



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DO BACANGA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – RELAÇÕES PÚBLICAS

RAYRA BRUNA FARIAS GUIMARÃES

**RESPONSABILIDADE SOCIAL E RELAÇÕES PÚBLICAS: estudo de caso projeto
apoiar da empresa Eneva**

SÃO LUÍS-MA
2025

RAYRA BRUNA FARIAS GUIMARÃES

**RESPONSABILIDADE SOCIAL E RELAÇÕES PÚBLICAS: estudo de caso projeto
apoiar da empresa Eneva**

Monografia apresentada ao Curso de Relações
Públicas da Universidade Federal do Maranhão
- UFMA, como requisito para a obtenção do
Grau de Bacharel em Relações Públicas.

Orientador(a): Prof.^a Dr.^a Melissa Silva Moreira
Rabelo

SÃO LUÍS-MA

2025

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Guimarães, Rayra.

RESPONSABILIDADE SOCIAL E RELAÇÕES PÚBLICAS : estudo de caso projeto apoiar da empresa Eneva / Rayra Guimarães. - 2025.

75 p.

Orientador(a): Melissa Silva Moreira Rabelo.

Monografia (Graduação) - Curso de Comunicação Social - Relações Públicas, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2025.

1. Relações Públicas. 2. Comunicação Interna. 3. Colaboradores. 4. Responsabilidade Social Corporativa. 5. Voluntariado Empresarial. I. Rabelo, Melissa Silva Moreira. II. Título.

RAYRA BRUNA FARIAS GUIMARÃES

**RESPONSABILIDADE SOCIAL E RELAÇÕES PÚBLICAS: estudo de caso projeto
apoio da empresa Eneva**

Monografia apresentada ao Curso de Relações
Públicas da Universidade Federal do Maranhão
- UFMA, como requisito para a obtenção do
Grau de Bacharel em Relações Públicas.

Orientador(a): Prof.^a Dr. Melissa Silva Moreira
Rabelo

Aprovada em: ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA

Prof(a). Dr(a). Melissa Silva Moreira Rabelo

Orientadora

Universidade Federal do Maranhão - UFMA

Prof.^a xxxx, Dra.

Universidade Federal do Maranhão - UFMA

Prof.^a xxxx, Dra.

Universidade Federal do Maranhão - UFMA

AGRADECIMENTOS

Gratidão a Jesus, fonte de luz, sabedoria e força que me sustentou em cada passo desta caminhada. Sem Ele, nenhum capítulo desta história teria sido possível.

À minha família, Raimundo Guimarães, Neuzimar Farias, Raylson Guimarães, Jessica Farias, Jaqueline Farias e Nilza Farias. Meu porto seguro, obrigada por cada gesto de amor, incentivo e cuidado, mesmo de longe. Por acreditarem em mim, celebrar cada conquista e me amparar nos momentos difíceis. Guimarães e Farias, esse diploma também é de vocês!

Ao meu romance, companheiro de vida, obrigada pela paciência, compreensão e encorajamento quando mais precisei. Sua presença fez e faz toda diferença.

Às minhas amigas, Ellen Cristina, Mikaela Fernandes, Luiz Henrique, Andrea de Melo, Livia Yanca e Lorena Cavalcante, que me incentivaram desde a saída de Manaus até a chegada em São Luís, vibraram comigo nas vitórias, e estiveram presentes nas inseguranças, meu muito obrigada. Nossa amizade é abrigo e combustível.

À equipe de Responsabilidade Social da Eneva, obrigada por me acolherem com afeto e contribuírem diretamente para que este trabalho ganhasse ainda mais propósito na prática.

Às professoras Melissa Rabelo, Sarah Fontenelle e Amarilis Cardoso, que, com sensibilidade e rigor, me instigaram a pensar criticamente, confiar no meu potencial e trilhar o caminho da comunicação com propósito. Suas vozes ecoam em mim.

À cidade de São Luís, meu sincero agradecimento. Aqui vivi aprendizados, encontros e oportunidades que moldaram não apenas a profissional, mas a mulher que me torno a cada dia.

Sou imensamente feliz por escolher ser Relações Públicas, sei que encontrei o caminho para entregar e expressar os meus dons da forma mais genuína.

Por fim, deixo um recado à Rayra do futuro: que você olhe para este trabalho com orgulho e reconheça sua coragem. Que nunca se esqueça das suas raízes, da sua missão e da sua capacidade de transformar o mundo com suas escolhas. Que a prosperidade, o sucesso e a realização profissional caminhem ao seu lado, sem jamais ofuscar sua sensibilidade, ética e essência.

Como o Sr. Maravilha sempre diz: “Não importa como se começa, e sim como se termina”, e eu termino esta jornada com gratidão no peito, brilho nos olhos e a certeza de que estou exatamente onde deveria estar.

RESUMO

Este trabalho tem como tema a relação entre Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e Relações Públicas (RP), a partir do estudo de caso do Projeto Apoiar, uma iniciativa de voluntariado corporativo da Eneva. O objetivo geral é analisar a compreensão do público interno sobre as iniciativas sociais nas organizações, e de forma específica, busca-se compreender as motivações e barreiras à adesão voluntária, identificar elementos simbólicos da cultura organizacional relacionados ao engajamento social e propor caminhos para a institucionalização de um programa de voluntariado. O referencial teórico baseia-se em autores como Kunsch (2003; 2022), França (2008), Baldissera (2005) e Ferrari (2014), abordando comunicação estratégica, cidadania organizacional, escuta ativa e a mediação simbólica das RP. A pesquisa é qualitativa, com caráter exploratório, e utiliza o método de estudo de caso conforme Yin (2005), com entrevistas semiestruturadas, análise documental e benchmarking. Os resultados revelam que há disposição simbólica dos colaboradores para atuar socialmente, mas que a ausência de estrutura institucional, diretrizes claras e comunicação mobilizadora limita o engajamento. Com base nesses achados, propõe-se um modelo de programa de voluntariado corporativo dividido em quatro etapas. Conclui-se que as RP, ao exercerem sua função investigativa, de escuta qualificada e de mediação das expectativas dos colaboradores, contribuem para transformar disposições individuais em ações estratégicas, promovendo práticas sustentáveis e integradas à identidade organizacional.

Palavras-chave: Relações Públicas. Comunicação interna. Colaboradores. Responsabilidade social corporativa. Voluntariado empresarial.

ABSTRACT

This study explores the relationship between Corporate Social Responsibility (CSR) and Public Relations (PR), based on the case study of Projeto Apoioar, a corporate volunteering initiative by Eneva. The general objective is to analyze the internal audience's understanding of social initiatives within organizations. Specifically, it aims to understand the motivations and barriers to voluntary engagement, identify symbolic elements of organizational culture related to social involvement, and propose pathways for the institutionalization of a volunteering program. The theoretical framework is grounded in authors such as Kunsch (2003; 2022), França (2008), Baldissera (2005), and Ferrari (2014), addressing strategic communication, organizational citizenship, active listening, and the symbolic mediation role of PR. The research follows a qualitative, exploratory approach and adopts the case study method according to Yin (2005), using semi-structured interviews, document analysis, and benchmarking. The results show that employees demonstrate a symbolic willingness to engage in social actions, but the lack of institutional structure, clear guidelines, and mobilizing communication limits broader engagement. Based on these findings, the study proposes a corporate volunteering program model structured in eight stages. It concludes that PR, through its investigative function, qualified listening, and mediation of employee expectations, plays a central role in transforming individual dispositions into strategic actions, fostering sustainable practices integrated into the organization's identity.

Keywords: Public Relations. Internal communication. Collaborators. Corporate social responsibility. Corporate volunteering.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1-Press Kit e Registro da Abertura do Projeto Apoiar	44
Figura 2-Mapa de respostas questão “Disposição Futura e Barreiras Percebidas”	47
Figura 3-Mapa de respostas questão “Intenção e Disposição para Participar”	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1-Quadro de categoriais para roteiro de entrevistas com os colaboradores voluntários	35
Tabela 2-Quadro de categoriais para roteiro de entrevistas com os colaboradores não voluntários	36
Tabela 3-Quadro de eixos para análise documental	38
Tabela 4-Respostas CNV Categorias 1 e 2 do roteiro de entrevistas	47
Tabela 5-Respostas CNV Categorias 3 roteiro de entrevistas	48
Tabela 6-Eixos da Política de Atuação Social - Voluntariado Corporativo Eneva	63

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC – Analista de Comunicação Interna

ARS – Analista de Responsabilidade Social

CNV - Colaboradores Não Voluntários

CV – Colaboradores Voluntários

ERH – Encarregado do setor de Recursos Humanos

ESG - *Environmental, Social and Governance*

GRS – Gerente de Responsabilidade Social

ICO3 - Indicadores de Cidadania Organizacional

RH – Recursos Humanos

RP – O profissional de Relações Públicas

RRPP – A profissão de Relações Públicas

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 GESTÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA E RESPONSABILIDADE SOCIAL: CONCEITOS E FUNDAMENTOS	16
2.1 AS RELAÇÕES PÚBLICAS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DA COMUNICAÇÃO	16
2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA DE ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL	20
2.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: DO DISCURSO À PRÁTICA	24
2.3.1 Voluntariado Corporativo.....	27
2.3.2 Valor Compartilhado.....	29
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	31
3.1 METODOLOGIA.....	32
3.2 ANÁLISE DOS DADOS	42
3.3 SÍNTESE	56
4 ANÁLISE E CAMINHOS PARA CRIAÇÃO DE UM PROGRAMA DE VOLUNTARIADO NA ENEVA	57
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
REFERÊNCIAS	72
ANEXOS	75

1 INTRODUÇÃO

O voluntariado corporativo tem se consolidado como uma das expressões mais relevantes da responsabilidade social empresarial, especialmente em setores de forte impacto socioeconômico como o da energia. Empresas do segmento energético, devido à sua presença em territórios diversos e muitas vezes vulneráveis, são desafiadas a ampliar sua atuação para além da geração de lucro, assumindo compromissos com o desenvolvimento local, a sustentabilidade e o fortalecimento da cidadania. A articulação entre colaboradores e comunidade, por meio de ações voluntárias organizadas pela empresa, revela-se uma poderosa ferramenta de transformação social e de fortalecimento da cultura organizacional.

Nesse contexto, o setor elétrico brasileiro tem intensificado investimentos em práticas de *Environmental, Social and Governance* (ESG), reconhecendo que o engajamento social fortalece a reputação institucional, contribui para a gestão de riscos e gera valor compartilhado. De acordo com dados do Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial (CBVE, 2023), cerca de 70% das grandes empresas brasileiras possuem programas de voluntariado, com destaque para os setores de energia, mineração e financeiro. Esses programas, quando bem estruturados, impactam positivamente a motivação dos colaboradores, a percepção da marca e a coesão interna.

É nesse cenário que se insere o presente estudo, que tem como objeto de estudo o programa piloto de voluntariado corporativo "Apoiar", desenvolvido pela empresa Eneva na unidade Parnaíba (MA). A Eneva, é uma operadora privada de gás natural e energia, com atuação em regiões marcadas por desigualdade social, fragilidade institucional e forte capital social comunitário. A responsabilidade social da empresa contempla projetos voltados para educação, bioeconomia e empreendedorismo, e o Apoiar surge como tentativa de ampliar o protagonismo dos colaboradores nessas iniciativas, compartilhando seus conhecimentos técnicos com as comunidades do entorno (Eneva, 2025).

A pesquisa parte do seguinte problema: existe interesse dos colaboradores da Eneva em participar de ações sociais promovidas pela empresa, e quais os dispositivos organizacionais existentes para apoiar essa participação? A partir dessa pergunta, este estudo de caso busca compreender a percepção dos públicos internos sobre o programa, analisar a comunicação institucional que o sustenta e propor caminhos para o fortalecimento do voluntariado corporativo enquanto estratégia de responsabilidade social e de relações públicas.

O objetivo geral do trabalho consiste em compreender como o público interno percebe as ações de voluntariado nas organizações através do estudo de caso do projeto Apoiar, da

Eneva. Como objetivos específicos, pretende-se: (1) investigar as motivações e barreiras percebidas pelos colaboradores em relação à participação no programa de voluntariado; (2) identificar os dispositivos institucionais e comunicacionais que favorecem ou dificultam o engajamento; e (3) propor recomendações estratégicas para a estruturação de um programa de voluntariado corporativo mais alinhado à cultura organizacional e ao contexto local.

A abordagem metodológica adotada é qualitativa, de natureza aplicada e caráter exploratório-descritivo. O método principal é o estudo de caso, conforme delineado por Yin (2015), e contempla a triangulação de dados a partir de entrevistas semiestruturadas com colaboradores voluntários e não voluntários, análise documental dos normativos internos da Eneva e *benchmarking* com empresas de referência no tema, como VLI e Suzano.

O presente trabalho também se ancora na perspectiva das Relações Públicas em sua função investigativa, conforme argumentam Kunsch (2003) e Ferrari (2014), ao assumir que o diagnóstico organizacional é etapa fundamental para qualquer planejamento estratégico de comunicação. Trata-se, portanto, de um estudo que se propõe a mapear percepções, identificar barreiras e oferecer recomendações estruturadas, ainda que não resulte, neste momento, em um produto aplicado. Essa delimitação metodológica não enfraquece sua contribuição, uma vez que a própria produção de conhecimento sobre o contexto interno já representa uma forma legítima de intervenção e subsidia futuras ações práticas e projetos de engajamento mais robustos.

Este estudo, portanto, contribui para o campo da comunicação interna ao reforçar seu papel estratégico no alinhamento dos funcionários às políticas estratégicas da organização, promovendo a participação e diálogo, ao tempo que, para as Relações Públicas, elucida um campo de atuação que considera que as ações de responsabilização das organizações devem compreender todos aqueles com a qual se relaciona, a princípio, seus colaboradores, promovendo práticas que integram práticas sustentáveis com resultados duradouros.

Meu interesse pelo tema surgiu tanto da minha trajetória acadêmica, onde tive contato com debates sobre comunicação organizacional e engajamento interno, quanto da minha experiência profissional na equipe de responsabilidade social da Eneva. Com um olhar comunicacional, também sensível às necessidades e oportunidades sociais, busco compreender como a comunicação pode fortalecer a cultura interna e engajar colaboradores, contribuindo para consolidar a responsabilidade social como um valor organizacional. Além disso, este estudo representa um passo significativo na minha formação e especialização no campo da comunicação organizacional e das Relações Públicas.

A estrutura do trabalho contempla três seções: gestão da comunicação interna e

responsabilidade social, metodologia da pesquisa, e análise e caminhos para criação de um programa de voluntariado na Eneva. A primeira apresenta os fundamentos teóricos que sustentam a pesquisa, com foco nas Relações Públicas como função estratégica, política e investigativa, à luz das contribuições de autores como Kunsch (2003; 2022), Ferrari (2014), Peruzzo (1999) e França (2008). São abordadas as Relações Públicas como instância de mediação simbólica e construção de vínculos entre organização e públicos; a comunicação interna como dimensão estratégica da cultura organizacional e espaço de escuta e engajamento (Curvello, 2012; Soares; Del Gáudio, 2017; Vidal, 2014); e a responsabilidade social empresarial como expressão da cidadania organizacional, com base nos modelos de Carroll (1991), Baldissera e Sólito (2005) e no conceito de valor compartilhado de Porter e Kramer (2011). A escolha dos primeiros autores se justifica por sua relevância na consolidação do campo das Relações Públicas no Brasil, e os últimos pela interlocução com temáticas sociais e éticas contemporâneas em consonância com a comunicação.

A segunda seção apresenta o percurso metodológico adotado, ancorado em uma abordagem qualitativa, aplicada e de caráter exploratório-descritivo. O estudo utiliza o método de estudo de caso, conforme Yin (2015), com apoio em técnicas combinadas de entrevistas semiestruturadas, análise documental e benchmarking, conforme Creswell (2014), Minayo (2018) e Duarte (2005). A escolha justifica-se pela necessidade de captar, de forma situada, as percepções e significados atribuídos pelos sujeitos da pesquisa, colaboradores da empresa Eneva e Analistas de responsabilidade social da VLI e Suzano, à experiência do voluntariado corporativo, e de forma específica à experiência, no caso do público interno da Eneva, no projeto Apoiar, bem como interpretar os dispositivos institucionais e comunicacionais que o sustentam. O capítulo também apresenta os critérios de seleção dos participantes, os instrumentos de coleta de dados e a organização da análise à luz das categorias investigadas.

A última seção traz a análise dos dados empíricos obtidos com colaboradores da Eneva (voluntários e não voluntários), gestores de áreas estratégicas (comunicação interna, responsabilidade social e recursos humanos) e lideranças de responsabilidade social externas consultadas por meio de benchmarking (empresas VLI e Suzano). A interpretação das falas e documentos é orientada pela técnica de análise de conteúdo adaptada (Bardin, 2011), com apoio da triangulação proposta por Creswell (2014). A análise busca compreender qual a percepção do público interno das organizações sobre o tema voluntariado corporativo, e quais os mecanismos existentes, apoiado em estratégias de comunicação interna e relações públicas, podem viabilizar a construção de um programa de voluntariado estruturado, alinhado à cultura da empresa e aos valores dos colaboradores, contribuindo para o exercício de uma atitude

cidadã das empresas para a comunidade. Os resultados são sistematizados em categorias como motivação, barreiras, reconhecimento, comunicação institucional e potencial de engajamento, servindo de base para a análise e recomendações no próximo capítulo.

Por fim, as considerações finais apresentam as proposições da pesquisa a partir dos dados do estudo de caso construído no capítulo anterior, organizando recomendações práticas para o fortalecimento do voluntariado corporativo em uma organização. Tais proposições são orientadas pelos princípios das Relações Públicas na gestão estratégica da comunicação interna (Curvello, 2012; Soares e Del Gáudio, 2017; Vidal, 2014), e dialogam com modelos de planejamento e gestão de programas sociais, conforme Freire (2017), Tenório (2006), Schommer e Gonçalves (2021), além das boas práticas recomendadas por entidades como o Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial (CBVE 2023). As sugestões contemplam aspectos como institucionalização do programa, formação de comitês de voluntários, estratégias de comunicação interna e avaliação contínua. Esse capítulo reafirma a natureza aplicada do estudo e sua contribuição para a consolidação de práticas de responsabilidade social mais participativas e alinhadas à cultura organizacional.

Cabe ressaltar que, embora o interesse pelo tema tenha emergido também da experiência profissional da autora no setor de Responsabilidade Social da Eneva, buscou-se adotar uma postura investigativa que preservasse o distanciamento crítico necessário à pesquisa científica. Essa escolha permitiu que as análises e interpretações se apoiassem em dados empíricos e referenciais teóricos consolidados, evitando que impressões pessoais influenciassem os resultados. Como destacam Yin (2015) e Minayo (2018), a relação entre pesquisador e objeto exige cuidado metodológico constante, de modo que a vivência prévia possa contribuir para a compreensão do contexto sem comprometer a objetividade da investigação.

Por fim, o propor uma reflexão crítica sobre os caminhos possíveis para a consolidação de uma cultura de voluntariado para as organizações, esta pesquisa contribui para o campo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas, ao evidenciar como a escuta ativa, a mediação simbólica, a função investigativa e o alinhamento entre discurso e prática podem fortalecer a cidadania organizacional e o compromisso social de empresas do setor de energia com as comunidades atingidas pelas operações de empresas com grandes impactos sociais, ambientais e culturais de empresas do setor de energia com as comunidades atingidas por grandes impactos sociais, ambientais e culturais, em diversos níveis.

