vivo. Algo onde seja mais fácil provocar a interação, promover a discussão e o debate de ideias, a apresentação de outras ideias, fazer o contraponto de tudo o que é dito, de tudo o que gostaria de ser dito e muitas vezes aquilo que gostaria de ser ouvido	Comunicação direta entre pessoas
E6	O email e a newsletter, que é uma coisa que normalmente leio ou se não leio faço uma leitura diagonal. Há muita informação que descubro através da newsletter.	Email Newsletter
E7	Talvez o WhatsApp. Porque nós recebemos por email e por WhatsApp, e o WhatsApp eu vou logo ver. No email, às vezes são tantos, às vezes passa e acabo por não ir ver.	WhatsApp
E8	Para além da comunicação direta, as newsletters, as comunicações que vão sendo feitas pontualmente com alguma regularidade, e sobretudo as aquelas que são dirigidas à massa dos colaboradores transversais, gerais, que essas acabam por necessariamente captar a atenção logo desde o momento em que são recebidas.	Comunicação direta Newsletter Email
E9	Os emails, porque é onde passo a maior parte do tempo. Muito mais do que no WhatsApp, por exemplo.	Email

Resultados

Comunicação direta	3	<p> ■ Comunicação direta ■ Email ■ Newsletter ■ Whatsapp </p>	Insight
Email	5		
Newsletter	2		
WhatsApp	3		

Questão	De que modo gostaria que as informações lhe fossem comunicadas? Quer dar alternativas? Algo que ainda não tenha visto?	
Objetivo	Extrair potenciais ideias de novos modos de comunicação	
Respostas		
E0	Eu acho que os mecanismos implementados são os adequados. Também o excesso de veículos de comunicação pode dar origem à indiferença. Eu diria se calhar ser interessante existir um mecanismo de validação da chegada da comunicação à pessoa, será que ela olhou para aquilo que está a receber com interesse? Vai tentar usufruir ou apenas lê e passa à frente?	N/A
E1	Eu sugeria colocá-las em painéis ou quadros escritos, nas zonas de refeitórios, e em outras zonas onde as pessoas se encontram mais para haver mais discussão entre elas, para resolver uma data de pontos.	Painéis informativos

	<p>Porque isto de receber as coisas individualmente e depois não temos tempo para dar seguimentos, esquecemo-nos, não temos tempo para estar com os colegas, não vem à conversa e assim acho que no refeitório seria uma boa ideia colocar tópicos apelativos ou no clube de livro, o que faria com que as pessoas o fossem visitar mais.</p>	
E2	<p>Eu acho que em termos empresariais o email é a melhor opção, porque no meu caso, estou em frente ao computador, tenho que receber tickets, e outras informações. Quando mais tarde estiver a fazer outras coisas, um email depois também é fácil de encontrar e ver. E se tiver alguma dúvida posso procurar no próprio email.</p>	Email
E3	<p>Acho que teríamos mais interesse numa espécie de apresentação ou powerpoint. Seria melhor para compreendermos melhor as medidas, um local onde pudéssemos ter as informações de modo mais detalhado e explicativo sobre no que consiste cada medida e como funciona.</p>	Apresentação / manual
E4	<p>Indo de encontro à resposta anterior. Eu acho que hoje em dia utilizamos o email para tudo. A informação que aí recebemos, acabamos por ignorar e não dar a devida atenção. Para estas questões eu acho que bastava reunir os colaboradores e através de uma breve reunião, abordar e explicar quais são as medidas que a empresa toma e como nós, enquanto colaboradores, podemos contribuir.</p>	Comunicação direta
E5	<p>Estou consciente que pela dinâmica do grupo, pelo forte envolvimento dos departamentos, pela forma como vejo que as pessoas se dedicam ao seu trabalho e se focam nele. Eu diria que não há boas alternativas, outras alternativas para fazer à margem das que utilizamos.</p> <p>Já me disponibilizei várias vezes para fazer ações de formação aos nossos colaboradores, com base na natureza do meu departamento. A minha principal preocupação são os colaboradores, que têm problemas para resolver, e que me parece ser importante fazer tudo aquilo que posso para garantir a sua segurança.</p> <p>Eu tenho manifestado essa minha disponibilidade ao longo dos anos. A que horas é que os juntamos? Só posso juntar 3 durante 1h. Consigo juntar 6 dali a 30 min. E então a um sábado? Sábado é um dia de descanso e a malta quer estar com a família. Ao fim de tantos anos, eu nunca consegui fazer uma ação formação junto dos nossos homens para lhes explicar como, para mim, é importante a sua própria segurança. Nunca consegui e gostava muito de o fazer, porque acho ser fundamental.</p> <p>O contacto com as pessoas é fundamental, é um palco privilegiado para percebermos quais são os seus reais problemas e como os poderemos resolver deste lado de cá. Para o próprio grupo e independente de qualquer empresa que possamos estar a falar, isto é um pilar estruturante para o bom funcionamento.</p> <p>Sou diretor do meu departamento e preocupo-me muito com os recursos humanos. O que eu quero sublinhar com isto é a importância das pessoas numa empresa e instituição, e esses sim merecem a nossa atenção, respeito e carinho.</p>	N/A
E6	<p>A minha área é completamente diferente, sou de uma área em que gosto de ter as coisas mais formalizadas. Talvez no site, ou então, que tivéssemos uma intranet que tivéssemos a obrigatoriedade de chegar ao trabalho e abrir, ser a primeira coisa que abrimos e aí estar toda a informação. Porque aí eu ia obrigatoriamente ver.</p>	Website Intranet

E7	Por exemplo, um panfleto mensal. Para mim e para todos os colegas, é um exemplo apenas, não sei se teria resultado ou não.	Panfletos mensais
E8	Confesso que nunca pensei sobre o assunto, mas pelo menos por agora, não estou a excluir outras possibilidades que eu não antevejo, mas não tenho grandes dúvidas de que por agora a comunicação tem sido eficiente, eficaz, e cumpre aquilo que se pretende.	N/A
E9	Não tenho sugestões, não sei.	N/A

Resultados

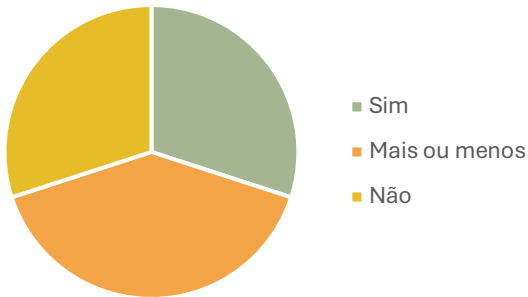
Apresentação / Manual	1	<ul style="list-style-type: none"> ■ Apresentação / Manual ■ Comunicação direta ■ Intranet ■ Email ■ N/A ■ Painéis informativos 	Insight Os colaboradores querem uma comunicação mais explícita e alusiva, que não se perca entre outras informações / emails; e "lembretes" para a existência das medidas
Comunicação direta	1		
Intranet	1		
Email	1		
N/A	4		
Painéis informativos	1		
Panfletos mensais	1		

Questão	Sente que as medidas são pensadas de baixo para cima, com foco nas necessidades e interesses dos colaboradores?
Objetivo	Perceber o quão próximos os colaboradores se sentem das iniciativas para eles

Respostas

E0	Essa é interessante, eu acho que na génese sim, como é lógico. Confesso que seria interessante ver como é que as pessoas estão a aderir a elas, não tenho conhecimento. Acho que era essa recolha de conhecimento estatístico, essa validação. Todas as medidas que sejam para ajudar as pessoas são válidas, desde a mais pequena dimensão à de maior dimensão. Mas deve haver sempre um mecanismo de validação da ajuda, se não ficamos sempre na eterna dúvida se surtiu efeito ou não.	2
E1	<p>Eu acho que são e não são. Sinto que no princípio pensam nos colaboradores, mas depois existem dificuldades em arranjar estratégias. Estas acabam por partir de cima para baixo na maior parte das situações, e não terão tantos resultados, porque tem de partir sempre de baixo para cima.</p> <p>Poderiam fazer painéis sugestivos, apelando a todos os colaboradores, porque até são temas de conversa interessantes entre colegas. Estar a falar sobre os pontos que cada um considera mais interessante e chegar a uma conclusão. Há muitas coisas que não ocorrem aos que estão mais em cima, porque as necessidades de um não são as de outro.</p> <p>Por exemplo e que eu acho ser ótimo, temos consultas de medicina e psicologia ilimitadas, mas online. O online em consultas de psicologia para mim não vai funcionar muito bem. Como é que se faz? Quem é o</p>	2


	psicólogo? Quem é que dá assistência? Qual é a resposta a estas situações? As pessoas possivelmente nem irão utilizar, e está lá num benefício que eu não sei como funciona.	
E2	A pergunta é um pouco complexa. Eu acho que existe uma preocupação, principalmente nas medidas de apoio às famílias. Sei que há medidas de apoio escolar e isso tudo ajuda, ter um filho é muito caro. Quem se interessa também tem a parte da Poupança, e consegue poupar um bom dinheiro. Sinto que é uma simbiose em que tu ajudas a empresa estando a comprar de uma empresa do grupo (estás a gastar o teu dinheiro numa empresa do grupo), e também estás a poupar dinheiro. Neste aspeto, eu acho que são medidas que afetam todas a gente, mas aqueles que têm menos meios são mais afetados. Concordo parcialmente com a questão.	2
E3	Eu diria que acabamos todos por ter todos as mesmas necessidades. Acho que são coisas que nos podem ajudar e quem tiver realmente interesse em usufruir disso, faz todo o sentido.	3
E4	Eu acho que as preocupações vêm mais de cima para baixo e não de baixo para cima, apesar de vir tocar um pouco aos interesses dos colaboradores. Não vejo nessa perspetiva, vejo que as preocupações surgem do lado oposto.	1
E5	Eu diria que são mais os conflitos do que a harmonia, a paz social, o bem-estar.	1
E6	Não, porque alguns dos benefícios que vejo, talvez por não conseguir usufruir ou não me dizerem muito. Eu acho que a única medida que foi pensada e que vai mesmo aos interesses dos colaboradores é a parte da questão mental. Isso é o que me diz mais, é a parte mental. De resto por não ter usufruído nem saber bem como. Mesmo relativamente às viagens, temos um desconto, mas teria de ir sempre à internet ver outros preços, porque sei que dali nunca vou tirar um preço melhor do que usufruindo na abreu.	1
E7	Sim, claro.	3
E8	Sim, foco nos interesses e necessidades dos colaboradores, sem qualquer dúvida. De baixo para cima, sem dúvida nenhuma. A informação é recolhida nas bases, digamos assim, e a partir de informações, de sugestões, de dados da mais variada ordem, de conversas da mais variada ordem, os assuntos são filtrados por quem está a fazer a gestão do programa, são levados à comissão ESG e depois sim vão à Administração. Há matérias que estão dentro dos limites das competências da ESG e são tratadas de imediato. Outras de outra dimensão são submetidas ao Órgão de Administração e sem dúvida nenhuma o trajeto é de baixo para cima.	3
E9	Julgo que sim.	2
Resultados		
Sim	3	Insight
Mais ou menos	4	

Não	3	 <p> ■ Sim ■ Mais ou menos ■ Não </p>	70% dos colaboradores sente que as medidas não são realmente pensadas tendo-os como foco, 30% destes reconhece que existe essa preocupação, mas que na prática fica um pouco à quem.
-----	---	--	--

Questão	Para além do que já existe no programa Faça Parte, que outros benefícios gostaria que fizessem parte deste programa?	
Objetivo	Extrair potenciais ideias de novas iniciativas que façam mais sentido para os colaboradores	
Respostas		
E0	Eu acho esta pergunta extremamente importante. No contexto social em que vivemos, tudo aquilo que uma empresa possa fazer para implementar uma ajuda aos pais que tenham filhos pequenos ou em idade escolar, é talvez socialmente das coisas mais importantes que podemos fazer. Eu diria que por mais pequena que seja a ajuda, mas desde que exista, ela faz sempre a diferença, e eu diria que era extraordinariamente importante também, uma empresa ter essa sensibilidade.	Apoio aos pais / famílias
E1	Uma vinda de um psicólogo, duas a três vezes por mês, à sede. Pessoas especializadas para fazerem rastreios, para verem quais são as necessidades.	Acompanhamento psicológico no local de trabalho
E2	No meu caso nem faz muito sentido porque vivo relativamente perto, mas para aqueles que moram mais longe, um incentivo de deslocação. Já que queremos ser mais verdes, aquelas pessoas que têm transporte direto para aqui, terem um apoio extra para andarem nos transportes públicos ao invés de trazerem carro e ajudarem o planeta. Pois entre vir de carro ou ter transportes públicos de graça, porque a empresa me dá esse benefício, eu já viria de transportes. Brainstorming é sempre importante, isto é, muito feito em empresas, porque toda a gente tem diferentes perspetivas, e as várias áreas têm interesses diferentes	Incentivo à deslocação como cobrir os custos do passe de transportes públicos mensal
E3	Não faço ideia.	N/A
E4	Acho que seriam importantes atividades como um dia no exterior a plantar árvores ou a limpar ervas daninhas de terrenos. Algo em nós possamos contribuir para o ambiente e para a sustentabilidade, de alguma forma. Também um bocadinho para nos chamar à atenção do que é que podemos fazer para melhorar.	Teambuilding Ações de voluntariado organizadas
E5	Nada assim de repente. Teria de pensar um bocadinho, certamente existiriam muitos. Mas não é algo que se diria assim sem refletir um pouco.	N/A
E6	Como mãe de uma criança autista ou para pais que têm filhos com estas ou outro tipo de características, que é mais difícil de conciliar	Apoio aos pais / famílias / filhos

