



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

O PAPEL ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO INTERNA  
NA TRANSMISSÃO DOS VALORES DA IDENTIDADE E  
CULTURA DAS ORGANIZAÇÕES – ESTUDO DE CASO:  
COMON GROUP

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Ciências da  
Comunicação – Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Joana Marta Garrido Pais Santana

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro 2017



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

O PAPEL ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA  
TRANSMISSÃO DOS VALORES DA IDENTIDADE E CULTURA DAS  
ORGANIZAÇÕES – ESTUDO DE CASO: COMON GROUP

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação –  
Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Joana Marta Garrido Pais Santana

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação do Professor Doutor Nuno Goulart Brandão

Setembro 2017

## **Resumo**

Os colaboradores, no interior de uma organização, não constituem apenas a existência de um mero instrumento de trabalho. Pelo contrário, estes são antes uma mais-valia na construção da estratégia da empresa, que deve ser devidamente aproveitada e envolvida na prossecução dos seus objetivos. Explorando a influência que a estrutura organizacional exerce neste âmbito, e como funciona o comportamento organizacional, a ética e os valores organizacionais, a interligação de todos estes conceitos base fornece-nos um contexto para o objetivo principal desta dissertação. Qualquer organização tem uma cultura e uma identidade própria e distinta que são fundamentais para a sua definição, construídas em grande medida pelos colaboradores. Há que perceber de que forma se distinguem os conceitos entre si e, ao mesmo tempo, a forma como se interligam. O objetivo primordial desta dissertação, realizada no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa, na vertente de Comunicação, Marketing e Publicidade, passa pelo estudo da comunicação interna e o seu papel na consolidação dos valores culturais e identitários nas organizações. Cumpre, assim, analisar-se a importância de que se reveste a comunicação interna, a comunicação organizacional, e de que forma pode ser vista como um fator estratégico que permita alcançar uma vantagem competitiva em termos culturais e identitários. Por último, há que perceber, em termos práticos se esta realidade se verifica, tendo sido realizado um estudo de caso à organização comOn Group, no qual foi possível concluir que os colaboradores reconhecem e se reveem nos valores culturais e identitários do grupo, que a comunicação interna desempenha um papel de relevo na sua transmissão e consolidação e, neste caso em particular, que os valores percebidos pelos colaboradores são idênticos aos defendidos pela organização.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional; Identidade Organizacional; Comunicação Interna; Comportamento Organizacional; Valores Organizacionais.

## **Abstract**

Collaborators, within organizations, are not merely a working tool. On the contrary, they constitute an added value in the construction of the company's strategy and must be properly harnessed and involved in the pursuit of its objectives. Exploring the influence that the organizational structure exerts in this scope, and how organizational behavior, ethics and organizational values work and the interconnection of all these basic concepts. Any organization has its own unique culture and identity that is fundamental to its definition, built largely by its employees. It is necessary to understand how the concepts are distinguished from each other and, at the same time, the way they interconnect. The main objective of this dissertation, carried out within the scope of the Master in Communication Studies of the Faculty of Human Sciences of the Portuguese Catholic University, in the field of Communication, Marketing and Advertising, is the study of internal communication and its role in the consolidation of the cultural and identity values within organizations. Thus, it was necessary to analyze the importance of internal communication, organizational communication, and how it can be seen as a strategic factor to achieve a competitive advantage in cultural and identity terms. Finally, it is necessary to understand, in practical terms, if this reality is verified. A case study was, then, carried out with the organization comOn Group, in which it was possible to conclude that the employees recognize and review themselves in the cultural and identity values of the group, that internal communication plays a significant role in their transmission and consolidation, and in this particular case, the values perceived by employees are identical to those held by the organization.

**Keywords:** Organizational Culture; Organizational Identity; Internal Communication; Organizational Behavior; Organizational Values.

## **Dedicatória**

Aos meus Pais.

Pelo apoio incondicional.

Pela confiança inesgotável.

Obrigada.

## **Agradecimentos**

Ao meu Orientador, o Professor Doutor Nuno Goulart Brandão, o meu muito obrigada por me ter acompanhado em todo este percurso. Pela paciência, disponibilidade e ajuda preciosa que sempre prestou em todas as fases e, especialmente, quando me sentia mais perdida.

Ao Ricardo Pereira e ao Ricardo Fonseca, muito obrigada por me terem recebido de braços abertos e me darem a conhecer a essência da comOn. É verdadeiramente inspirador conhecer, e poder colaborar, com a comOn, em cujos valores, cultura e comunicação me revejo tanto.

Ao João Laborinho Lúcio, pela ajuda inestimável quando mais precisei e, sobretudo, pela confiança. Tenho um orgulho imenso em poder trabalhar e aprender consigo.

Aos meus pais, que me apoiaram neste novo desafio e me incentivaram a seguir os meus sonhos. Por toda a confiança que sempre depositaram no meu sucesso e, mais importante que isso, na minha felicidade. Ao meu irmão, o meu maior crítico, que nunca tem medo de me dizer aquilo que acha, mesmo que eu não goste de ouvir.

Ao Paulo que chegou depois, mas a tempo. Pelo apoio, pelo conforto, pelo carinho nas alturas mais difíceis, obrigada. Sabias sempre o que me dizer quando estava mais desanimada. Obrigada por acreditares em mim e não me deixares, nunca, cruzar os braços.

À Catarina, por ser a melhor colega de sempre, pelas tardes esquecidas a estudar, pela motivação e distração nas alturas certas. Por estares sempre lá para mim. À Sofia, que sempre me transmitiu uma confiança inabalável, que me faz querer corresponder às expectativas que de mim tem todos os dias. À Rute, que contribuiu para que a minha experiência neste mestrado fosse a melhor possível desde o início. Não podia ter conhecido melhores pessoas.

Porque é impossível mencionar todas as pessoas, agradeço a todos os quantos se preocuparam e me acompanharam em alguma das alturas deste processo. Pelas inúmeras vezes que ouvi: “Como é que vai a tua dissertação?”, “Como é que isso está a correr?”, “Quando é que acabas?”, aqui fica o resultado (agora espero que a leiam!).

## Índice Geral

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Pessoas, Estrutura, Comportamento, Cultura e Identidade nas Organizações .....</b>	<b>5</b>
1. As Pessoas e as Organizações.....	5
2. Estrutura Organizacional .....	7
3. Comportamento, Valores e Ética nas Organizações.....	11
4. A Cultura Organizacional .....	17
5. A Identidade Organizacional .....	24
6. Relação entre a Identidade e a Cultura Organizacional.....	33
<b>Capítulo II – O Papel e Influência da Comunicação Interna nas Organizações .....</b>	<b>37</b>
1. A Comunicação Organizacional .....	37
2. O Papel da Comunicação Interna nas Organizações.....	45
3. Instrumentos, Modos e Suportes de Comunicação Interna.....	51
4. Influência da Comunicação Interna na Cultura e Identidade Organizacional .....	53
5. A dimensão estratégica da Comunicação Interna nas Organizações .....	59
<b>Capítulo III – Metodologia .....</b>	<b>65</b>
1. Enquadramento da Organização Objeto de Estudo - comOn.....	65
2. Questão de Partida, Problemática e Objetivos de Investigação .....	72
3. Estratégia Metodológica.....	74
3.1 Dados Secundários.....	77
3.2 Dados Primários.....	78
4. Universo, Amostra e Horizonte Temporal em Investigação .....	79

5. Limitações ao Estudo .....	80
6. Constructo Metodológico .....	80
7. Hipóteses em Investigação .....	86
<b>Capítulo IV – Estudo de Caso: com On Group .....</b>	<b>88</b>
1. Análise dos Dados Secundários.....	88
2. Análise dos Dados Primários.....	90
2.1 Resultado dos Dados de Caracterização .....	92
2.2 Resultado dos Dados do Estudo .....	94
3. Apuramento dos Resultados obtidos do cruzamento entre os Dados de Caracterização: Idade e Antiguidade na Organização e os Dados do Estudo .....	105
3.1 Comparação entre a Idade do Colaborador e os Dados do Estudo.....	107
3.2 Comparação entre a Antiguidade de Colaborador e os Dados do Estudo .....	119
4. Reflexão aos Dados e Validação das Hipóteses em Investigação .....	131
<b>Conclusão .....</b>	<b>139</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>141</b>
<b>Webgrafia .....</b>	<b>150</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>152</b>

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> “Modelo Dinâmico da Identidade Organizacional” .....	32
<b>Figura 2.</b> “Modelo das relações entre a cultura, a identidade e a imagem organizacional” .....	34
<b>Figura 3.</b> Modelo do Processo de Comunicação .....	41

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1.</b> Correspondências entre os Modelos, as Hipóteses e as questões do Inquérito por Questionário .....	84
<b>Tabela 2.</b> Correspondências entre os Modelos, seus conceitos-chave e as questões do Inquérito por Questionário .....	85
<b>Tabela 3.</b> Comparação da Idade com a Questão N°1 – Enquanto colaborador/a sinto que... ..	107
<b>Tabela 4.</b> Comparação da Idade com a Questão N°2 – Revejo-me nos seguintes valores desta organização .....	109
<b>Tabela 5.</b> Comparação da Idade com a Questão N°14 – Sinto que a comunicação interna na minha organização é importante porque... ..	116
<b>Tabela 6.</b> Comparação da Antiguidade na organização com a Questão N°1 – Enquanto colaborador/a sinto que... ..	119
<b>Tabela 7.</b> Comparação da Antiguidade na organização com a Questão N°2 – Revejo-me nos seguintes valores desta organização.....	121
<b>Tabela 8.</b> Comparação da Antiguidade na organização com a Questão N°14 – Sinto que a comunicação interna na minha organização é importante porque .....	128