2 GESTÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA E RESPONSABILIDADE SOCIAL: CONCEITOS E FUNDAMENTOS

Esta seção apresenta os fundamentos teóricos que embasam a análise do engajamento dos colaboradores da Eneva em seus projetos sociais, com foco na abordagem da comunicação organizacional e, em especial, das Relações Públicas (RP). Compreendidas como função estratégica, política e investigativa, as Relações Públicas são abordadas em sua capacidade de mediação entre organização e públicos, com atenção à escuta ativa, à construção simbólica e ao alinhamento entre discurso e prática. Esta seção está estruturado em três eixos complementares: inicia-se com a contextualização da área de Relações Públicas (RRPP) na gestão estratégica da comunicação; em seguida, discute-se a comunicação interna como dimensão essencial da cultura organizacional e fator determinante para o engajamento; por fim, são exploradas as contribuições das RRPP no campo da responsabilidade social e do voluntariado corporativo, compreendidos como expressões institucionais da cidadania organizacional. Esses aportes teóricos fornecem suporte à análise do estudo de caso da Eneva, e à reflexão sobre os caminhos para o fortalecimento do engajamento dos colaboradores em iniciativas sociais alinhadas à missão e aos valores da empresa.

2.1 AS RELAÇÕES PÚBLICAS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DA COMUNICAÇÃO

Compreender a atividade de Relações Públicas em sua função mais moderna exige um mergulho em sua trajetória histórica e conceitual, desde quando concebida como uma atividade com foco operacional, até o reconhecimento como função estratégica, e de inteligência organizacional no ambiente corporativo. É também imprescindível considerar seu objeto, a comunicação, e seu *locus* de atuação, as organizações, como salienta Taylor (2004).

O conceito de comunicação organizacional pode ter diferentes abordagens, considerando os diferentes autores. Kunsch e Marchiori (2006), em *Comunicação Organizacional: Conceitos e Dimensões dos Estudos e das Práticas*, exploram as contribuições de Gary Kreps, Stanley Deetz e Skroferneker, que apresentam a comunicação organizacional como uma especialidade, uma ciência capaz de explicar o funcionamento das organizações, assim como outros campos do conhecimento, como psicologia e economia. No contexto organizacional, ela abrange todas as formas e modalidades de comunicação utilizadas para a interação com seus públicos, internos e externos.

Diferentes abordagens teóricas foram propostas ao longo do tempo. Lima (2015 *apud*

Deetz, 2010) interpreta a comunicação organizacional como uma ferramenta instrumental essencial para a produção e a sobrevivência das organizações, considerando que a transmissão de informações e significados gera efeitos concretos nas atividades empresariais. Marchiori (2006) por outro lado, amplia essa visão ao integrar aspectos sociológicos e logísticos ao conceito de comunicação organizacional.

Conforme Torquato (2009) historicamente, a comunicação nas empresas teve um caráter funcional e administrativo, sendo voltada, inicialmente, para a comunicação interna de caráter informativo dentro do jornalismo empresarial. É durante a Revolução Industrial que a necessidade de gestão e divulgação institucional impulsiona práticas comunicacionais baseadas em técnicas e pesquisas de opinião.

Vemos a evolução da comunicação organizacional refletindo mudanças sociológicas e laborais. Inicialmente, a comunicação era centrada na transmissão unidirecional de informações (Deetz, 2010), mas esse modelo mostrou-se ineficaz devido à falta de planejamento, periodicidade e engajamento dos públicos. Nos anos 1970, a comunicação organizacional ainda era fortemente influenciada pelas escolas das relações humanas, com um caráter manipulador conforme Putnam e Cheney (2001). Porém, na década de 1980, ocorre uma mudança de paradigma, levando à valorização da interação e dos processos simbólicos que unem os empregados, conforme Kunsch (2009).

Nos anos 2000, segundo Lima e Abbdu (2015), a comunicação organizacional passa a ser trabalhada de forma estratégica, focando não apenas na mensagem, mas em seu alinhamento com os valores, missão, visão e cultura organizacional, o que em 1960 já era vislumbrado pelas multinacionais, que passaram a valorizar as relações públicas para atender às necessidades da população e da opinião pública (Ribeiro, 2010).

Assim como ocorre com as organizações, o conceito e a atividade de Relações Públicas também evoluíram, o conceito e atividade de Relações Públicas obteve sua evolução frente às transformações mundiais e as novas exigências da sociedade e mercado. Uma breve revisão da manifestação da profissão aqui no Brasil permite essa compreensão.

Da função operacional à função estratégica, as Relações Públicas no Brasil surgiram em 1914, com a criação do primeiro departamento na The São Paulo TramWay Light and Power Company Limited. Entretanto, seu desenvolvimento se fortaleceu na década de 1950, impulsionado pela redemocratização e pela industrialização. A regulamentação da profissão, em 1967, apesar de ser um marco, foi também alvo de críticas por ocorrer durante a ditadura militar, limitando seu reconhecimento acadêmico e social (Kunsch, 2020).

Nos anos seguintes, especialmente a partir da década de 1980, as RRPP passaram por

uma redefinição, abandonando gradativamente o viés estritamente técnico e promocional para assumirem um papel mais político, ético e estratégico. Autores como Peruzzo (2005) e Oliveira (2007) destacam o avanço da visão crítica e comunitária das RRPP, voltada à mediação com movimentos sociais e à promoção da função social da comunicação.

A área de relações públicas brasileiras entrou no século XXI vendo-se impulsionada a repensar seus conceitos tradicionais do passado e incorporar novas concepções frente às demandas dos novos tempos da sociedade. Passa a ser, também, progressivamente mais valorizada no mercado profissional, apesar dos contínuos embates com os problemas decorrentes com a polissemia do termo, e de ainda se deparar com um desconhecimento por parte das corporações e dos governos do seu verdadeiro significado e de sua efetiva abrangência (Kunsch, 2022).

Ferrari (2014) sistematiza três níveis de atuação das RRPP: a função operacional, voltada à execução de ações comunicacionais; a função tática, relacionada à coordenação e planejamento de médio prazo; e a função estratégica e política, que posiciona as RP como agentes de influência institucional e de mediação de interesses com a sociedade. Nesse último nível, as RRPP ganham status de instância decisória, articulando narrativas institucionais e promovendo coerência entre discurso e prática.

A mediação é considerada uma das funções mais relevantes das RRPP na contemporaneidade. Em um cenário de disputas simbólicas, crises e exigências por posicionamento, as RP atuam como intérpretes culturais, traduzindo demandas sociais em práticas comunicacionais (Ferrari, 2014). Essa capacidade está diretamente ligada à escuta ativa, à sensibilidade ética e à articulação de soluções que representem interesses organizacionais e públicos.

Grunig (1992), em colaboração, ao propor o modelo simétrico de comunicação, sustenta que a eficácia organizacional está diretamente relacionada à capacidade das empresas de aprenderem com seus públicos, promovendo trocas, negociações e consensos. Assim, a mediação se estabelece não como imposição de sentidos, mas como construção compartilhada de significados.

Fundamental para esta pesquisa também é olhar para a função política no sentido mais amplo do termo: associada à negociação de interesses, gestão de conflitos e busca de consensos dentro de um ambiente marcado por múltiplas racionalidades. Ferrari (2014) se apoia em autores como Habermas e Grunig para afirmar que a comunicação organizacional deve prezar pela transparência, pela escuta ativa e pela ética no relacionamento com os públicos. Para ela, as RP têm o dever de zelar pela coerência entre discurso e prática, atuando como guardiãs do

relacionamento institucional.

A função política das Relações Públicas está em sua capacidade de interpretar o ambiente, prever cenários, promover o diálogo e articular soluções comunicacionais que representem os interesses da organização e de seus públicos (Ferrari, 2014, p. 85).

Além disso, o avanço das RRPP enquanto área estratégica também envolve sua atuação investigativa. A partir de diagnósticos comunicacionais, pesquisas e auditorias, as RRPP operam como um setor de inteligência organizacional capaz de antecipar cenários e orientar decisões (Kunsch, 2003).

Essa abordagem está em sintonia com a perspectiva sócio-interacional de França (2008), que compreende a comunicação nas organizações como espaço simbólico de disputa, reconhecimento e negociação. Assim, a atuação investigativa das RRPP envolve interpretar contextos, identificar conflitos, mediar interesses e propor ações sustentadas em evidência.

No contexto da Eneva, campo empírico desta pesquisa, essa dimensão torna-se essencial para identificar as percepções, motivações e barreiras que influenciam o envolvimento dos colaboradores em seus projetos sociais. A escuta interna, o reconhecimento de vozes e a leitura do ambiente são elementos centrais para a construção de políticas comunicacionais consistentes.

Entende-se ainda que o exercício pleno da função investigativa das RP só se concretiza por meio do planejamento estratégico da comunicação. Esse processo, segundo Kunsch (2003), deve iniciar-se por um diagnóstico situacional robusto, considerando os valores, a cultura organizacional e os diversos públicos com os quais a organização se relaciona.

Ferrari (2014) reforça que a comunicação estratégica deve ser orientada por princípios éticos e alinhada à missão, visão e valores da organização. Não se trata apenas de reagir a demandas externas, mas de participar ativamente da formulação de políticas e da tomada de decisões. Esse papel requer o reconhecimento das RRPP como parte integrante da estrutura decisória e a autonomia da área de comunicação para influenciar os rumos institucionais.

Oliveira e Paula (2007) operacionalizam essa lógica ao propor cinco componentes essenciais da comunicação estratégica: tratamento processual, inserção na cadeia de decisões, gestão de relacionamentos, planejamento sistematizado e monitoramento contínuo dos impactos. Tais elementos dão suporte técnico e teórico à prática das RRPP como instância de gestão da comunicação baseada em evidências.

Toda essa complexidade funcional e simbólica das Relações Públicas se articula de maneira ainda mais abrangente no contexto da comunicação integrada. Kunsch (2003) define essa abordagem como a articulação entre comunicação institucional, mercadológica, interna e

administrativa sob uma lógica sistêmica e alinhada aos objetivos organizacionais. Essa integração deve transcender a mera junção de ferramentas, consolidando-se como uma política institucional de natureza estratégica.

Nesse ecossistema, as RRPP atuam como integradoras de fluxos, sentidos e valores, mediando expectativas e traduzindo contextos. Ferrari (2014) enfatiza que as RRPP não apenas transmitem mensagens; elas constroem significados entre públicos diversos. Torquato (2002) reforça essa ideia ao apontar que RP não se limitam a alinhar discursos, mas constroem compromissos simbólicos nesse processo.

Essa função dialógica e relacional exige das RRPP sensibilidade para escutar e interpretar o ambiente, habilidades investigativas para diagnosticar e monitorar, e competências estratégicas para planejar e articular ações coerentes com os valores institucionais e as exigências da sociedade contemporânea.

Esse percurso teórico e histórico nos permite compreender que as Relações Públicas deixaram de ser apenas um instrumento de divulgação institucional para se consolidarem como um campo de conhecimento e prática essencial à gestão estratégica da comunicação, especialmente em contextos que demandam engajamento, escuta ativa e inteligência organizacional. O próximo subtópico aprofundará essas reflexões ao tratar da comunicação interna como dimensão estratégica da comunicação integrada, central para contextualizar e avaliar a cultura organizacional e responsabilidade social frente ao engajamento dos colaboradores da Eneva em suas iniciativas sociais.

Esse panorama conceitual será aplicado no estudo de caso projeto Apoiar desenvolvido pela Eneva, cuja responsabilidade social aliada a comunicação estratégica pode se beneficiar do fortalecimento do papel das RRPP como mediadoras entre os interesses institucionais e o engajamento social dos colaboradores.

2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA DE ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL

Kunsch (2009), de forma prática, reforça a comunicação organizacional sob uma perspectiva integrada, como um *mix* que compreende a comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa. As duas primeiras são voltadas ao público externo, enquanto as últimas se destinam ao público interno. A comunicação institucional dedica-se à construção e gestão da imagem e reputação; a mercadológica está relacionada diretamente ao marketing e aos negócios da organização, promovendo produtos e serviços. A administrativa

envolve as comunicações referentes aos procedimentos organizacionais; e a interna busca promover a integração por meio do diálogo, do compartilhamento de informações, experiências, e da participação de todos dentro da organização.

A relação dialógica exigida pela comunicação interna é abordada por Soares e Del Gáudio (2017) como consequência das transformações sociais que impactaram diretamente a relação entre empregador e empregado. Atualmente, todos possuem não apenas a facilidade de tornar pública uma opinião, mas também o direito de serem ouvidos por meio dos diversos canais e ferramentas disponíveis nas redes sociais digitais. O aspecto positivo disso é que, além de expressarem insatisfações com salários ou condições de trabalho, os empregados podem propor ideias para conduzir processos, resolver problemas e implementar inovações. Assim, a comunicação com os empregados deve direcionar suas ações como forma de exercer um papel de mediador qualificado nas relações internas.

Para fundamentar teoricamente o conceito de comunicação interna, consideramos a definição de Soares e Del Gáudio (2017)

[...] comunicação com empregados reúne os processos de relacionamento e posicionamento que acontecem dentro do espaço organizacional, entre empresa e empregados. Trata-se de conceito amplo, que abrange as múltiplas formas de agendamento estratégico de diálogo que ocorrem no contexto interno das organizações, visando mapeá-las e influenciá-las (Soares; Del Gáudio, 2017, p. 18).

Também concordamos com a definição de Curvello (2012, p. 22), segundo a qual esse tipo de comunicação representa um:

conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos, contribuindo para a construção de uma boa imagem pública (idem).

O autor estabelece uma relação estreita entre comunicação interna e cultura organizacional. Para ele, a comunicação interna empresarial exerce um papel estratégico na construção de um universo simbólico que, aliado às políticas de gestão de pessoas, aproxima e integra os públicos aos objetivos centrais da empresa. Para isso, apropria-se de elementos constitutivos do universo simbólico, como histórias, mitos, heróis e rituais, na construção da narrativa veiculada por seus canais (jornais, intranet, boletins, reuniões), estabelecendo uma relação de troca com seus anuentes.

Entre suas funções estão: apoiar a cultura organizacional; estreitar o vínculo entre colaboradores e liderança; alinhar objetivos organizacionais e individuais; promover um ambiente de escuta, inclusão e cocriação (Verghese, 2023); estimular o sentimento de pertencimento e identidade corporativa; fortalecer a *employer brand*, isto é, a reputação da organização como empregadora atrativa (Ambler; Barrow, 1996; Jones, 2017).

Além disso, a comunicação interna tem papel decisivo na atração e retenção de talentos, sendo um diferencial competitivo quando associada a práticas de valorização e engajamento dos colaboradores (Figurska; Matuska, 2013).

O avanço da tecnologia transformou radicalmente os canais de comunicação interna. Além dos canais digitais, a comunicação presencial e face a face continua tendo papel central para a construção de vínculos e senso de comunidade (Men, 2014). Essa coexistência de meios evidencia a adoção de um modelo simétrico e horizontal, que valoriza o diálogo, a transparência e o feedback (Raposo, 2017). A personalização da comunicação com base em dados demográficos e comportamentais, aliada à escuta ativa e à mensuração por meio de indicadores e KPIs, constitui uma prática emergente e indispensável para a eficácia da comunicação interna (Zetterquist, 2017; State of the Sector, 2023).

Ademais, ao utilizar os verbos “mobilizar”, “educar” e “manter” os públicos internos em coesão com os valores organizacionais, Delcia Vidal (2014) revela uma comunicação voltada à interação e à integração entre organizações e empregados, que esteja voltada ao alcance dos objetivos de ambos (Vidal, 2014 *apud* Curvello 2008). Assim, superando a ideia da comunicação interna como mera transmissora de informações, é fundamental compreender a interação como ação recíproca e mútua, e a integração como coesão e conexão (idem).

Esse espaço de interação, aprofundado por França (2008), é, antes de tudo, um espaço de comunicação simbólica e relacional, onde se constroem vínculos entre sujeitos. Para França, os sujeitos (colaboradores) não são receptores passivos, mas sujeitos ativos da comunicação: produzem sentidos, compartilham saberes e influenciam a cultura organizacional com suas vivências, expectativas, visões de mundo e tensões. Daí a importância da escuta como prática estruturante das Relações Públicas, não apenas como coleta de dados, mas como forma de reconhecer a alteridade e validar a experiência do outro:

A escuta organizacional é uma prática ética, pois envolve o reconhecimento da subjetividade do outro. Escutar é criar laços, é permitir que o sujeito se constitua no espaço comunicacional (França, 2008, p. 92).

Enquanto parte da estrutura organizacional, é cada vez mais reconhecido que as relações internas devem ser construídas com base em laços e conexões. De acordo com Amaral (2017), o novo significado da comunicação para os profissionais da área é ajudar a criar uma cultura de diálogo vibrante com os públicos internos e externos, tanto em questões estratégicas quanto na colaboração cotidiana. Para o autor, os profissionais de comunicação devem focar menos na elaboração de mensagens e mais no apoio às necessidades comunicacionais dos setores, sem abdicar da produção de conteúdo, que passa a refletir mais fielmente os pontos-chave de um

diálogo construtivo e integrador.

Kalla (2005) discorre sobre a necessidade de uma abordagem integrada e sistêmica na condução da comunicação com empregados, alertando que a maior barreira não está na organização de processos ou na condução de pesquisas, mas na capacidade de reconhecer os conflitos e assimetrias que permeiam o cotidiano organizacional. Quanto a essas assimetrias, é preciso entender a comunicação interna como prática marcada por disputas de sentido e por relações de poder nos vínculos interpessoais.

Segundo Soares e Del Gáudio (2008 *apud* Baldissera, 2005) os objetivos da comunicação com empregados devem considerar três aspectos fundamentais: (1) as necessidades da organização, comunicar estratégias, objetivos, políticas, processos e ambientação; (2) as expectativas das pessoas, compreender os rumos da empresa, seu papel no todo e suas demandas por reconhecimento, expressão e autorrealização; e (3) o contexto em que ocorre a comunicação.

É nesse tripé, necessidade, expectativas e contexto, que deve se basear o desenvolvimento de uma comunicação estratégica eficaz.

Neiva (2018), em seu artigo “Comunicação nas Organizações: Um olhar sobre a importância da comunicação interna”, reforça essa perspectiva ao destacar a comunicação interna como elemento central da vida organizacional. Para o autor, o público interno, formado por funcionários, fornecedores, acionistas e gestores, compõe o verdadeiro microambiente da empresa, sendo os colaboradores os agentes responsáveis por movimentar a cultura e o discurso organizacional no cotidiano.

Inspirando-se em Fischer (1993), Neiva (2018) afirma que cada organização possui uma cultura própria composta por valores, crenças e práticas compartilhadas, que moldam a identidade organizacional. Nesse sentido, comunicar internamente é mais do que informar: é criar sentidos coletivos capazes de sustentar essa identidade.

Além disso, Neiva (2018), com base em Chanlat (2012), ressalta que a eficácia organizacional não pode ser dissociada da satisfação dos colaboradores. Considerar o bem-estar, as condições de trabalho e o reconhecimento simbólico são ações essenciais para o desempenho saudável e sustentável da empresa. Por fim, apoiando-se em Ruão (1999), o autor defende que a comunicação interna deve ser global e integrada, promovendo coerência institucional, ações intersetoriais, engajamento coletivo e alinhamento com os valores organizacionais. Nesse contexto, a comunicação interna não é acessória, mas sim uma ferramenta estratégica de gestão de pessoas e fortalecimento da cultura organizacional.