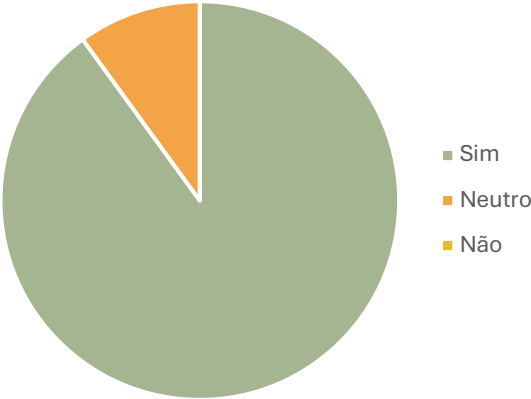
	esta parte de trabalho, família, escola. Acho que deviam também de olhar um pouco para os filhos dos colaboradores e pensar em bolsas de estudo ou outras situações que pudessem ajudar. Para pais que têm filhos com características que saem um pouco da norma.	
E7	Mais restauração, mais alojamento, e uma coisa que eu pensei que era: nós podemos fazer compras nas lojas Poupança (somos funcionários do Grupo BEL), mas ter algum desconto.	Mais restauração e alojamento
E8	Todos os que poderem conseguir acho que são úteis para os colaboradores. Pessoalmente, confesso que não sou muito ligado a estes benefícios, nunca fui, não é só aqui no Grupo. Mas não há nenhuma razão para ser ou deixar de ser. Em última análise é uma questão de comunidade. Mas também não é bem pela comunidade, normalmente não tiro partido destes benefícios, isto sem pôr em causa. Tudo o que poder ser acrescentado é uma mais-valia para todos os colaboradores, e o facto de não ter usufruído até aqui não significa que amanhã não possa passar a usufruir.	N/A
E9	Acho que em termos de formação, acho que há pouco investimento, pelo menos na sede.	Formação
Resultados		
Comunicação direta	3	Insight
Email	5	
Incentivo à deslocação como cobrir os custos do passe de transportes públicos mensal		
Ações de voluntariado organizadas		
Mais restauração e alojamento		
Formação		
Teambuilding		
Acompanhamento psicológico no local de trabalho		
Questão		
	Dentro do espectro do Faço Parte, que tipo de iniciativas sente que fazem falta? Estamos abertos a todas as sugestões.	
Objetivo	Extrair potenciais ideias de novas iniciativas que façam mais sentido para os colaboradores	
Respostas		
E0	<p>O que acabei de referir é uma delas, há outras, o facto de termos um seguro de saúde é extremamente importante, acho que é um vetor que faz a diferença na nossa empresa. Mas podia ser mais coadjuvado com outras medidas de apoio à família. E volto a focar-me na parte das crianças e talvez na parte social no que diz respeito à cultura.</p> <p>O teambuilding é talvez das ações que nós podemos ter num grupo empresarial ou numa organização qualquer, que serve para as pessoas se conhecerem num ambiente descontraído. Portanto saímos do ambiente empresarial, saímos do ambiente do trabalho, e agora vamos ter ali 2 ou 3 horas que nos permitem termos um conhecimento</p>	Apoio aos pais / famílias Teambuilding

	diferente das pessoas que trabalham connosco e das pessoas que nos chefiam. O teambuilding é muito importante e por acaso acho estranho que uma empresa desta dimensão nunca tenha pensado nisso. Mas acho que é extraordinariamente importante, porque é um momento em que nós podemos relacionarmo-nos com outras pessoas sem termos a amarra do código de trabalho a sustentar a nossa relação.	
E1	<p>Eu acho que existindo um grande número de reuniões e conferências e afins, deveria de haver um maior cuidado com a saúde mental. Existir um investimento em momentos em que as pessoas podem dialogar para libertarem o que sentem, porque muitas vezes as situações não são nada e poderíamos evitar imensos conflitos.</p> <p>Criar dinâmicas para o bem-estar das pessoas com ou sem acompanhamento, mas poderia haver este tipo de dinâmicas porque é nas pessoas que nos devíamos de focar.</p>	
E2	O grupo faz, e isto é algo que tem mais a haver com o meu departamento que estar mais de parte, pois temos que estar em a dar apoio constante às outras empresas. Mas faria sentido termos mais eventos de teambuilding. Uma vez mais, no meu departamento é mais complicado pois se há alguma emergência nós não podemos estar todos fora. Mas face a outros departamentos que eu às vezes vejo que saem, principalmente o financeiro que acho ser o que está melhor aqui na sede nesse aspeto.	Teambuilding
E3	Eu diria mais team building, não a nível de departamento, mas sim geral e com outras empresas. Este é um grupo muito grande e com muita gente, e para além de não conhecermos todas as pessoas, também não temos conhecimento das suas realidades. Por vezes a informação que passamos daqui para lá ou de lá para cá acaba por não ser a melhor. Por isso acho que termos mais conhecimento das outras áreas de trabalho da empresa era importante.	Teambuilding
E4	Haver um dia destes, nem que fosse uma vez por ano, em que os colaboradores pudessem fazer uma atividade e sentirem-se úteis, e estarmos como grupo a contribuir para algo.	Teambuilding Ações de voluntariado organizadas
E5	Pelas mesmas razões.	N/A
E6	Não concentrar mesmo em termos de atividades, tudo aqui na área Lisboa e talvez pensar nas empresas que estão um pouco mais distantes. Mesmo agora esta questão do voluntariado, que houvesse, claro que não fossemos nós a ir à procura, mas que soubessem “vão precisar de voluntários na cidade X no dia Y, quem tiver disponibilidade”, se a informação me chegasse assim. Ou então que pensassem por áreas, para a grande área de Coimbra pensar num conjunto de situações para o “tu fazes parte”, apesar de eu sentir que faço parte, apesar do que tenho dito em termos dos benefícios.	Teambuilding Ações de voluntariado organizadas Mas focado nas zonas geográficas das empresas, ou seja, haver um maior foco nos colaboradores que não trabalham na área de Lisboa
E7	Por exemplo, o Grupo BEL criar uma fundação. O Grupo BEL ajuda imensas instituições não governamentais, correto? Ligadas a crianças, com doenças. Ainda há pouco tempo participei na MakeAWish, e acho que se tivesse uma fundação, se calhar o faria de outra forma.	Criação de uma fundação

E8	Não sinto falta de nenhuma, mas tenho expectativa de que se possam alargar. Ocorreu-me agora do Clube de Leitura, do qual já tirei partido. Para além de ter assistido a alguns eventos que aconteceram, também já estive à volta de um ou outro livro e ofereci o segundo livro do Clube de Leitura para o Clube de Leitura.	N/A
E9	Acho que estamos num bom caminho.	
Resultados		
Apoio pais / famílias	1	 <ul style="list-style-type: none"> ■ Apoio pais / famílias ■ Teambuilding ■ Acompanhamento psicológico no local de trabalho ■ Ações de voluntariado organizadas ■ N/A ■ Criação de uma Fundação
Teambuilding	5	
Ações de voluntariado organizadas	2	
N/A	3	
Acompanhamento psicológico no local de trabalho	1	
Criação de uma Fundação	1	
Insight		
Questão	Quão importantes e relevantes são este género de medidas do Faço Parte para si e porquê?	
Objetivo	Relevância que os colaboradores dão às medidas sociais	
Respostas		
E0	São muito importantes, são medidas que servem para os colaboradores sentirem que alguém se preocupa com eles não só numa perspetiva de trabalho. A perceção que têm é: além da relação contratual e laboral, a organização para a qual eu trabalho também se preocupa com algo mais. Eventualmente podemos ir mais além mais isso é um on going process, quando fazemos alguma coisa a ideia é sempre caminhar, e imagino que irá ser construído e de algum modo complementada com outras atividades e outros vetores	3
E1	Eu não sei exatamente o que temos, mas daquilo que li por alto e por não me ter interessado. Se já não me lembro então é porque para mim não devem de ter interesse nenhum. Eu só posso falar da minha perspetiva, a minha sugestão é fazer uma recolha de toda a gente e ver o que daí sai. Eu acho que criar dinâmicas entre as pessoas é o mais importante.	2
E2	Eu acho que elas são importantes para os funcionários sentirem que a empresa está interessada neles, que não são só um número e isso é uma motivação. Por haver sempre rotatividade em qualquer tipo de empresa, ter este tipo de iniciativas, quando as pessoas entram dá a conhecer um pouco mais as outras pessoas.	3
E3	Acho que faz todo o sentido hoje em dia investir nos colaboradores fora da empresa, é algo que chama os colaboradores e acho que deve de cada vez existir mais para os chamar ainda mais.	3

E4	São benéficas para os colaboradores, chamam-nos à atenção de pequenos pormenores que podemos melhorar e adotar no nosso dia a dia e responsabiliza-nos.	3
E5	De alguma forma, eu acredito que o produto final que se espera com estas iniciativas, com estes programas, depois seja um envolvimento cada vez maior da comunidade. Não do indivíduo, mas da comunidade como um todo. Diria que se calhar essa necessidade representa uma percentagem muito superior do que podemos estar a pensar. Eu diria que para poucos, tendo em atenção o efetivo do grupo, se calhar à muitos poucos a pensar nesses termos e talvez devia existir muitos mais	3
E6	Para mim é muito importante, mesmo que por vezes não tenham um impacto direto, mas só pelo facto de existirem e existir alguém que está a pensar um bocadinho fora do trabalho que nós desenvolvemos em si. Só existirem pessoas que estão a pensar nestas questões para mim já tem um impacto bastante positivo e orgulho-me de, e comento com outras pessoas de outras empresas estas coisas boas que nós temos.	3
E7	Porque podem ajudar no meu dia a dia e a rentabilizar o meu salário. Nós todos temos o seguro da Medis, é o único que acho que usufruo. Mas temos outras parcerias que se calhar a gente podia usar mais. Isso pode ajudar a rentabilizar o nosso salário porque se usarmos os benefícios, poupamos.	3
E8	Para mim pessoalmente, usufruí do Clube de Leitura, daquela experiência com a agência de viagens, sempre espero usufruir e é confortável saber que temos este “pacote” de benefícios, independentemente de usar muito ou pouco. Outro benefício que é o Poupança, já fui às lojas Poupança. E haverá outros certamente de que não me estou a recordar. Quanto ao geral, não tenho dúvidas de que é uma medida muito positiva, válida e interessante para a generalidade dos colaboradores e espero que seja desenvolvida.	3
E9	Porque acho importante essa cultura nas empresas, e, portanto, obviamente vou valorizar no Grupo BEL e defender esse investimento aqui na sede como em todo o Grupo.	3