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1.</b> Género .....	92
<b>Gráfico 2.</b> Idade .....	93
<b>Gráfico 3.</b> Antiguidade na Organização .....	93
<b>Gráfico 4.</b> Questão N°1 – Enquanto colaborador/a sinto que... ..	94
<b>Gráfico 5.</b> Questão N°2 – Revejo-me nos seguintes valores desta organização... ..	95
<b>Gráfico 6.</b> Questão N°3 – No meu local de trabalho sou feliz, e identifico-me a nível pessoal e profissional com a organização que represento .....	96
<b>Gráfico 7.</b> Questão N°4 – Na minha organização sinto que posso ser eu mesmo/a e identifico-me com os meus colegas .....	96
<b>Gráfico 8.</b> Questão N°5 – Sinto que o meu trabalho, e o meu esforço, é reconhecido e devidamente recompensado .....	97
<b>Gráfico 9.</b> Questão N°6 – Esta organização... ..	98
<b>Gráfico 10.</b> Questão N°7 – Sinto que faço falta na minha organização e que o meu trabalho faz a diferença .....	98
<b>Gráfico 11.</b> Questão N°8 – Ao desempenhar o meu trabalho na organização.....	99
<b>Gráfico 12.</b> Questão N°9 – A forma como a comunicação interna atua na minha organização representa bem a cultura, a identidade e os valores organizacionais por ela defendidos .....	100
<b>Gráfico 13.</b> Questão N°10 – Os líderes da minha organização comunicam de forma coincidente com a forma de comunicação organizacional que é defendida .....	100
<b>Gráfico 14.</b> Questão N°11 – A comunicação interna na minha organização.....	101

<b>Gráfico 15.</b> Questão N°12 – A informação que recebo através da comunicação interna da minha organização.....	102
<b>Gráfico 16.</b> Questão N°13 – Sinto que a comunicação interna se relaciona com os objetivos e com a estratégia da organização.....	103
<b>Gráfico 17.</b> Questão N°14 – Sinto que a comunicação interna na minha organização é importante porque....	104
<b>Gráfico 18.</b> Comparação da Idade com a Questão N°3 - No meu local de trabalho sou feliz, e identifico-me a nível pessoal e profissional com a organização que represento .....	112
<b>Gráfico 19.</b> Comparação da Idade com a Questão N°9 - A forma como a comunicação interna atua na minha organização representa bem a cultura, a identidade e os valores organizacionais por ela defendidos .....	113
<b>Gráfico 20.</b> Comparação da Idade com a Questão N°10 - Os líderes da minha organização comunicam de forma coincidente com a forma de comunicação organizacional que é defendida.....	114
<b>Gráfico 21.</b> Comparação da Idade com a Questão N°13 - Sinto que a comunicação interna se relaciona com os objetivos e com a estratégia da organização .....	115
<b>Gráfico 22.</b> Comparação da Antiguidade na organização com a Questão N°3 - No meu local de trabalho sou feliz, e identifico-me a nível pessoal e profissional com a organização que represento .....	124
<b>Gráfico 23.</b> Comparação da Antiguidade na organização com a Questão N°9 - A forma como a comunicação interna atua na minha organização representa bem a cultura, a identidade e os valores organizacionais por ela defendidos .....	125
<b>Gráfico 24.</b> Comparação da Antiguidade na organização com a Questão N°10 - Os líderes da minha organização comunicam de forma coincidente com a forma de comunicação organizacional que é defendida .....	126

**Gráfico 25.** Comparação da Antiguidade na organização com a Questão N°13 - Sinto que a comunicação interna se relaciona com os objetivos e com a estratégia da organização 127

## Introdução

A cultura, enquanto conceito, revela-se difícil de precisar e de definir. São inúmeros os termos distintos que são utilizados para a caracterizar e que, desta forma, continuam a gerar discordância e a impedir uma definição uniforme. Várias são as interpretações que, ao longo do tempo, determinaram o uso do termo e lhe conferiram um sentido concreto. Se, numa primeira fase, a cultura era percebida como “*special intellectual*” ou associada a “*artistic endeavors or products*” em que apenas um restrito grupo social a ela tinha acesso; hoje, ao sentido de cultura, já não lhe é associado um julgamento de valores. Pelo contrário, é cada vez mais apreciada a singularidade e a diferenciação existente em cada forma de cultura (Spencer-Oatey, 2012:1-2).

Ao indivíduo é-lhe associado a sua identidade – pessoal e própria – sendo que esta assume, também, uma dimensão social que nela se inclui. Esta identidade social é referida por Vala e Monteiro *et al.* (2000:391) como derivando não apenas do «psicológico» mas também do «sociológico» e da ligação que se estabelece entre ambos. A identidade social surge, assim, dos vários grupos de pertença e das categorias em que o indivíduo se encontra, com particular ênfase no valor que o próprio indivíduo atribui a esses grupos, pois só através desse valor, que lhes associa, é que a identidade social se manifesta (Lopes, 2015; Hewstone e Greenland, 2000:137). Todos estes grupos têm a si associados uma cultura específica, as suas próprias regras, os seus próprios costumes, elementos que unem a sua identidade social.

As organizações, e o seu correspondente sistema social, são organismos vivos permanentemente em mudança e afetos às considerações externas dos seus públicos. Numa sociedade cada vez mais atenta à gestão e às práticas das organizações, estas começam a conferir cada vez maior importância às suas práticas internas, com particular ênfase ao bem-estar dos seus colaboradores. Também as organizações possuem em si mesmas, por um lado, culturas e identidades muito distintas e únicas pelas quais se tentam diferenciar e alcançar os seus *stakeholders* e, por outro, ajudam à promoção de um ambiente de satisfação e motivação junto dos seus membros. Quer seja pela forma de vestir, a forma de pensar ou a forma de agir dentro da organização, as práticas comuns nela vividas geram assim, uma cultura, e uma identidade, muito próprias que procuram envolver os vários colaboradores. Deste modo, a procura de coerência e de princípios gerais estruturantes, pode levar à

implementação de certos valores, práticas e comportamentos específicos que se queiram sedimentar pelo todo da organização (Rathje, 2009:36).

O tema a ser estudado na presente dissertação irá abordar, de forma mais aprofundada, estas mesmas problemáticas, como o significado e importância da identidade de uma organização, da cultura organizacional e como estas duas temáticas se interligam. Neste âmbito terá ainda relevo considerar-se o comportamento organizacional dos colaboradores, e particularmente os valores nas organizações, bem como a ética empresarial neles inculcidos. Há que perceber, através desta abordagem, que qualquer organização tem uma identidade, uma cultura e uma personalidade própria e distinta que deve procurar a diferenciação num mercado cada vez mais competitivo e atento às práticas de gestão. Sem desconsiderar a grande mais-valia que os membros no seu interior representam e da relevância que lhes deve ser conferida, no que corresponde à potenciação destas duas grandes temáticas.

Nesta perspetiva, na qual a cultura e a identidade são geradas pela interação entre os indivíduos, pela sua influência recíproca e pelo dinamismo que as caracteriza, a comunicação tem um papel fundamental pois é a partir dela que interagem. É através da comunicação que as culturas e subculturas, não sendo mutáveis, evoluem e sofrem alterações ao longo do tempo, e é através dela que se consegue determinar os limites do espaço social, juntamente com os processos de influência social que podem ocorrer.

Assim, reveste-se de grande importância que a temática da comunicação seja, também ela, aprofundada e estudada neste trabalho. A comunicação interna, realizada de forma estratégica, pode ter um papel fundamental na consolidação e reforço da cultura organizacional e na definição dos seus valores e atributos culturais e identitários no panorama interno das organizações, criando o contexto e o ambiente organizacional favorável e desejado.

Abordando de forma teórica todas estas problemáticas o objetivo será verificar como é que esta influência entre comunicação interna e cultura organizacional acontece através de um estudo de caso à empresa comOn. Deste modo, será realizado um inquérito por questionário aos colaboradores da presente organização, de forma a apurar quais os valores e a essência da cultura que chega até eles. O objetivo passará por perceber se os valores que os

colaboradores referem como associados à comOn são, de facto, os valores que esta procura difundir e defender, bem como perceber a forma e quais os instrumentos de comunicação por si utilizados. Estes são os objetivos de investigação a que se procurará dar resposta.

Neste sentido, foi criada a pergunta de partida: Qual a relação da comunicação interna da comOn com a transmissão dos valores culturais e identitários organizacionais e sua correspondente perceção por parte dos seus colaboradores? Esta assentou num determinado segmento de hipóteses em investigação:

Hipótese 01 – Os colaboradores da comOn reconhecem os Valores Culturais e Identitários transmitidos pela organização;

Hipótese 02 – A forma como a Comunicação Interna se processa, no interior da organização comOn, tem contribuído para transmitir e consolidar junto dos seus colaboradores a Identidade, a Cultura e os Valores Organizacionais.

Hipótese 03 – Existe uma correspondência entre os Valores Culturais e Identitários transmitidos pela organização comOn e a sua perceção pelos seus colaboradores.

Esta dissertação procurou, então, elucidar relativamente às matérias nela explanadas, particularmente criar um estudo relevante que ligue os conceitos de Cultura, Identidade e de Comunicação Interna nas organizações. Dividida em quatro partes distintas, as duas primeiras, o Capítulo I e o Capítulo II, focaram-se naquela que é a parte teórica abordando conceitos como o comportamento organizacional, a ética, os valores, a cultura, a identidade, a comunicação organizacional e interna, realizando várias interligações entre si, entre demais conceitos.

O Capítulo III abordará a Metodologia e a forma como será realizado o estudo de caso, referindo os dados secundários, a entrevista exploratória e a análise documental, e de que forma estes são essenciais para depois serem aproveitados para os dados primários, para o inquérito por questionário e a sua construção. De referir ainda que foram utilizados no seu desenvolvimento os Modelos de Dubrin (2012) relativamente à cultura organizacional, o de Hatch e Schultz (2002) para a identidade e o de Barrett (2002) para a comunicação interna.

Finalmente a última parte, o Capítulo IV, analisa todos os dados recolhidos, quer de caracterização quer do estudo, permitindo chegar a conclusões e reflexões relacionadas com a comunicação interna, os valores culturais e identitários, os colaboradores e sua correspondente perceção da cultura e identidade organizacional.

## **Capítulo I – Pessoas, Estrutura, Comportamento, Cultura e Identidade nas Organizações**

### **1. As Pessoas e as Organizações**

Atualmente estamos rodeados pelos mais diversos tipos de organizações no que se refere à nossa vida contemporânea. Ainda que, numa primeira aproximação ao tema, pensemos automaticamente numa empresa enquanto local de trabalho, onde se desempenham determinadas funções, o que é facto é que vai muito além disso. Diariamente usufruímos de serviços e produtos, como quando vamos a restaurantes ou quando fazemos uma viagem de avião, que provêm do mais diverso tipo de organizações e que afetam toda a nossa vida e preenchem o nosso contexto envolvente (Bilhim, 2013:21).