Cabe salientar que, a adoção do termo 'colaborador' reflete uma mudança discursiva que

busca reforçar vínculos de pertencimento, mas também pode mascarar relações assimétricas de poder no ambiente de trabalho. Como aponta Chanlat (2012), a reconfiguração dos vínculos laborais, somada à expectativa de engajamento em ações como o voluntariado, pode representar uma sobrecarga simbólica e prática para esses sujeitos. Nesse cenário, o profissional de Relações Públicas deve atuar como mediador crítico, equilibrando os interesses institucionais e a preservação do bem-estar dos públicos internos, evitando que o voluntariado se torne mais uma obrigação velada e não uma oportunidade genuína de participação cidadã.

Com a expectativa de também contribuir para a mudança desta lógica capitalista, a pesquisa aplicada à Eneva se propõe justamente a analisar como as Relações Públicas podem contribuir para a construção de um ambiente organizacional propício ao engajamento dos colaboradores em iniciativas sociais. Parte-se do entendimento de que o fortalecimento de vínculos internos, sustentado por escuta ativa, diálogo e alinhamento simbólico entre valores institucionais e pessoais, é condição fundamental para a consolidação de um programa de voluntariado corporativo estruturado, estratégico e aderente à identidade organizacional da empresa.

Por meio desse olhar mais complexo, relacional e ético da comunicação com empregados, torna-se possível construir organizações mais integradas, democráticas e conscientes de seu papel social. É a partir dessa dimensão relacional e humana da comunicação interna que se abre espaço para discutir, no próximo subtópico, o compromisso ético das organizações com a sociedade.

2.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: DO DISCURSO À PRÁTICA

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) configura-se como uma das áreas estratégicas das Relações Públicas, especialmente no que diz respeito à mediação entre a organização e seus stakeholders. Mais do que cumprir obrigações legais, a RSC compreende ações que envolvem investimentos em capital humano, meio ambiente e comunidades locais, promovendo uma imagem institucional ética e sustentável (Nunes; Eiró-Gomes, 2022). Essa interface entre comunicação e responsabilidade social demanda uma atuação articulada, intencional e alinhada aos objetivos organizacionais.

Neste subtópico, será feito um breve resgate conceitual de responsabilidade social, cidadania e voluntariado corporativo, com o objetivo de ampliar e situar o tema na contemporaneidade e fornecer subsídios para a construção de uma proposta de Relações Públicas voltada ao engajamento e envolvimento dos colaboradores da Eneva em suas ações

sociais.

Historicamente, os conceitos de responsabilidade social corporativa (RSC) e cidadania corporativa passaram por transformações estruturais, influenciadas por mudanças políticas e econômicas. Sóló (2011) traça uma linha histórica que contextualiza a cidadania desde a antiguidade greco-romana até sua ressignificação no contexto organizacional contemporâneo. Durante o feudalismo, o exercício da cidadania praticamente desaparece, retornando gradualmente com o surgimento da burguesia e a valorização do trabalho nas revoluções protestantes e burguesas, especialmente a Revolução Francesa (Covre, 1999). A autora ressalta que a ética protestante valorizava o trabalho produtivo como forma de dignidade, tornando-se um dos marcos do capitalismo nascente, com forte influência no modelo empresarial moderno.

Howard R. Bowen, considerado o pai da Responsabilidade Social Corporativa, no livro *Social Responsibilities of the Businessman* (1953), afirma que a origem do termo remonta à Revolução Industrial, sendo sistematizada na década de 1950. A definição proposta pelo autor apresenta a RSC como a ação de empresários que alinham as decisões empresariais aos valores da sociedade.

Mais tarde, Carroll (1991) estruturou a conhecida pirâmide da RSC com quatro dimensões: econômica, legal, ética e filantrópica. Posteriormente, Dahlsrud (2008) ampliou esse modelo, propondo cinco dimensões que oferecem uma leitura mais abrangente da atuação socialmente responsável:

- Ambiental – preocupação com o meio ambiente;
- Social – relação entre negócios e sociedade;
- Econômica – viabilidade e retorno financeiro;
- *Stakeholders* – responsabilidade com os públicos de interesse;
- Voluntariado – ações que excedem exigências legais, refletindo genuíno compromisso social.

A partir do Livro Verde da Comissão Europeia (2001), a RSC passou a ser compreendida como uma prática voluntária que integra preocupações sociais e ambientais nas estratégias empresariais, e não apenas como obrigação legal ou filantropia pontual. Assim, a gestão da RSC consolida-se como um componente essencial da estratégia de negócios, fortalecendo a reputação, a competitividade e a inovação (Hopkins, 2007).

O texto de Marlene Branca Sóló, *Responsabilidade Social Empresarial: caminho para uma nova organização social*, em diálogo com Fischer (2000), contribui para pensar o conceito de cidadania aplicado às organizações. Sóló parte da ideia de que, inicialmente, a cidadania

caracteriza-se pela relação de direitos e deveres entre empresas e seu entorno social, com cidades e comunidades, exercendo participação ativa nas decisões e ações relativas ao espaço público no qual estão inseridas (Sólio, 2024 *apud* Fischer, 1993).

Para as autoras, o termo cidadania refere-se aos direitos e deveres do cidadão, implicando obrigações com a coletividade em que está inserido. Para que seus direitos sejam respeitados, o sujeito deve, ao mesmo tempo, cumprir seus deveres perante a coletividade (*idem*). Entendem, ainda, que a cidadania pressupõe a existência de espaços e movimentos sociais, e de instituições permanentes que garantam a expressão política, viabilizando conquistas e consolidação social, bem como organização econômica.

Nesse sentido, Baldissera (2005) enfatiza que a cidadania começa a ser construída pelas empresas à medida que estas cumprem seus deveres mais básicos, imprescindíveis para sua existência: gerar lucro para o território onde atuam; manter empregos; pagar salários dignos; respeitar os colaboradores e demais públicos de interface; recolher corretamente os impostos; oferecer produtos e serviços com qualidade; evitar ou mitigar os impactos ambientais; desenvolver continuamente seus colaboradores; qualificar o ambiente e as condições de trabalho.

Esse é o primeiro nível de comprometimento, expresso por Baldissera nos Indicadores de Cidadania Organizacional (ICO1). Sem o seu cumprimento, não se pode afirmar que uma empresa é cidadã.

Baldissera e Sólio (2005) propõem uma gradação dos níveis:

- ICO1: cumprimento de deveres fundamentais;
- ICO2: nível filantrópico estratégico, quando a organização passa a agir sobre seu entorno social por meio de ações filantrópicas, mesmo que situacionais;
- ICO3: desenvolvimento sociocultural, com engajamento em projetos contínuos voltados ao desenvolvimento local, sustentabilidade e diversidade sociocultural;
- ICO4: epistêmico-estrutural, em que a responsabilidade é essência da organização e a ética, a transparência e o bem comum passam a ser os pilares identitários (Baldissera; Sólio, 2005).

Os autores também fazem uma crítica à apropriação mercadológica da responsabilidade social, defendendo que a verdadeira cidadania organizacional deve ser orientada por fundamentos filosófico-epistêmicos, e não por estratégias de marketing social.

Oliveira e Sólio (2011) concluem que, quando realmente assumida, a responsabilidade social transforma a própria natureza da empresa. A organização que alcança o nível ICO4

entende que sua existência está condicionada ao respeito a todos os agentes envolvidos no processo produtivo e social, inclusive os não-proprietários. Trata-se de um novo paradigma, que exige uma contabilidade ética, voltada à geração de valor social e não apenas de capital econômico (Oliveira, 2006; Sóló, 2011).

Nunes e Eiró-Gomes (2020) reforçam que a RSC precisa estar integrada à estratégia de comunicação e ser sustentada no longo prazo para que gere valor tanto social quanto corporativo. A sistematização dos Indicadores de Cidadania Organizacional por Sóló e Baldissera demonstra que o engajamento social de uma empresa deve evoluir até tornar-se parte constitutiva de sua identidade.

Nesse contexto, ações como o voluntariado corporativo, quando contínuas, participativas e alinhadas aos valores da organização, representam um avanço nos níveis de cidadania organizacional (ICO3 e ICO4), nos quais a responsabilidade social é vivida como essência institucional. Isso abre um campo fértil para a atuação estratégica das Relações Públicas, cuja função mediadora entre organização e sociedade é indispensável à construção de vínculos, escuta ativa e engajamento.

É válida a ênfase que, embora o conceito de empresa cidadã esteja associado a práticas éticas e à promoção do bem comum, é necessário reconhecer que tais ações também se inserem em uma lógica de mercado. Como observam Baldissera (2005) e Sóló (2011), a responsabilidade social, quando incorporada à estratégia organizacional, contribui para o fortalecimento do capital simbólico e da reputação, mas não dissocia a organização de seu objetivo final de gerar valor econômico. Nesse sentido, a cidadania corporativa, ainda que legítima, coexiste com interesses de competitividade e retorno financeiro, exigindo do profissional de RP uma postura consciente e ética na mediação dessas dimensões. A interface entre comunicação e responsabilidade social exige, portanto, uma atuação articulada, intencional e integrada.

2.3.1 Voluntariado Corporativo

O voluntariado corporativo é uma forma estratégica de RSC que envolve o engajamento dos colaboradores em atividades sociais promovidas pela empresa. Essa prática consolidou-se nas décadas de 1970 e 1980 nos Estados Unidos, e, em Portugal, ganhou impulso a partir da Lei n.º 71/98 e da criação do GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (Santos, 2005). A Comissão Europeia (2011) também reconhece o voluntariado como uma forma de aprendizagem organizacional e de desenvolvimento de competências socioemocionais

(*soft skills*).

Rodell (2013) define voluntariado corporativo como o ato de colaboradores dedicarem, durante o expediente, tempo para causas sociais integradas à missão e aos valores da empresa. Dessa forma, o voluntariado torna-se uma prática planejada, contínua, com forte valor simbólico e prático para as empresas e para a sociedade.

Segundo o autor, do ponto de vista organizacional, o voluntariado corporativo:

- Eleva a produtividade e fortalece a cultura organizacional (Magalhães; Ferreira, 2014);
- Promove o desenvolvimento de competências de liderança, colaboração e comunicação (Allen *et al.*, 2011; Schie *et al.*, 2018);
- Melhora a reputação da marca (Cycyota *et al.*, 2016);
- Facilita a atração e retenção de talentos.
- Para os colaboradores, os benefícios também são significativos:
- Aumento do sentimento de propósito e autoestima;
- Desenvolvimento de habilidades interpessoais e profissionais;
- Sentimento de pertencimento e integração organizacional (Santos, 2005; Paço; Nave, 2013);
- Reconhecimento e possibilidade de ascensão profissional (Booth *et al.*, 2009).

As motivações dos participantes variam entre aspectos egoístas (como progressão de carreira e aquisição de habilidades) e altruístas (como o desejo de contribuir com a sociedade) (Peloza; Hassay, 2006; Muthuri *et al.*, 2009).

Rodell (2013) e Longenecker *et al.* (2013) apontam que o voluntariado fortalece o vínculo emocional entre colaborador e organização, especialmente quando há alinhamento entre valores pessoais e institucionais. Esse alinhamento gera impactos diretos na produtividade e no compromisso com a cultura organizacional.

As estratégias que promovem a participação dos colaboradores em programas de voluntariado corporativo são essenciais para consolidar uma cultura organizacional voltada à responsabilidade social (Cardoso, 2016 *apud* Rodell *et al.*, 2013). Entre essas estratégias, destacam-se: Comunicação transparente sobre as oportunidades e os impactos das ações voluntárias; Concessão de tempo remunerado ou flexibilidade de horários para participação; Suporte financeiro e logístico, como fornecimento de equipamentos, espaços, doações e reembolsos; Reconhecimento público dos participantes, por meio de prêmios, eventos ou mensagens institucionais de valorização.

Além disso, a promoção ativa das ações de voluntariado é relevante tanto na fase de

convite à participação quanto na divulgação de seus resultados, utilizando canais de comunicação interna e externa para fortalecer a imagem e o compromisso social da organização. Nesse processo, os líderes organizacionais exercem um papel decisivo, pois sua adesão e exemplo impactam diretamente o envolvimento dos demais colaboradores (Song; Tao, 2022). O engajamento da liderança contribui para a formação de uma cultura organizacional que valoriza o comportamento socialmente responsável e fortalece o espírito de equipe.

Rodell (2013) reforça ainda que a implementação eficaz do voluntariado corporativo exige planejamento estratégico, o qual deve considerar as necessidades da organização, dos colaboradores e da comunidade atendida. Goldberg (2001) propõe que esse processo se inicie com uma reflexão sobre a missão e os valores institucionais, envolvendo lideranças da hierarquia para consolidar o apoio interno. A definição de prioridades e o compromisso institucional com a responsabilidade social devem ser claros.

Por fim, destaca-se a importância de um planejamento estruturado, capaz de levantar as necessidades de recursos financeiros, humanos e materiais. Esse diagnóstico assegura a viabilidade e a sustentabilidade de longo prazo do programa, além de orientar a atuação da empresa em sintonia com as necessidades reais da comunidade envolvida.

2.3.2 Valor Compartilhado

Para enriquecer a discussão, o conceito de valor compartilhado, desenvolvido por Porter e Kramer (2011), amplia o escopo da atuação social das empresas ao propor que a criação de valor econômico deve ser indissociável da geração de valor social. Essa perspectiva defende que as necessidades da sociedade devem ser vistas como oportunidades para inovação, diferenciação e crescimento organizacional, e não como custos ou responsabilidades externas.

Essa lógica, alinhada ao voluntariado corporativo enquanto estratégia de responsabilidade social, demonstra que programas estruturados de voluntariado, ao envolverem os colaboradores em ações sociais promovidas pela empresa, geram efeitos tanto no ambiente interno, como o fortalecimento do engajamento, o sentimento de pertencimento e o desenvolvimento de competências, quanto no ambiente externo, ao promover impactos positivos nas comunidades atendidas (Cardoso 2011 *apud* Kramer, 2009).

No caso da Eneva, avaliar como as ações sociais dialogam com os interesses da comunidade e geram valor compartilhado é crucial para identificar oportunidades de aprimoramento na articulação entre estratégia empresarial e impacto social.

A relação entre valor compartilhado e voluntariado corporativo se estabelece justamente

pela criação de um ciclo virtuoso, no qual o investimento em práticas sociais retorna à organização sob a forma de capital simbólico, produtividade e comprometimento dos públicos estratégicos. Dessa maneira, mais do que uma ação periférica, o voluntariado passa a integrar a cadeia de valor da empresa, contribuindo para sua legitimidade e sustentabilidade a longo prazo.

Como afirmam Porter e Kramer (2011, p. 17):

A geração de valor compartilhado representa uma nova abordagem à gestão — abordagem que engloba diversas disciplinas [...] É um comportamento que, ditado pelo interesse próprio, busca gerar valor econômico pela geração de valor social.

Integrar o voluntariado corporativo a estratégias fundamentadas no valor compartilhado permite que a organização se comprometa de maneira mais profunda com sua cidadania organizacional, superando modelos simbólicos e ascendendo a níveis mais elevados de responsabilidade, como o ICO4, em que a ética e o bem comum tornam-se fundamentos estruturantes da identidade institucional.

Diante do crescimento do interesse empresarial por ações com a comunidade, motivado tanto por pressões do contexto socioeconômico quanto por interesses mercadológicos, Cicilia Peruzzo (1999) ressalta que o papel das Relações Públicas exige uma nova ética empresarial, mais comprometida com a responsabilidade social e menos voltada exclusivamente para estratégias de marketing (Peruzzo, 1999).

Como mais um campo de atuação, a autora diferencia Relações Públicas com a Comunidade (empresas e instituições se relacionando com públicos externos geograficamente definidos) de Relações Públicas Comunitárias (ligadas a ONGs e movimentos sociais). Para ambas, é necessário adaptar métodos, linguagens e estratégias específicas, com base em pesquisas e escuta ativa.

Peruzzo (1999) propõe ainda que, embora as ações sociais empresariais muitas vezes nasçam de estratégias de mercado, o diferencial está no compromisso sério, duradouro e respeitoso com a comunidade.

Nesse contexto, ela apresenta diretrizes para um trabalho de RP com a comunidade. Entre elas, destacam-se: o respeito à realidade local, o reconhecimento da população como sujeito, e não como objeto, e o interesse genuíno em contribuir para o bem comum.

É com base na escuta, no diálogo e no equilíbrio de interesses entre empresa e comunidade que a comunicação deixa de ser um recurso de persuasão para se tornar uma ferramenta de negociação simbólica e de construção de vínculos.

No estudo de caso da Eneva, investigar a escuta organizacional e os canais de diálogo com os colaboradores será essencial para compreender como a comunicação interna influencia

o nível de engajamento nos projetos sociais

Em síntese, a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) emerge como um campo estratégico e multidimensional, que ultrapassa a lógica filantrópica pontual para se consolidar como um elemento estruturante da identidade organizacional. As Relações Públicas, nesse cenário, desempenham papel central na mediação entre empresa e sociedade, articulando ações comunicacionais que promovem escuta ativa, construção de vínculos e engajamento com os diversos públicos de interesse. Além disso, as Relações Públicas contribuem significativamente para a formação cidadã dos colaboradores, ao criar condições para que se reconheçam como agentes sociais capazes de transformar sua realidade por meio da participação em iniciativas de interesse coletivo.

Os desafios ainda existentes, como a instrumentalização da RSC para fins mercadológicos, a ausência de planejamento estruturado e a fragilidade de compromissos contínuos, são amplamente discutidos pelos autores, que também propõem avanços possíveis por meio da integração entre valores institucionais e práticas sociais legítimas.

Modelos como os Indicadores de Cidadania Organizacional (ICO) e conceitos como valor compartilhado oferecem referenciais robustos para mensurar a maturidade das empresas quanto à sua atuação social. As melhores práticas identificadas incluem o alinhamento estratégico entre RSC e cultura organizacional, o envolvimento das lideranças, a comunicação transparente, e a valorização do colaborador como agente de transformação. Esses elementos se tornam fundamentais para a análise do estudo de caso da Eneva, contribuindo para refletir sobre o engajamento de seus colaboradores em iniciativas sociais e oferecendo subsídios para a análise diagnóstica da atuação social da empresa, ponto de partida para o entendimento de seu estágio de maturidade e para futuras estratégias de fortalecimento do voluntariado corporativo.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para alcançar os objetivos propostos por esta pesquisa, e responder à pergunta norteadora do trabalho, foi necessário definir um caminho metodológico coerente com a natureza do problema investigado. Este capítulo descreve a abordagem adotada, os procedimentos técnicos e operacionais, os instrumentos utilizados para a coleta e análise dos dados e resultados. A escolha metodológica fundamenta-se na necessidade de compreender as percepções, motivações e contextos organizacionais relacionados ao interesse dos colaboradores da Eneva em participar de ações de responsabilidade social promovidas pela empresa, e em contrapartida, investiga o posicionamento institucional sobre o tema. A partir

disso, delineiam-se as estratégias que sustentam a investigação qualitativa, exploratória e aplicada, com vistas à produção de conhecimento situado e aplicável ao contexto da organização.

3.1 METODOLOGIA

Este trabalho adota uma abordagem qualitativa, cuja principal finalidade é compreender fenômenos sociais a partir da perspectiva dos sujeitos envolvidos. Conforme França (2016), três abordagens metodológicas se destacam: empirista, fenomenológica e pragmatista. Esta pesquisa adota a abordagem pragmatista, que parte das ações humanas (dimensão empírica), considera objetos de forma ampliada e busca compreender a realidade em seu movimento constante.

A pesquisa apresenta natureza aplicada, de caráter exploratório-descritivo, pois visa propor soluções práticas para uma situação real. Isso possibilita tanto o mapeamento de percepções quanto uma análise crítica do cenário investigado. A pesquisa ainda se ancora nos princípios apontados por Gil (2002) e Vieira (2010), ao buscar compreender um fenômeno específico, o engajamento dos colaboradores da Eneva nas ações sociais promovidas pela empresa, e sugerir caminhos viáveis de intervenção comunicacional.