Resultados

Sim	9	 <p>■ Sim ■ Neutro ■ Não</p>	Insight
Mais ao menos	1		
Não	0		

Questão	Que outras medidas poderiam ter impacto na sua vida?	
Objetivo	Fazer com que os colaboradores reflitam e extrair potenciais ideias, compreender o que faz falta ao colaborador num nível mais pessoal	
Respostas		
E0	Eu gostei muito da ideia do Clube de leitura, apesar de não ter participado como devia ter, mas por outras situações. Mas eu gostei muito da ideia do clube de leitura, eu gosto muito de ler. Acho que o clube de leitura deveria de ser alargado de maneira diferente. Nós no grupo temos tendência a viver aqui numa certa redoma, mas o grupo para existir tem um conjunto de pilares que são as empresas e as empresas são todas diferentes. Seria interessante ter algumas atividades nas empresas, é um desafio que lanço. Não é fácil, porque as pessoas nas empresas andam a mil à hora, mas garantidamente haveria ali 3 ou 4, eu conheço a maioria das pessoas que trabalham nas empresas e garantidamente haveria ali em cada empresa um grupo de pessoas que iriam aderir à ideia. E bastavam 3 ou 4 aderirem para já ser uma boa aposta. Porque eu gostei muito da ideia do clube de leitura.	Descentralização das iniciativas do clube de leitura
E1	Ela minha vida não, mas pensando como um coletivo, eu diria que o Cabaz de Natal. Eu sei que as pessoas gostam de receber a caixa com os produtos lá dentro, mas não ligam minimamente. O que eu sugeria era um valor estipulado para, por exemplo, as pessoas irem à Poupança e adquirirem aquilo que mais lhe dá jeito e / ou prazer.	Cabazes de Natal personalizáveis pelos colaboradores nas lojas Poupança.
E2	Possivelmente um apoio à creche, que nós não temos. Eu sei que o governo dá o apoio da Creche Feliz, mas na nossa zona não existem vagas porque são demasiadas crianças em relação às creches que existem na área. Talvez um incentivo às pessoas que conseguirem provar que não tiveram vaga.	Apoio de acesso a creches
E3	—	N/A
E4	Enquanto colaboradora, acho que devíamos de ter mais um dia de teletrabalho.	2 dias de teletrabalho
E5	Não, estou bem e feliz com a vida. Gostava de passar mais tempo a pensar e a planear do que que a resolver problemas, que me são provocados por terceiros	N/A
E6	<p>Seria a tal questão de sentir mais apoio, outra vez na questão da minha filha e para os pais que têm filhos, mas também não sei dar assim uma medida concreta.</p> <p>Algo que me lembro antes de existirem estes dois departamentos, foi haver um concurso de desenho entre os filhos dos colaboradores, em que a minha filha não participou. Mas mesmo quando houve essa iniciativa, eu senti que a minha filha ia estar sempre à parte dela, apesar da minha filha ser ótima a desenhar. Mas que na altura e mesmo o tema seria complicado para ela participar, não queríamos participar porque íamos estar sempre a participar do lado de trás.</p> <p>E iniciativas de teambuilding acho que é algo que faz falta existir, mas primeiro começar dentro de cada empresa, e depois passar a ser um teambuilding mais geral, como quando fomos à cidade universitária com outras empresas. Em que estivemos todos interessados e a</p>	Apoio aos pais / filhos Teambuilding em empresas e como grupo

	acompanhar o que um e o outro estavam a fazer. Eu sinto que deveriam de existir mais porque fazem falta aos colaboradores iniciativas destas principalmente para trabalhar em equipa, porque muitas vezes é bastante complicado trabalhar em equipa.	
E7	Uma coisa que eu não vi, que é: eu gosto imenso de ler. Não vi lá nenhuma parceria com uma livraria. Pelo menos, que eu me lembre, não vi. Por exemplo, descontos nos livros, descontos numa oficina.	
E8	Não estou a ver nada em especial que me levasse a mudar esta atitude, que pode mudar por qualquer circunstância absolutamente imprevista. Estava-me a lembrar que uma vez não tive benefício, mas procurei ter, mas não foi o programa nem sequer o parceiro que fez com que eu não usufruísse. Concretamente, logo no início, recorri a uma agência de viagens para organizar uma viagem de férias ao estrangeiro, que depois acabei por não usufruir porque, entretanto, mudei de planos e já não fui no período previsto. Mas pronto, iria usufruir, portanto simplesmente não faz parte dos meus hábitos. Mas em relação à questão que pôs, não estou a ver assim nada que me deixasse fascinado, ou especialmente fascinado. Se calhar as viagens seria um dos aspetos a que eu recorreria com mais frequência. Mas outras coisas, por exemplo, acho que há para aí um ginásio, mas eu estou noutra cadeia já há muito tempo e não vou mudar.	Parcerias com agências de viagens
E9	—	N/A

Resultados

N/A	3	Insight
Descentralização das iniciativas do clube de leitura		
Cabazes de Natal personalizáveis pelos colaboradores nas lojas Poupança.		
Apoio de acesso a creches		
2 dias de teletrabalho		
Apoio aos pais / famílias		
Teambuilding nas empresas e geral		
Parceria com livrarias		
Parcerias com agências de viagens		

Apêndice D — Workshop 1: Agenda

Momento	Tempo (min) Previsto / Real		Atividades	Materiais	Objetivo
Preparação	5	5			
Introdução					
Introdução e Objetivos	5	5	Introdução do propósito do workshop		
Human Centered Design	5	5	Apresentação		
Inspiração					
Introdução	5	5	Apresentação		
Preparação	10	5	Definição de guião e papeis	Bloco de notas, canetas, question prompts	
Prática	20	20	Entrevista de grupo	Bloco de notas, canetas,	Perspetivas dos colaboradores sobre benefícios, iniciativas e comunicação
Ideação 1					
Introdução	5	5	Apresentação		
Preparação / Síntese	15	15	Download your learnings	<i>Post-its</i> , canetas, quadro branco	
	15	50	Find themes	Canetas, quadro branco	Principais temas das entrevistas
	10		Create insight statements	Create Insight Statements - worksheet	Principais insights das entrevistas
Prática	15	40	Brainstorming	Brainstorm Rules, cartas de ideias disruptivas, post-its, canetas, quadro branco	Iniciativas e benefícios apelativos aos colaboradores

Momento	Tempo (min) Previsto / Real		Atividades	Materiais	Objetivo
	15		0	Bundle ideas	Cluster das tipologias de iniciativas e benefícios apelativas aos colaboradores
Intervalo	20		0		Comida e bebida
Ideação 2					
Prática	15			Brainstorming	Brainstorm Rules, post-its, canetas, quadro branco
	15	0		Bundle ideas	Post-its, canetas, quadro branco
	20	0		Get visual	Layouts para prototipar
	10	5		Sessão conjunta: Top 5	Stickers
Discussão Final	15	5		Sessão conjunta: análise top 5 e outras	Ideias para comunicar melhor que satisfazem a maioria dos participantes
Agradecimentos	5	5			

Apêndice E — Workshop 1: Guião

Introdução

O workshop que vamos realizar enquadra-se no âmbito da minha tese de mestrado, que procura explorar as percepções dos colaboradores relativamente à Responsabilidade Social Corporativa e à sua comunicação.

O Human-centered design (HCD) é uma abordagem criativa à resolução de problemas, que se inicia com as pessoas para quem se está a fazer design e que termina com novas soluções especificamente desenvolvidas para ir de encontro às suas necessidades. O HCD permite a quem está a resolver os problemas: cultivar um profundo sentido de empatia e conectar-se realmente com as comunidades para quem está a fazer design; gerar ideias; construir diversos protótipos e, posteriormente, lançar para o mundo uma nova e criativa solução.

Através das ferramentas do design, são integradas as necessidades das pessoas, o potencial da tecnologia, e os requisitos para o sucesso empresarial, de modo a encontrar e desenvolver soluções desejáveis, factíveis e viáveis. Por se focar primeiramente nas pessoas, nas suas esperanças, medos, e necessidades, rapidamente se descobre o que é desejável. No entanto, é necessário elaborar diversas soluções apelativas para se poder balançar com o que é tecnicamente factível e financeiramente viável.

Esta abordagem divide-se em 3 momentos iterativos: inspiração, ideação e implementação. Hoje vamos focarmo-nos somente nos primeiros dois, com o objetivo de desenvolver um conjunto de ideias de como comunicar melhor e de iniciativas e benefícios realmente significativos para os colaboradores.

Inspiração

Apesar do processo não ser linear, é comum iniciar-se na fase de inspiração. Aqui é onde nos abrimos às possibilidades criativas e acreditamos que enquanto nos mantivermos fiéis às necessidades das pessoas que as nossas ideias vão evoluir para um conjunto de soluções desejáveis.

Esta fase é definida principalmente por ser uma de empatia, em que falamos com as pessoas para quem estamos a desenhar e procuramos perceber quais as suas dores e interesses. Deste modo, vou pedir aos colaboradores dos departamentos de marketing, comunicação e sustentabilidade que assumam um papel de ouvinte e entrevistem os restantes colaboradores com o intuito de empatizar com eles. Teremos agora 10 min para preparar as questões que poderão querer fazer e definir papeis. Temos um conjunto de *flashcards* com ideias que poderão explorar.

Ideação

Vamos agora entrar na fase de ideação, nesta fase todos vós irão partilhar com o resto do grupo o que aprenderam com as entrevistas e o que sabem da vossa experiência como colaboradores do grupo. Posteriormente, irão tentar fazer sentido das diversas informações que recolheram e identificar oportunidades de criação. Vão gerar imensas ideias, umas que irão manter e outras descartar, e vão desenhar protótipos das vossas ideias. Podem desenhar para exemplificar as vossas ideias a qualquer momento do processo.

Download your learnings: 15 min

Vamos começar por fazer um download do que aprenderam, escrevendo tudo o que sabem e retiram das entrevistas em post-its. Um a um vão partilhando as vossas ideias e organizando os post-its no quadro de modo a ir documentando o processo.

Find themes: 15 min

Como devem ter reparado, foram surgindo padrões e ideias comuns. Agora vamos procurar identificá-los, organizando os post-its mais relevantes em categorias. Simultaneamente vamos descobrir relações entre as categorias e continuar a mover os post-its. A ideia é identificar os principais temas e transformá-los em oportunidades de design. Discutam e debatam as ideias que estão a emergir.

Create insight statements: 10 min

Neste momento já identificámos diversos temas, o próximo passo é sintetizar a informação em frases sucintas que irão guiar o caminho a seguir. Os *insight statements* dão altamente valiosos porque irão ajudar a colocar as questões “como poderíamos” e a dar forma ao subsequente *brainstorm*. Esta não é uma tarefa simples, podendo necessitar de algum aprimoramento, a ideia é terem 3 a 5 insights que guiem o caminho às soluções.

Brainstorm: 15 min

Com os nossos *insight statements* definidos é hora de respondermos às questões “como poderíamos”. Aqui vamos querer gerar o máximo de ideias possíveis, ideias completamente disruptivas, assim como construir sobre as ideias dos outros e ser-se visual é encorajado. Neste momento focamo-nos nas iniciativas e benefícios significativos.

Bundle ideas: 15 min

Agora que temos diversas ideias é o momento de as tornar em soluções mais robustas. Comecem por organizar as ideias similares em grupos, discutam os pontos positivos dos grupos e fundam-nos. Com os temas e padrões encontrados, foquem-se em trazer para a prática as ideias mais do que simplesmente as identificar como similares, transformando as ideias em soluções concretas.

Ideação 2

Brainstorm: 15 min

Tendo as nossas ideias definidas, é importante percebermos como as vamos comunicar com os outros. Uma vez mais, aqui vamos querer gerar o máximo de ideias possíveis e ser-se visual é encorajado. Temos uns cartões com algumas ideias, identifiquem o que acham que melhor poderá funcionar.

Get visual: 20 min

Desenhar as ideias torna-as mais tangíveis e ajuda a clarificar os vossos pensamentos ao resto da equipa. Mesmo rabiscos de pouca resolução de uma ideia poderá ajudar os outros a compreendê-la melhor e a construir sobre ela.

Top 5: 10 min

Agora que temos as nossas ideias chegou o momento em que vamos votar nas que mais vos apelam. Utilizem os stickers de cor X para votar nos benefícios / iniciativas mais atrativas e os stickers de cor Y para votar no formato de comunicação que mais vos captaria a atenção. Cada pessoa terá direito a 5 votos por tema.

Discussão Final: 15 min

O que valorizam nestes benefícios e porquê?

Achei que esta ideia (ver com base nas ideias dos colaboradores) que deixaram para trás era interessante, porque não a desenvolveram mais?

O que vos atrai nestes modos de comunicação?

Apêndice F — Workshop 1: Resultados

Clusters	Comunicação	Feedback	Benefícios	Motivação	Cultura
Download your learnings	Continuidade	Feedback aos colaboradores	Ter alguém mais focado nos benefícios	Disponibilidade	Conceito família / comunidade
	Melhorar formas de comunicação benefícios e iniciativas	Feedback iniciativas e resultados	direcionar seleção de benefícios mais apelativos e em setores que fazem mais diferença	Motivações para iniciativas de voluntariado e responsabilidade social	Cultura por departamento
	Comunicar melhor as iniciativas	Caixa de sugestões		Flexibilidade nas iniciativas	Cultura empresa
	Comunicação em formato físico em locais de convívio	Receber feedback		Compreender o valor	
	Incremento da comunicação interna	Questionários		Mais participação da chefia	
	Critérios RSC Corporativa				
	GB: Qual o seu papel?				
	Compromisso / soluções diversas				
Insights	Aumento meios, frequência, feedback, consequência			Participação e aderência das chefias	
	Falta de feedback cria desinteresse				
How might we	Como ter uma comunicação mais eficaz? Nt: mais abrangente e que mostre as consequências		Que benefícios envolvem e/ou valorizam os colaboradores?	Como podemos aumentar a participação das chefias?	Como podemos alinhar a cultura com os benefícios e iniciativas?