Nesta conjuntura atual, em que as organizações e os contextos de mercado se tornaram cada vez mais competitivos, e em que os avanços tecnológicos obrigam a que, cada vez mais, se esteja a par do seu desenvolvimento, as organizações têm necessidade de adaptar os seus sistemas organizacionais a estas mudanças de forma estratégica. Neste caso, o desafio estaria para além de encontrar novos produtos ou serviços que fossem ao encontro das necessidades do público externo, que se encontra sempre em mudança. O desafio estaria antes no ajustar a forma de gestão interna das organizações a estas mudanças, a sua estrutura organizacional, as práticas ou os processos no seu interior, são todos eles formas que permitem alcançar uma “vantagem competitiva” (O’Reilly e Tushman, 2013:4; Vaccaro *et al.*, 2012:28; Nooraie, 2012:406).

Brandão (2013b:142-144), referindo-se a Newstrom (1989), sustenta a existência de quatro elementos fulcrais que afetam a essência das organizações a nível interno:

- i. Em primeiro lugar, as “pessoas”. Tanto a nível individual, como a nível grupal, os colaboradores exercem influência entre si, e o facto de serem pessoas diferentes leva a que se implementem formas eficazes que os guiem mas que, ao mesmo tempo, potenciem essas mesmas diferenças. Uma gestão dita “moderna”, que assente em “princípios de base participativa”, demonstra uma preocupação

- crescente com a forma dos relacionamentos no interior da organização e dos sentimentos/motivação que por ela nutrem os colaboradores;
- ii. Por outro lado, a “estrutura organizacional”, que determina como se estabelecem esses mesmos procedimentos e as formas de interação, formais ou informais, no seu interior;
  - iii. A “tecnologia”, cada vez mais essencial ao funcionamento normal das organizações, permitindo aumentar a eficiência por parte dos colaboradores através da sua utilização;
  - iv. Finalmente, o “ambiente”, ressaltando novamente a importância dos relacionamentos estabelecidos no interior da organização devendo, por isso, existir uma aposta nas “políticas efetivas de comunicação interna” mas, também, os estabelecidos com o seu público externo. Neste âmbito, é através do comportamento organizacional que se percebe, e se ajudam a solidificar, as normas comportamentais entre os públicos internos e a organização.

Sendo a organização caracterizada pela larga integração de grupos de pessoas, importa que exista uma “coordenação consciente” e, necessariamente, uma “gestão formal”. De acordo com Bilhim (2013:23-24), a organização definir-se-ia, então, como “a coordenação racional de atividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objetivo ou intenção explícita e comum, através de uma divisão do trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade”.

Nem sempre as organizações compreendem a importância de que se revestem os colaboradores, no que concerne ao seu envolvimento na implementação dessa mesma estratégia. Por vezes, as empresas podem ter objetivos muito bem definidos e planos de sucesso completamente traçados mas, sem uma comunicação correta, que leve ao comprometimento dos colaboradores, estes serão de difícil alcance.

“A organização do trabalho está deste modo, a perder a sua «identidade coletiva», em detrimento de uma maior individualização das competências e condições de trabalho, cada vez mais, alicerçada nos atributos e capacidades individuais de cada colaborador do que na organização de tarefas. No entanto, a diminuição refletida na identidade coletiva da organização do trabalho não pode colocar em causa os modos de construção e definição identitária de cada organização que tem de ser coerente entre aquilo que diz que é e aquilo que efetivamente é” (Brandão, 2013b:139).

Como nos referem Cunha *et al.* (2013:316), os colaboradores e a sua forma de atuação individual, e as suas particularidades únicas, “têm um impacto no funcionamento e na eficácia das organizações superior ao frequentemente assumido”. Existe, assim, um novo “paradigma social”, que ressalva esta importância de que as pessoas se revestem nas organizações. Quando nos debruçamos sobre o sistema social interno das organizações, incidimos sobre a forma como as relações entre os colaboradores se estabelecem, não só entre si, mas também com o mundo exterior (Brandão, 2013b:140).

## **2. A Estrutura Organizacional**

A estrutura organizacional cumpre um papel de relevo a nível interno, uma vez que esta determina como é que se processa a comunicação no seu interior, e deverá, ao mesmo tempo, encontrar-se alinhada com os objetivos almejados (Collis, 2005:66-71; Vaccaro *et al.*, 2012:31; Csaszar *et al.*, 2012:615).

Para Csaszar *et al.* (2012:611), deveria existir um maior investimento na exploração da relação entre a estrutura e a sua performance, uma vez que esta junção acaba por ter impacto na forma de gestão da organização. A estrutura organizacional pode ser definida de diversas formas, e esta busca dos efeitos que poderá ter na performance da organização, tem provocado diversas questões e, conseqüentemente, o desenvolvimento de variadas teorias e perspectivas (Csaszar *et al.*, 2012:615; Nooraie, 2012:411). Contudo, são vários os autores que se focam em três aspetos considerados fundamentais no que concerne à estrutura, sendo eles: o grau de formalização, a complexidade e a centralização (Chen e Chang, 2012:30; Nooraie, 2012:411; Claver-Cortés *et al.*, 2012:993-994; Bilhim, 2013:121).

Chen e Chang (2012:30) referem que a estrutura organizacional poderá dividir-se também em “estrutura mecanística” e em “estrutura orgânica”. A estrutura mecanística, visto de uma forma geral, implicaria a existência de um grande nível de formalização e de centralização, favorecendo a estabilidade e a eficiência dentro da organização. A “formalização”, enquanto

componente da estrutura organizacional, ainda que vista de um panorama na qual é frequentemente adjetivada de inerte, tem vindo a ganhar cada vez contornos mais dinâmicos (Claver-Cortés *et al.*, 2012:994). As normas formalizadas incluem, em teoria, aquela que é a melhor forma de atuação no interior da organização, através de regras impessoais que procuram estabelecer o comportamento padrão dos colaboradores, constituindo a principal componente estrutural relacionada ao indivíduo (Bilhim, 2013:127). Ao estabelecer o comportamento regra, estas normas geram poupança pois permitem poupar tempo, e tornar a organização mais eficiente, conferindo qualidade ao seu produto ou serviço. Sendo que, simultaneamente, promovem a cooperação entre colaboradores e facilitam a diferenciação da organização no mercado (Bilhim, 2013:240-241; Claver-Cortés *et al.*, 2012:994; Chen e Chang, 2012:30; Nooraie, 2012:411).

Percebe-se, assim, que a forma de interação e a estrutura sejam afetadas pela maneira como estas regras são conduzidas. Sem esta formalização, o risco que as organizações correm de serem ineficazes, pouco produtivas ou desorganizadas é enorme, pois mesmo que procurem a diferenciação e a interligação de departamentos e de informação, não existindo regras, serão tentativas maioritariamente infrutíferas. Sem elas, seria difícil alcançarem os objetivos comuns à organização, e alcançar uma união e prosseguir uma estratégia conjunta. Neste sentido, a formalização favorece também a criação de uma identificação dos colaboradores para com a organização, cujos objetivos e valores passam também a ser seus (Claver-Cortés *et al.*, 2012:994; Bilhim, 2013:130).

Outra das componentes da estrutura organizacional, interligada com esta última exposta, é a “complexidade”, que desempenha também um papel fulcral na definição da estratégia da organização. Definida como incluindo “os múltiplos graus de especialização, a divisão do trabalho, os níveis hierárquicos, as extensões da organização e as filiais que possa ter” (Bilhim, 2013:25), possui três fatores que, consoante o seu nível, indicam a extensão dessa mesma complexidade na organização. Estes são: a diferenciação horizontal, a vertical ou hierárquica e a espacial (Bilhim, 2013:121; Claver-Cortés *et al.*, 2012:994).

De forma muito resumida, a diferenciação horizontal prende-se essencialmente com a especialização e a instrução/formação dos colaboradores. Quanto maior a diversidade de especializações na organização, e quanto maior o seu grau, maior será também a capacidade

e a qualidade de trabalho dos seus membros e, conseqüentemente, a complexidade da organização. Ao mesmo tempo, promove também a inovação e o desenvolvimento de novos produtos, devido ao grau de conhecimento que vários colaboradores detêm, estes são incentivados a trabalhar em conjunto, conseguindo alcançar também outros objetivos como a redução de custos e a diferenciação almejada (Bilhim, 2013:122; Claver-Cortés *et al.*, 2012:994). Por outro lado, a diferenciação vertical prende-se antes com a hierarquia e com a sua “profundidade”, no que respeita aos diversos níveis hierárquicos existentes na organização. A diferenciação vertical é indicadora da forma como a autoridade se encontra atribuída a cada colaborador, consoante a sua posição na hierarquia. Contudo, quanto maior for a hierarquização da organização, maiores são as dificuldades associadas a uma comunicação eficaz que deverá chegar da mesma forma a todos os grupos e estratos no seu interior (Bilhim, 2013:125-126). Por fim, a diferenciação espacial é o último dos elementos que constitui o componente da complexidade da estrutura organizacional. Ainda que a atividade da organização se possa centrar num determinado local, por vezes pode existir a necessidade de dispersão, em que, por exemplo, para além da sede, se constituem escritórios em diferentes pontos geográficos. É fácil de perceber que, quanto mais dispersão existir, maiores serão também as dificuldades de comunicação pelos vários “centros de decisão” (Bilhim, 2013:126-127).

A complexidade quanto maior for, e, estiver de modo integrada no nível da profundidade e da diversidade no interior da organização, consegue favorecer a criatividade e o surgimento de ideias diferenciadoras e inovadoras. Isto acontece porque, são várias as especializações que passam a existir na organização, e que potenciam diferentes perspetivas e soluções para problemas que possam existir, e que procurarão ter, ao mesmo tempo, uma posição forte e sólida na organização. O que tem também impacto a nível da redução de custos e na sua diferenciação no mercado (Claver-Cortés *et al.*, 2012:994).

Finalmente, a última das componentes, frequentemente associada à estrutura organizacional, é a “centralização”. Definindo à partida onde se localiza o poder de decisão da organização, este “é um fator importante que nos pode informar sobre o tipo de estrutura” (Bilhim, 2013:25) pois permite-nos perceber da concentração ou, pelo contrário, da dispersão do poder. Assim, quanto maior a centralização, por um lado menor a flexibilidade da organização, isto porque, a decisão e o poder se concentra, tendencialmente, nos níveis mais

elevados da sua hierarquia. Por outro, as decisões tomadas têm em vista o todo da organização e a prossecução de objetivos comuns (Bilhim, 2013:132-135; Chen e Chang, 2012:30).