Conforme apontado por Gil (1991) e Minayo (2018), a formulação do problema é etapa essencial de qualquer investigação. Neste estudo, o problema de pesquisa se traduz na seguinte pergunta: qual o interesse de participação dos colaboradores da Eneva em seus projetos sociais, e quais os dispositivos organizacionais que os apoiam? A investigação foca nas percepções dos colaboradores, nos responsáveis pelos departamentos de Comunicação, Cultura e Responsabilidade Social, bem como na análise dos procedimentos, políticas e metas institucionais.

A escolha dessa abordagem e natureza se justifica pelas especificidades do objeto de estudo e pelo tipo de compreensão necessária: uma leitura aprofundada das experiências, motivações e contextos organizacionais. Técnicas como entrevistas, análise de conteúdo e benchmarking são adotadas para captar essas dinâmicas sociais e institucionais, conforme orientações de Creswell (2014).

Seguindo o delineamento metodológico, França (2016) enfatiza que a construção de uma pesquisa exige uma série de predefinições: a delimitação da área de conhecimento, neste caso, a Comunicação, a compreensão do objeto de estudo, a tensão relacional entre as expectativas dos colaboradores e da organização em torno do tema do engajamento em ações

sociais, e a construção da pergunta-problema: a Eneva possui verdadeira preocupação com a formação cidadã dos seus colaboradores e com o desenvolvimento das comunidades que a cercam?

Na fase de construção do projeto desta pesquisa, elaborou-se um briefing fundamentado que organizou informações essenciais sobre os setores de Comunicação, Cultura e Responsabilidade Social da empresa, incluindo suas estruturas, atividades e interações. Foi neste processo que se identificou a existência do programa piloto de voluntariado corporativo "Apoiar", implementado em 2023, que ensejou a necessidade de um estudo de caso na segunda fase da investigação.

Conforme Yin (2015), o estudo de caso é apropriado quando se deseja examinar fenômenos contemporâneos dentro de seus contextos reais, especialmente quando os limites entre o objeto e o ambiente não estão claramente definidos. No campo da Comunicação, autores como Duarte (2005) e Lopes (2009) ressaltam que o estudo de caso é valioso para analisar processos simbólicos, discursivos e relacionais, revelando as dinâmicas que envolvem os públicos e os sentidos construídos na interação com a organização. Como destaca Minayo (2018), essa abordagem possibilita captar, de forma situada, as práticas e significados atribuídos pelos sujeitos envolvidos, o que se alinha ao objetivo desta pesquisa.

Para alcançar os objetivos, a pesquisa utilizou técnicas combinadas de coleta de dados, entrevistas, análise documental e benchmarking, a fim de considerar a diversidade do público. De acordo com Creswell (2003), a utilização de métodos mistos permite captar dados em diferentes níveis de análise, gerando complementaridade nos resultados.

A definição dos públicos de pesquisa na Eneva se deu em duas frentes: a) colaboradores que participaram do programa Apoiar em 2023 e setores estratégicos envolvidos na sua execução; b) Colaboradores que não participaram da iniciativa, compondo uma amostra neutra em relação ao tema. Todos os participantes são ou foram vinculados à unidade Parnaíba, inclusive os que migraram para outras operações.

Na etapa da análise documental buscou-se nos normativos internos a existência de elementos que reforçam ou orientam a participação dos colaboradores em iniciativas sociais, e justifiquem a criação de um programa de voluntariado corporativo, com foco no engajamento dos colaboradores e no alinhamento com normas, políticas, cultura e estratégia da empresa.

Como complemento, para o benchmarking as empresas VLI e Suzano foram escolhidas com base nos seguintes critérios: a) Reconhecimento nacional por suas práticas de responsabilidade social e voluntariado corporativo; b) Similaridade de porte, impacto territorial e desafios culturais, especialmente no que tange à mobilização de grandes equipes operacionais;

c) Relevância estratégica de ESG nas agendas corporativas, o que permite observar como o voluntariado se alinha às diretrizes institucionais; d) Disponibilidade e abertura institucional para compartilhar experiências e aprendizados. As técnicas utilizadas foram entrevistas com roteiros semiestruturados seguidas de análise de conteúdo, aplicadas conforme as especificidades de cada público.

O modelo de entrevista tem origem em uma matriz, um roteiro de questões-guia que dão cobertura ao interesse de pesquisa, “[...] parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam a pesquisa que vão surgindo à medida que se recebem as respostas informantes” (Duarte, 2011 *apud* Trivínho, 1987, p. 62).

A amostra contemplou: 26,32% dos colaboradores voluntários; 30% dos colaboradores neutros (ativos, não voluntários); duas lideranças externas de voluntariado; oito documentos normativos analisados. A coleta ocorreu ao longo de quatro semanas, entre 5 e 31 de maio, via videoconferência na plataforma Microsoft Teams. As entrevistas foram gravadas por meio do aplicativo de gravação de áudio do celular.

A triangulação das técnicas e públicos pesquisados permite investigar o interesse dos colaboradores, os dispositivos institucionais de apoio e o nível de maturidade da empresa para construção de um programa de voluntariado alinhado às expectativas o público interno.

A primeira etapa do projeto partiu de uma investigação sobre o programa de voluntariado piloto Apoiar com o objetivo de descrever sobre a iniciativa, sua estruturação do ponto de vista institucional e a percepção dos participantes, líderes e organizadores em relação ao alcance dos seus objetivos, expectativas, desafios e expectativas.

Os organizadores forneceram uma planilha com os dados dos inscritos, incluindo: nome, contato, unidade, cargo, e respostas às perguntas “Como posso ajudar?”, “Descreva suas habilidades” e “Conhecimentos que podem contribuir de forma direta aos envolvidos nesses projetos”. A partir dessa base, foram identificados 11 colaboradores ativos e convidados a participar da pesquisa. 6 aceitaram o convite.

Todo contato foi feito na plataforma Microsoft Teams, oficialmente utilizada pela empresa para comunicação. Foram feitas duas tentativas de contato, respeitando os turnos, licenças e escalas de trabalho dos colaboradores. As entrevistas foram agendadas e formalizadas com envio de convite eletrônico.

O perfil do público entrevistado compõe analistas, técnicos, especialistas e gerência, com mais de cinco anos na empresa. Apenas um deles mora em Parnaíba, enquanto os demais trabalham embarcados e residem em outros estados. Para a construção do roteiro semi-estruturado, foram elencadas categorias e questões norteadoras com base nos objetivos da

pesquisa. Essa técnica permitiu captar não apenas a opinião dos voluntários, mas também percepções subjetivas, sentimentos, expectativas e propostas concretas capazes de oferecer subsídios qualitativos que colaborem para construção de uma solução. O roteiro semi-estruturado é composto pelas categorias, objetivos e questões norteadoras abaixo:

Tabela 1-Quadro de categoriais para roteiro de entrevistas com os colaboradores voluntários

Categoria	Objetivo	Questão relacionadas
Intenção e Motivação para Participar	Explorar as razões que levaram o colaborador a aderir ao projeto de voluntariado.	Qual sua intenção em participar desse projeto de voluntariado?
Expectativas em relação à experiência	Analisar o que os colaboradores esperavam vivenciar com o projeto e se suas expectativas eram mais afetivas, operacionais, sociais ou institucionais.	O que esperava encontrar na experiência?
Avaliação da organização e estrutura das ações	Avaliar a percepção dos voluntários sobre o planejamento, execução e suporte das ações realizadas.	O que achou da organização das ações?
Reconhecimento e valorização	Explorar a percepção do colaborador sobre o quanto sua participação foi reconhecida e valorizada, tanto pela empresa quanto pela comunidade	Sentiu que sua participação foi valorizada (internamente e na comunidade)?
Frustrações vividas	Identifica aspectos da experiência que geraram incômodo, decepção ou desmotivação	Houve algum momento de frustração?
Disposição futura e barreiras percebidas	Verificar a intenção de continuar engajado e quais fatores podem dificultar a participação futura.	Você participaria de outro programa de voluntariado? Qual o possível desafio que poderia impossibilitar sua participação nas ações?
Sugestões de melhoria	Coletar contribuições diretas dos participantes para aprimorar a estrutura e a experiência do programa	Você tem alguma sugestão para que isso seja resolvido e/ou amenizado?

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

É válido enfatizar que, como característica das entrevistas semiestruturadas, o roteiro foi sendo ajustado conforme as respostas dos participantes, respeitando os objetivos e categorias previamente definidos. As entrevistas foram realizadas de forma virtual e gravadas com o gravador do telefone utilizado para pesquisa. O tempo de duração das entrevistas variam de 10 a 15 minutos.

Esta etapa da investigação com voluntários e organizadores do Apoiar foi importante para compreender motivações e experiências reais, para além das métricas registradas pelo setor organizador, uma visão ampliada para além dos números. Após esse momento, a pesquisa

seguiu com as entrevistas com o público de colaboradores não voluntários, buscando compreender o contexto de intenção e disposição dos colaboradores que não participaram do programa Apoiar, a partir do seguinte questionamento: há interesse dos colaboradores em participar das ações sociais da empresa? E o que viabiliza ou impede essa participação?

O recorte territorial da pesquisa foi mantido na unidade de Parnaíba. O único critério de seleção foi estar ativo na operação. A equipe administrativa forneceu uma planilha com os nomes dos colaboradores da unidade. Com base nessa lista, foi realizado um sorteio utilizando a função de aleatoriedade do Excel, selecionando 30 nomes, dos quais 23 participaram efetivamente das entrevistas. O perfil dos participantes incluiu diversidade de cargos, tempo de empresa e áreas de atuação. As entrevistas foram realizadas por videoconferência na plataforma Microsoft Teams, com gravação por telefone. O tempo médio das conversas foi de 10 a 15 minutos.

Tabela 2-Quadro de categoriais para roteiro de entrevistas com os colaboradores não voluntários

Categoria	Objetivo	Questão relacionadas
Conhecimento e Visibilidade das Ações Sociais	Relaciona-se com o nível de reconhecimento dos projetos sociais existentes, visibilidade da comunicação e acesso à informação.	Quais os projetos sociais que você conhece atualmente da Eneva?– Você soube do programa de voluntariado?
Percepção de Impacto Social da Empresa	Trata da percepção dos colaboradores sobre o papel social da empresa e sua atuação nos territórios em que opera	Você acredita que a empresa tem impactado de forma favorável as comunidades do seu entorno?
Intenção e Disposição para Participar	Aborda o desejo e a abertura dos colaboradores para o engajamento voluntário, independentemente de experiências passadas	Você possui interesse em participar em ações sociais como voluntária? mesmo fora do seu horário de trabalho?
Barreiras percebidas	Identifica os obstáculos apontados para a não participação nas ações sociais.	Sentiu falta de incentivo ou tempo?
Condições de Engajamento	Reflete sobre os fatores que, segundo os colaboradores, favorecem a participação futura.	O que faria você participar de uma próxima edição?

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise permitiu identificar padrões de percepção, fatores limitantes e potenciais estratégias para fortalecer o envolvimento cidadão dos colaboradores por meio das iniciativas sociais da empresa, fornecendo insumos para a construção de um diagnóstico qualitativo.

Seguindo a lógica desenhada, a pesquisa seguiu com a investigação com os setores de interface no tema voluntariado corporativo, e teve por objetivo descrever como a liderança observa o objeto de pesquisa - a intenção dos colaboradores -, e os dispositivos institucionais -

de cada setor - que viabilizem ou não uma iniciativa de engajamento em ações sociais.

As entrevistas foram realizadas com os setores de Recursos Humanos, Comunicação e Cultura, e Responsabilidade Social. Cada roteiro semi-estruturado seguiu conforme o modelo já elencado nos tópicos anteriores, definição de categorias e questões norteadoras.

No caso do RH, os temas abordados foram: políticas e diretrizes formais; articulação intersetorial; regras sobre jornada de trabalho; compensações e incentivos; cultura organizacional e impacto no clima; e barreiras legais ou culturais. Para o setor de Comunicação e Cultura, as categorias envolveram: responsabilidade social na cultura organizacional; discurso institucional; diretrizes internas; canais e formatos; narrativas mobilizadoras; frequência da comunicação; e participação da liderança. Já para o setor de Responsabilidade Social, o foco foi em: percepção sobre o colaborador; aprendizados do programa anterior; papel da liderança; e viabilidade organizacional para uma nova abordagem.

Três lideranças foram entrevistadas, uma de cada setor, com um tempo médio de 25 a 40 minutos. Essa etapa da pesquisa possibilita uma leitura das visões estratégicas, as experiências acumuladas e os fatores críticos de sucesso para o eventual redesenho de programas de engajamento social, oferecendo insumos relevantes para o desenvolvimento de um produto de comunicação alinhado à cultura, à governança e às possibilidades reais da companhia.

Concluindo a fase de investigação interna, a etapa da análise documental buscou nos normativos internos a existência de elementos que reforçam ou orientam a participação dos colaboradores em iniciativas sociais, e justifiquem a criação de um programa de voluntariado corporativo, com foco no engajamento dos colaboradores e no alinhamento com normas, políticas, cultura e estratégia da empresa.

Conforme Creswell (2011) essa técnica permite explorar não apenas o conteúdo manifesto (explícito) das mensagens, mas também aspectos latentes (implícitos), fornecendo um panorama mais aprofundado do significado. É uma ferramenta flexível, aplicável a diferentes mídias e formatos de comunicação, como textos, vídeos, imagens e discursos.

Foram analisados 7 documentos capturados na plataforma SEN (Sistema de Normativos Internos), disponível para colaboradores. Para a busca foram utilizadas as palavras chaves “cultura”; “metas”, “organizacionais”, “colaboradores”, “jornada de trabalho”, “diretrizes”, “voluntariado”, “sustentabilidade”. No volume encontrado, foram considerados válidos para as pesquisas a Política de Sustentabilidade; Modelo de Gestão Eneva; Diretriz de Desenho Organizacional; Análise de Contexto Organizacional (modelo); Painel de Metas; Diretrizes de Controle Interno; Plano de comunicação dos temas de inovação (modelo).

Tabela 3-Quadro de eixos para análise documental

Eixo	Diretrizes identificadas nos documentos
Cultura e valores valorizados institucionalmente	Participação cidadã, impacto social, protagonismo e colaboração.
Estratégia e gestão	Integração com metas, orçamento, indicadores de desempenho e modelo de gestão.
Governança e estrutura	Possibilidade de formalização com controles, papéis definidos e processos auditáveis.
Desenvolvimento de pessoas	Oportunidade de alinhar o voluntariado com PDI, trilhas formativas e desenvolvimento de liderança.
Comunicação e engajamento	Reforço do papel da liderança, canais estruturados e cultura de reconhecimento.
Legalidade e conformidade	Necessidade de gestão de riscos, controle de horas e clareza normativa para proteção da empresa e do colaborador.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Como complemento das entrevistas que buscam uma análise da experiência empírica, a análise documental colabora para verificar o nível de conformidade entre prática e discurso organizacional relacionados ao tema investigado.

Seguindo para a última fase de exploração do tema, foi realizado um benchmarking para ampliar o cenário de investigação do tema. Chiavenato (2008) define benchmarking como um processo contínuo de avaliação e comparação das práticas de outras empresas, especialmente as líderes, com o objetivo de identificar e implementar melhorias na própria organização. É uma ferramenta para aprender com os melhores e aprimorar produtos, serviços e processos.

Dessa forma, essa etapa teve como objetivo compreender boas práticas de engajamento de colaboradores em programas de responsabilidade social corporativa, com foco específico em ações de voluntariado. A partir da coleta de informações sobre estrutura, estratégias de mobilização, papel da liderança, comunicação interna e integração com a cultura organizacional, buscou-se identificar elementos que pudessem subsidiar a construção de um produto de comunicação alinhado à realidade e aos valores da Eneva. A escolha das empresas VLI e Suzano se deu em razão do reconhecimento público e institucional de seus programas de voluntariado, da consistência com que integram o engajamento social de colaboradores à estratégia de ESG e da maturidade com que lidam com temas relacionados à cultura organizacional e propósito coletivo.

Para além dos materiais disponíveis nos sites das empresas, como relatórios, mídia e

notícias, a principal fonte foram as analistas de responsabilidade social e voluntariado corporativo das respectivas empresas, Elizabeth Pimental e Ana Carvalho, abordadas em entrevista na plataforma Microsoft Teams. Seguindo a mesma metodologia de construção de roteiro semi-estruturado já elencada, foram observados os modelos de gestão e governança dos programas de voluntariado, as estratégias de mobilização e engajamento dos colaboradores, incluindo líderes, o papel da comunicação interna e das narrativas adotadas para fortalecer o senso de pertencimento, o formatos de reconhecimento, incentivos e sustentabilidade das ações, e os desafios enfrentados e aprendizados acumulados, com foco em fatores críticos de sucesso.

Para esta pesquisa, o benchmark se configura como uma ferramenta complementar à análise interna, permitindo conectar a realidade da Eneva com referências externas, fomentar a inovação no desenho de soluções comunicacionais e apoiar o desenvolvimento de um modelo de engajamento social que seja aderente à cultura, às práticas e ao propósito da empresa.

Após a coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas, análise documental e benchmarking, iniciou-se a etapa de organização e sistematização das informações. As entrevistas gravadas foram transcritas na íntegra e agrupadas conforme os diferentes perfis dos participantes: colaboradores voluntários, colaboradores não voluntários, lideranças dos setores estratégicos da Eneva e lideranças externas das empresas selecionadas para o *benchmarking*. As informações documentais, como relatórios, normativas internas e materiais institucionais, foram fichadas e organizadas em pastas temáticas no Google Drive, buscando facilitar o cruzamento posterior entre os dados empíricos e os referenciais teóricos.

A análise dos dados seguiu os princípios adaptados da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011) e Novelli (2011), composta pelas etapas de pré-análise, exploração do material e interpretação dos resultados. Inicialmente, realizou-se uma leitura flutuante das entrevistas e documentos, com o objetivo de identificar padrões, repetições, contradições e expressões-chave, conforme categorias temáticas pré-definidas na fase de planejamento da pesquisa, considerando os objetivos da investigação, tais como: motivação para o engajamento social, percepção da cultura interna, barreiras institucionais, sugestões para programas de voluntariado e expectativas em relação ao papel da empresa.

A triangulação de dados, conforme defendida por Creswell (2014), foi adotada como estratégia metodológica para reforçar a validade e a confiabilidade dos achados. Nesse processo, os dados obtidos pelas entrevistas foram comparados com os dados da análise documental e com os relatos obtidos no benchmarking com as empresas VLI e Suzano, permitindo uma interpretação mais abrangente do cenário interno e externo. Essa abordagem possibilitou o reconhecimento de padrões recorrentes e também a identificação de tensões ou

lacunas entre a percepção dos colaboradores e as práticas institucionais da empresa.

A interpretação dos dados buscou manter a contextualização com a realidade da Eneva, tendo como norte a pergunta de pesquisa: existe interesse dos colaboradores em participar de ações sociais promovidas pela empresa, tendo a organização dispositivos internos que viabilizam essa participação? As análises foram guiadas pela perspectiva pragmatista adotada nesta pesquisa, considerando os contextos de ação, os sentidos atribuídos pelos sujeitos e as estruturas institucionais existentes.

Por fim, a construção dos achados se deu com base na convergência entre dados empíricos e o referencial teórico, permitindo a formulação de sugestões concretas para a estruturação de uma iniciativa de engajamento nas ações sociais da companhia.