Clusters	Comunicação	Feedback	Benefícios	Motivação	Cultura
Brainstorm	Questionário		Descontos no Poupança	Questionários de expectativas	
	Newsletter física		10% em cartão	Questionários menos genéricos	
	Flyers		Plano de pontos colaborador		
	Workshops		Norauto		
	Painéis físicos		Salas de reuniões individuais		
	Painéis interativos com jogos		Local de descanso e convívio		
	Comunicação direta ao colaborador		Matraquilhos / jogos de tabuleiro		
	Pop-ups "saber mais"		Campos de férias		
	Intranet informativa e com listagem de contactos		Descontos em material escolar / compra conjunta		
	Ferramenta "teams"		Kit material escolar		
	Campanha / formação nextcloud		Programa TAP Milhas		
	Onboarding de acolhimento / formação				
Reminders					
Top 3	Intranet		Local de descanso e convívio		
	Onboarding de acolhimento / formação		Descontos no Poupança		
	Painéis físicos		Campos de férias		

Apêndices G — Workshop 2: Agenda

Momento	Tempo (min) Previsto / Real		Atividades	Materiais	Objetivo
Preparação	5	5			
Introdução					
Introdução e Objetivos	5	5	Introdução do propósito do workshop		
Human Centered Design	5	5	Apresentação		
Inspiração					
Introdução	5	5	Apresentação		
Preparação	5	5	Definição de guião e papeis	Bloco de notas, canetas, question prompts	
Prática	20	56	Entrevista de grupo	Bloco de notas, canetas,	Prespectivas dos colaboradores sobre benefícios, iniciativas e comunicação, barreiras e oportunidades de melhorias
Ideação 1					
Introdução	5	5	Apresentação		
Preparação / Síntese	15	10	Download your learnings	<i>Post-its</i> , canetas, quadro branco	
	15	15	Find themes	Canetas, quadro branco	Principais temas das entrevistas
	15	13	Create insight statements + How Might We	Create Insight Statements - worksheet	Principais insights das entrevistas
Prática	15	25	Brainstorming	Brainstorm Rules, cartas de ideias disruptivas, post-its, canetas, quadro branco	Iniciativas e benefícios apelativos aos colaboradores

Momento	Tempo (min) Previsto / Real		Atividades	Materiais	Objetivo
	15	0	Bundle ideas		Cluster das tipologias de iniciativas e benefícios apelativas aos colaboradores
Intervalo	20	10		Comida e bebida	
Ideação 2					
Prática	15	10	Brainstorming	Brainstorm Rules, post-its, canetas, quadro branco	Meios de comunicação que podemos utilizar para cada uma das tipologias
	15	0	Bundle ideas	Post-its, canetas, quadro branco	Clusters das tipologias
	20	0	Get visual	Layouts para prototipar	Modo como acham que a comunicação deve ser construída
	10	10	Sessão conjunta: Top 5	Stickers	Ideias para comunicar melhor que satisfazem a maioria dos participantes
Discussão Final	15	5	Sessão conjunta: análise top 5 e outras		Ideias para comunicar melhor que satisfazem a maioria dos participantes
Agradecimentos	5	5			

Apêndice H — Workshop 2: Guião

Introdução

O workshop que vamos realizar enquadra-se no âmbito da minha tese de mestrado, que procura explorar as percepções dos colaboradores relativamente à Responsabilidade Social Corporativa e à sua comunicação.

O Human-centered design (HCD) é uma abordagem criativa à resolução de problemas, que se inicia com as pessoas para quem se está a fazer design e que termina com novas soluções especificamente desenvolvidas para ir de encontro às suas necessidades. O HCD permite a quem está a resolver os problemas: cultivar um profundo sentido de empatia e conectar-se realmente com as comunidades para quem está a fazer design; gerar ideias; construir diversos protótipos e, posteriormente, lançar para o mundo uma nova e criativa solução.

Esta abordagem divide-se em 3 momentos iterativos: inspiração, ideação e implementação. Hoje vamos focarmo-nos somente nos primeiros dois, com o objetivo de desenvolver um conjunto de ideias de como comunicar melhor e de iniciativas e benefícios realmente significativos para os colaboradores.

Inspiração

Apesar do processo não ser linear, é comum iniciar-se na fase de inspiração. Aqui é onde nos abrimos às possibilidades criativas e acreditamos que enquanto nos mantivermos fiéis às necessidades das pessoas que as nossas ideias vão evoluir para um conjunto de soluções desejáveis.

Esta fase é definida principalmente por ser uma de empatia, em que falamos com as pessoas para quem estamos a desenhar e procuramos perceber quais as suas dores e interesses. Deste modo, vou pedir aos colaboradores dos departamentos de marketing, comunicação e sustentabilidade que assumam um papel de ouvinte e entrevistem os restantes colaboradores com o intuito de empatizar com eles. Teremos agora 5 min para preparar as questões que poderão querer fazer e definir papéis. Temos um conjunto de *flashcards* com ideias que poderão explorar.

Ideação

Vamos agora entrar na fase de ideação, nesta fase todos vós irão partilhar com o resto do grupo o que aprenderam com as entrevistas e o que sabem da vossa experiência como colaboradores do grupo. Posteriormente, irão tentar fazer sentido das diversas informações que recolheram e identificar oportunidades de criação. Vão gerar imensas ideias, umas que irão manter e outras descartar, e vão desenhar protótipos das vossas ideias. Podem desenhar para exemplificar as vossas ideias a qualquer momento do processo.

Download your learnings: 15 min

Vamos começar por fazer um download do que aprenderam escrevendo tudo o que sabem e retiram das entrevistas em post-its em 5 min de forma individual, focando-nos nas barreiras, oportunidades e interesses. De seguida, um a um vão partilhando as vossas ideias e organizando os post-its no quadro de modo a ir documentando o processo.

Find themes: 15 min

Como devem ter reparado, foram surgindo padrões e ideias comuns. Agora vamos procurar identificá-los, organizando os post-its mais relevantes em categorias. Simultaneamente vamos descobrir relações entre as categorias e continuar a mover os post-its. A ideia é identificar os principais temas e transformá-los em oportunidades de design. Discutam e debatam as ideias que estão a emergir.

Create insight statements: 10 min

Neste momento já identificámos diversos temas, o próximo passo é sintetizar a informação em frases sucintas que irão guiar o caminho a seguir. Os *insight statements* dão altamente valiosos porque irão ajudar a colocar as questões “como poderíamos” e a dar forma ao subsequente *brainstorm*. Esta não é uma tarefa simples, podendo necessitar de algum aprimoramento, a ideia é terem 3 a 5 insights que guiem o caminho às soluções.

Brainstorm (Iniciativas): 15 min

Tendo em conta tudo o que recolhemos e descobrimos até agora, vamos pensar em iniciativas e benefícios que possam ser realmente valorizados pelos colaboradores. O objetivo é gerar o máximo de ideias possíveis, ideias completamente disruptivas, assim como construir sobre as ideias dos outros e ser-se visual é encorajado.

Uma vez mais, começamos por tirar 5 min em que cada um escreve 5 ideias em posts-its seguida por uma discussão e *brainstorm* conjunta.

Bundle ideas: 15 min

Agora que temos diversas ideias é o momento de as tornar em soluções mais robustas. Comecem por organizar as ideias similares em grupos, discutam os pontos positivos dos grupos e fundam-nos. Com os temas e padrões encontrados, foquem-se em trazer para a prática as ideias mais do que simplesmente as identificar como similares, transformando as ideias em soluções concretas.

Ideação 2

Brainstorm (Meios de Comunicação): 15 min

Tendo as nossas ideias definidas, é importante percebermos como as vamos comunicar com os outros. Uma vez mais, aqui vamos querer gerar o máximo de ideias possíveis e ser-se visual é encorajado. Temos uns cartões com algumas ideias, identifiquem o que acham que melhor poderá funcionar.

Get visual: 20 min

Desenhar as ideias torna-as mais tangíveis e ajuda a clarificar os vossos pensamentos ao resto da equipa. Mesmo rabiscos de pouca resolução de uma ideia poderá ajudar os outros a compreendê-la melhor e a construir sobre ela.

Top 5: 10 min

Agora que temos as nossas ideias chegou o momento em que vamos votar nas que mais vos apelam. Utilizem os stickers de cor X para votar nos benefícios / iniciativas mais atrativas e os stickers de cor Y para votar no formato de comunicação que mais vos captaria a atenção. Cada pessoa terá direito a 5 votos por tema.

Discussão Final: 15 min

O que valorizam nestes benefícios e porquê?

Achei que esta ideia que deixaram para trás era interessante, porque não a desenvolveram mais?

O que vos atrai nestes modos de comunicação?

Apêndice I — Workshop 2: Resultados

Clusters	Cultura Organizacional	Novos colaboradores	Tu Fazes Parte	Novas Ações	Eventos
Download your learnings	Cultura Governance / Identidade Grupal - Comunicação - União - Espírito pertença	On boarding e integração	Programa benefícios - Comunicação - Divulgação - Aplicação	Importância das ações com os colaboradores	Teambuilding, desafios de competição saudável
	Necessidade vs oportunidade	Queres fazer parte?	Plano de benefícios - Mérito - Utilidade	Dar e receber	Convívio
	Continuidade e consistência	Valores	Necessidades imediatas ou momentâneas	Ações associadas a valores	
		Partilha	Tipo de benefícios que os colaboradores preferem	Voluntariado + Sustentabilidade	
		Mais contacto	Portal de benefícios		
		Valorização e pertença	Programa benefícios - Consolidado - Consistente - Permanente		
			Mais acesso aos benefícios		
How might we	Como podemos definir a importância da cultura organizacional?	Como conseguimos fazer uma melhor integração dos novos colaboradores?	Como podemos reforçar o espírito de pertença?	Como aumentar a participação em novas ações?	Como podemos ir de encontro às expectativas dos colaboradores?
		Como podemos transmitir os valores da empresa?			
Brainstorm	Reconhecimento colaboradores	Dar palco aos colaboradores recém-chegados que "ensinem"	Pequeno-almoço apresentação departamentos / empresas	Feedback inquéritos e objetivos e medidas de melhoria	Teambuilding interempresas

Clusters	Cultura Organizacional	Novos colaboradores	Tu Fazes Parte	Novas Ações	Eventos
		os superiores sobre as diversas empresas do grupo			
	Flexibilidade horária	Novas integrações: 1h em cada departamento para que se perceba em que ponto é que se cruzam / Apresentação departamentos	Pop-ups no sistema interno Inserir mensagens surpresa nos emails com depoimentos reais de colaboradores que já usufruíram das iniciativas e benefícios	Testemunhos	Teambuilding Verão
	Equidade	Sistema de buddy	Balões físicos com curiosidades sobre os colaboradores nos seus computadores (suporte que permita apagar)	Podcast Interno Podcast semanal de 10 min, onde os colaboradores partilham histórias sobre a sua experiência c/RSC	
		Apradinhamento Sistema de apadrinhamento onde colaboradores que já usufruíram dos benefícios ajudam os outros a entender e aproveitar melhor			
		Tour Interativa Através de QR codes espalhados pelas instalações, os colaboradores podem explorar as iniciativas			
		Desafios Internos Quizz mensal sobre a RSC			

Clusters	Cultura Organizacional	Novos colaboradores	Tu Fazes Parte	Novas Ações	Eventos
		da empresa, onde os vencedores ganham pequenos prémios			
Top 3	(3) Flexibilidade horária		(4) Pequeno almoço apresentação departamentos / empresas	(5) Feedback inquéritos e objetivos e medidas de melhoria	(4) Teambuilding interempresas
			(3) Balões físicos com curiosidades sobre os colaboradores nos seus computadores (suporte que permita apagar)		
How might we	Como podemos comunicar?				
Brainstorm	Horas de almoço e intervalos coordenados				
	Aplicação Interna				
	Reuniões informais				
	Brunch				
	Cartazes				
	Jogos interativos				
	Painéis informativos				
	Balão computador				
Mensagens - nos espaços comuns - nos locais de passagem - nos espelhos					

Clusters	Cultura Organizacional	Novos colaboradores	Tu Fazes Parte	Novas Ações	Eventos
Top 3	(4) Mensagens - nos espaços comuns - nos locais de passagem - nos espelhos				
	(3) Aplicação Interna				

Apêndice J — Entrevistas: Guião

Campanha

1. A campanha despertou o teu interesse em conhecer melhor os benefícios disponíveis?
2. Como te sentiste ao interagir com os materiais da campanha?

Cartaz

1. A estética geral (design, disposição dos elementos) motivou-te a parar e ler o conteúdo?
2. O uso das cores foi apelativo para ti? Ou preferes imagens?
3. Houve algum elemento visual que dificultasse a tua compreensão da mensagem?
(Se sim, qual?)
4. Sentiste que a informação transmitida foi clara?
5. Consideras o tom mais informal da comunicação adequado?

Origami

1. A estética geral (design, disposição dos elementos) motivou-te a parar e ler o conteúdo?
2. O uso das cores foi apelativo para ti? Ou preferes imagens?
3. Houve algum elemento visual que dificultasse a tua compreensão da mensagem?
(Se sim, qual?)
4. Sentiste que a informação transmitida foi clara?
5. Consideras o tom mais informal da comunicação adequado?

Envelope e postais

1. A estética geral (design, disposição dos elementos) motivou-te a parar e ler o conteúdo?
2. O uso das cores foi apelativo para ti? Ou preferes imagens?
3. Houve algum elemento visual que dificultasse a tua compreensão da mensagem?
(Se sim, qual?)
4. Sentiste que a informação transmitida foi clara?
5. Consideras o tom mais informal da comunicação adequado?

Passaporte





1. Achaste prática a ideia de guardar comprovativos no Passaporte?
2. Visualmente, o que gostarias de ver melhorado no Passaporte?