A descentralização é uma outra sua faceta. Neste caso, a tomada de decisões não se limita aos níveis mais altos da hierarquia mas, antes, os níveis que se encontram mais abaixo são também dotados de poder decisório. Claro que, quanto mais colaboradores se envolvam na tomada de decisões e na estratégia que se procura prosseguir, a variedade e as ideias serão, conseqüentemente num número maior. Aliás, o facto de até os níveis mais baixos da organização tomarem uma parte ativa nas decisões estratégicas, leva a que estes muito mais facilmente as adotem e sigam. Por outro lado, com uma visão mais centralizada, as soluções encontradas não serão tão inovadoras e variadas (Claver-Cortés *et al.*, 2012:994; Bilhim, 2013:134-135; Nooraie, 2012:411).

Contudo, há que perceber que a centralização não é obrigatoriamente má nem a descentralização obrigatoriamente ideal. Cada organização tem o seu contexto envolvente, a sua realidade atual e a direção que quer tomar. São vários os fatores a ter em conta e que podem definir que a centralização é o ideal por oferecer soluções com maior rapidez em dado momento, ou por garantir uma maior coordenação geral (Bilhim, 2013:136).

Por outro lado, há que ter em consideração também a extensão da organização pois, existe uma correlação considerável com a estrutura organizacional experienciada.

A extensão é, claramente, identificada pelo número de colaboradores que determinada organização detém no seu interior. Quanto maior o seu número, é natural que a componente da complexidade aumente, isto porque, os graus de especialização, os departamentos diferenciados, bem como as funções atribuídas, serão também elas em maior número. Bilhim (2013:240) fornece, como exemplo, uma organização que acrescente 500 colaboradores aos 300 já existentes, e no “significativo impacto na diferenciação estrutural” que provocaria no cerne da organização. Por outro lado, o mesmo já não se verificaria se a organização possuísse, à partida, 2500 colaboradores. Claro que, nesta linha de pensamento, a formalização também terá necessariamente de aumentar nessa mesma proporção, de forma a conseguir um controlo sobre o comportamento organizacional dos seus intervenientes.

Numa organização de extensão considerável, as normas formalizadas e os regulamentos imperam, e neles se depositam grande confiança. Neste seguimento de ideias, importa que exista uma delegação de tarefas e funções pois é, de forma clara, impossível que um único responsável, ou uma equipa única, consiga gerir tudo o que se passa no interior da organização. Assim, a formalização cria ela própria regras que permitem que se possa proceder a esta delegação conseguindo, assim, de forma controlada, gerir a organização. Contudo, ainda que esta situação seja a mais lógica, não é ainda possível depreender que esta situação influencia, positivamente, a descentralização da estrutura organizacional (Bilhim, 2013:240-241; Nooraie, 2012:411).

### **3. Comportamento, Valores e Ética nas Organizações**

Quando se aborda o tema da estrutura organizacional, é importante que se refira a temática do comportamento organizacional, isto porque há uma clara ligação entre ambos, dado que o primeiro é muito influenciado pela forma de gestão do comportamento organizacional.

Se inicialmente a única preocupação das organizações era a produção, e a utilização dos colaboradores como meros instrumentos de trabalho, hoje em dia, a realidade já assume outras proporções. Neste momento, a satisfação e a motivação dos colaboradores já faz parte do rol de preocupações das organizações, que têm em atenção, cada vez mais, o bem-estar sentido pelos colaboradores na sua vida laboral. A acrescentar a esta preocupação, houve um outro elemento que começou também a ganhar cada vez mais relevo, o *stress*. O investimento que vem sendo feito nos colaboradores, tendo em vista a dita satisfação laboral, tem como consequência uma exigência maior por parte da organização. Esta situação, que acaba por vezes por se repercutir nas relações no seu interior, pode também gerar impacto a nível da saúde (Pereira, 2004:129). Esta realidade tem ainda maior expressão quando falamos em organizações com um considerável número de colaboradores, referindo ainda que a moral também será mais baixa. Sendo que os colaboradores têm uma relevância e importância crescente, há que conseguir geri-los e conseguir alcançar bons níveis de satisfação e bem-estar na organização (Bilhim, 2013:243).

“As pessoas e o modo de as gerir – práticas, processos –, são as mais importantes fontes de sucesso das organizações” é o que afirma Bilhim (2011:31) ao considerar as pessoas como um fator crítico da organização. Pereira (2004:101) e Brandão (2014:364) partilham desta mesma opinião, ao referir que o foco desta temática é, sem dúvida, os colaboradores enquanto fator crítico isto porque as organizações são “sistemas de pessoas”, tal como visto anteriormente, que “visam realizar um propósito” que é comum a todos e, desta forma, à organização.

O comportamento organizacional ajuda nesta gestão, uma vez que é utilizado para estudar os colaboradores e os grupos dentro da empresa. Contudo, Espindola e Oliveira (2009:181) conferem ainda mais relevo à opinião de Robbins (2006), uma vez que este considera que se pode utilizar também o conhecimento proveniente desses estudos para aumentar a eficácia da organização. No mesmo sentido Brandão (2013b:140), refere que o comportamento organizacional procura identificar a forma ideal pela qual os colaboradores podem interagir mais eficazmente. Esta problemática assume ainda particular relevo se pensarmos que, sem esta interação e sem as relações geradas, muitas das particularidades individuais dos colaboradores poderiam revelar-se ineficazes e pobres, quando comparadas em contextos de interação com outros colaboradores (Cunha *et al.*, 2013:317).

No entanto, há que ter em atenção que “as expectativas da organização sobre a pessoa e da pessoa sobre a organização geram o comportamento organizacional”, e não, apenas as expectativas da pessoa sobre a organização ou da organização sobre a pessoa (Pereira, 2004:128-129). Existindo esta dualidade de expectativas, ambas devem ser geridas de forma correta, no que respeita ao comportamento organizacional, e há que construir um compromisso sólido nesse sentido. Newstrom (1989) *in* Brandão (2013b:141), afirma que este compromisso aliado às expectativas se deve efetuar tendo por base quatro “finalidades” a alcançar. A primeira seria “descrever” o comportamento a ter em diversos momentos da organização, a forma “de estar e atuar” como, por exemplo, a nível de procedimentos de comunicação. “Compreender”, pois há que ter em conta as características individuais de cada colaborador, que podem gerar reações e respostas completamente diferentes daquelas que são as desejadas. Como tal, há que tentar perceber se a comunicação é a ideal, ou se há que existir alguma alteração nos procedimentos instituídos. Outro ponto é o “prever”, no seguimento da estratégia da organização, quais os comportamentos que irão surgir nesse

âmbito, bem como “os níveis previsíveis de dedicação, empenho e produção”. Por fim, “controlar”, isto é, para conseguirem prosseguir um determinado objetivo, os colaboradores precisam de ser guiados e orientados. Procurar garantir aos colaboradores motivação e bem-estar mas, ao mesmo tempo, conseguir implementar uma política comportamental que permita uma prossecução eficaz dos objetivos organizacionais, sem descurar nunca os colaboradores que individualmente executam tarefas para os alcançar.

É fácil de perceber que o comportamento organizacional é, assim, composto por várias problemáticas e ligações com outras realidades. Conceitos como o da identidade organizacional, dos valores, da cultura organizacional, da motivação, da satisfação e até mesmo das expectativas dos colaboradores, entre outras vertentes, ajudam a definir aquele que é o comportamento organizacional (Espindola e Oliveira, 2009:181). Neste âmbito, os objetivos das organizações, e a forma como estes são prosseguidos, influenciam a forma como os colaboradores se “expressam” nestas várias vertentes (Pereira, 2004:128-129).

Deste modo, os valores organizacionais e a ética empresarial incluídos neste conceito de comportamento organizacional deverão, à partida, ser partilhados pelo todo da organização e o comportamento dos colaboradores deverá ter neles base, definindo quais os comportamentos aceitáveis, ou não (Ye, 2012:36). Quanto aos valores são, de certa forma, decisivos quando se pensa que irão originar um certo posicionamento por parte da organização e orientar as relações vividas no seu interior. Os valores, a missão, a visão, entre outros aspetos, contribuem para a estratégia da organização não só a nível externo como também a nível interno, uma vez que se encontram diretamente interligados com a cultura experienciada no interior da organização, que tem também expressão no comportamento organizacional (Brandão, 2013b:144; Rocha *et al.*, 2016:24).

Atualmente, e encontrando-se os clientes e os colaboradores cada vez mais atentos a esta gestão interna, é alvo de escrutínio o comportamento adotado pelas organizações no que respeita à sua moral. Isto é, a sensibilidade por parte dos *stakeholders* tem aumentado, no que diz respeito às questões éticas que rodeiam a atuação das organizações (Chun *et al.*, 2013:854). Se, anteriormente, o facto de as organizações se afirmarem com comportamentos éticos, ou socialmente responsáveis, eram características que lhes atribuíam um certo grau

de distinção positiva, atualmente já se espera, *a priori*, que o posicionamento face à sociedade seja este e não outro (Brandão, 2013b:143-144; Chun *et al.*, 2013:854).

Assim, Rocha *et al.* (2016:24), referindo-se a Srour (2005), explicam que a ética empresarial acaba por ter expressão nas práticas realizadas no interior da organização, que assentam nos valores que deverão ser “morais”. Brandão (2013a:80-81) complementa este pensamento ao referir que os valores da organização são princípios orientadores que ajudam a que os colaboradores saibam como devem atuar, segundo aquilo que é bom e aquilo que é mau.

Uma organização que, nos dias de hoje, não procure conseguir um comportamento organizacional que assente em valores éticos, que guiem o conjunto dos seus colaboradores, não poderá singrar, pois, não é vista como uma organização transparente ou reta. É impossível esquecer que uma organização não funciona sem produção e sem gerar lucro. Mas, para além dessa preocupação, que é sem dúvida válida, não é possível ignorar que a organização é composta por pessoas cujas expectativas se devem coadunar com as da organização (Brandão, 2013a:81-82; Rocha *et al.*, 2016:25; Fernandes, 2012:48). Chun *et al.* (2013:855) referem que a ética empresarial é, assim, definida como a perceção que os colaboradores têm das práticas éticas das suas organizações.