Pesquisar em comunicação pressupõe refletir sobre suas limitações, não apenas para fortalecer a transparência metodológica, mas também reconhecer os contornos e recortes que estruturam a produção de conhecimento. Como destaca José Luiz Braga (2012), toda pesquisa comunicacional é atravessada por condicionantes sociotécnicas, institucionais e subjetivas que influenciam sua construção, alcance e interpretação. Nesse sentido, reconhecer as limitações é parte constitutiva da ética da pesquisa, além de contribuir para a inteligibilidade e confiabilidade dos dados produzidos.

França (2012), da mesma forma, reforça o compromisso ético e científico do pesquisador com a complexidade do objeto investigado, especialmente no campo da comunicação, que envolve múltiplas dimensões simbólicas e institucionais.

No âmbito das Relações Públicas, o reconhecimento das limitações ganha relevância particular, pois está diretamente ligado à sua função investigativa. Segundo Kunsch (2003), as RRPP atuam como um sistema estratégico de escuta e interpretação do ambiente organizacional, sendo a pesquisa diagnóstica uma de suas principais ferramentas para planejamento e tomada de decisão. Essa função investigativa, ao mesmo tempo que permite captar as tensões, expectativas e percepções dos públicos, também encontra limites quando a pesquisa se restringe a mapear cenários e não avança para implementação ou mensuração de impacto. No entanto, Ferrari (2001) reforça que mesmo nesses casos, o papel das RRPP como produtoras de conhecimento organizacional não se enfraquece, pois o diagnóstico representa, por si só, uma forma de intervenção.

Isso posto, o presente trabalho, ancorado na perspectiva das relações públicas estratégicas, assume como legítimo o recorte metodológico que delimita a pesquisa à fase diagnóstica. Como apontam Kunsch e Siqueira (2011), o profissional de RP precisa reconhecer que nem toda intervenção comunicacional parte imediatamente para a execução de produtos,

sendo a investigação uma etapa essencial, ainda que não finalística.

Neste estudo, as principais limitações se organizam em torno de três eixos principais: delimitações geográficas e temporais; limitações operacionais e logísticas; e limitações epistemológicas e metodológicas.

Em primeiro lugar, a delimitação geográfica e amostral foi determinada pela escolha da unidade Eneva Parnaíba como campo principal da investigação. A escolha justifica-se pelo fato de ter sido a localidade-sede do programa de voluntariado piloto Apoiar, mas, ao mesmo tempo, restringe a generalização dos achados, pois não contempla outras unidades da companhia que possam apresentar realidades distintas em relação ao engajamento social dos colaboradores.

Além disso, o trabalho enfrentou limitações operacionais, logísticas e geográficas, como o tempo reduzido para realização da pesquisa de campo, concentrada em quatro semanas, a realização das entrevistas por videoconferência, e a operação escolhida para pesquisa ser em outra cidade, o que interferiu na apreensão da realidade de forma presencial. Embora a tecnologia tenha possibilitado o alcance aos participantes em tempo hábil, também pode ter afetado a qualidade de algumas interações, devido à instabilidade de conexão ou restrições no ambiente do participante. A gravação via aplicativo de celular, por sua vez, garantiu o registro das entrevistas, mas exige cuidados redobrados com privacidade e segurança dos dados.

No campo metodológico, a pesquisa optou por métodos qualitativos, que se aprofundam nas percepções e discursos, mas não operam com pretensões de generalização estatística. A amostra, composta por colaboradores voluntários, não voluntários e lideranças estratégicas, não representa a totalidade dos públicos internos da empresa, mas permite uma aproximação interpretativa ao objeto. A decisão por entrevistas semiestruturadas também impôs um limite: o aprofundamento em alguns temas variou conforme a disponibilidade e abertura dos respondentes.

Cabe salientar que, embora a autora tenha vivenciado o contexto organizacional analisado, buscou-se manter o distanciamento crítico necessário à pesquisa científica, evitando que percepções pessoais interferissem na coleta, análise e interpretação dos dados. Esse cuidado metodológico está em consonância com Yin (2015), que destaca a importância da imparcialidade na condução de estudos de caso, e com Minayo (2018), que recomenda que o pesquisador adote procedimentos que assegurem rigor e objetividade na abordagem do objeto investigado.

Por fim, considera-se uma limitação importante o fato de que este trabalho não contempla a fase de implementação de um programa de voluntariado, ainda que seus dados e análises ofereçam caminhos estruturados e fundamentados para essa construção futura. A

proposta, portanto, é, com base no estudo de caso, atuar como fase prévia de diagnóstico e fundamentação de recomendações, conforme defendido por autores como Kunsch (2003) e França (2016), que apontam a importância da investigação como etapa indispensável para o sucesso de projetos estratégicos de comunicação e engajamento.

3.2 ANÁLISE DOS DADOS

Neste subtópico será apresado os dados referentes ao histórico do projeto Apoiar com base na análise de conteúdo das entrevistas realizadas com colaboradores e liderança de setores estratégicos, além dos dados captados para análise documental e benchmarking, conforme previsto no início deste capítulo de metodologia.

- Histórico do Projeto Apoiar

Em Parnaíba a Eneva atende 18 municípios de forma direta: Bacabal; Bernardo do Mearim; Bom Lugar; Capinzal do Norte; Dom Pedro; Eugênio Barros; Fortuna; Gonçalves Dias; Governador Archer; Governador Luiz Rocha; Igarapé Grande Lima Campos; Pedreiras; Porção de Pedra; Santo Antônio dos Lopes; São Domingos do Maranhão; São Luiz Gonzaga; Trizidela do Vale. Estão localizados principalmente no Médio Mearim, e compartilham histórias e desafios sociais semelhantes, marcados por desigualdade regional, baixa presença do Estado e políticas públicas frágeis. Formados por famílias migrantes nordestinas em áreas rurais¹, muitos desses municípios se emanciparam na segunda metade do século XX, com base na agricultura familiar e no extrativismo do babaçu — práticas que ainda moldam a vida local.

Apesar de apresentarem altos índices de escolarização infantil², os municípios enfrentam baixos IDHMs (entre 0,56 e 0,65),³ renda per capita inferior a R\$ 14 mil anuais e forte dependência de programas sociais e empregos públicos. A informalidade predomina, e atividades de subsistência como agricultura, pesca e coleta de babaçu são essenciais. A infraestrutura básica, como saneamento, água potável e transporte, é precária. Ainda assim, há forte capital social, com destaque para a organização comunitária, protagonismo feminino e juventude rural.

¹ Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/>

² De acordo com dados do Índice de Progresso Social (IPS), a escolarização de crianças de 6 a 14 anos é relativamente alta (acima de 96%), mas o acesso a ensino de qualidade, infraestrutura educacional e oportunidades de continuidade nos estudos ainda é limitado, sobretudo nos municípios menores como Bernardo do Mearim, Capinzal do Norte e Porção de Pedras.. Disponível em: <http://www.atlasbrasil.org.br/>

³ Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>

Desde 2018⁴, a Eneva tem atuado com projetos voltados à sustentabilidade, bioeconomia e educação, com as atividades de obrigatoriedade do licenciamento, e projetos de iniciativa própria, que têm contribuído diretamente para ampliar a renda, capacitar mulheres e jovens, fomentar cadeias produtivas sustentáveis, e fortalecer a organização comunitária. A região possui grande potencial de transformação, que pode ser ampliado com a articulação entre empresas, Estado e sociedade civil.

Dentre os projetos direcionados para o voluntariado, voltados para o compartilhamento de conhecimento estão: Projeto Elas Empreendedoras - uma iniciativa de identificação de potencialidade de mulheres em situação de vulnerabilidade, para beneficiamento e empreendedorismo, mediante capacitações e apoio com insumos e infraestrutura -, e Projeto Semear - cujo objetivo é erradicar o analfabetismo funcional entre jovens e adultos com apoio a política pública federal EJA (Educação para Jovens e Adultos) nas escolas municipais.

Foco deste estudo, temos o projeto Apoiar, com o objetivo de ser uma plataforma de compartilhamento de talentos e conhecimentos técnicos dos colaboradores para a comunidade do entorno da usina, nos projetos sociais da empresa com foco na educação e empreendedorismo. A ação foi uma iniciativa do time de responsabilidade social da Eneva, na unidade Parnaíba, iniciado em 2023, tendo duração de 1 ano, e contou com a participação de uma variedade de colaboradores, entre técnicos, gestores, analistas e especialistas, de amplas áreas de atuação, tanto corporativo como de campo.

O lançamento do projeto foi feito no canal de comunicação interna Boletim Eneva, buscando, em um primeiro momento, verificar o interesse dos colaboradores em participar das iniciativas sociais, conforme apontado na entrevista da pesquisa pela Analista de Responsabilidade Social (ARS) da Eneva, Marcelle Bastos:

ARS Marcelle Bastos - Organizadora Apoiar: “A gente tinha muita cobrança de participação em iniciativas sociais pelos colaboradores, e essa foi uma forma de atender” (2025).

As inscrições foram lançadas no dia 28 de julho de 2023 no Boletim, sendo direcionado para os colaboradores de Parnaíba, sem restrições para inscrição. Os interessados preencheram um formulário eletrônico, contendo as seguintes perguntas: nome completo; telefone; área atuante: Gestor/Coordenador/Supervisor; matrícula; e-mail corporativo; unidade do colaborador; turno/horário; como posso ajudar?; descreva as suas habilidades e conhecimentos que podem contribuir de forma direta aos envolvidos nesses projetos que tem como público

⁴ Relato Integrado Eneva. Disponível em: <https://www.eneva.com.br/sustentabilidade>.

agricultores, quebradeiras de coco e comunidade. Foram inscritos 19 colaboradores, no entanto a organização do projeto informou sobre colaboradores que foram em ações de voluntariado, mas optaram por não formalizar a inscrição.

Conforme as Analistas de Responsabilidade Social Marcia Santos e Marcelle Basto, organizadoras do projeto, foi realizado um primeiro momento de orientação no lançamento do Apoiar em um evento no qual reuniu-se voluntários, lideranças e a diretoria de Sustentabilidade. Na oportunidade foi apresentado o objetivo e expectativa do projeto, os demais projetos de apoio e iniciativas sociais, e entregue um *press kit* composto por camisa, boné e bottons personalizados com a logo do projeto.

Figura 1-Press Kit e Registro da Abertura do Projeto Apoiar



Fonte: Email Marketing projeto Apoiar – Equipe de Responsabilidade Social (2023)

As ações mapeadas para participação dos voluntários consistiram, em um primeiro momento, nas aberturas e encerramentos de projeto, e doações diretas às comunidades em campanhas pontuais, como o Natal Solidário. Mediante informativo no Boletim, o cronograma de data para essas ações era lançado e os voluntários interessados deveriam entrar em contato com o área de reponsabilidade social informando seu interesse em presenciar. A liberação com a liderança também era de responsabilidade do colaborador voluntario.

Sobre treinamentos e capacitações para os voluntários, a equipe organizadora informou que não foi possível devido à falta de orçamento.

ARS Marcelle Bastos – Organizadora Apoiar: “Tentamos replicar o padrão de programa de voluntariado de outras empresas, mapeando treinamentos para os colaboradores voluntários, mas foi inviável pois os valores das propostas eram altos, e era um orçamento não previsto no ano que o projeto foi lançado” (2025).

Em um segundo momento foi aberto para participação dos voluntários nos projetos de educação – projeto Semear e Agroflorestal - e empreendedorismo social – projeto Elas Empreendedoras. O cronograma novamente foi lançado no Boletim direcionado para os voluntários, que se inscreviam para participar conforme identificação e conhecimento das temáticas. A seleção passava pelo crivo do setor de responsabilidade social considerando o grau de expertise do colaborador na temática. Antes do evento havia um momento de orientação dos voluntários sobre o contexto da comunidade e do grupo no qual estava recebendo a ação.

ARS Marcelle Bastos – Organizadora Apoiar: “[...] A área que o colaborador se identificava, ele ia levar uma palestra, aula ou treinamento. Por exemplo, um voluntário do time de meio ambiente ministrava palestra em ações alusivas a semana do meio ambiente nas escolas atendidas pelo projeto Semear; tinha voluntário da área de manutenção que era muito bom em português, então ia ajudar nas aulas do EJA; outros ainda muito bons em Excel, então levávamos para as mulheres do projeto de empreendedorismo. Funcionava mais ou menos dessa forma” (2025).

O perfil dos voluntários constituiu em colaboradores das mais diversas áreas de atuação, como medicina, administrativo, saúde, segurança e meio ambiente, manutenção, mecânica, construção e montagem, planejamento, qualidade, gente e gestão, marketing e outras áreas da engenharia. Todos possuíam de 1 a 5 anos de empresa, e a 87% trabalha em regime de escala, 14 dias embarcados e 7 dias em casa. Um fato interessante é que mesmo os colaboradores que não residem em Parnaíba - onde estavam as comunidades e projeto para voluntariado -, possuem no seu estado comunidades e projetos apoiados e de iniciativa da Eneva.

A iniciativa contou com o apoio da área de comunicação interna para divulgação nos canais internos, da diretoria de responsabilidade social e gestão interna da usina Eneva Parnaíba.

- Entrevistas Colaboradores

A análise das entrevistas realizadas com os colaboradores da Eneva, tanto os que participaram do Projeto Apoiar, quanto aqueles que não participaram, revela diferentes nuances relacionadas ao engajamento em ações sociais, às percepções sobre a cultura da empresa e às condições para a participação voluntária. As respostas foram organizadas com base nas categorias temáticas que nortearam o roteiro de entrevistas semiestruturadas.

Foram realizadas 30 entrevistas. Dentre os colaboradores voluntários no Apoiar (CV), dos 19 inscritos na época, de uma operação com aproximadamente 213 colaboradores, 12 estão

ativos até a data desta pesquisa, dentre estes 5 foram entrevistados. Já os colaboradores não voluntários (CNV), a pesquisa fez um recorte de 30% de colaboradores ativos, tendo 25 entrevistas realizadas. É válido ressaltar que foram feitas até 2 tentativas de contato, considerando as especificidades de regime de trabalho, férias e afastamento.

Entre os voluntários do Projeto Apoiar, a motivação para participar esteve fortemente vinculada a valores pessoais e senso de pertencimento ao território. Os participantes destacaram sentimentos de propósito, legado e compromisso técnico e social como razões centrais para sua adesão ao projeto.

Entrevistado CV 1: "Foi interesse! Queria contribuir de alguma forma com a sociedade de Santo Antônio dos Lopes, não apenas chegar trabalhar e voltar pra casa, queria poder deixar um legado lá"

Entrevistado CV 2: "Queria contribuir de alguma forma com a comunidade, vivemos mais aqui do que na nossa própria casa".

Em relação às expectativas, muitos afirmaram ter sido positivamente surpreendidos pela experiência, especialmente com a realização do Natal Solidário, apontado como exemplo de ação que proporcionou satisfação e reconhecimento simbólico.

Entrevistado CV 3: "Consegui superar minhas expectativas. No Natal Solidário, por exemplo, pude conhecer vários locais no qual nem imaginava ir um dia, foi bem interessante".

Quanto à avaliação da estrutura e organização, os voluntários elogiaram a atuação da equipe de responsabilidade social e apontaram apenas pequenas lacunas, como o baixo engajamento comunitário em algumas ações.

Entrevistado CV 2: "Houve uma ótima organização, tanto dos instrutores como do time social".

Entrevistado CV 3: "Foi bem organizado, mas faltou mais interesse da própria comunidade".

A percepção de reconhecimento institucional apareceu de forma mais tímida, sendo mais recorrente a valorização pessoal e a sensação de crescimento humano. Não foram relatadas frustrações significativas, com exceção de um caso isolado relacionado à falta de preparo interpessoal para lidar com o público atendido.

Entrevistado CV 5: "Tive uma experiência negativa em uma ação na qual um colaborador não quis compartilhar da água com a pessoa da comunidade, pois havia sido comprado só para ele, então acredito que faltou essa parte de orientação das pessoas que estariam ali naquela ação, do próprio tato com a comunidade".

A disposição para participar de futuras ações foi unânime, e a principal barreira apontada foi a gestão do tempo, como apontado na figura 2:

Figura 2-Mapa de respostas questão “Disposição Futura e Barreiras Percebidas”



Fonte: Imagem do autor (2025).

Como sugestão, os entrevistados indicaram a necessidade de um workshop prévio para alinhamento de expectativas e melhor estruturação das ações.

Entrevistado CV4: “Antes dos eventos, fazer um workshop de treinamento para as atividades na comunidade. Ou um dia antes para se organizar, delegar as atividades, etc.”

Entre os colaboradores que não participaram (CNV) do projeto, observa-se que todos os 23 respondentes reconhecem e valorizam as ações sociais desenvolvidas pela empresa. Projetos como o Elas Empreendedoras e o próprio Apoiar foram mencionados espontaneamente, demonstrando que a empresa já possui certo grau de visibilidade institucional em relação à responsabilidade social. Contudo, a percepção de impacto social está mais voltada para os efeitos externos à empresa, sendo pouco discutida internamente com profundidade.

Tabela 4-Respostas CNV Categorias 1 e 2 do roteiro de entrevistas

Categoria 1: Conhecimento e Visibilidade das Ações Sociais	Categoria 2: Percepção de Impacto Social da Empresa
CNV 4: "Conheço o Projeto Elas Empreendedoras; Natal solidário".	"Tá ótimo, principalmente o trabalho que fazem com as mulheres [...] "não impactam só as mulheres, mas a família, filhos, irmãs, uma cadeia de pessoas que indiretamente são impactadas por esses projeto".
CNV 10: "Projeto Elas Empreendedoras; Projeto Apoiar; MUQUEC."	"A empresa transformou a realidade desde que chegou [...] o que faz está dentro do esperado."
CNV 15: "Formação dos colaboradores da região; Crescimento da região com oportunidade de trabalho, acredito ser uma forma de inclusão social."	"Tem um impacto social favorável e tem bastante possibilidade. A comunidade engaja com suas ações e eventos, e isso se torna notícia na cidade".
CNV 20: "Natal Solidário; Elas Empreendedoras"	"Impacto positivo e poderia fazer mais".

CNV 21: "Projeto Elas Empreendedoras; Caminhão ODS."	<i>"Tem feito um bom trabalho, e há um acompanhamento das ações [...] da para ver que é algo importante pra empresa porque está junto com outros indicadores de performance da empresa".</i>
--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Todos os 23 colaboradores não voluntários entrevistados afirmaram que participaria de iniciativas voluntárias, caso tivesse oportunidade. A motivação também está relacionada a valores pessoais e experiências anteriores, evidenciando que existe um potencial de engajamento ainda não mobilizado.

Tabela 5-Respostas CNV Categorias 3 roteiro de entrevistas

Categoria 3: Intenção e Disposição para Participar
CNV2 <i>"Teria interesse sim! A rotina da empresa é pesada, tendo a oportunidade de contribuir para algo além da rotina, é uma forma de relaxar também, então fica como uma relação de troca, tanto pra gente como voluntário como pra comunidade"</i>
CNV8: <i>"Sim, acho a ideia muito interesse. Já participei em outras empresas, mas fora do meu horário de trabalho".</i>
CNV10: <i>"Participaria de ações sociais, mesmo fora do seu horário de trabalho, por gostar, e já participa na sua vida pessoal".</i>
CNV17: <i>"Aceitaria participar mesmo que fora do seu horário de trabalho".</i>
CNV22: <i>"Aceitaria participar se fosse na sua cidade".</i>
CNV25: <i>"Participaria mesmo que fora do horário de trabalho. É uma forma de retornar para sociedade (citou o território). Ajuda a não ter o sentimento de que "Estamos só explorando a todo custo".</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

As barreiras mais citadas foram a falta de tempo, especialmente em regimes de trabalho diferenciados (turnos), e a distância dos locais de execução das ações. Além disso, a ausência de alinhamento com lideranças e setores diretos foi mencionada como um obstáculo. As condições apontadas para maior engajamento incluem apoio da liderança, reconhecimento institucional, flexibilidade de horário e afinidade com o tema da ação social. As temáticas mais citadas como motivadoras foram relacionadas a crianças, idosos e meio ambiente.