3. O propósito do Passaporte de Benefícios foi claro?
4. Que outro tipo de informação ou apoio gostarias que o Passaporte incluísse?
5. O Passaporte ajudou-te a conhecer melhor os benefícios disponíveis?
6. Que melhorias sugeres para futuras edições do Passaporte de Benefícios?

Campanha

1. Qual dos novos meios de comunicação achaste mais interessante? Porquê?
2. Preferias ter recebido a informação de outra forma?

Apêndice K — Entrevistas: Resultados

Campanha		
A campanha despertou o teu interesse em conhecer melhor os benefícios disponíveis?		
Sim	10	 <ul style="list-style-type: none"> ■ Sim ■ Neutro ■ Não
Neutro	1	
Não	0	
N/A	0	
Como te sentiste ao interagir com os materiais da campanha?		
Bem	4	 <ul style="list-style-type: none"> ■ bem ■ interessada ■ entusiasmada ■ integrada ■ confortável ■ motivada
Interessada	1	
Entusiasmada	1	
Integrada	2	
Confortável	2	
Motivada	1	
Cartaz		
A estética geral (design, disposição dos elementos) motivou-te a parar e ler o conteúdo?		
Categoria	Layout das peças	 <ul style="list-style-type: none"> ■ Sim ■ Neutro ■ Não
Sim	10	
Neutro	1	
N/A	0	
O uso das cores foi apelativo para ti?		
Categoria	Layout das peças	 <ul style="list-style-type: none"> ■ Sim ■ Neutro ■ Não
Sim	11	
Neutro	0	
N/A	0	
Houve algum elemento visual que dificultasse a tua compreensão da mensagem? (Se sim, qual?)		
Categoria	Layout das peças	
Sim	0	
Não	11	

N/A	0		<ul style="list-style-type: none"> ■ Sim ■ Neutro ■ Não

Sentiste que a informação transmitida foi clara?

Categoria	Mensagem		<ul style="list-style-type: none"> ■ Sim ■ Neutro ■ Não
Sim	11		
Neutro	0		
Não	0		
N/A	0		

Consideras o tom mais informal da comunicação adequado?

Categoria	Mensagem		<ul style="list-style-type: none"> ■ Sim ■ Neutro ■ Não
Sim	11		
Neutro	0		
Não	0		
N/A	0		

Origami

A estética geral (design, disposição dos elementos) motivou-te a parar e ler o conteúdo?


Categoria	Layout das peças		<ul style="list-style-type: none"> ■ Sim ■ Neutro ■ Não
Sim	10		
Neutro	1		
Não	0		
N/A	0		

O uso das cores foi apelativo para ti?


Categoria	Layout das peças		<ul style="list-style-type: none"> ■ Sim ■ Neutro ■ Não
Sim	11		
Neutro	0		
Não	0		
N/A	0		

Houve algum elemento visual que dificultasse a tua compreensão da mensagem? (Se sim, qual?)


Categoria	Layout das peças

Sim	1	 <ul style="list-style-type: none"> ■ Sim ■ Neutro ■ Não
Neutro	0	
Não	10	
N/A	0	

Sentiste que a informação transmitida foi clara?


Categoria	Mensagem	 <ul style="list-style-type: none"> ■ Sim ■ Neutro ■ Não
Sim	11	
Neutro	0	
Não	0	
N/A	0	

Consideras o tom mais informal da comunicação adequado?


Categoria	Mensagem	 <ul style="list-style-type: none"> ■ Sim ■ Neutro ■ Não
Sim	11	
Neutro	0	
Não	0	
N/A	0	

Envelope e postais

A estética geral (design, disposição dos elementos) motivou-te a parar e ler o conteúdo?


Categoria	Layout das peças	 <ul style="list-style-type: none"> ■ Sim ■ Neutro ■ Não
Sim	10	
Neutro	0	
Não	1	
N/A	0	

O uso das cores foi apelativo para ti?


Categoria	Layout das peças	 <ul style="list-style-type: none"> ■ Sim ■ Neutro ■ Não
Sim	11	
Neutro	0	
Não	0	
N/A	0	

Houve algum elemento visual que dificultasse a tua compreensão da mensagem? (Se sim, qual?)


Categoria	Layout das peças
-----------	------------------

Sim	0	 <ul style="list-style-type: none"> ■ Sim ■ Neutro ■ Não
Neutro	0	
Não	11	
N/A	0	

Sentiste que a informação transmitida foi clara?


Categoria	Mensagem	
Sim	11	 <ul style="list-style-type: none"> ■ Sim ■ Neutro ■ Não
Neutro	0	
Não	0	
N/A	0	

Consideras o tom mais informal da comunicação adequado?

Categoria	Mensagem	
Sim	11	 <ul style="list-style-type: none"> ■ Sim ■ Neutro ■ Não
Neutro	0	
Não	0	
N/A	0	

Passaporte

Achaste prática a ideia de guardar comprovativos no Passaporte?

Categoria	Layout das peças	
Sim	6	 <ul style="list-style-type: none"> ■ Sim ■ Neutro ■ Não
Neutro	2	
Não	3	
N/A	0	

Visualmente, o que gostarias de ver melhorado no Passaporte?

Categoria	Layout das peças
E1	O local para colocar os comprovativos ser mais pequeno, sinto que é demasiado grande
E2	Sim
E3	Poderia ter logo à partida o nome e os dados do colaborador, ser mais personalizado
E4	Esta vertente de conseguirmos adaptar ao digital para conseguir tocar em todas as gerações
E5	Não sei
E6	Utilização de cores mais apelativas
E7	Não sei
E8	Mais referências quanto à ilustração das nossas marcas

E9	Eu acho que cumpre o propósito, poderia a seguir pensar em coisas q poderíamos dinamizar um passaporte completo e partilhar determinadas coisas que os colaboradores fazem e fazem em conjunto
----	--

E10	Acho que está bem adequado
-----	----------------------------

E11	Não sei
-----	---------

--	--

O propósito do Passaporte de Benefícios foi claro?

Categoria	Mensagem
-----------	----------

Sim	10	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sim ■ Neutro ■ Não
Neutro	0	
Não	1	
N/A	0	

--	--

Que outro tipo de informação ou apoio gostarias que o Passaporte incluísse?

Categoria	Mensagem
-----------	----------

E1	Acho que tem os apoios e vantagens todas
----	--

E2	Forma de uso
----	--------------

E3	mais personalização para o colaborador
----	--

E4	Gostava que tivesse benefícios mais direcionados e menos generalistas, mas isto não é problema do passaporte, mas sim da organização
----	--

E5	Não sei
----	---------

E6	Não sei
----	---------

E7	Não me foquei nesse tema
----	--------------------------

E8	Acho que não falta nada
----	-------------------------

E9	Uma versão digital
----	--------------------

E10	Talvez uma área para sugestões de novos benefícios
-----	--

E11	Não sei
-----	---------

--	--

O Passaporte ajudou-te a conhecer melhor os benefícios disponíveis?

Categoria	Impacto
-----------	---------

Sim	9	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sim ■ Neutro ■ Não
Neutro	0	
Não	2	
N/A	0	

--	--

Que melhorias sugeres para futuras edições do Passaporte de Benefícios?

E1	Adicionava no final uma página com checkpoint para marcar os benefícios usufruídos ou um sítio para carimbos
----	--

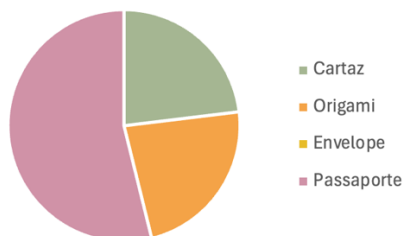
E2	Haver algum tipo de prémio, desconto maior. Algo que nos incentive a usar mais o passaporte
E3	Acho que está bastante bem para além da personalização
E4	A questão do digital
E5	Utilizar cores mais apelativas
E6	Colocar um carimbo ao invés de um comprovativo
E7	Não sei
E8	Talvez um passaporte em vez de referências a país ter a empresas, ter um carimbo "já visitei, já conheço"
E9	Uma versão digital e que a pessoa pudesse tê-lo no ambiente de trabalho
E10	A possibilidade de dar feedback
E11	Não sei

Campanha

Qual dos novos meios de comunicação achaste mais interessante? Porquê?

E1	Cartaz, porque não é intrusivo, porque só lemos se queremos e quando temos disponibilidade
E2	Origami, e do passaporte agora que percebi
E3	Passaporte, por trazer um desafio e aquela ideia de competição saudável
E4	Passaporte, é o que conseguimos ter mais interatividade e uso a longo prazo
E5	Origami, porque vamos logo ver o que é e é um formato diferente
E6	A carta e o origami, estes meios de comunicação chamam mais à atenção e são mais intuitivos
E7	Passaporte, creio que nos prende mais ao assunto
E8	Passaporte, por permitir reunir várias vertentes dos benefícios e acho original
E9	O passaporte, por um lado acho que acaba por ser um elencar de todos os benefícios num suporte que também leva à interação com o colaborador e podemos facilmente procurar um benefício e achei o origami, acho que é um elemento que pode estar na secretária e que em vez de ter um benefício tem vários e q o recorda a todos os momentos
E10	Passaporte, porque acho que é um formato diferente e que rompe um pouco o modo como estamos habituados a comunicação de este tipo de benefícios
E11	O cartaz, mas todos eles são úteis

Cartaz	3
Origami	3
Envelope	0
Passaporte	7



Apêndice L — Questionário: versão do autor

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente	Notas do autor
Codificação	1	2	3	4	5	
1. Campanha						
As iniciativas de comunicação sobre os benefícios despertaram o meu interesse.						Interesse
Senti vontade de saber mais sobre os benefícios apresentados.						Interesse
Senti vontade de saber mais sobre o plano de benefícios.						Interesse
A campanha fez-me considerar usufruir de benefícios que ainda não conhecia.						Interesse
O uso de formatos menos tradicionais (origami, carta, passaporte) tornou a campanha mais memorável.						Pregnância
Após a campanha de comunicação, sinto que sei mais sobre os benefícios oferecidos pelo grupo.						Conhecimento subjetivo
Sinto que tive um papel ativo e valorizado no desenvolvimento desta campanha de comunicação.						Valorização
A oportunidade de dar feedback ao longo do processo influenciou a minha percepção da campanha.						Valorização
A oportunidade de dar feedback ao longo do processo influenciou a minha percepção do Grupo.						Percepção
Sinto que as minhas opiniões foram ouvidas e que tiveram impacto na conceção dos materiais de comunicação						Valorização
Gostaria que existisse este tipo de envolvimento em futuras iniciativas internas.						Pregnância
Iniciativas como esta fazem-me sentir mais alinhado com os valores do Grupo.						Inclusão
A campanha levou-me a conversar com os meus pares sobre os benefícios e temas relacionados.						Comunicação transversal
Os materiais de comunicação físicos (cartaz, origami, carta, passaporte) promovem mais a interação entre						Comunicação transversal

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente	Notas do autor
Codificação	1	2	3	4	5	
colaboradores do que a comunicação digital habitual.						
Esta iniciativa criou mais proximidade entre colaboradores de diferentes departamentos.						Comunicação transversal
Desde que comecei a participar no âmbito deste projeto o meu interesse pelos benefícios aumentou.						Impacto
2. Layout das peças						
2.1 Cartaz						
O design foi apelativo e captou a minha atenção.						Formato
As cores e tipografias utilizadas facilitaram a leitura e compreensão da informação.						Leitura / compreensão
Este é o material de comunicação de que me lembro melhor.						Impacto
O cartaz fez com que me lembrasse do benefício nele comunicado até agora.						Pregnância
2.2 Origami						
O design foi apelativo e captou a minha atenção.						Formato
As cores e tipografias utilizadas facilitaram a leitura e compreensão da informação.						Leitura / compreensão
Este é o material de comunicação de que me lembro melhor.						Impacto
O origami fez com que me lembrasse dos benefícios nele comunicados até agora.						Pregnância
2.3 Carta						
O design foi apelativo e captou a minha atenção.						Formato
As cores e tipografias utilizadas facilitaram a leitura e compreensão da informação.						Leitura / compreensão
Este é o material de comunicação de que me lembro melhor.						Impacto
A carta fez com que me lembrasse dos benefícios nele comunicados até agora.						Pregnância

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente	Notas do autor
Codificação	1	2	3	4	5	
3. Comunicação						
Considero o discurso mais informal da comunicação é adequado.						Tom
3.1 Cartaz						
Compreendi facilmente a informação.						Leitura / compreensão
Compreendi facilmente como posso usufruir dos benefícios apresentados.						Leitura / compreensão
O reforço da comunicação física ajudou-me a conhecer melhor os benefícios já existentes comparativamente ao email.						Impacto
O reforço da comunicação física ajudou-me a conhecer melhor os benefícios já existentes comparativamente à newsletter.						Impacto
O reforço da comunicação física ajudou-me a conhecer melhor os benefícios já existentes comparativamente ao WhatsApp.						Impacto
3.2 Origami						
Compreendi facilmente a informação.						Leitura / compreensão
Compreendi facilmente como posso usufruir dos benefícios apresentados.						Leitura / compreensão
O reforço da comunicação física ajudou-me a conhecer melhor os benefícios já existentes comparativamente ao email.						Impacto
O reforço da comunicação física ajudou-me a conhecer melhor os benefícios já existentes comparativamente à newsletter.						Impacto
O reforço da comunicação física ajudou-me a conhecer melhor os benefícios já existentes comparativamente ao WhatsApp.						Impacto
3.3 Carta						
Compreendi facilmente a informação.						Leitura / compreensão
Compreendi facilmente como posso usufruir dos benefícios apresentados.						Leitura / compreensão