Tal como Carvalho *et al.* (2011) referem, como também exposto por Brandão (2013a:83), as organizações não podem esquecer fatores de crescimento que têm de ser tidos em conta como “sobrevivência a longo prazo”, “crescimento sustentado”, rentabilidade adequada”, “capacidade de inovação” e “processos adequados de tomada de decisão”. Porém, e dada a importância que temos visto revestirem-se os valores éticos e morais nas organizações, Brandão (2013a:83) leva estes fatores mais longe, acrescentando um outro que nos diz que há que relevar uma ética responsável transversal a toda a organização, numa “avaliação das necessidades e contribuições dos seus *stakeholders*”. Percebe-se, desta forma, que não é possível que uma organização consiga singrar sem ações éticas embutidas na sua identidade e cultura de forma distintiva, é extremamente importante que os processos e procedimentos se revistam destes valores. Para que criem ligação com todos os seus *stakeholders*, conferindo valores de dignidade e cidadania aos colaboradores, não esquecendo o meio social e ambiental envolvente, naquela que deverá ser uma ótica de confiança (Fernandes *et al.*, 2012:55; Rocha *et al.*, 2016:25; Brandão, 2013a:84).

Chun *et al.* (2013:856) referem-nos, tal como o modelo proposto por Kaptein and Van Dalen (2000), a existência de três dimensões às quais é preciso atender, no que respeita à ética. A primeira teria em atenção a vertente externa, e a forma como as práticas da organização afetam os *stakeholders* a esse nível, bem como do impacto provocado na sociedade com as suas atitudes éticas. Numa outra perspetiva, a vertente interna, e a forma como a organização funciona no seu interior. Nesta dimensão, os colaboradores e a sua gestão, bem como as funções desempenhadas, são tidos em consideração pela forma como se regem pela ética e pelas normas legais da sociedade. Por fim, a última dimensão, a ética individual e a moral pessoal de cada um dos colaboradores da organização. É importante que os próprios tenham na sua vida pessoal uma forte força ética e valores morais pelos quais vivam. Desta forma, potenciarão estes mesmos valores na organização e, tal como referem os autores, em organizações cujo trabalho seja mais “ambíguo”, ou no qual enfrentem “dilemas morais”, estes valores possam guiá-los. Brandão (2013a:85) dá-nos também a conhecer duas dimensões, que encontram ligações com estas acima referidas. Por um lado, a “dimensão contextual”, que se preocupa em manter uma imagem coerente a nível interno e externo, com a envolvente da organização, no que respeita às “necessidades de mercado” ou na “resolução de problemas sociais vigentes”. Por outro, a “dimensão organizacional”, onde para além de se procurar um meio-termo com as exigências externas, procura-se conseguir uma base sólida no interior da organização, na sua cultura, que possa guiar os colaboradores.

Neste contexto, a ética e transparência nas organizações encontra-se embutida nos valores, na missão, na visão de cada uma delas, garantindo que os colaboradores sabem quais os princípios que os regem, a eles e à estratégia principal da organização. Contudo, e ainda que pareça suficiente, Brandão (2013a:85) diz-nos que não basta que exista um “código de ética” difundido por todos para que a organização seja considerada “ética”. Não, é necessário que seja um modo de atuação, uma maneira de ser transversal a todos os campos da organização, a todas as suas vertentes. Fernandes *et al.* (2012:55) seguem o mesmo pensamento ao referirem que, ao momento inicial, em que se faz por difundir os valores, a missão e a visão pelos canais de comunicação da organização, tem de se seguir um segundo momento. Isto porque não basta a organização afirmar que é algo para que o seu comportamento sofra alterações, é necessário que estes se incluam na cultura da organização, que é partilhada por todos os colaboradores, e se consolidem (Brandão, 2013a:85).

As organizações precisam de seguir certos princípios orientadores de modo a que possam implementar, de forma bem-sucedida, uma ética de responsabilidade e transparência. Por um lado, o “sentido de responsabilidade” da organização enquanto um todo, e não apenas o de alguns, no que respeita à gestão interna. Por outro lado, a “consciência corporativa”, em que os colaboradores além de conhecerem os valores e os princípios, agem segundo eles, numa ótica de participação. Por fim, a “identidade organizacional”, também ela de grande importância para os temas aqui tratados, e que mantém uma estreita ligação com a cultura organizacional, cujo objetivo será o de conseguir obter distinção face ao mercado onde a organização se insere (Brandão, 2013a:86).

Deste modo, não basta que exista uma comunicação a nível dos valores ou da missão para que o comportamento organizacional revista a forma de um comportamento ético. Contudo, a existência de um código de ética pode, por si só, facilitar a compreensão de qual é, efetivamente, o comportamento almejado, através das suas normas orientadoras. Ao existir, de forma clara e concreta, o Código de Ética tem, assim, expressos os valores que pratica, moldando os comportamentos a nível da cultura organizacional, e, dando outra credibilidade à própria imagem da organização e aos seus *stakeholders*. Sendo as organizações constituídas e construídas por pessoas, há que as humanizar (Brandão, 2013a:88; Fernandes *et al.*, 2012:55; Rocha *et al.*, 2016:26).

O principal objetivo do comportamento organizacional seria sempre o de conseguir unir o que de mais fundamental têm os colaboradores e a organização conseguindo, ao mesmo tempo, uma ligação junto dos seus diferentes públicos internos e externos. Conseguir o “ambiente organizacional” desejado passará, desta forma, pela “perceção dos seus diferentes públicos de interesse, suas experiências e valores acumulados, no pressuposto de se dar uma resposta adequada às solicitações externas”. Mas, tem também de conseguir contribuir “para o reforço interno motivacional de todos os seus colaboradores ao projeto empresarial que pertencem e que devem sentir orgulho e valorizar” (Brandão, 2013b:144).

#### **4. A Cultura Organizacional**

Como visto até agora, são as pessoas que fazem as organizações, que as desenvolvem e que compõem o seu sistema social. Mas há que ter em consideração que essas pessoas, os colaboradores, não são apenas mais um fator de trabalho/produção dentro da organização. Cada colaborador tem expectativas e perspectivas diferentes com as quais é preciso lidar. Para que isso aconteça, há que criar uma identificação com a organização, há que criar uma cultura.

O ambiente social que é vivido na organização, deve ser transparente e claro, isto porque tem consequências de suma importância quando comparada com o comportamento experienciado no seu interior mas, também, a nível da cultura organizacional aí vivida, que pode ajudar a “fortalecer” (Brandão, 2013b:140-141).

A organização, enquanto palco de múltiplas interações sociais, deve ser possuidora de “uma forma de coerência global” (Duterme, 2002:95-96), tendo que existir uma partilha, entre organização e colaboradores e entre colaboradores entre si, daquilo que é o “padrão de pressupostos básicos” (Bilhim, 2013:169) desenvolvido no interior da mesma. Este é parte da solução para problemas quer de “adaptação ao contexto” quer de “integração interna” (Thévenet, 1989:22) e, conseqüentemente, irá ditar a forma e o comportamento dos seus colaboradores.

A cultura organizacional é, portanto, o conjunto de valores, expectativas, vivências e práticas compartilhadas pelos colaboradores num determinado contexto da organização que permite que se crie um elo de ligação e identificação por parte dos colaboradores. A prova de que esta cultura existe e é compartilhada revela-se na forma como as atitudes e os comportamentos são orientados e originados. Com todos estes aspetos se constrói a coerência global da cultura organizacional de uma dada organização e é possível, perceber também, a interligação existente entre o conceito de cultura organizacional e o de identidade organizacional, distinguindo a organização das demais através das suas práticas únicas.

Para Thévenet (1989:15-16) o papel mais importante na cultura de uma organização é o facto de permitir uma avaliação diferente daquilo que é a empresa, especialmente a nível de

“problemas de gestão” que possam existir e da sua solução. Torna-se então possível perceber e fundamentar as “práticas da gestão” e a própria “coerência interna” da organização. Nesta lógica, a cultura organizacional pode trazer grandes vantagens competitivas, especialmente se ela estiver alinhada com a estratégia da organização e com a realidade em que se insere (Schermerhorn, 1996:93).

Para além da cultura organizacional, fala-se ainda em subculturas existentes numa organização. A cultura é apenas uma, no entanto, é possível que dentro de uma organização encontremos também subculturas que, embora compartilhem muitos aspetos da cultura dominante da empresa, possuem características muito próprias do grupo em que se inserem (Bilhim, 2013:175). Estas subculturas não têm assim de ser totalmente coerentes e coincidentes entre si, nem mesmo com a imagem que é reconhecida da cultura da organização enquanto um todo. O que existe é uma identificação dos traços dominantes das subculturas, bem como da cultura exterior à organização, que, quer seja nacional ou regional, também esta cultura deriva de “valores”, “perceções comuns” do contexto exterior da organização que a influencia, e que culminará numa cultura consistente e comumente aceite e partilhada por todos (Thévenet, 1989:31).

No entanto, a aceitação e partilha geral não é suficiente. A cultura só terá realmente interesse se contribuir positivamente para o funcionamento da empresa, se for uma cultura eficaz e que reflita as expectativas e as necessidades dos colaboradores. Para Thévenet (1989:22) o desafio não é criar a cultura em si, mas sim ter uma cultura que desempenhe o seu papel, que seja um apoio ao enfrentar problemas quer de adaptação, quer de integração interna. Tem de existir uma influência naquele que é o comportamento dos colaboradores, direcionando-os para os objetivos e interesses da empresa. Só aí existirá uma cultura que se poderá considerar forte e eficaz pois esses comportamentos passarão a ser encarados como comportamentos padrão na organização (Schermerhorn, 1996:94).

Segundo Bilhim (2013:184), a eficácia ou a força de uma cultura dependerá de três fatores distintos: a intensidade com que as crenças, valores e as expectativas dessa cultura interligam e direcionam o comportamento da organização e dos colaboradores; o modo como essa cultura é partilhada e como se traduz nessa interatividade de partilha; e, por fim, pela forma clara e concisa com que se fundamenta e comunica a cultura da organização. Ainda em

relação a este último fator, é necessário que esta linguagem seja adequada com a base cultural dos colaboradores da organização.

Com uma cultura organizacional eficaz e forte, os benefícios são evidentes e ajudam a definir uma equipa dinâmica, competente e motivada, desde que exista, à partida, esta integração dos colaboradores na organização.