Figura 3-Mapa de respostas questão “Intenção e Disposição para Participar”



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

- Entrevistas setores estratégicos

As entrevistas com representantes dos setores estratégicos da Eneva revelaram percepções complementares e, ao mesmo tempo, lacunas significativas no que se refere ao engajamento dos colaboradores em ações sociais promovidas pela empresa. Entendemos como setor estratégico os que tiveram/e possuem interface com o tema engajamento dos colaboradores nos projetos de responsabilidade social, sendo eles a Comunicação interna, Responsabilidade Social e Recursos Humanos. Respectivamente entrevistamos um analista de comunicação e cultura, um encarregado do departamento de RH da Eneva Parnaíba, e a gerente geral de Responsabilidade Social.

De forma geral, os três setores reconhecem que os valores institucionais da organização, como ética, valorização mútua e compromisso com o território, são coerentes com a ideia de voluntariado corporativo. No entanto, sinalizam que ainda não há uma estrutura consolidada que permita transformar esse potencial em prática recorrente e institucionalizada.

O encarregado pelo setor de RH de Parnaíba (ERH), Dany Souza, destaca que não há normativas ou diretrizes formais que tratem da participação dos colaboradores em ações sociais. Ainda assim, enxerga valor simbólico em iniciativas de voluntariado, especialmente no que diz respeito ao fortalecimento da cultura organizacional, clima interno e senso de pertencimento.

“Atualmente não há documentos ou normativos que tratem sobre esse tema, acredito que seja porque não há a realização dessa atividade formalizada”. [...] “Acredito que na Eneva, uma iniciativa de voluntariado tem sua força institucional nos próprios comportamentos listados pela companhia, “Somos construtivos e resolutivos” e “Celebremos e Reconhecemos nossos Resultados” (ERH Dany Souza, 2025).

As barreiras percebidas referem-se principalmente à falta de mecanismos jurídicos e de processos internos que viabilizem a participação durante o expediente, bem como à ausência de um planejamento articulado com outras áreas da empresa. O profissional entende que incentivos não financeiros e estratégias de reconhecimento simbólico, como selos de voluntariado,

materiais institucionais e valorização interna, podem favorecer o engajamento, desde que estejam integrados a um plano e com apoio da liderança.

“O primeiro ponto pra que faça sucesso e de fato seja integrado a cultura, é pensar na escalabilidade do projeto e sua frequência, mensal, bimensal, trimensal... as pessoas precisam se acostumar com a ideia, e isso é trabalho de formiguinha” [...] “A segunda onda com certeza precisa ser a do marketing interno, pensar num plano de mídia bem estruturado onde sejam divulgadas essas ações, que o colaborador se veja nos canais internos e externos. Um selo de voluntariado no LinkedIn por exemplo, pra que o colaborador possa incluir isso no seu perfil e ter registrado em sua experiência na companhia” (ERH Dany Souza, 2025).

Já analista de Comunicação Interna (AC), Júlio Filgueiras aponta para uma descontinuidade histórica no tratamento da temática social dentro das ações comunicacionais da empresa. A experiência passada demonstrou baixa adesão a campanhas voltadas ao voluntariado, o que levou à interrupção de algumas estratégias.

“As estratégias adotadas para visibilidade dos projetos da área social, no que diz respeito à publicização, foram realizadas algumas iniciativas personalizadas para atender à demanda nos canais online. No entanto, essas iniciativas foram descontinuadas devido pois percebemos desinteresse por parte dos empregados de acordo com as métricas...” [...] um exemplo foi a inclusão de matérias sobre os projetos sociais no Boletim Eneva, publicado duas vezes ao mês. Apesar do esforço, as métricas apontaram baixo engajamento dos colaboradores, considerando o número de cliques e o tempo de leitura. Um feedback recorrente sobre a iniciativa foi que o boletim apresentava apenas recortes dos projetos, com notícias soltas, sem transmitir uma visão ampla sobre o que era o projeto, sua história ou impacto” (AC Júlio Filgueiras, 2025).

Apesar disso, o profissional reconhece que a comunicação tem papel essencial na mobilização dos públicos internos, desde que consiga conectar as ações sociais aos valores corporativos e à identidade da organização.

“Entendemos nosso papel em matéria de integração dos colaboradores a iniciativas de fomento a cultura e identidade organizacional, mas é necessário que isso venha de cima, da alta liderança, que seja algo motivado por eles também,, e geralmente as ideias são compradas quando é percebida a ligação entre iniciativa e o negócio da empresa” (AC Júlio Filgueiras, 2025).

Também foi identificado um desafio de planejamento e constância: a comunicação sobre ações sociais não segue um calendário regular. Como as iniciativas nos canais tradicionais, como boletins e comunicados, demonstraram baixa efetividade, o setor tem mapeado a criação de documentários sobre projetos sociais, com narrativas inspiradoras e presença na TV Corporativa, em fase de implantação.

“Criamos o canal "Panorama Eneva das Comunidades" para centralizar e divulgar informações sobre projetos das operações, com conteúdo segmentados por público, e ainda assim notamos baixa adesão: os colaboradores não acessavam ou interagiam com o material. Devido a mudanças na equipe e ao baixo engajamento, o canal foi descontinuado. Atualmente, a comunicação interna avalia usar a intranet como principal meio para tratar temas de responsabilidade social. Apesar das estratégias existentes, o engajamento dos colaboradores continua sendo um desafio, dificultando a justificativa dos esforços e recursos investidos na divulgação” (AC Júlio Filgueiras, 2025).

Por sua vez, a gerente de responsabilidade social, Elizabeth Teles (GRS), considera que os colaboradores demonstram disposição para se envolverem com iniciativas sociais e se sentem orgulhosos do impacto promovido pela empresa nas comunidades onde atua.

“Nós percebemos que há um sentimento de orgulho do colaborador em relação as atividades de cunho social da companhia, eles se sentem representados, e é como se eles também, mesmo que de forma indireta, contribuíssem para o bem local” (GRS Elizabeth Teles, 2025).

Ainda assim, reconhece que o programa anterior de voluntariado, o Projeto Apoiar, não foi amplamente divulgado, nem teve o apoio efetivo das lideranças, o que contribuiu para sua descontinuidade.

“O Apoiar cumpriu seu objetivo enquanto existiu e foi instinto. Acredito que não tenha sido bem divulgado, faltou apoio da diretoria geral também” (GRS Elizabeth Teles, 2025).

Para a área, a empresa ainda não possui maturidade institucional suficiente para sustentar um programa robusto de voluntariado corporativo, sendo necessário iniciar por ações estruturantes, que envolvam escuta, clareza de objetivos, planejamento estratégico e, principalmente, o respeito ao caráter voluntário, tanto por parte da empresa quanto dos colaboradores.

“Um programa de voluntariado efetivo pressupõe duas categorias de voluntários que precisam está de acordo: A empresa - que sede seu colaborador para realizar atividades pra comunidade no horário que ela paga pra realizar atividades específicas a ela -, e o colaborador – que precisa entender que sua atividade é voluntária, mesmo que fora do seu horário de trabalho, eximindo responsabilidades empresariais como hora extra. [...] Essa maturidade a Eneva ainda não possui” (GRS Elizabeth Teles, 2025)

- Análise Documental

Nesta etapa realizou-se uma análise integrada da documentação interna da Eneva, com foco na dimensão do engajamento dos colaboradores em ações sociais.

A partir da Política de Sustentabilidade⁵ e do Modelo de Gestão Eneva⁶ observa-se que a empresa compreende a sustentabilidade como parte de sua identidade institucional e reforça seu compromisso com o desenvolvimento das comunidades onde atua. A política utiliza termos como “responsabilidade socioambiental”, “valor compartilhado” e “integração com os territórios”, o que sinaliza um compromisso cultural com ações de impacto social.

Contudo, o papel ativo do colaborador ainda aparece de forma implícita, diluído nas metas organizacionais. Embora os documentos reconheçam a importância do relacionamento com stakeholders e das iniciativas sociais como parte do posicionamento da marca, o engajamento do público interno é pouco detalhado ou operacionalizado como um valor estratégico explícito. A cultura institucional valoriza ações sociais, mas a figura do colaborador enquanto agente dessas ações ainda carece de maior ênfase e estruturação prática nos documentos analisados.

Na Diretriz de Desenho Organizacional⁷ e no Painel de Metas, há ausência de orientações diretas sobre a participação dos colaboradores em ações sociais. A governança de responsabilidade social é referida como responsabilidade dos setores especializados (como Sustentabilidade ou Responsabilidade Social), mas não há previsão formal de incentivo, reconhecimento ou planejamento de voluntariado corporativo. O que se nota é que a estrutura organizacional propõe que cada área atue de forma integrada com os valores e objetivos da companhia, o que abre margem para o desenvolvimento de projetos participativos, porém, sem diretrizes específicas para a atuação dos colaboradores como voluntários.

A Diretriz de Controle Interno⁸ também não prevê dispositivos de flexibilização de jornada, estímulo à participação cidadã ou indicadores ligados ao engajamento interno em iniciativas sociais, o que reforça o caráter ainda instrumental da responsabilidade social na empresa.

Ao analisar documentos que possam pautar pontos importante na estruturação de um projeto ou programa, a Análise de Contexto Organizacional⁹ (idem), o Modelo de Gestão e a Política de Sustentabilidade apontam diretrizes que podem ser consideradas pilares que podem ser considerados: a) Alinhamento com os valores corporativos (segurança, ética, transparência, resultado sustentável); b) Integração com a estratégia do negócio e com a geração de valor para

⁵ Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1ts3hrYiXpUJSOWIwjtctxmYqIoDG4TlE/view?usp=sharing>

⁶ https://drive.google.com/file/d/12Y_GmNg6lsFXR4UJZV5j99CSNz_riD_c/view?usp=sharing

⁷ Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1u7bJPPZItjU0QtD5ZSnkWpTeUqKosVWU/view?usp=sharing>

⁸ <https://drive.google.com/file/d/1myN7j6fP3O8KRLDhxNxrxFYvgi3Qhck-/view?usp=sharing>

⁹ Disponível em:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1dZparDY8hBtjx0TcqpA85yfjbXy4bDeo/edit?usp=sharing&ouid=101107422280147853100&rtf=true&sd=true>

stakeholders; c) Mensuração de impacto; d) Participação da alta liderança nas decisões estratégicas; e) Articulação com as políticas de diversidade, clima e engajamento.

Embora não estejam voltados especificamente ao voluntariado, esses documentos sugerem que um programa de engajamento só será legitimado internamente se for: Integrado à estratégia de sustentabilidade; Reconhecido pelas lideranças como relevante; Mensurável e comunicável, ou seja, passível de ser traduzido em indicadores ou metas sociais.

- *Benchmarking*

Robert C. Camp (1989) referência no estudo sobre o Benchmarking a partir da publicação da obra *“The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance”* define benchmarking como o processo de identificação e de aprendizagem das boas práticas ou do melhor desempenho de qualquer indústria para identificar potenciais mudanças para inovação. Chiavenato (2008) também traz uma definição processual: um processo contínuo de avaliação e comparação das práticas de outras empresas, especialmente as líderes, com o objetivo de identificar e implementar melhorias na própria organização. Temos, dessa forma, uma ferramenta para aprender com as melhores práticas e aprimorar produtos, serviços e experiências.

Para esta pesquisa, o benchmarking se configura como uma ferramenta complementar à análise interna, permitindo conectar a realidade da Eneva com referências externas, fomentar a inovação no desenho de soluções comunicacionais e apoiar o desenvolvimento de um modelo de engajamento social que seja aderente à cultura, às práticas e ao propósito da empresa.

A escolha das empresas VLI e Suzano se deu em razão do reconhecimento público e institucional de seus programas de voluntariado, da consistência com que integram o engajamento social de colaboradores à estratégia de ESG e da maturidade com que lidam com temas relacionados à cultura organizacional e propósito coletivo. Como fonte secundária para coleta de dados foram analisados materiais disponíveis nos sites das empresas, como relatórios, mídia e notícias, sobre seus programas de voluntariado, mas a principal fonte foram as entrevistas realizadas com as analistas de responsabilidade social e voluntariado corporativo (ARS) das respectivas empresas, Elizabeth Pimentel e Ana Carvalho.

As respostas foram analisadas e organizada por categorias, e acompanhada de uma síntese interpretativa geral, com destaque para boas práticas, pontos críticos e aprendizados aplicáveis ao contexto da Eneva.

Sobre a estrutura e estratégia do Programa, tanto a VLI Solidária quanto o Programa

Voluntariar da Suzano apresentam nível avançado de institucionalização. Ambos estão alinhados às estratégias de ESG e são reconhecidos como parte do posicionamento da empresa diante da sociedade. Na VLI, o programa é gerido por comitês territoriais descentralizados, que elaboram seus próprios planejamentos, orçamentos e ações, com acompanhamento da área de Relacionamento Institucional. Na Suzano, o programa é gerido por um setor específico de voluntariado, com origem histórica na ação de uma trainee, o que demonstra autenticidade cultural na gênese do programa.

Ambas as empresas evitam estratégias invasivas ou campanhas ostensivas para mobilizar os colaboradores, pois reforçam a premissa de que o voluntariado deve ser espontâneo. Ainda assim, são usadas comunicação interna e relacionamento interpessoal como mecanismos de aproximação.

“Não existe estratégias específicas pois compreendemos que é um trabalho voluntário, no entanto há um trabalho dos profissionais do setor em identificar potenciais, estreitar o relacionamento por meio de conversas. [...] Há um reconhecimento interno de visibilidade, mas não é o foco do programa” (Ana Carvalho ARS Suzano, 2025).

“Utilizamos a comunicação interna para mobilização, mas não existe estratégia específica pois se compreende que uma ação voluntária precisa vir diretamente do colaborador de forma espontânea”. [...] Não funcionamos com sistema de métricas e metas, mas alguns indicadores como número total de ações realizadas e organizações atendidas, valor de dinheiro investidos, número de voluntários, etc” (Elizabeth Pimental ARS VLI, 2025).

Na VLI, a participação pode ocorrer dentro ou fora do expediente, a depender da disponibilidade. Há premiações e divulgação das ações realizadas pelas comissões. Na Suzano, a mobilização se dá por meio de relacionamento direto com os colaboradores, e o reconhecimento é simbólico e não central no programa.

A liderança é vista, nas duas empresas, como influente no engajamento dos colaboradores, ainda que a formalização de incentivo por parte da chefia direta não seja mandatória. Na VLI, a liberação depende de acordo com a chefia imediata, mas o programa é amplamente reconhecido pelas lideranças. Na Suzano, já existe o entendimento cultural de que o voluntariado é parte da vida organizacional, e isso minimiza barreiras.

“A liderança não obrigada a liberar o colaborador, mas há o entendimento da importância para a estratégia da empresa da atividade do voluntariado, até do ponto de vista do desenvolvimento do colaborador e sua integração a cultura da empresa. Ao mesmo tempo o colaborador entende que o voluntariado não pode atrapalhar o cumprimento de suas atividades laborais. Portanto fica a critério de líder e liderado as negociações para liberação” (Ana Carvalho ARS Suzano, 2025)

“Prezamos por total autonomia dos colaboradores na realização e programação das atividades de voluntariado, então entendemos que tempo e liberação são de responsabilidade dos voluntários e suas respectivas lideranças. É claro que há também um trabalho de conscientização que o colaborador é livre para organizar as atividades do voluntariado de acordo com sua disponibilidade” (Elizabeth Pimental ARS VLI, 2025)

Sobre o processo de governança, na VLI os comitês locais definem as ações e as causas apoiadas, com autonomia e planejamento anual, que passam por aprovação e acompanhamento central. Já na Suzano, o planejamento é feito pelo setor de voluntariado, com base em sua estratégia e rede de parceiros sociais. Ambas têm uma preocupação com ações que gerem impacto duradouro, evitando campanhas apenas de doação pontual.

“Nos encontros que temos com os comitês trabalhamos sempre a ideia de apoio e fortalecimento a organizações/comunidades/entidades com ações e entregas que tenham efeito duradouro. A exemplo uma organização de apoio a pessoa idosa que precisa de um corrimão ou a criação de um espaço para atividades físicas, artes ou artesanato” (Elizabeth Pimental ARS VLI, 2025).

Ao questionados sobre os desafios e aprendizados durante os anos de experiência como voluntariado, a Suzano aponta como principal desafio o fator humano: lidar com frustrações, perfis e expectativas diferentes exige sensibilidade, escuta e inteligência emocional por parte da equipe gestora. A VLI destaca o desafio de mudar a mentalidade dos voluntários, para que entendam que valor social não está apenas na doação material, mas na transformação efetiva das comunidades.

“Com certeza o principal desafio são as pessoas. Pra que o trabalho de voluntariado exista eles são o ativo, então é necessário ter uma sensibilidade na identificação de potencialidade, e o cultivo de um bom relacionamento, respeitando a individualidade de cada um. A pessoa que está na frente de programa de voluntariado precisa ter essa inteligência” (Ana Carvalho ARS Suzano, 2025)

“Na VLI o principal desafio tem sido a mudança de mentalidade dos nossos voluntários. É muito comum o pensamento de que com uma doação em dinheiro ou com doação em cestas básicas, por exemplo, se satisfaz as necessidades de uma comunidade, e não é que seja irreal. Mas temos educado nossos comitês que trabalho voluntário também deve coexistir com transformação social, sustentabilidade e amadurecimento das comunidades e organizações apoiadas” (Elizabeth Pimental ARS VLI, 2025).

Os programas em ambas empresas oferecem modelos inspiradores e realistas para a Eneva. Eles demonstram que a efetividade de um programa de voluntariado depende de alinhamento institucional e simbólico com a cultura organizacional, governança clara e descentralização estratégica das ações, comunicação sensível, baseada em escuta, não em

imposição, apoio, mas não obrigatoriedade, além de uma visão de impacto duradouro e não apenas assistencialista.

Dessa forma, para uma análise comparativa, o projeto Apoiar, enquanto experiência piloto, demonstrou forte potencial simbólico e engajamento individual, especialmente por parte dos voluntários que participaram das ações. Os depoimentos revelam orgulho, identificação com os valores da empresa e desejo de continuidade, mas também evidenciam limitações organizacionais: ausência de diretrizes, fragilidade na comunicação interna, falta de orçamento para capacitações e desarticulação entre as áreas envolvidas.

Por outro lado, os programas da VLI e da Suzano revelam modelos maduros e institucionalizados, com forte alinhamento entre voluntariado, cultura organizacional e estratégia de negócios. As boas práticas dessas empresas incluem:

- Estrutura de governança participativa;
- Planejamento contínuo;
- Comunicação integrada com narrativas mobilizadoras;
- Flexibilidade de participação e apoio da liderança;
- Reconhecimento simbólico e valorização do voluntariado como parte do cotidiano organizacional.

Enquanto na VLI e na Suzano o voluntariado é parte da identidade da empresa, na Eneva ele ainda aparece como iniciativa pontual e pouco conectada ao planejamento institucional. Para a Eneva, isso significa que é possível desenvolver um programa sustentável, desde que apoiado por um modelo de gestão participativa, reconhecido institucionalmente e comunicado de forma inspiradora. O benchmarking revela que a cultura organizacional precisa incorporar o voluntariado não como obrigação, mas como uma expressão legítima do compromisso social corporativo.