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente	Notas do autor
Codificação	1	2	3	4	5	
O reforço da comunicação física ajudou-me a conhecer melhor os benefícios já existentes comparativamente ao email.						Impacto
O reforço da comunicação física ajudou-me a conhecer melhor os benefícios já existentes comparativamente à newsletter.						Impacto
O reforço da comunicação física ajudou-me a conhecer melhor os benefícios já existentes comparativamente ao WhatsApp.						Impacto
4. Passaporte						
O Passaporte tem um formato prático.						Formato
A dinâmica de carimbar o passaporte é funcional						Formato
O design do Passaporte é apelativo.						Formato
A informação apresentada é clara e fácil de consultar.						Leitura / compreensão
O Passaporte ajudou-me a conhecer melhor os benefícios disponibilizados pela empresa						Leitura / compreensão
O Passaporte facilitou o meu acesso aos benefícios da empresa.						Leitura / compreensão
O modo como o Passaporte funciona foi compreensível desde o início.						Leitura / compreensão
O Passaporte torna a experiência de usufruir dos benefícios mais dinâmica e interessante.						Impacto
O Passaporte fez com que utilizasse mais benefícios do grupo.						Impacto
O Passaporte motivou-me a usufruir dos benefícios.						Impacto
Gostei da dinâmica associada ao Passaporte (anunciar que mais usufrui no almoço de Natal)						Pregnância
Gostaria que o passaporte fosse implementado em futuras dinâmicas do grupo.						Pregnância
Desde que recebi o primeiro passaporte usufruí dos benefícios.						Aderência

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente	Notas do autor
Codificação	1	2	3	4	5	
Desde que recebi o primeiro passaporte planeio em usufruir dos benefícios.						Aderência
5. Comentários						
O que mais gostaste na campanha?						
O que poderá ser melhorado?						
Deixa aqui outros comentários que tenhas.						

Apêndice M — Questionário: Resultados

1. Campanha		
As iniciativas de comunicação sobre os benefícios despertaram o meu interesse.		
Discordo totalmente	0	<ul style="list-style-type: none"> ■ Discordo tt ■ Discordo ■ Neutro ■ Concordo ■ Concordo tt
Discordo	0	
Neutro	0	
Concordo	4	
Concordo totalmente	6	
Senti vontade de saber mais sobre os benefícios apresentados.		
Discordo totalmente	0	<ul style="list-style-type: none"> ■ Discordo tt ■ Discordo ■ Neutro ■ Concordo ■ Concordo tt
Discordo	0	
Neutro	1	
Concordo	4	
Concordo totalmente	5	
Senti vontade de saber mais sobre o plano de benefícios.		
Discordo totalmente	0	<ul style="list-style-type: none"> ■ Discordo tt ■ Discordo ■ Neutro ■ Concordo ■ Concordo tt
Discordo	0	
Neutro	1	
Concordo	3	
Concordo totalmente	6	
A campanha fez-me considerar usufruir de benefícios que ainda não conhecia.		
Discordo totalmente	0	<ul style="list-style-type: none"> ■ Discordo tt ■ Discordo ■ Neutro ■ Concordo ■ Concordo tt
Discordo	0	
Neutro	2	
Concordo	2	
Concordo totalmente	6	
O uso de formatos menos tradicionais (origami, carta, passaporte) tornou a campanha mais memorável.		

Discordo totalmente	0	
Discordo	0	
Neutro	0	
Concordo	3	
Concordo totalmente	7	

Após a campanha de comunicação, sinto que sei mais sobre os benefícios oferecidos pelo grupo.

Discordo totalmente	0	
Discordo	0	
Neutro	0	
Concordo	3	
Concordo totalmente	7	

Sinto que tive um papel ativo e valorizado no desenvolvimento desta campanha de comunicação.

Discordo totalmente	0	
Discordo	0	
Neutro	3	
Concordo	1	
Concordo totalmente	6	

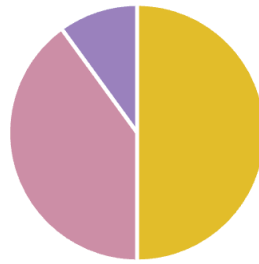
A oportunidade de dar feedback ao longo do processo influenciou a minha percepção da campanha.

Discordo totalmente	0	
Discordo	0	
Neutro	1	
Concordo	3	
Concordo totalmente	6	

A oportunidade de dar feedback ao longo do processo influenciou a minha percepção do Grupo.

Discordo totalmente	0	
Discordo	0	
Neutro	5	

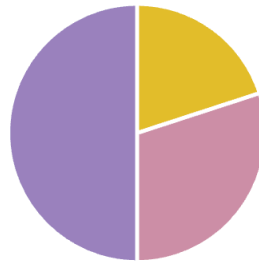
Concordo	4
Concordo totalmente	1



- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

Sinto que as minhas opiniões foram ouvidas e que tiveram impacto na conceção dos materiais de comunicação

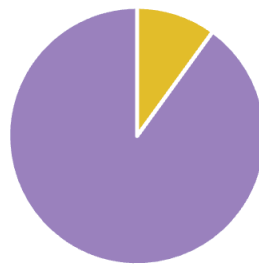
Discordo totalmente	0
Discordo	0
Neutro	2
Concordo	3
Concordo totalmente	5



- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

Gostaria que existisse este tipo de envolvimento em futuras iniciativas internas.

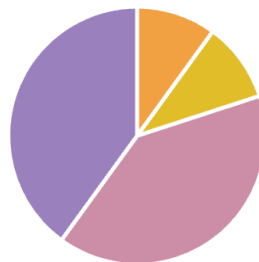
Discordo totalmente	0
Discordo	0
Neutro	1
Concordo	0
Concordo totalmente	9



- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

Iniciativas como esta fazem-me sentir mais alinhado com os valores do Grupo.

Discordo totalmente	0
Discordo	1
Neutro	1
Concordo	4
Concordo totalmente	4

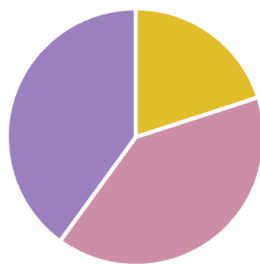


- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

A campanha levou-me a conversar com os meus pares sobre os benefícios e temas relacionados.

Discordo totalmente	0
Discordo	0
Neutro	2

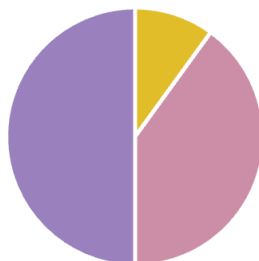
Concordo	4
Concordo totalmente	4



- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

Os materiais de comunicação físicos (cartaz, origami, carta, passaporte) promovem mais a interação entre colaboradores do que a comunicação digital habitual.

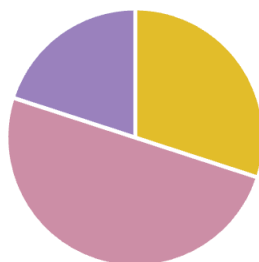
Discordo totalmente	0
Discordo	0
Neutro	1
Concordo	4
Concordo totalmente	5



- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

Esta iniciativa criou mais proximidade entre colaboradores de diferentes departamentos.

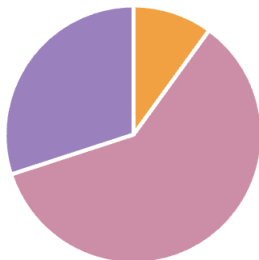
Discordo totalmente	0
Discordo	0
Neutro	3
Concordo	5
Concordo totalmente	2



- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

Desde que comecei a participar no âmbito deste projeto o meu interesse pelos benefícios aumentou.

Discordo totalmente	0
Discordo	1
Neutro	0
Concordo	6
Concordo totalmente	3

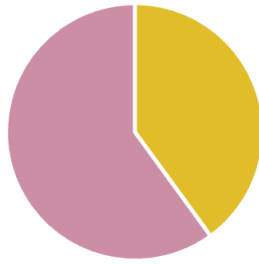


- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

Desde que comecei a participar no âmbito deste projeto que procurei usufruir dos benefícios disponíveis.

Discordo totalmente	0
Discordo	0
Neutro	4

Concordo	6
Concordo totalmente	0



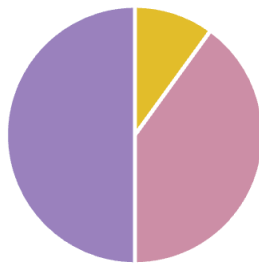
- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

2. Layout das peças

2.1 Cartaz

O design foi apelativo e captou a minha atenção.

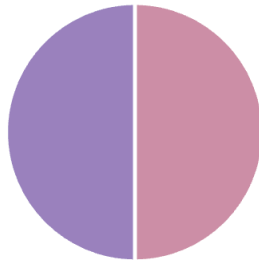
Discordo totalmente	0
Discordo	0
Neutro	1
Concordo	4
Concordo totalmente	5



- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

As cores e tipografias utilizadas facilitaram a leitura e compreensão da informação.

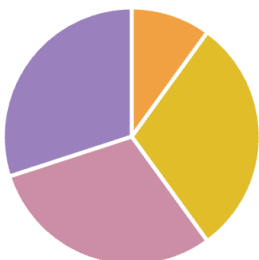
Discordo totalmente	0
Discordo	0
Neutro	0
Concordo	5
Concordo totalmente	5



- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

Este é o material de comunicação de que me lembro melhor.

Discordo totalmente	0
Discordo	1
Neutro	3
Concordo	3
Concordo totalmente	3

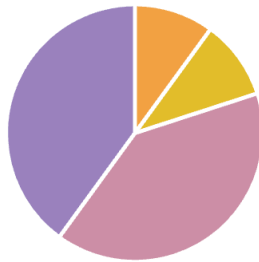


- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

O cartaz fez com que me lembrasse do benefício nele comunicado até agora.

Discordo totalmente	0
---------------------	---

Discordo	1
Neutro	1
Concordo	4
Concordo totalmente	4

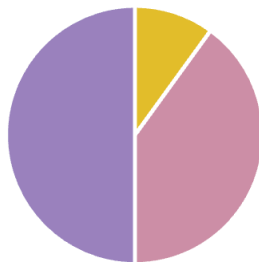


- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

2.2 Origami

O design foi apelativo e captou a minha atenção.

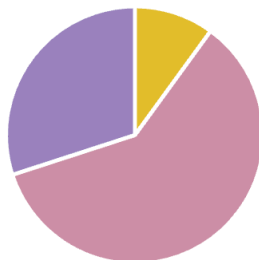
Discordo totalmente	0
Discordo	0
Neutro	1
Concordo	4
Concordo totalmente	5



- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

As cores e tipografias utilizadas facilitaram a leitura e compreensão da informação.

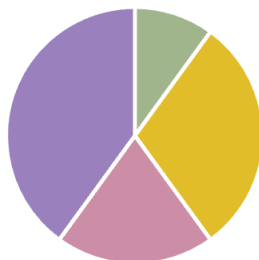
Discordo totalmente	0
Discordo	0
Neutro	1
Concordo	6
Concordo totalmente	3



- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

Este é o material de comunicação de que me lembro melhor.

Discordo totalmente	1
Discordo	0
Neutro	3
Concordo	2
Concordo totalmente	4



- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

O cartaz fez com que me lembrasse do benefício nele comunicado até agora.

Discordo totalmente	1
Discordo	1

Neutro	2
Concordo	3
Concordo totalmente	3

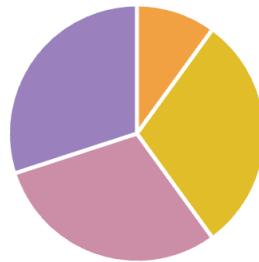


- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

2.3 Envelope e postais

O design foi apelativo e captou a minha atenção.

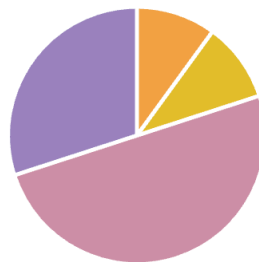
Discordo totalmente	0
Discordo	1
Neutro	3
Concordo	3
Concordo totalmente	3



- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

As cores e tipografias utilizadas facilitaram a leitura e compreensão da informação.

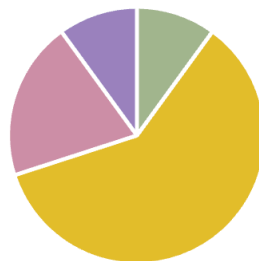
Discordo totalmente	0
Discordo	1
Neutro	1
Concordo	5
Concordo totalmente	3



- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

Este é o material de comunicação de que me lembro melhor.