Algumas das funções a serem atribuídas à cultura organizacional são referidas por Bilhim (2013:185) e por Robbins e Judge (2010:257). Uma delas é a “definição de fronteiras”, isto é, a cultura organizacional permite uma clara diferenciação das organizações uma vez que cada cultura é única. Outra função, por exemplo, é o “sentido de identidade” que confere aos colaboradores no interior da organização. Função, aliás, que é causa e consequência da cultura organizacional uma vez que, para que esta exista, é necessário que se forme previamente um sentido de identificação para que posteriormente se possa formar a cultura a nível da organização. A mais relevante, neste caso, é o modo como a cultura ajuda a guiar e a formar as atitudes e os comportamentos dos colaboradores na mesma direção como um todo. Para que isto se processe é necessário que sejam transmitidos elementos-chave da cultura aos colaboradores, e isto acontece também ao nível da comunicação interna. É um procedimento que deve ser cultivado à luz dos valores da cultura organizacional.

Como referem Cunha e Marques (1996:355), a cultura organizacional acaba por ser associada a fins e objetivos muito distintos, gerando uma certa controvérsia naquilo que se poderão considerar os fatores ou aspetos fundamentais da cultura. Acabam assim por existir inúmeras posições diferenciadas e, por vezes, até divergentes entre si.

Segundo Schermerhorn (1996:94) a cultura organizacional é dividida em dois níveis: a parte simbólica da organização (a “Cultura Observável”) - que engloba ritos, cerimónias ou rituais próprios daquela organização; e todos os valores compartilhados (o “Núcleo da Cultura”) que ajudam a transformar aquilo que seria uma atividade do dia-a-dia, numa ação efetiva e importante do ponto de vista de quem a realiza.

Já para Robbins e Judge (2010:255), os fatores que consideram que capturam a essência da cultura são sete e que se prendem antes com:

- i. O grau de competitividade dos colaboradores;
- ii. Se o trabalho é desenvolvido em equipas ou individualmente;
- iii. Até que ponto os colaboradores são incentivados a correr riscos;
- iv. A atenção que é dada ao detalhe e a precisão com que os colaboradores elaboram as suas tarefas;
- v. Se os colaboradores se focam mais em técnicas e processos ou nos resultados alcançados;
- vi. Até que ponto as decisões de gestão têm em conta o impacto e os resultados que se vão projetar na esfera dos colaboradores;
- vii. E, por fim, se a organização investe no seu crescimento ou prefere a estabilidade.

Pereira (2004:291), no entanto, identifica como sendo dez os aspetos que podem construir a cultura organizacional. Estes dez fatores não podem ser considerados de forma autónoma para se perceber a cultura organizacional, só juntando-os e correlacionando-os é que a conseguiremos obter. Esses aspetos são:

- i. A “Identidade”, quer pessoal quer profissional nas múltiplas relações estabelecidas dentro das organizações. Se não houver um balanço entre ambas as componentes só existirá informação relacionada com o trabalho;
- ii. A “Autonomia”, sem ela o colaborador será menos responsável e mais dependente, vendo também a sua criatividade limitada;
- iii. A “Estrutura”, em que, para além de incluir qual o modelo e as normas existentes na organização, é através dela que perceberemos de que forma é feita a comunicação interna;
- iv. A “Rede de apoio social”, que engloba as expectativas dos colaboradores, no sentido de serem apoiados a diversos níveis da sua vida profissional e pessoal “pelos colegas, superiores e subordinados”;
- v. O “Estilo de liderança”, que terá um impacto direto naquilo que é a estrutura da empresa, bem como de toda a cultura da organização;
- vi. O “Sistema de recompensas”. Não se limitando apenas a nível financeiro mas tendo, também, outros mecanismos de atribuição de incentivos que permitem assinalar o reconhecimento e o mérito;

- vii. O “Sistema de gestão de conflito”, que procura prever e evitar possíveis conflitos e não a sua mera resolução;
- viii. A “Valorização do risco”, de que forma e dentro de que parâmetros os riscos podem ser assumidos; a organização não pode ser estática tendo de acompanhar a evolução dentro e fora da organização;
- ix. Os “Símbolos” conferem uma dimensão simbólica à organização que se prendem, à semelhança de Schermerhorn *et al.* (1998:199), com as histórias, cerimónias, ritos e rituais que lhe estão associados, tornando cada cultura única;
- x. E, por fim, os “Valores”, que a nível da comunicação interna têm um grande impacto, pois, tem de existir coerência entre o que se é e o que se comunica.

De notar que Bilhim (2013:129) refere, em concordância com Pereira (2004), que a estrutura da organização, enquanto fator da cultura, estipula como se comunica formalmente e condiciona essa mesma comunicação interna. Assim, o ambiente interno de uma organização, pode ser analisado tendo por base o conhecimento da sua cultura e, conseqüentemente, da sua estrutura. Esta estipula normas, procedimentos e, o mais importante, neste caso, ajuda a organização, enquanto “mecanismo de operação”, influenciando o comportamento dos colaboradores e os “sistemas de comunicação” (Bilhim, 2013:25).

Para Bilhim (2013:170), são três os níveis pelos quais a cultura organizacional se poderá analisar, dividindo-se então pelos: “aspetos visíveis e tangíveis” da organização; pelos “valores” que ela pratica e difunde; e ainda pelos “pressupostos básicos” que ditam o comportamento dos colaboradores na organização.

Estes três níveis relacionam-se com os que são defendidos por Schein (2004:25), que indicam qual o grau de perceção que um observador externo tem, da cultura organizacional, indo desde aquelas que são as “manifestações tangíveis” até à “essência da cultura”. Entre estes níveis, é possível verificar diferentes “valores”, “normas”, “formas de comportamento” e “crenças” que permitem aos colaboradores identificarem-se, ou não, com a cultura experienciada.

Assim, Schein (2004:25-37) identifica como níveis da cultura organizacional:

- i. Os “artefactos”, que seriam o primeiro nível e se relacionariam com aquilo que os colaboradores podem ouvir, sentir ou tocar. Ou seja, tudo aquilo que é “visível e tangível”, à semelhança do que refere Bilhim (2013). Neste caso, incluir-se-ia a “arquitetura” da organização, a “linguagem”, os “produtos” e sua “tecnologia”, a própria “estrutura organizacional”, entre outros. Ainda que de fácil “observação”, este nível é considerado bastante difícil de compreender, no sentido em que não se conseguem tirar ilações do que determinado artefacto significa, realmente, para o grupo de onde surge. Esta realidade ganha uma outra relevância se se pensar que estes artefactos podem ser “ambíguos” na sua interpretação, e sempre que esta é tentada, é de acordo com a experiência pessoal de quem os interpreta.
  
- ii. As “crenças e valores adotados”, e que partem, numa fase inicial, dos colaboradores e dos seus próprios valores. Quando é necessário constituir um grupo, os membros que dele fazem parte procuram agir de acordo com as suas próprias ilações, daquilo que é certo ou errado, e de acordo com aquilo em que acreditam. Contudo, quando chega a altura de agir, tem de se optar por determinados valores ou crenças. Se essa ação resultar e for bem-sucedida, e se do grupo resultar essa mesma perceção positiva, pode acontecer que esses valores se instituem como partilhados pelo grupo, numa primeira fase, podendo, posteriormente, tornar-se num pressuposto básico partilhado. A “validação social” é, deste modo, fulcral até para os valores e crenças que não são passíveis de verificação e validação, como os “valores éticos”. Assim, ao serem amplamente partilhados, são um indicador também do comportamento dos colaboradores, podendo obter-se uma previsão de como poderão reagir perante determinados cenários e agirem também como uma “fonte” de identidade.
  
- iii. Os “pressupostos básicos” resultam então de uma solução que resultou repetidamente, e que começa a ser vista como uma realidade e uma garantia de resultados positivos. Este é o nível mais profundo da cultura, no qual os colaboradores atuam de forma inconsciente, de acordo com crenças e valores já profundamente enraizados, que derivam da organização. Estes pressupostos tornam-se, assim, quase como “invioláveis” e dificilmente são colocados em causa, dando estabilidade aos colaboradores.

A cultura de uma organização pode, então, ser analisada consoante estes três níveis distintos. No entanto, e como Schein (2004) refere, se não se conseguir decifrar os pressupostos básicos partilhados, também não se conseguirá interpretar os artefactos da organização ou a importância de que se revestem, ou não, determinados valores. O padrão de pressupostos básicos constitui, desta forma, a essência da cultura organizacional e como se poderá, de forma mais aprofundada compreender a organização.

Dubrin (2012:288-289), por seu turno, invoca seis dimensões distintas cuja influência se reveste de grande importância no campo da cultura organizacional. Desta forma:

- i. “Valores” – constituem a base de qualquer cultura, a sua filosofia, guiando os comportamentos dos colaboradores numa base constante. Entre eles, Dubrin (2011) dá destaque à ética, ao trabalho em equipa, o compromisso com a qualidade, a preocupação com o bem-estar dos colaboradores, entre outros;
- ii. “Diversidade relativa” – cada organização é diferente no que respeita ao nível de diversidade permitido no seu interior, dado que a cultura exige que exista um certo grau de homogeneidade. Esta diferenciação, ou não, poderá verificar-se tanto a nível da forma como se vestem, da forma como falam ou a nível do seu *background*;
- iii. “Alocação de recursos e recompensas” – o investimento de determinados recursos, em detrimento de outros, na organização envia logo uma mensagem aos colaboradores sobre o que é valorizado no seu interior, ou não;
- iv. “O grau de mudança” – uma organização que se pautar pelo seu dinamismo, ou uma outra que se caracterize pelo seu ritmo mais pausado, leva a que a cultura sofra mudanças diferentes em ambientes também eles diferentes. Isto tem também influência a nível da inovação e do quanto bem aceite ela é em cada organização. O grau de mudança determina de que forma a cultura se encontra enraizada na organização e o quanto forte ela é.
- v. “Sentimento de pertença” – se os colaboradores virem a organização como sua, se lhes conseguir inculcar esse sentimento, eles próprios começam a pensar e a agir enquanto “proprietários” da organização. Além de contribuir a que se crie lealdade por parte dos colaboradores e dedicação para com o trabalho, também acaba por conjugar os interesses do colaborador com os interesses da organização.

- vi. “Força da cultura” – ou a proporção de influência que é exercida pela cultura acaba por derivar das dimensões anteriores e da forma como a cultura consegue guiar o comportamento dos colaboradores. Sem esta força, os colaboradores podem começar a seguir apenas a sua vontade própria e a não corresponder com o que é deles esperado para com a organização.

Estas dimensões acabam por demonstrar a cultura a um nível “formal” e “sistemático”, nomeadamente a nível da sua compreensão.