3.3 SÍNTESE

A análise dos dados obtidos por meio de entrevistas com colaboradores voluntários e não voluntários, setores estratégicos da empresa, além do exame de documentos institucionais e benchmarking com outras organizações, permitiu compreender o cenário atual do tema de engajamento do colaborador em iniciativas sociais na Eneva. Identificou-se um ambiente cultural favorável à participação social, com forte identificação simbólica por parte dos colaboradores e reconhecimento do valor das ações sociais. No entanto, também foram

evidenciadas fragilidades estruturais, como a ausência de normativas internas, desarticulação entre áreas e baixa maturidade institucional para sustentar um programa contínuo de voluntariado corporativo. Diante desse diagnóstico, o próximo capítulo faz uma discussão sobre esses elementos a luz do referencial teórico abordado no primeiro capítulo, e propõe caminhos para a criação de uma política interna de voluntariado na empresa, fundamentada nos achados da pesquisa e alinhada aos valores e práticas da organização.

4 ANÁLISE E CAMINHOS PARA CRIAÇÃO DE UM PROGRAMA DE VOLUNTARIADO NA ENEVA

O estudo de caso revelou importantes elementos simbólicos e estruturais que contribuem para a compreensão das possibilidades e desafios relacionados ao engajamento dos colaboradores em ações sociais da empresa. Neste capítulo será analisado o tema à luz do referencial teórico abordado no primeiro capítulo, seguido de recomendações para a construção de um programa de voluntariado corporativo que não se limita apenas a Eneva, mas que considera as lacunas identificadas no estudo de caso.

Do ponto de vista simbólico, os dados abordados na entrevista no capítulo anterior, evidenciam uma forte identificação dos colaboradores com os valores do território de influência da Eneva, senso de pertencimento e desejo de contribuir com as comunidades onde a empresa possui interface. Esse aspecto é central no conceito de comunicação interna dialógica, conforme defendido por França (2008), ao reconhecer os sujeitos como sujeitos ativos, produtores de sentido e agentes de transformação. Entre os voluntários entrevistados, o engajamento foi impulsionado por motivações pessoais e éticas, alinhadas à noção de cidadania organizacional (Baldissera, 2005; Sólito, 2011).

Contudo, a ausência de mecanismos institucionais formais, como diretrizes, incentivos e estrutura de governança voltados ao voluntariado, apontadas na análise documental, impediu que essa disposição simbólica se traduzisse em adesão mais ampla e sustentável. Embora haja coerência entre os valores institucionais e a proposta de voluntariado, conforme reconhecido em entrevista pelos representantes dos setores de RH, Comunicação e Responsabilidade Social, não se observa uma integração efetiva do tema à estratégia organizacional (Porter; Kramer, 2011). A participação dos colaboradores aparece como espontânea e episódica, sustentada mais por esforços individuais - tanto dos colaboradores como do setor de responsabilidade social - do que por políticas organizacionais consolidadas.

Essa lacuna é particularmente visível na comunicação interna, que, apesar de contar com

canais ativos (como o Boletim Eneva), apresentou baixa efetividade na mobilização dos públicos, de acordo com o analista de comunicação interna da empresa. A descontinuidade das ações e o distanciamento entre comunicação e cultura reforçam o que Raposo (2017) aponta como desafio nas organizações: comunicar sem escutar, divulgar sem dialogar. A experiência demonstra que a simples informação não é suficiente para gerar engajamento; é preciso narrativas mobilizadoras, escuta ativa e coerência simbólica, dimensões apontadas por Kunsch (2022) e Amaral (2017) como fundantes de uma comunicação interna estratégica.

Outro ponto crítico está relacionado à estrutura institucional do voluntariado. Embora o projeto Apoiar tenha promovido ações relevantes e inspirado reconhecimento entre voluntários e não voluntários, a falta de planejamento estratégico, orçamento dedicado e capacitações formais limitou seu alcance, conforme apontamentos da comissão organizadora da iniciativa. A ausência de uma política clara, com normas sobre liberação de tempo, critérios de reconhecimento e articulação intersetorial, fragilizou a sustentabilidade do projeto, conforme alertado pela gerente de responsabilidade social e demais entrevistados. Nesse aspecto, retoma-se a função investigativa e estratégica das Relações Públicas (Kunsch, 2003; Ferrari, 2014), cuja atuação deve partir do diagnóstico do ambiente interno, propor ações com base em evidências e articular decisões com a alta liderança.

Comparativamente, os *benchmarks* realizados com os programas da VLI e Suzano reforçam essa perspectiva: em ambas, o voluntariado é reconhecido como parte da identidade institucional, conta com governança estruturada, apoio da liderança e planejamento contínuo. Os relatos dessas empresas apontam que não basta incentivar a participação: é necessário garantir condições organizacionais para que ela ocorra de forma contínua e legítima. Esses exemplos demonstram que a atuação das Relações Públicas como mediadoras simbólicas e articuladoras de sentidos é determinante para que o voluntariado corporativo deixe de ser pontual e se torne um pilar estratégico da cidadania organizacional.

No caso da Eneva, os dados revelam ainda potencial simbólico e institucional ainda latente. É possível incluir a empresa no estágio ICO3 (Indicadores de Cidadania Organizacional estágio 3), na qual a empresa se engaja em projetos contínuos e transformadores, voltados ao desenvolvimento local, à redução das desigualdades, à sustentabilidade ambiental e à preservação da diversidade sociocultural (Baldiissera, 2005).

A pesquisa mostra que os colaboradores valorizam e se sentem representados pelas ações sociais da Eneva, reconhecem o impacto positivo dessas ações nos territórios e demonstram disposição para participar, inclusive fora do horário de trabalho. No entanto, também relatam barreiras estruturais, como falta de tempo, ausência de comunicação clara,

distanciamento das lideranças e falta de preparo para atuar junto às comunidades.

Dessa forma, a análise com o teor diagnóstico permite concluir que a Eneva se encontra em um estágio intermediário de maturidade em relação ao voluntariado corporativo: há capital simbólico e cultura institucional favorável, mas faltam os mecanismos operacionais e estratégicos que sustentem uma política estruturada, participativa e duradoura.

Ao confrontar os achados da pesquisa de campo com as orientações do manual "Como as empresas podem implementar programas de voluntariado"¹⁰ elaborado pelo Programa Voluntários do Conselho da Comunidade Solidária e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (Ethos, 2002), observa-se que a Eneva apresenta condições favoráveis, mas ainda incipientes, para a consolidação de um programa de voluntariado corporativo robusto e institucionalizado.

O manual destaca que o voluntariado empresarial deve ser entendido como uma prática estratégica, com potencial para fortalecer a cultura organizacional, ampliar o compromisso social da empresa e promover o desenvolvimento humano dos colaboradores. Para isso, é necessário que a organização percorra um caminho que vá da intenção à estruturação, o que exige planejamento, engajamento institucional e articulação entre setores - exatamente os pontos sensíveis identificados no diagnóstico da Eneva.

Entre os principais elementos apontados pelo Instituto Ethos para o sucesso de um programa de voluntariado, destacam-se:

- Alinhamento com os valores da empresa;
- Escuta ativa dos colaboradores;
- Apoio da alta liderança;
- Planejamento estratégico das ações;
- Formação dos voluntários;
- Reconhecimento simbólico das participações;
- Integração com a comunicação interna e a gestão de pessoas.

Esses elementos dialogam diretamente com os conceitos apresentados no referencial teórico, especialmente com a função mediadora, política e estratégica das Relações Públicas (Ferrari, 2014; Kunsch, 2022). A atuação das RRPP pode ser determinante para transformar a disposição individual dos colaboradores em engajamento coletivo e institucionalizado, por meio da escuta ativa, do mapeamento de expectativas e da articulação simbólica entre identidade organizacional e responsabilidade social.

¹⁰ Disponível em: <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/28.pdf>.

Os dados mostram que os colaboradores da Eneva se reconhecem nos valores sociais promovidos pela empresa, mas ainda não percebem um canal estruturado para sua participação. Essa lacuna reforça a necessidade de um projeto de voluntariado que seja legitimado institucionalmente, com diretrizes claras, políticas de apoio e espaço para cocriação.

Além disso, o manual orienta que os programas devem ser desenhados de forma participativa, com atenção às diferentes realidades da organização e dos territórios de atuação. No caso da Eneva, isso significa considerar os regimes de trabalho dos colaboradores (como os turnos de embarque e revezamento), os perfis profissionais diversos, as barreiras geográficas e a pluralidade de causas sociais nas comunidades atendidas. A própria experiência do Projeto Apoiar revelou que, mesmo com limitações operacionais, foi possível engajar colaboradores por afinidade temática e senso de pertencimento territorial, uma base valiosa para o desenvolvimento de ações mais amplas e frequentes.

Outra diretriz importante do manual diz respeito à formação dos voluntários. A ausência de capacitação foi identificada como uma fragilidade significativa no Projeto Apoiar, gerando desconforto em algumas situações e insegurança entre os colaboradores. O Instituto Ethos (2022) recomenda que os voluntários sejam preparados não apenas tecnicamente, mas também em aspectos como empatia, escuta e relação com a comunidade - habilidades que integram o escopo das competências socioemocionais e que podem ser desenvolvidas com apoio da área de Gente e Gestão e das Relações Públicas, no papel de educadoras sociais dentro do ambiente corporativo.

Por fim, a instituição reforça que os programas devem ser monitorados, avaliados e comunicados (Ethos, 2022). Aqui, a integração com a comunicação interna é essencial para garantir visibilidade, senso de pertencimento e reconhecimento simbólico. A comunicação precisa ser estratégica e sensível: deve construir narrativas inspiradoras, reconhecer os esforços dos voluntários, dar visibilidade às transformações geradas e conectar os projetos com os valores da organização. Isso exige superar o modelo informativo pontual, como o que foi aplicado no Boletim Eneva, e investir em formatos mais interativos, visuais e emocionais, como narrativas audiovisuais, depoimentos, séries internas, ativo da intranet, e ativações presenciais do tema em stands ou exposições.

Isso posto, a seguir será realizado apontamentos com base nas estratégias de Relações Públicas, com adaptações dos princípios e diretrizes apontados no Manual Ethos (2002), para orientar a construção de programa de voluntariado corporativo institucionalizado, planejado e integrado à identidade organizacional da Eneva, promovendo valor compartilhado para os colaboradores e para os territórios onde atua.

4.1 Apontamentos para criação de programa e política de voluntariado corporativo para Eneva

O processo de elaboração de um programa de voluntariado corporativo é uma experiência particular que depende muito de um conjunto de características estruturais de cada organização - cultura, rotina, expectativas, orçamento etc. As recomendações que seguem consideram principalmente os achados no estudo de caso ~~do tema~~ na empresa Eneva, considerando a experiência dos seus colaboradores, o contexto cultural identificando, e os mecanismos existentes que podem viabilizar a construção de uma solução personalizada, que torne o encontro da predisposição positiva dos colaboradores de engajamento em projetos sociais, com as iniciativas cidadãos já existentes na companhia, um capital de geração de valor mútuo.

O primeiro passo para a implementação de um programa de voluntariado empresarial, segundo o Instituto Ethos (2022), é promover uma profunda reflexão sobre a cultura organizacional da empresa, especialmente sua missão, visão, valores e práticas de responsabilidade social. Trata-se de compreender se existe coerência entre o discurso institucional e a prática cotidiana, avaliando se o ambiente é propício ao desenvolvimento de um programa voluntário consistente e legítimo.

No caso da Eneva, essa reflexão pode partir dos setores com maior interface com tema: Responsabilidade Social, Comunicação e Cultura, Recursos Humanos e Saúde, Segurança e Meio Ambiente, e ser guiada tanto pelos os comportamentos presentes no discurso da companhia - "Valorizamos e nos responsabilizamos pela saúde, segurança e meio ambiente", "Somos receptivos, construtivos e resilientes", "Confiamos uns nos outros" -, como pelas linhas estratégicas de atuação de *ESG* e Responsabilidade Social já existentes: Empoderamento Feminino; Educação e Inserção no Mercado de Trabalho; Fomento a Bioeconomia. É um exercício de alinhamento ético, estratégico e simbólico. A empresa precisa definir com clareza os objetivos que deseja alcançar com o programa, como fortalecer o vínculo com a comunidade, estimular o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores ou reforçar sua imagem institucional.

É essencial um trabalho prévio de sensibilização e preparação do público interno, que incorpore a responsabilidade social à cultura organizacional. A alta gestão deve atuar como exemplo e patrocinadora do processo, garantindo legitimidade e inspiração ao restante da equipe. Ao estimular esse tipo de reflexão, a empresa não apenas fomenta a fertilidade do terreno para o engajamento voluntário, mas também amplia o seu compromisso com a cidadania

corporativa, fortalecendo sua identidade e promovendo a integração entre seus valores internos e suas ações externas. Esse movimento, quando conduzido com coerência, ética e participação, constitui o alicerce sobre o qual se sustentará um programa de voluntariado sólido e transformador.

É válida a utilização de mecanismos integrados para propor essa reflexão como pílulas de conteúdo na rotina do colaborador, aproveitando os canais de comunicação interna - boletins, intranet, tv corporativa, e os momentos de encontro comuns - Diálogo de Segurança Semanal (DSS) e conversas abertas. À medida que a empresa avança nessa etapa, vai abrindo espaço para introduzir os temas da cidadania e do voluntariado entre os funcionários.

Nessa etapa ainda é possível eleger um representante para a formação de um primeiro comitê de trabalho, que é o passo 2. Após a etapa de reflexão institucional, o segundo passo para a construção de um programa de voluntariado empresarial consiste na formação do primeiro comitê de trabalho, um grupo representativo e multidisciplinar de funcionários encarregado de iniciar a estruturação do programa. Esse comitê deve ser composto por colaboradores de diferentes setores e níveis hierárquicos, preferencialmente com perfis diversos e motivação para atuar na causa social, ainda que não tenham experiência prévia no voluntariado. Mais do que uma formalidade, o comitê configura-se como um espaço de construção coletiva e de vivência prática da cidadania corporativa, funcionando como fórum de ideias, planejamento e articulação entre os objetivos da empresa, os interesses dos funcionários e as demandas da comunidade (Ethos, 2002). A formação do grupo deve ser incentivada por uma liderança designada pela empresa - que pode ser o mesmo representante da etapa anterior - e conduzida com transparência, convidando os participantes a contribuírem desde o início com suas visões e propostas.

A formação do comitê inicial tem um caráter principal de planejamento, e é recomendado que tenha de seis a dez membros. Terá como funções iniciais mapear iniciativas sociais já existentes na organização, identificar talentos e recursos disponíveis, levantar interesses e propor diretrizes preliminares para o plano de ação do programa. Trata-se de um laboratório vivo, onde a prática da escuta, do diálogo e do engajamento começa a moldar o espírito do voluntariado que se deseja institucionalizar. Ao criar esse espaço legítimo e participativo, a empresa inaugura uma nova dinâmica de envolvimento social, que contribui não apenas para a qualidade do programa, mas também para o fortalecimento do sentimento de pertencimento e do capital humano interno.

O executivo incumbido de estimular a formação do grupo deve conduzir a primeira reunião, explicando de forma transparente as intenções e motivações da empresa, a contribuição esperada do comitê e introduzindo conceitos-chave para a compreensão do que é um

programa de voluntariado empresarial. Isso inclui a definição do próprio tema, bem como noções sobre cidadania empresarial, responsabilidade social empresarial, e a distinção entre primeiro, segundo e terceiro setores (Ethos 2002, p. 46).

O terceiro passo na construção de um programa de voluntariado empresarial exige da empresa um exercício estruturado de planejamento, no qual sejam definidos os recursos, estratégias e diretrizes operacionais que sustentarão a iniciativa. Trata-se de decidir, com base nos dados já levantados e no plano preliminar do comitê de trabalho, quais serão os aportes financeiros, humanos e materiais disponíveis para garantir a viabilidade do programa, assim como a estrutura organizacional que o abrigará. É preciso estabelecer, por exemplo, se haverá um coordenador exclusivo, se os voluntários terão dispensa parcial do horário de trabalho, quais departamentos serão responsáveis pela gestão do programa e que mecanismos serão usados para comunicação, capacitação, monitoramento e valorização dos participantes (Ethos, 2022).

Além disso, a empresa deve alinhar o programa às suas prioridades institucionais, definindo o foco temático, o público-alvo e a área geográfica de atuação, bem como as políticas de parcerias e de apoio a projetos sociais já existentes ou novos. Este é o momento de organizar e dar forma concreta à intenção institucional de atuar socialmente de modo estratégico, coerente e eficaz, estruturando o programa com o mesmo rigor aplicado a qualquer outro projeto corporativo. Ao realizar essas definições de forma participativa, transparente e alinhada aos valores da organização, a empresa estabelece as bases operacionais de um programa sólido, que poderá crescer de forma sustentável e com impacto positivo para todos os envolvidos (Ethos, 2022).

Essas informações também darão corpo a política de atuação social de voluntariado da empresa, que pode ser estruturado conforme tabela abaixo:

Tabela 6-Eixos da Política de Atuação Social - Voluntariado Corporativo Eneva

Disponibilização de recursos
Recursos financeiros - Delimitação do montante a ser investido na estruturação e desenvolvimento do programa de voluntariado
Recursos materiais - Doação ¹¹ de sobras de produtos, móveis, utensílios, softwares ou equipamentos em desuso, para projetos sociais acompanhados pelos voluntários da empresa;
Recursos humanos especializados - Doação de horas de trabalho de funcionários da empresa para a prestação de serviços voluntários;
Liberação de espaço físico - Disponibilização de salas nas dependências da empresa para os voluntários

realizarem reuniões de planejamento e atividades voluntárias;
Liberação do uso de telefone e internet para assuntos específicos do voluntariado;
Dispensa ¹² do funcionário voluntário para atuação durante o expediente - Permissão para que um funcionário desempenhe atividades voluntárias de curta duração durante o expediente, na empresa ou fora dela.
Estruturação do programa
Escolha do departamento da empresa que abrigará o programa de voluntariado ¹³ ;
Definição do gerente - Todo programa de voluntariado precisa de um coordenador, um animador. Essa pessoa pode ser alguém do próprio quadro de funcionários que acumule tal função ou pode ser um profissional dedicado;
Política de mobilização dos funcionários - A mobilização e conscientização dos funcionários para a importância da participação social e do exercício da cidadania constituem forte aliado para que as atividades do voluntariado recebam apoio permanente de toda a empresa;
Política de capacitação - Existe um conjunto de conhecimentos gerais e específicos, conforme a área de atuação social eleita, capazes de potencializar a atuação do voluntário;
Encaminhamento de funcionários para ações voluntárias - A empresa pode cogitar a criação de um banco de ofertas e oportunidades de trabalho voluntário;
Política de comunicação - A comunicação é uma área fundamental para o bom funcionamento de qualquer empresa e o mesmo conceito se aplica à implantação de um programa de voluntariado;
Política de valorização e reconhecimento - O reconhecimento é o combustível do voluntário e há várias ferramentas que podem ser utilizadas nesse sentido, incluindo a distribuição de pins (broches) e camisetas, a criação de concursos, a divulgação da atividade dos voluntários em veículos institucionais e murais;
Política de monitoramento e avaliação - Adotar um sistema de registro das atividades do voluntariado para avaliações de impacto junto à empresa, ao funcionário e à comunidade é uma prática recomendável;
Criação de um conselho consultivo ¹⁴ - É indicado que a empresa inclua em sua pauta de discussões se deseja que sua atuação social, inclusive seu programa de voluntariado, seja acompanhada por um conselho consultivo.
Prática Social
Foco de atuação - Seleção de áreas temáticas e públicos-alvos onde a empresa pretende depositar os esforços

¹² É importante atentar que tal procedimento deve ser acordado via termo de adesão ou consentimento, com base na Lei Nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998.