Discordo totalmente	1
Discordo	0
Neutro	6
Concordo	2
Concordo totalmente	1

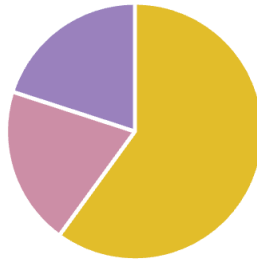


- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

O cartaz fez com que me lembrasse do benefício nele comunicado até agora.

Discordo totalmente	0
Discordo	0

Neutro	6
Concordo	2
Concordo totalmente	2

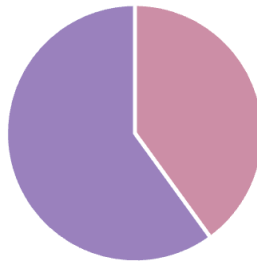


- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

3. Comunicação

Considero o discurso mais informal da comunicação é adequado.

Discordo totalmente	0
Discordo	0
Neutro	0
Concordo	4
Concordo totalmente	6

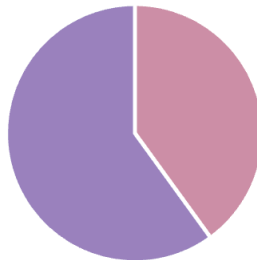


- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

3.1 Cartaz

Compreendi facilmente a informação.

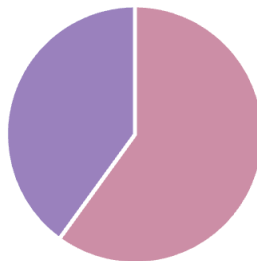
Discordo totalmente	0
Discordo	0
Neutro	0
Concordo	4
Concordo totalmente	6



- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

Compreendi facilmente como posso usufruir dos benefícios apresentados.

Discordo totalmente	0
Discordo	0
Neutro	0
Concordo	6
Concordo totalmente	4



- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

O reforço da comunicação física ajudou-me a conhecer melhor os benefícios já existentes comparativamente ao email.

Discordo totalmente	0	<p>A pie chart with five segments: a large pink segment (Concordo), a purple segment (Concordo tt), a yellow segment (Neutro), and two very small segments (Discordo and Discordo tt).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Discordo tt ■ Discordo ■ Neutro ■ Concordo ■ Concordo tt
Discordo	0		
Neutro	1		
Concordo	6		
Concordo totalmente	3		

O reforço da comunicação física ajudou-me a conhecer melhor os benefícios já existentes comparativamente à newsletter.

Discordo totalmente	0	<p>A pie chart with three segments: a large pink segment (Concordo), a purple segment (Concordo tt), and a small yellow segment (Neutro).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Discordo tt ■ Discordo ■ Neutro ■ Concordo ■ Concordo tt
Discordo	0		
Neutro	0		
Concordo	6		
Concordo totalmente	4		

O reforço da comunicação física ajudou-me a conhecer melhor os benefícios já existentes comparativamente ao WhatsApp.

Discordo totalmente	0	<p>A pie chart with four segments: a large purple segment (Concordo tt), a pink segment (Concordo), a yellow segment (Neutro), and a small orange segment (Discordo).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Discordo tt ■ Discordo ■ Neutro ■ Concordo ■ Concordo tt
Discordo	0		
Neutro	2		
Concordo	3		
Concordo totalmente	5		

3.2 Origami

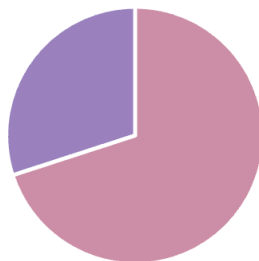
Compreendi facilmente a informação.

Discordo totalmente	0	<p>A pie chart with four segments: a large pink segment (Concordo), a purple segment (Concordo tt), a yellow segment (Neutro), and a small orange segment (Discordo).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Discordo tt ■ Discordo ■ Neutro ■ Concordo ■ Concordo tt
Discordo	0		
Neutro	1		
Concordo	5		
Concordo totalmente	4		

Compreendi facilmente como posso usufruir dos benefícios apresentados.

Discordo totalmente	0	
---------------------	---	--

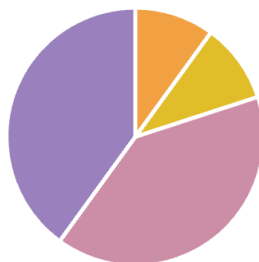
Discordo	0
Neutro	0
Concordo	7
Concordo totalmente	3



- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

O reforço da comunicação física ajudou-me a conhecer melhor os benefícios já existentes comparativamente ao email.

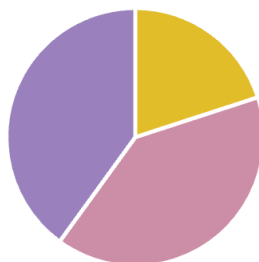
Discordo totalmente	0
Discordo	1
Neutro	1
Concordo	4
Concordo totalmente	4



- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

O reforço da comunicação física ajudou-me a conhecer melhor os benefícios já existentes comparativamente à newsletter.

Discordo totalmente	0
Discordo	0
Neutro	2
Concordo	4
Concordo totalmente	4



- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

O reforço da comunicação física ajudou-me a conhecer melhor os benefícios já existentes comparativamente ao WhatsApp.

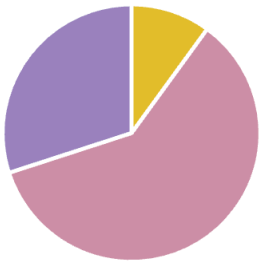
Discordo totalmente	0
Discordo	0
Neutro	1
Concordo	4
Concordo totalmente	5



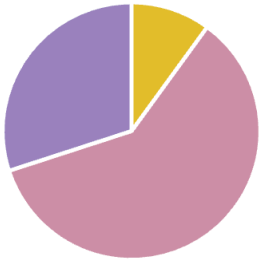
- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

3.3 Envelope

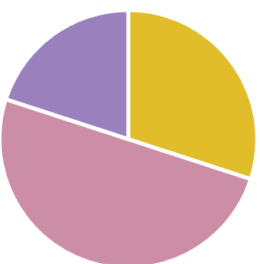
Compreendi facilmente a informação.

Discordo totalmente	0		<ul style="list-style-type: none"> ■ Discordo tt ■ Discordo ■ Neutro ■ Concordeo ■ Concordeo tt
Discordo	0		
Neutro	1		
Concordeo	6		
Concordeo totalmente	3		

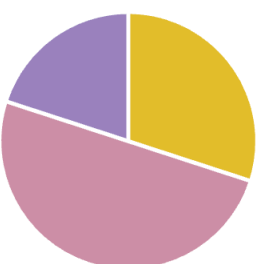
Compreendi facilmente como posso usufruir dos beneficios apresentados.

Discordo totalmente	0		<ul style="list-style-type: none"> ■ Discordo tt ■ Discordo ■ Neutro ■ Concordeo ■ Concordeo tt
Discordo	0		
Neutro	1		
Concordeo	6		
Concordeo totalmente	3		

O reforço da comunicação física ajudou-me a conhecer melhor os beneficios já existentes comparativamente ao email.

Discordo totalmente	0		<ul style="list-style-type: none"> ■ Discordo tt ■ Discordo ■ Neutro ■ Concordeo ■ Concordeo tt
Discordo	0		
Neutro	3		
Concordeo	5		
Concordeo totalmente	2		

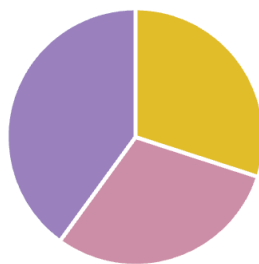
O reforço da comunicação física ajudou-me a conhecer melhor os beneficios já existentes comparativamente à newsletter.

Discordo totalmente	0		<ul style="list-style-type: none"> ■ Discordo tt ■ Discordo ■ Neutro ■ Concordeo ■ Concordeo tt
Discordo	0		
Neutro	3		
Concordeo	5		
Concordeo totalmente	2		

O reforço da comunicação física ajudou-me a conhecer melhor os beneficios já existentes comparativamente ao WhatsApp.

Discordo totalmente	0		
---------------------	---	--	--

Discordo	0
Neutro	3
Concordo	3
Concordo totalmente	4

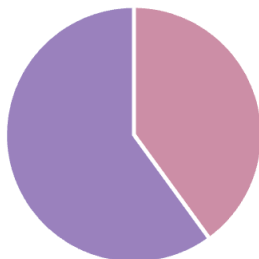


- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

4. Passaporte

O Passaporte tem um formato prático.

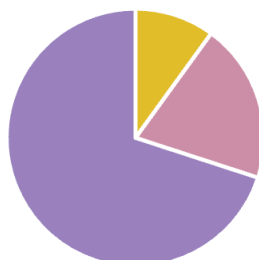
Discordo totalmente	0
Discordo	0
Neutro	0
Concordo	4
Concordo totalmente	6



- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

A dinâmica de carimbar o passaporte é funcional

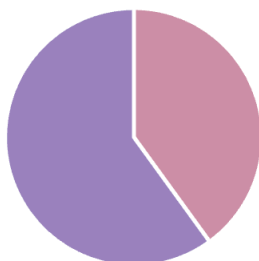
Discordo totalmente	0
Discordo	0
Neutro	1
Concordo	2
Concordo totalmente	7



- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

O design do Passaporte é apelativo.

Discordo totalmente	0
Discordo	0
Neutro	0
Concordo	4
Concordo totalmente	6

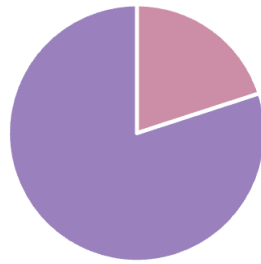


- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

A informação apresentada é clara e fácil de consultar.

Discordo totalmente	0
Discordo	0

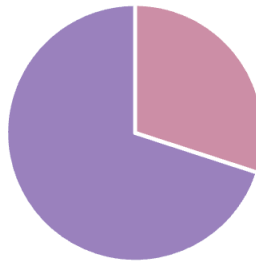
Neutro	0
Concordo	2
Concordo totalmente	8



- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

O Passaporte ajudou-me a conhecer melhor os benefícios disponibilizados pela empresa

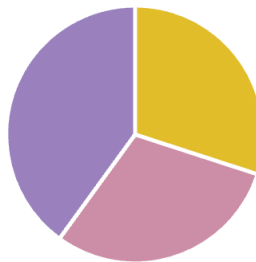
Discordo totalmente	0
Discordo	0
Neutro	0
Concordo	3
Concordo totalmente	7



- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

O Passaporte facilitou o meu acesso aos benefícios da empresa.

Discordo totalmente	0
Discordo	0
Neutro	3
Concordo	3
Concordo totalmente	4



- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

O modo como o Passaporte funciona foi compreensível desde o início.

Discordo totalmente	0
Discordo	0
Neutro	2
Concordo	3
Concordo totalmente	5

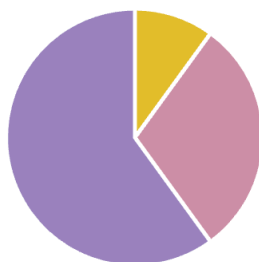


- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

O Passaporte torna a experiência de usufruir dos benefícios mais dinâmica e interessante.

Discordo totalmente	0
Discordo	0
Neutro	1

Concordo	3
Concordo totalmente	6



- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

O Passaporte fez com que utilizasse mais benefícios do grupo.

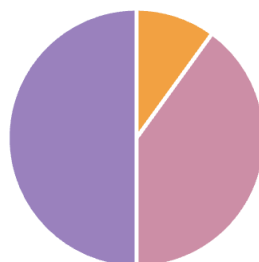
Discordo totalmente	0
Discordo	1
Neutro	3
Concordo	3
Concordo totalmente	3



- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

O Passaporte motivou-me a usufruir dos benefícios.

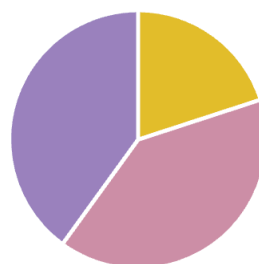
Discordo totalmente	0
Discordo	1
Neutro	0
Concordo	4
Concordo totalmente	5



- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

Gostei da dinâmica associada ao Passaporte (anunciar que mais usufruiu no almoço de Natal)

Discordo totalmente	0
Discordo	0
Neutro	2
Concordo	4
Concordo totalmente	4



- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

Gostaria que o passaporte fosse implementado em futuras dinâmicas do grupo.

Discordo totalmente	0
Discordo	0
Neutro	0
Concordo	5

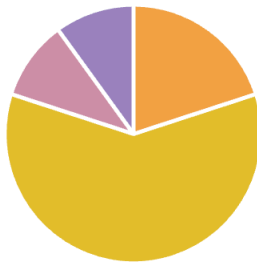
Concordo totalmente	5



- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

Desde que recebi o primeiro passaporte usufruí dos benefícios.