## **5. A Identidade Organizacional**

“Como podemos nós existir enquanto organização, se não estamos no mercado da memória?” (Gioia *et al.*, 2013:124). Esta questão reflete aquela que é a essência do conceito de Identidade Organizacional, e, a necessidade imperativa da sua existência para as empresas e organizações.

A identidade associada a uma organização tem vindo a assumir cada vez maior importância e proporções na atualidade. O público externo tem estado cada vez mais alerta para o âmbito interno das organizações e suas práticas antes de tomar decisões, levando a que optem por uma determinada empresa, em detrimento de outra, tomando em consideração apenas a sua forma de gestão. Situações como o impacto ambiental, discrepância entre a imagem da empresa e a sua verdadeira forma de atuação, as novas tecnologias e a importância crescente que os temas de prática interna das organizações têm vindo a assumir, bem como entre outras problemáticas, têm levado a que a identidade ganhe relevo enquanto potenciadora de “uma imagem mais apurada dos valores, crenças e direções estratégicas das organizações” (Ruão, 2015:91-107; Hatch e Schultz, 2002:990).

Na atualidade, importa compreender que uma organização se deve distinguir e, desta forma, aproveitar as características identitárias que lhe são únicas. Pois são elas que permitem construir uma “*self-image*”, um caráter e personalidades muito próprias, que os próprios colaboradores possam encarar como indissociáveis da organização. Estas ajudam a que a

organização adote um posicionamento distinto e que sobressai face às empresas concorrentes (Gioia *et al.*, 2013:125; Albert e Whetten, 1985). Tal como cada indivíduo tem uma identidade que o define, construída por certos elementos ou estatutos determinados, a identidade de uma organização, à sua semelhança, distingue-se através destas características.

Na verdade, Albert e Whetten (1985) desenvolveram uma definição de identidade organizacional, que se tem revelado essencial para o seu desenvolvimento. Neste sentido, os três pilares que os autores abordam, i) “centralidade”, ii) “durabilidade” e iii) “distintividade” (que se irão problematizar de seguida), têm servido como ponto de partida aquando do estudo da identidade organizacional (Gioia *et al.*, 2000:63; He e Brown, 2013:4; Albert e Whetten, 1985).

Deste modo, a identidade organizacional tem vindo a ser definida como “as características centrais, distintivas e duradouras da organização, na perspetiva dos seus membros” (Ruão, 2015:98) sendo que essas características são denominadas como atributos CED – Centrais, Duradouros e Distintivos (Ruão, 2015:98; Whetten, 2006:220; Hatch *et al.*, 2015:62-63; Gioia, *et al.*, 2000:64; Gioia *et al.*, 2013:130; He e Brown, 2013:5). Estes três atributos revestem-se assim de grande importância, uma vez que cada organização é única, não é possível identificar de forma estanque quais as “fontes” que dão origem a estes atributos, podendo provir de âmbitos totalmente diferentes da organização. Podem, assim, derivar dos valores e vivências do seu interior, como também do próprio produto ou serviço ou, ainda, das práticas pelas quais se regem, incorporando dimensões muito distintas entre si (Albert e Whetten, 1985; Gioia, *et al.*, 2013:125; Ruão, 2015:98-99). Desta forma, a própria responsabilização de cada organização é maior, pois parte apenas da sua forma de agir e da sua forma de ser, a concretização e legitimação destas características identitárias.

i) A “Centralidade” surge, assim, como primeiro atributo. Definido por Whetten (2006:221) como tendo um carácter estrutural para a organização, foca-se, principalmente, nas características que são essenciais à organização. Colocando-se a hipótese de não existirem, a organização, tal como é percebida e reconhecida pelos seus colaboradores, também não existiria, sendo-lhes, assim, conferida a dimensão de atributos centrais, fundamentais (Ruão, 2015:112; Whetten, 2006:224; Gioia *et al.*, 2013:126, 168 e 169). Permitem perceber “*who we are*”, enquanto organização (Gioia *et al.*, 2013:125; He e Brown, 2013:5). No entanto,

como não poderia deixar de ser, este atributo tem também uma interligação com o atributo da “Durabilidade”. A mudança súbita nestes atributos, se muito repentina ou extrema, pode também levar ao surgimento de uma identidade totalmente dispareta, até então, existente (Ruão, 2015:112).

ii) Este segundo atributo (“durabilidade”), e de igual forma ao da centralidade, tem também caráter estrutural. Para que os elementos identitários sejam assim considerados, precisam de ser dotados de uma durabilidade que, de acordo com Whetten (2006:224) se prolonga de forma estável e que, de alguma forma, supera este “teste do tempo”. O reiterar de certas práticas, ações e pensamentos, ajuda a que no futuro, de alguma forma, se consiga manter e perpetuar aquilo que a organização é na atualidade. É a existência destas características que legitima os próprios colaboradores a agirem de determinada maneira, em detrimento de outras formas de atuação. Contudo, um dos problemas prende-se exatamente com o “perpetuar” de certos elementos centrais e distintos, quando estes assumem com o tempo um caráter deificado, que impede que sejam postos em causa ou alterados de que forma seja (Whetten, 2006:224; Gioia *et al.*, 2013:168-169). Antes de mais, é importante perceber que não são apenas os atributos que se prolongam há muito que obtêm, de forma exclusiva por parte dos colaboradores, a centralidade e a distintividade que a eles se associa. As próprias organizações podem determinar, junto deles, que certos procedimentos recentes são para durar e continuar a ter expressão no futuro logo, estes “compromissos” tornam-se cada vez mais “irreversíveis” quanto mais envolvência criarem, e mais centrais e indispensáveis forem para a organização e suas formas de atuação (Whetten, 2006:225; Selznick, 1957).

No entanto, este atributo tem suscitado várias questões e contrariedades. Será esta durabilidade um elemento totalmente estático? É possível um atributo permanecer completamente imutável ao longo do tempo de vida de uma organização? Tal como referido, são vários os autores que se reveem no conceito que Albert e Whetten (1985) exploraram e que adotam a sua definição de identidade organizacional. Mas, no entanto, são também vários os académicos que procuraram remover do seu âmbito este atributo da durabilidade (Hatch e Schultz *et al.*, 2015:63). Atualmente é difícil conceber que possa existir uma característica de uma organização que permaneça completamente imutável no tempo, face ao dinamismo dos mercados e ao contexto da sociedade, uma organização que pare no tempo

não será tão suscetível de singrar no futuro, como outras que se encontrem flexíveis a essas mudanças (Ruão, 2015:108-109).

E é neste sentido que, para Gioia *et al.* (2000:2013), este conceito inerente à identidade organizacional não se deve prender tanto com a durabilidade a nível temporal mas, ao invés, com uma “Continuidade” que seja inclusiva dessas mesmas evoluções e flexível, sem deixar de se considerar, ao mesmo tempo, um elemento identitário. Isto é, o objetivo não seria nunca cortar laços com o passado da organização mas, antes, manter os “elementos nucleares”. E, ao mesmo tempo, ser suscetível de se adaptar “às contingências organizacionais”, resultando assim, desta noção, a “Instabilidade adaptativa” (Ruão, 2015:111; Gioia *et al.*, 2000:65; Gioia *et al.*, 2013:125).

Contudo, ao invés de propiciar um maior conhecimento e esclarecimento do core da identidade organizacional, a discussão gerada em torno da dicotomia de conceitos “Durabilidade” ou “Continuidade” trouxe outras problemáticas. Como Gioia *et al.* (2013, 168) referem, surgiram outras questões como: “Qual o espaço temporal em que uma organização pode, efetivamente, alterar aspetos da sua identidade?”, “Como é que tal se processa?”.

Parece que o mais importante, no que concerne a estas questões, não se prende com o fator tempo de uma forma rígida. O que se deve procurar assegurar, no que a este pilar diz respeito, é que todas as mudanças que provocam alterações na identidade da organização, ainda que decorram, não sejam percebidas no seu interior. Ou seja, o importante é que para os colaboradores a identidade seja percebida como “estável”, ainda que ocorram alterações no seu âmbito (Gioia *et al.*, 2000:65; Gioia *et al.*, 2013:126). Como ainda referem Gioia *et al.* (2013:126), isto acontece quando “...continuam a utilizar-se os mesmos rótulos para descrever a identidade, mesmo que os significados desses rótulos mudem sem disso estarem conscientes”.

iii) O último pilar, considerado na definição de Albert e Whetten (1985) é, portanto, a “Distintividade”. Ao contrário dos outros dois atributos, este tem um carácter funcional e não estrutural. Whetten (2006:221 e 224) sustenta que, se uma característica não for central e

duradoura também não poderá, simultaneamente, ser invocada como distintiva, não podendo, assim, fazer parte deste conceito.

Para o autor, este atributo é o que estabelece de que forma a organização se aproxima, ou se distingue, dos seus pares, da sua concorrência. Segundo Brewer (1991), Gioia *et al.* (2013) referem que, quanto a este atributo, existe ainda o conceito de “*optimal distinctiveness*” que retrata esta mesma situação acima referida por Whetten (2006). Isto é, as organizações querem ser vistas como iguais, perante as organizações de relevo que se inserem na sua “categoria ou indústria” mas, ao mesmo tempo, distintas dessas mesmas organizações (Gioia *et. al.*, 2013:126; Whetten, 2006:222).

À organização é-lhe associada uma identidade organizacional muito própria, sendo que esta assume, também, uma dimensão social na qual se inclui. Quando se fala em identidade social, Vala e Monteiro (2000:391) referem que esta deriva não apenas do «psicológico» mas também do «sociológico» e da ligação que se estabelece entre ambos. Ruão (2015:95) vem complementar esta ideia referindo que, os colaboradores da organização, com as suas “cognições, emoções e informações”, ajudam a criar socialmente a identidade da organização. A identidade social surgiria, assim, dos vários grupos de pertença e das categorias em que o indivíduo, e neste caso a organização, se encontra, com particular ênfase no valor que os próprios atribuem a esses grupos, pois só através desse valor, que lhes associa, é que a identidade social se manifesta (Lopes, 2015; Hewstone e Greenland, 2000:137; Whetten, 2006:222). É, assim, com a categorização social, que se dá origem à identidade social.