¹³ As frentes de atuação social das empresas e seus programas de voluntariado empresarial estão mais comumente ligados às áreas de Gestão de Pessoas (ou Recursos Humanos), Assuntos Corporativos, Comunicação, Direção/Conselho, braço social da empresa (instituto ou fundação), Marketing.

¹⁴ Que pode vir a ser com os mesmos integrantes do comitê de trabalho criado inicialmente.

de sua prática social.
Área geográfica de atuação - Escolha da(s) comunidade(s) onde a empresa irá atuar;
Estímulo à ação voluntária - A empresa precisa definir se suas ações de estímulo à prática voluntária enfocaram apenas funcionários ou se buscarão envolver familiares, ex-funcionários, funcionários aposentados, prestadores de serviços e a comunidade;
Relação entre projetos financiados pela empresa e voluntariado;
Estabelecimento de critérios ¹⁵ para o apoio a projetos sociais;
Perfil de atuação - A empresa pode optar por uma atuação discreta, focada na resolução de questões isoladas, ou considerar o engajamento mais contundente em uma causa, buscando a mobilização de outras empresas em torno da questão.

Fonte: Adaptação da prária autora do Passo 3 do Manual “Como as empresas podem implementar programas de voluntariado” (Instituto Ethos 2002, p. 43).

Uma etapa fundamental para o sucesso de um programa de voluntariado empresarial é conhecer a experiência prévia, os interesses e a disponibilidade dos funcionários para atuarem como voluntários. O Passo 4 propõe a realização de uma pesquisa interna como instrumento de escuta e engajamento, permitindo à empresa mapear o perfil dos colaboradores e direcionar ações compatíveis com suas expectativas.

A pesquisa deve ser objetiva, respeitar a confidencialidade dos dados e demonstrar, desde sua concepção, que os resultados serão considerados no desenho do programa. Questões como áreas de interesse, tipo de atividade preferida (operacional ou de gestão), disponibilidade de tempo, motivações pessoais e eventuais vínculos com organizações sociais já existentes podem revelar um valioso repertório de possibilidades e conexões. Além disso, o ato de perguntar mobiliza simbolicamente os colaboradores, indicando que o programa será construído de forma participativa, valorizando suas experiências e desejos. A comunicação que antecede a pesquisa deve ser clara, sensível e inspiradora, reforçando o valor da cidadania e do engajamento social. Quando bem aplicada, essa escuta se transforma em base estratégica, alinhando os propósitos institucionais da empresa com o potencial humano do seu quadro de funcionários, o que contribui para o fortalecimento da cultura organizacional e para a efetividade do voluntariado (Ethos, 2022).

¹⁵ É válido a Eneva já considerar as linhas estratégicas já definidas executadas pela área de ESG e Responsabilidade Social.

Tão essencial quanto ouvir os funcionários é compreender as reais necessidades da comunidade com a qual a empresa se relaciona, pois um programa de voluntariado só se justifica quando gera impacto social positivo e alinhado às demandas locais. O Passo 5 (p. 50) propõe que a empresa realize um levantamento criterioso sobre os problemas, carências e potencialidades das comunidades do entorno, utilizando canais formais e informais de escuta, como diálogos com lideranças comunitárias, organizações sociais, poder público e demais atores do território. A construção desse diagnóstico comunitário deve ser sensível à realidade local, respeitando saberes, trajetórias e prioridades já estabelecidas pela própria comunidade, e para Eneva deve ser encabeçado pelo setor de Responsabilidade Social, que já possui expertise com o tema.

A intenção não é sobrepor ações, mas somar forças, buscando formas de atuação que façam sentido tanto para os beneficiários quanto para os voluntários. Ao considerar essas necessidades de forma honesta e estratégica, a empresa evita práticas assistencialistas e fortalece sua atuação como agente de transformação social. Além disso, a escuta ativa da comunidade favorece o surgimento de parcerias, amplia a legitimidade do programa e fortalece os laços entre empresa e sociedade, garantindo que o voluntariado corporativo cumpra sua função cidadã e contribua para o desenvolvimento sustentável do território.

O Passo 6 (p. 63) representa o momento de consolidar as informações coletadas nas etapas anteriores e transformá-las em um projeto estruturado de voluntariado empresarial. Após ouvir os funcionários e mapear as necessidades da comunidade, a empresa deve articular essas duas dimensões, interna e externa, em uma proposta coerente, viável e alinhada à sua cultura organizacional. O projeto deve conter objetivos claros, justificativa, público-alvo, ações previstas, metodologia de implementação, cronograma, metas e indicadores de avaliação. É fundamental que esse plano reflita o cruzamento entre os interesses dos colaboradores, os recursos disponíveis da empresa e as demandas reais do território onde se pretende atuar.

Nesse processo, o comitê de trabalho ganha protagonismo, colaborando com o desenho da proposta, avaliando alternativas de atuação e contribuindo para que o programa tenha identidade própria, mas sem perder a conexão com a estratégia institucional. A elaboração do projeto também é um exercício de amadurecimento coletivo, pois permite à empresa sistematizar seus compromissos sociais de forma planejada e transparente. Quando bem formulado, o projeto serve como guia para as próximas etapas, além de funcionar como instrumento de comunicação e prestação de contas junto aos diferentes públicos envolvidos, reforçando a legitimidade do programa e sua capacidade de gerar transformação social efetiva.

O Passo 7 marca a transição entre o planejamento e a execução, momento em que o

programa de voluntariado empresarial deixa o papel e se materializa na prática cotidiana da empresa. Essa etapa exige organização, acompanhamento e sensibilidade para lidar com os desafios inerentes à implantação de uma nova cultura dentro da organização.

Nesse momento, após aprovação do plano de ação e políticas do programa, o comitê inicial de planejamento pode tornar-se comitê consultivo de gestão, e cada operação da Eneva terá um comitê de voluntariado dedicado ao contexto específico do seu território (Ethos, 2022).

A gestão do programa deve garantir o funcionamento das ações previstas no projeto, desde a mobilização inicial dos voluntários até o suporte logístico das atividades realizadas, passando pela manutenção do engajamento, comunicação interna, formação continuada e adaptação constante às demandas que surgirem. É fundamental que o programa seja conduzido com a mesma seriedade aplicada a outras frentes estratégicas da empresa, com clareza de responsabilidades, divisão de tarefas e mecanismos de acompanhamento das atividades.

A atuação dos voluntários precisa ser respeitosa em relação ao tempo disponível de cada um e centrada no princípio da não obrigatoriedade, um dos pilares do voluntariado. Além disso, o programa deve promover um ambiente acolhedor e colaborativo, incentivando o trabalho em equipe, o protagonismo dos participantes e a escuta ativa tanto dos funcionários quanto das comunidades atendidas. Iniciar o programa na prática é também iniciar um ciclo de aprendizado contínuo, em que erros e acertos devem ser avaliados com transparência, permitindo ajustes e aprimoramentos. É nesse cenário vivo e dinâmico que o voluntariado corporativo se fortalece como espaço de cidadania, pertencimento e contribuição social significativa (Ethos, 2022).

Por fim, no último passo o foco recai sobre a importância estratégica da valorização, do reconhecimento e da comunicação para a sustentação do programa de voluntariado empresarial no longo prazo. Após o início das ações práticas, torna-se essencial criar políticas específicas que reforcem o sentimento de pertencimento e legitimem o papel dos voluntários dentro e fora da organização. Como destaca o manual, “o reconhecimento é o combustível do voluntário” (p. 52), sendo necessário instituir formas simbólicas e institucionais de valorização, como entrega de certificados, divulgação das ações em veículos internos, participação em eventos e distribuição de materiais como camisetas e pins.

Paralelamente, a comunicação exerce um papel integrador, garantindo que todos os membros da empresa estejam cientes e envolvidos com o programa, fortalecendo sua identidade e coerência interna. Segundo o texto, “a comunicação interna deve assegurar que todos os membros da empresa tenham um conhecimento mínimo sobre a atuação social da organização” (p. 52), servindo de suporte também para políticas de mobilização, capacitação e reconhecimento. A visibilidade externa, por sua vez, pode contribuir para inspirar outras

empresas e reforçar a reputação institucional, desde que mantida a autenticidade do compromisso social. Nesse contexto, valorizar os voluntários e comunicar de forma transparente os impactos das ações tornam-se atitudes essenciais não apenas para manter a motivação, mas para consolidar o programa como parte legítima da cultura organizacional. A combinação entre reconhecimento afetivo, institucional e estratégico é o que garante que o voluntariado corporativo não seja um esforço pontual, mas uma prática contínua e transformadora.

O voluntariado empresarial, para além de sua dimensão prática, está fundamentado em uma filosofia orientada por valores como igualdade, dignidade humana, justiça social, solidariedade e democracia participativa. Tais princípios conferem sentido e profundidade à ação voluntária, que deve ser compreendida como um exercício consciente de cidadania e transformação social. Segundo o manual, "os valores fundamentais da filosofia do voluntariado social [...] representam o ideal de uma motivação consciente" (Ethos, 2022, p. 70), e devem ser vividos por meio de atitudes como cooperação, diálogo, disciplina, entusiasmo, disposição para aprender e ensinar, e abertura ao crescimento pessoal.

Todo voluntário tem direito a desempenhar uma função que valorize suas habilidades, a receber capacitação e apoio técnico, bem como a integrar-se plenamente à equipe da organização onde atua. Deve contar com um ambiente de trabalho respeitoso, ter clareza sobre suas tarefas e ser reconhecido por sua contribuição. Ao mesmo tempo, carrega a responsabilidade de conhecer a instituição e a comunidade onde atua, escolher com responsabilidade sua área de trabalho, cumprir compromissos assumidos e agir com respeito, sigilo, bom senso e abertura ao aprendizado. Como destaca o texto, "ser responsável no cumprimento dos compromissos contraídos livremente como voluntário" é parte essencial de sua atuação ética e cidadã.

No que diz respeito ao marco legal, a Lei nº 9.608/1998, conhecida como Lei do Serviço Voluntário, estabelece que o voluntariado é uma "atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza ou instituição privada sem fins lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social". A legislação reforça que esse tipo de atividade não gera vínculo empregatício, nem obrigação trabalhista, previdenciária ou afim, desde que firmada mediante um termo de adesão, documento que formaliza a relação entre voluntário e entidade, especificando as condições do serviço a ser prestado.

A existência dessa lei é especialmente relevante para empresas como a Eneva, pois oferece segurança jurídica para estruturar e incentivar programas de voluntariado corporativo

sem que isso represente riscos trabalhistas. Ao cumprir esses parâmetros legais e éticos, o programa ganha legitimidade, além de reforçar sua função social e pedagógica dentro da empresa, contribuindo para a construção de uma cultura organizacional voltada à cidadania e à solidariedade.

Por fim, diante dos achados da pesquisa de campo e das diretrizes propostas pelo Instituto Ethos, torna-se evidente que é possível e favorável para a Eneva a construção de um programa de voluntariado corporativo estruturado, capaz de alinhar seus valores institucionais ao engajamento social de seus colaboradores. O estudo de caso do projeto Apoiar revelou um interesse latente e um histórico de mobilizações espontâneas que, se reconhecidas e organizadas, podem dar origem a ações de maior impacto e continuidade.

Nesse processo, as Relações Públicas exercem papel estratégico na mediação entre empresa, funcionários e comunidade, promovendo diálogo, participação e senso de pertencimento. A adoção dos oito passos sugeridos pelo manual, aliada a uma gestão comunicacional sensível e participativa, contribui não apenas para o fortalecimento da cultura organizacional da empresa, mas também para a consolidação de sua identidade cidadã e comprometida com o desenvolvimento social dos territórios onde atua.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo compreender como o público interno percebe as ações de voluntariado nas organizações através do estudo de caso do projeto Apoiar, da Eneva, desenvolvido na unidade de Parnaíba (MA). A pesquisa partiu do reconhecimento de que o voluntariado empresarial, especialmente em empresas do setor energético, é uma ferramenta estratégica de responsabilidade social, capaz de promover valor compartilhado, fortalecer vínculos internos e contribuir para a cidadania organizacional.

Ao longo do estudo, ficou evidente que o engajamento social de colaboradores não se dá de forma espontânea ou desarticulada, exigindo intencionalidade, escuta ativa, planejamento e alinhamento entre cultura organizacional, discurso institucional e práticas de comunicação. As Relações Públicas, neste cenário, revelaram-se não apenas como instância de mediação simbólica e relacional, mas também como função investigativa capaz de diagnosticar expectativas, mapear barreiras e propor soluções sustentadas em dados, evidências e valores organizacionais.

Os resultados obtidos por meio das entrevistas, análise documental e benchmarking revelaram um alto grau de interesse dos colaboradores da Eneva em participar de ações sociais,

embora desafios como a gestão do tempo, a ausência de incentivos estruturados e a falta de estrutura específica tenham se mostrado como barreiras à adesão mais ampla. Também se observou que, apesar de ações pontuais como o Natal Solidário e as atividades do projeto Elas Empreendedoras serem bem avaliadas, ainda há fragilidades no reconhecimento institucional e na comunicação sistemática das iniciativas sociais.

Por meio do diagnóstico realizado, a pesquisa identificou oportunidades de aprimoramento tanto no desenho institucional do programa de voluntariado quanto em sua sustentação simbólica, por meio da comunicação interna. Estratégias como o fortalecimento do papel da liderança, a institucionalização de incentivos, o uso de narrativas mobilizadoras, a formação dos voluntários e o reconhecimento formal da participação social foram algumas das recomendações que emergiram da análise.

Cabe destacar que o presente trabalho não gerou um produto de comunicação em si, mas configura-se como uma etapa diagnóstica essencial para orientar futuras intervenções estratégicas. Essa escolha metodológica está alinhada à função das Relações Públicas enquanto campo que articula escuta, análise e planejamento, conforme defendem Kunsch (2003) e Ferrari (2014). Dessa forma, este estudo pode servir de base para a construção posterior de campanhas internas, planos de voluntariado, políticas de engajamento ou indicadores de cidadania organizacional (ICO).

Em síntese, a pesquisa contribui para reforçar que programas de voluntariado corporativo não devem ser compreendidos como ações pontuais ou meramente filantrópicas, mas como parte de uma lógica institucional mais ampla, orientada pela responsabilidade social, pela cultura organizacional e pelos princípios das Relações Públicas estratégicas. O voluntariado, quando legitimamente assumido e integrado às diretrizes da empresa, gera valor social, fortalece o vínculo entre colaborador e organização, e amplia a legitimidade da atuação empresarial nos territórios em que está inserida.

Espera-se que os achados aqui apresentados possam subsidiar futuras práticas da Eneva e de outras empresas do setor de energia que desejem desenvolver programas mais estruturados de engajamento social. Também se espera que novos estudos aprofundem dimensões como os impactos sociais percebidos pelas comunidades atendidas, o papel da liderança na mobilização dos públicos internos, e as possibilidades de mensuração do valor simbólico gerado por essas ações.

A partir dos resultados obtidos, recomenda-se que investigações futuras aprofundem o acompanhamento longitudinal da implementação de programas de voluntariado corporativo na Eneva ou em empresas de setores similares, analisando seus impactos na cultura organizacional

e na comunidade. Tal continuidade permitirá identificar mudanças, ajustes e novas demandas ao longo do tempo, fortalecendo o campo de estudos sobre Relações Públicas e Responsabilidade Social.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, R. Comunicação organizacional e cidadania nas organizações. **Revista da Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, v. 7, n. 1, p. 57–78, 2005.

BONOTTO, Marlene. Voluntariado empresarial: da teoria à prática. **Revista Científica Hermes**, São Paulo, n. 6, p. 1–14, 2011.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Manual de voluntariado empresarial: diretrizes e sugestões**. Brasília, DF: MDS, 2009.

CARDOSO, A.M.F. **O contributo do voluntariado corporativo para o employee engagement: o caso da Volkswagen Autoeuropa**. Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social. Repositório Científico do Instituto Politécnico de Lisboa, 2024. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.21/21361>. Acesso em: 15 fev. 2025.

CARDOSO, O. O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **RAP**, São Paulo, v. 40, n. 6, p. 1123-1144, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/Wzm35MwM3s5ntxL3GqPnrsF/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 15 fev. 2025.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEETZ, S. Communication in a postmodern world. In: JABLIN, F. M.; PUTNAM, L. L. (Ed.). **The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods**. Thousand Oaks: Sage, 2010.

FERRARI, D. M. **A dimensão política da comunicação organizacional: fundamentos e práticas**. *Revista Comunicação & Sociedade*, v. 36, p. 75–93, 2014.

FRANÇA, F. O. **Comunicação interna nas organizações: um modelo a partir da práxis**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

FRANÇA, Vera V. **Sentidos da comunicação organizacional: cultura e cidadania nas empresas**. São Paulo: Paulus, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GRUNIG, J. E. **Excellence in public relations and communication management**. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

INSTITUTO ETHOS. **Guia para elaboração de projetos de voluntariado empresarial**. São Paulo: Instituto Ethos, 2003.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial**. São Paulo: Instituto Ethos, 2020.

KUNSCH, M. M. K. A função política da comunicação organizacional e das relações públicas. **Revista Organicom**, v. 17, n. 31, p. 7–16, 2020.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 5. ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional estratégica: fundamentos e processos**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2022.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional: teoria e pesquisa**. São Paulo: Summus, 2009.

LIMA, A. M.; ABDU, L. Comunicação organizacional e relações públicas: conceitos, práticas e desafios. In: DUARTE, J.; MONTEIRO, P. R. (Org.). **Comunicação organizacional: contextos, interfaces e tendências**. São Paulo: Atlas, 2015. p. 121–137.

MELO NETO, Francisco Paulo Cavalcanti de; FROES, Cláudio. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

NOVELLI, Ana Luciana Romero. Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio F. (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 29–44.

OLIVEIRA, I. Relações públicas e movimentos sociais: a escuta sensível na mediação comunicacional. **Revista Organicom**, v. 4, n. 8, p. 83–92, 2007.

PERUZZO, C. M. K. Comunicação popular e comunitária: a atuação das relações públicas. **Revista Comunicação e Sociedade**, v. 2, n. 3, p. 57–64, 1980.

PUTNAM, L. L.; CHAPMAN, P. D. Communication in organizations: An interpretive approach. In: JABLIN, F. M.; PUTNAM, L. L. (Ed.). **The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods**. Thousand Oaks: Sage, 2004.

REZENDE, Denise. **Voluntariado empresarial: um estudo sobre o comprometimento dos trabalhadores voluntários com programas de voluntariado de empresas do setor bancário no Brasil**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.

RIBEIRO, R. M. **Comunicação e responsabilidade social empresarial: contribuições para um modelo de gestão comunicacional**. São Paulo: Editora PUC-SP, 2010.

SÓLIO, R. M. Cidadania organizacional: o papel da comunicação interna. **Revista Comunicação e Inovação**, v. 13, n. 25, p. 71–88, 2011.

VIEIRA, Paulo Augusto de Freitas. **Métodos de pesquisa científica para as ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

ANEXOS

ANEXO A – Dados da Análise Documental (documentos analisados e análise de conteúdo categórica)

<https://drive.google.com/drive/folders/1QqTviU9SC24QujNXwkNnbMMSLv6e8qa?usp=sharing>

ANEXO B – Dados das Entrevistas (roteiros, gravações da entrevista, análise de conteúdo)

https://drive.google.com/drive/folders/1XzLtuRkp_R2EQx_v8ie7vxeTK7FP7b9?usp=sharing