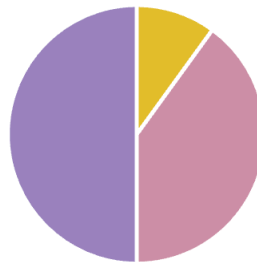
Discordo totalmente	0
Discordo	2
Neutro	6
Concordo	1
Concordo totalmente	1



- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

Desde que recebi o primeiro passaporte planeio em usufruir dos benefícios.

Discordo totalmente	0
Discordo	0
Neutro	1
Concordo	4
Concordo totalmente	5



- Discordo tt
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo tt

5. Comentários

O que mais gostaste na campanha?

E0	Gostei bastante do "brainstorm" feito no workshop, serviu para ser ouvido e para perceber o que os meus colegas valorizam
E1	Achei a ideia do passaporte bastante diferente e fácil de implementar
E2	A diversidade dos materiais de comunicação
E3	O que mais gostei nesta campanha foi exatamente o seu início, o facto de termos sido ouvidos e a partir daí a campanha ter acontecido. A peça que considero mais marcante foi o passaporte pelas inúmeras aplicações que pode vir a ter e o caminho que nos dá para conhecer outros benefícios.
E4	A diversidade de cores, as cores são apelativas
E5	O que mais gostei na campanha foi a forma como os outros colaboradores demonstraram interesse em ver as peças (cartaz, origami, passaporte) e, inevitavelmente, ficarem a saber os benefícios que a empresa dispõe

E6	Aquilo que mais apreciei foi a determinação e a resiliência verificadas por parte do seu autor no sentido de dar a conhecer o Grupo e tudo aquilo que nos pode oferecer
E7	Gostei do 1º origami, da coarta com o envelope timbrado escrito à mão "para ti, porque tu fazes parte" e, por último, da ideia dos benefícios do colaborador
E8	A dinâmica do passaporte e do origami. O envolvimento dos colaboradores no desenvolvimento da campanha
E9	Ter envolvido os colaboradores e valorizar as propostas dadas no processo
O que poderá ser melhorado?	
E0	Acho que o origami devia apresentar a informação de outra maneira
E1	O cartaz acabou por ser o único meio que mais passou despercebido pelo que possivelmente uma alteração de visual ou frase mais "desafiante" de forma a captar a atenção de quem passe
E2	A regularidade do "contacto" com os colaboradores
E3	Transportar o passaporte para o digital pois, caso se acrescentem benefícios, o passaporte passa a estar desatualizado.
E4	Não melhorar nada, está muito bom assim. Gostei
E5	Poderá ser feita uma maior divulgação dos benefícios através de cartazes e dos origamis espalhados pela empresa, aumentar o tamanho do origami de forma a chamar mais à atenção dos colaboradores e a conter mais informação acerca dos benefícios apresentados
E6	Há sempre espaço para introduzir melhorias. Apenas uma questão de foco e reflexão sobre a matéria
E7	A renovação de ofertas e iniciativas que permitam suscitar interesse de vários colaboradores
E8	No origami ter as áreas dos benefícios ou as empresas. Algo que desperte nos para todas as possibilidades que existam
E9	Chegar a mais colaboradores
Deixa aqui outros comentários que tenhas.	
E0	Acho que em geral o feedback foi ouvido, o que fez com que a campanha fosse positiva para os participantes
E1	Achei o fator surpresa diferenciador, bem como a implementação do passaporte de forma a incentivar a usufruir dos benefícios
E7	Foi importante a envolvimento de vários departamentos do Grupo BEL e a confrontação de ideias e diferentes perspetivas

Apêndice N — Formulário Consentimento: Entrevista

Informações Base

Entrevistado n°: _____

Nome: _____ Idade: _____

Posição / Departamento: _____

Polo em que trabalha: Sede Tempo na empresa: _____

O atual trabalho de investigação da aluna Eduarda Fiúza insere-se num estudo que decorre no âmbito do mestrado em Design Management, pela universidade IADE-UE, e que tem como principal objetivo estudar os resultados da comunicação sobre responsabilidade social corporativa nos colaboradores.

Para isso, é fundamental incluir neste estudo a participação de colaboradores que não tenham qualquer problema em colaborar. A recolha de informação será efetuada através de uma entrevista que deverá ser gravada em formato áudio, de modo a permitir uma melhor análise da informação.

A sua participação, para além de voluntária, será anónima, e as informações que disponibilizar serão tratadas com a devida confidencialidade. No escrever da tese não serão utilizados quaisquer nomes, sendo todos tratados como “entrevistado n° “X””. A entrevista será transcrita e dada para reler e aprovar. Desta forma, pode interromper a sua participação em qualquer momento, sem que tal decisão tenha consequências para si.

Durante todo este processo, a aluna estará ao seu dispor para prestar esclarecimentos sobre qualquer questão que tenha, através do e-mail eduarda.fiuza.ferreira@gmail.com

No seguimento da leitura das explicações acima referidas, declaro que aceito participar neste estudo.

Assinatura: _____ Data: _____

Gostaria de contribuir no futuro para mais questões no desenvolvimento desta tese?

Sim Não

Meio de contacto: _____

Apêndice O — Formulário Consentimento: Workshop

Informações Base

Nome: _____

Posição / Departamento: _____

O atual trabalho de investigação da aluna Eduarda Fiúza insere-se num estudo que decorre no âmbito do mestrado em Design Management, pela universidade IADE-UE, e que tem como principal objetivo estudar os resultados da comunicação sobre responsabilidade social corporativa nos colaboradores.

Para isso, é fundamental incluir neste estudo a participação de colaboradores que não tenham qualquer problema em colaborar. A recolha de informação será efetuada através de um workshop que deverá ser gravada em formato áudio e fotografado para efeitos da investigação, de modo a permitir uma melhor análise da informação.

A sua participação, para além de voluntária, será anónima, e as informações que disponibilizar serão tratadas com a devida confidencialidade. No escrever da tese não serão utilizados quaisquer nomes, sendo todos tratados como “participante nº “X””. Pode interromper a sua participação em qualquer momento, sem que tal decisão tenha consequências para si.

Durante todo este processo, a aluna estará ao seu dispor para prestar esclarecimentos sobre qualquer questão que tenha, através do e-mail eduarda.fiuza.ferreira@gmail.com

No seguimento da leitura das explicações acima referidas, declaro que aceito participar neste estudo.

Assinatura: _____ Data: _____

Apêndice P — Passaporte: Paginação



O teu Passaporte de Benefícios chegou!

No Grupo BEL, temos parcerias com várias entidades para que possas usufruir de vantagens em diversas áreas. Neste passaporte destacamos algumas, como alimentação, casa e carro.

Sempre que sares um benefício, guarda um comprovativo (foto ou documento) e apresenta-o aos teus recursos humanos para obteres um carimbo!

No final do ano, entrega o teu passaporte e no Jantar de Natal será revelado quem mais benefícios aproveitou ao longo do ano!

Consulta todas as informações sobre estas e outras parcerias em:



Nome _____

Empresa _____

Departamento _____



ALIMENTAÇÃO



POUPANÇA

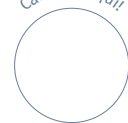


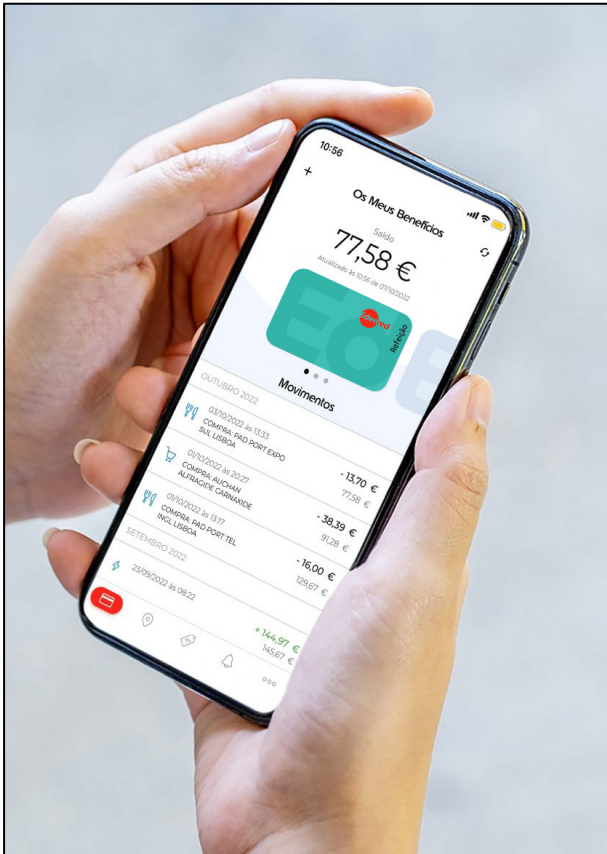
**Sabias que com o Cartão Poupança
podes aceder às 12 lojas poupança
Cash & Carry com preços de
grossista?**

Preenche o formulário, entrega-o nos
teus recursos humanos e pede já o teu
cartão para usufruires deste benefício
exclusivo no teu dia a dia!

Mais informação em:
recursoshumanos@grupobel.pt

Carimba aqui!





EDENRED



Cartão Refeição com acesso a múltiplos benefícios, como descontos na rede de lojas parceiras, bem como nos postos de combustível Repsol.



AMICIS



Para aqueles momentos de descontração e para um brinde à amizade, a marca de Gin do Grupo, o AMICIS, pode ser adquirido através da loja online beneficiando de um desconto de 30%.





CASA E CARRO

GALP FROTA



Um cartão de desconto imediato em combustível.

O desconto a aplicar em cada transação é calculado em função do abastecimento realizado. O pagamento pode ser efetuado em dinheiro, cartão de débito ou cartão de crédito. O Grupo BEL apenas fará a gestão dos cartões solicitados, não tendo acesso a outros dados pessoais. Solicita o seu cartão através do departamento de sustentabilidade em sustentabilidade@grupobel.pt





BEL ENERGIA

Disponibilizamos um serviço de instalação “chave na mão” que lhe garante um apoio profissional ao longo de todo o processo e lhe garante um serviço de qualidade, na instalação de sistema fotovoltaicos, baterias de marca e baterias second life Tesla.

Desconto de 15% em qualquer prestação de serviços da BEL Energia.

Para mais informações, contactar:
932 996 119
ou
comercial@belenergia.pt



BEL MOBILITY

Representamos de forma exclusiva marcas em Portugal e em Espanha para instalação de postos de carga para utilização doméstica e para empresas.

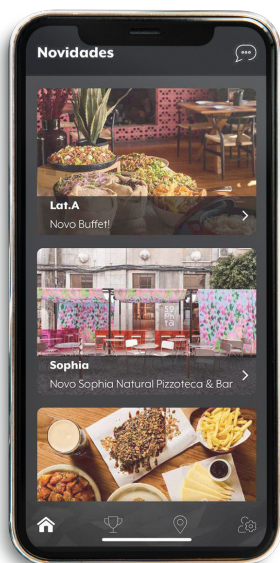
Desconto de 15% em qualquer prestação de serviços da BEL Energia.

Para mais informações, contactar:
932 996 119
ou
comercial@belenergia.pt





RESTAURAÇÃO E ALOJAMENTO



GRUPO CAPRICCIOSA

Desconto direto de 20% na rede de restaurantes após registo na APP como colaborador BEL.

Uma vez feito o registo, os colaboradores apenas terão de indicar no restaurante o número de telemóvel associado, não será necessário abrir/mostrar a APP.



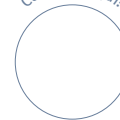


HOTEL FAROL

Desconto de 20% sobre a melhor tarifa.

Reservas em:
reservations@farol.com.pt

Carimba aqui



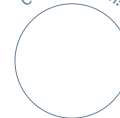
RESTAURANTE SUSHI DESIGN

Oferta de 15% de redução nos valores do Menu do Restaurante Sushi Design aplicável a reservas individuais.

Reservas com o nome do colaborador, data, hora e número de pessoas (máx: 8 pessoas), por email para:

fbmgr@farol.com.pt
ou
adminfinance@farol.com.pt

Carimba aqui



Olivier
RESTAURANTES

ACOSTA
by Olivier

CLASSICO
BEACH BAR
by Olivier

guilty
by Olivier

KOB
KNOWLEDGE OF BEEF
by Olivier

REAL PÉROLA
by Olivier

SEIEN
RESTAURANT & BAR
by Olivier

YAKUZA
by Olivier

XKL
by Olivier

GRUPO OLIVER



Desconto de 10% em todos os nossos espaços, tal como nos serviços de catering empresarial.

O presente desconto não é válido em menus especiais, promoções adicionais, take away e delivery.

Carimba aqui



Deixa-nos as tuas sugestões!

Queremos ir mais longe e para isso a tua
opinião é essencial!

Escreve aqui ideias para novos benefícios
que gostarias de ver incluídos, e juntos
construiremos um conjunto de vantagens
cada vez mais alinhadas com os teus
interesses e necessidades.

Muito obrigada!



GRUPO BEL