A categorização é vista, para Glynn e Navis (2013:1125), como um “empreendimento cooperativo” entre as várias entidades que se estabelecem em determinada categoria e, ao mesmo tempo, com os seus *stakeholders*. Procura responder à questão “*What kind of thing is it?*”, ajudando a organização a definir-se e a encontrar o seu lugar na sociedade. A resposta a esta pergunta procura encontrar, e criar, ligações com outras entidades que se encontrem dentro da mesma categoria, em detrimento de outras, propiciando também a criação dessas distinções, relativamente a categorias com as quais não se relacione (Glynn e Navis, 2013:1125; Hogg e Terry, 2000:122; Ashforth e Mael, 1989:20-21).

A “Teoria da Identidade Social”, de Tajfel & Turner (1979), diz-nos que a mera categorização é suficiente para que surjam atitudes, negativas ou positivas, para com membros de outros grupos apenas porque estes deles fazem parte. A favorecer esta realidade, temos os membros que, nesta situação, tendem também a enviesar as atitudes a favor do seu grupo, para que consigam alcançar uma comparação social que lhes seja favorável, tanto a nível intra-individual como a nível intergrupar, criando uma distinção positiva para o seu grupo, para a sua organização (Lopes:2015; Hewstone e Greenland, 2000:136-137; Ruão, 2015:95; Hogg e Terry, 2000:122-123).

Nesta linha de pensamento, importa referir que ainda que nos indivíduos possam por vezes surgir certas complicações na identidade, por algum problema de saúde mental, por exemplo, que não são por si provocados, uma organização que apresente falhas a nível da sua própria identidade, traz graves complicações, dado que não podem “legitimamente” alegar que não poderiam evitar tais problemas. É necessário, assim, que as organizações se enquadrem nestas formas de “classificação social” específicas, tal como acima descritas, e que ajam de acordo com elas de forma a evitar ações que lhes sejam “incharacterísticas” (Ruão, 2015:96; Whetten, 2006:223). Esta realidade pode levar a que certos elementos identitários sejam invocados como “*categorical imperatives*” por parte da organização, e que levem assim a um maior controlo nas práticas e na gestão, criando e estabelecendo limites quanto à “forma correta” de atuação no seu interior (Whetten, 2006:223; Glynn e Navis, 2013:1125). Ao verificar-se esta realidade, é fácil para a organização perceber que se for contra estes “referenciais de identidade”, corre o risco de ser vista como pouco credível, pouco transparente, ou até mesmo de não ser capaz de honrar os seus compromissos (Whetten, 2006:224).

Um ponto fulcral, neste atributo da distintividade, é que os colaboradores possam compreender e apreender na totalidade estes “referenciais de identidade” para atuar em conformidade com eles (Whetten, 2006:223). Isto é particularmente importante se pensarmos no que Gioia *et al.*, (2013:126) nos dizem, que o objetivo neste atributo é que os membros possam percecioner a identidade organizacional, para si mesmos, como única e verdadeiramente distinta. Ao verificar-se esta situação, ao ter efetivamente lugar, pouco importa se essa distinção na prática se verifica ou não, desde que os colaboradores nela acreditem. Esta ocorrência é especialmente importante porque, num contexto de mercado

que se verifica cada vez mais “interdependente” e onde as organizações estão também elas cada vez mais ligadas entre si, é natural que as “*best practices*” de certas organizações comecem a ser imitadas e que se perca um pouco dessa distinção, contribuindo para que se tornem, de certa forma, mais homogêneas (Ruão, 2015:106; Gioia *et al.*, 2013:126). Como reforça Ruão (2015:107) “valores como qualidade ou responsabilidade social, ou traços de personalidade de juventude e dinamismo proliferam nas declarações de identidade das organizações dos nossos dias”.

Os colaboradores ao acreditarem na distintividade da sua organização, contribuem para a criação de uma imagem exterior distintiva e positiva que vai além dessa homogeneidade. É de extrema importância que os colaboradores se revejam, no que concerne à criação desta identidade organizacional, uma vez que este conceito é a representação de “um processo de socialização” (Ruão, 2015:95), uma “construção social” (Gioia *et al.*, 2000:65), que advém das várias interações com os demais *stakeholders* de uma organização. Para além da grande complexidade de que se reveste, é algo que é mutável no respeitante à interação com diferentes intervenientes e em diferentes contextos de atuação.

Como tal, no âmbito deste atributo, importa também referir aquelas que são as imagens de uma organização nos seus públicos externos. Como percebido, ao longo daqueles que são os atributos, os pilares, da identidade organizacional definidos por Albert e Whetten (1985), há que reparar que os colaboradores têm um papel fundamental na sua construção. É importante que eles se revejam na organização, é importante que encarem que certos aspetos são duradouros e distintos, e que reconheçam as suas características primordiais. Ainda que, como Ruão (2015:99-101) nos refere, alguns autores questionem esta “dimensão interna”, que não se basta em si mesma porque recebe muitas influências externas. É um facto que a organização, adotando certas práticas, valores ou formas de gestão, atua como “emissor” daquela que é a atuação fundamental e o core da organização e fá-lo, também, através dos seus colaboradores (Gioia *et al.*, 2013: 126 e 127; Gioia *et al.*, 2000:66).

A reputação de uma organização é transposta nas ideias e convicções que o público externo tem dela e, é nesse sentido, que estas são avaliadas, faladas e reconhecidas pelos seus diversos *stakeholders*. São estas convicções que irão, posteriormente, dar origem às imagens

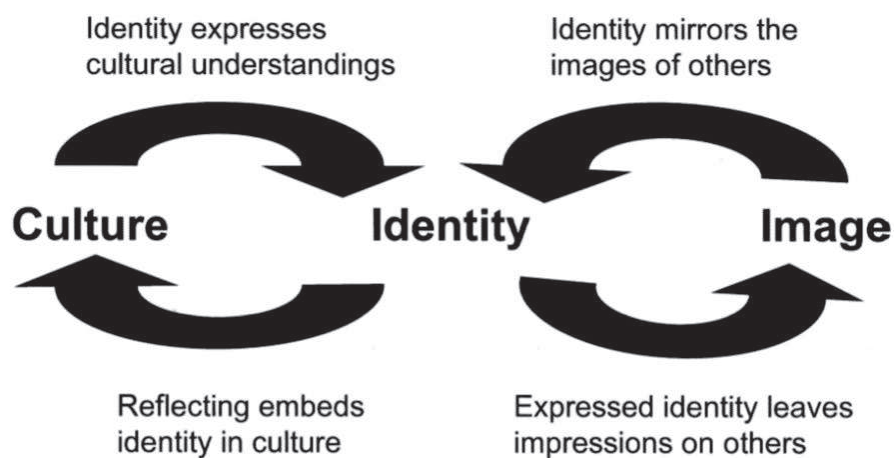
da organização, às impressões provocadas em cada um desses públicos (Ruão, 2015:100). Contudo, a definição de imagem organizacional não é, também ela, pacífica. Há quem refira que a imagem é “o que os membros da organização pensam que os públicos externos pensam deles” (Ruão, 2015:100; Gioia *et al.*, 2000:65). E, é também referida como a forma que as “elites organizacionais” gostariam de ser percebidas pelos seus públicos externos (Whetten, 2006:228). Esta última abordagem mostra uma preocupação em “projetar uma imagem” que represente características fundamentais da organização, que se prendem essencialmente com a identidade, e que podem nem ser a imagem real e atual mas, antes, aquela que se pretende que seja a imagem futura, tanto a nível externo como interno (Gioia *et al.*, 2000:66).

Hatch e Schultz (2002:1010-1011) dizem-nos que a imagem organizacional não é construída tendo por base referentes diretos ou com efetivo conhecimento de causa. A imagem é construída tendo antes por base fontes indiretas, como os media, ou testemunhos públicos, mas nunca pela experiência direta daquilo que é mesmo a organização. Há uma distância que se cria, não apenas a nível geográfico, mas também a nível psicológico. É fácil de perceber que a projeção de imagens no público externo, dadas as circunstâncias, possa não corresponder de todo à realidade ou induzir os *stakeholders* em erro. Na realidade, o que se procura na generalidade, hoje em dia, é maioritariamente impressionar o público externo pelos meios possíveis, independentemente da imagem ter relação, ou não, com a sua identidade. Neste caso particular, a imagem teria uma origem interna, seriam construídas as imagens, e transmitidas, a nível fundamentalmente interno (Gioia *et al.*, 2000:66; Hatch e Schultz, 2002:1012).

Contudo, também se podem focar numa perspetiva mais externa daquela que é a construção da imagem organizacional. Neste caso, a imagem seria encarada como uma percepção por parte dos *stakeholders*, tendo por base um evento ou ação que criaria certas impressões nos seus públicos, originadas através da interpretação dessas imagens (Gioia *et al.*, 2000:66). Importa, neste ponto, criar um paralelismo entre a imagem, a qual se tem vindo a analisar, da imagem e da identidade que são estudadas em Marketing e Relações Públicas. Assim sendo, a imagem e identidade são vistas numa visão *corporate* que se relaciona, não tanto com ações, eventos ou contextos em particular, mas com todo o tipo de representações simbólicas e gráficas, como sejam os seus logos, por exemplo (Gioia *et al.*, 2000:66).

Facilmente se compreende que são vários os tipos de imagem que se relacionam com as organizações, e tanto num âmbito interno como externo. A identidade tanto é a formação de uma imagem que é emitida pelos seus colaboradores para o seu público externo que, por sua vez, interpreta essas mesmas imagens recebidas; como, por sua vez, ao interpretarem essas imagens, estas são novamente remetidas à organização e influenciam os colaboradores, e a organização, quanto à sua própria percepção da identidade. Isto porque os próprios membros da organização, atuam eles próprios como públicos externos, e o objetivo é que não existam discrepâncias na forma como a organização é vista de ambas as perspectivas. É de destacar que neste âmbito novamente se fala em “Instabilidade Adaptativa”, como aquando do atributo da “durabilidade/continuidade”, dada a fluidez e flexibilidade que a identidade assume neste “jogo” com a imagem (Gioia *et al.*, 2000:66-74; Hatch e Schultz, 2002:991: He e Brown, 2013:6).

**Figura 1.** “Modelo Dinâmico da Identidade Organizacional”



Fonte: Hatch e Schultz (2002:991)

Hatch e Schultz (2002:991) sustentam, assim, que é fundamental criar uma ligação com a imagem para que se compreenda na totalidade as influências internas e externas que a identidade de uma organização sofre, para chegar ao seu estado atual. Mas não só. Além da imagem, não é possível falar de identidade sem abordar também a temática da Cultura Organizacional, e de que forma se influenciam mutuamente.

## 6. Relação entre a Identidade e a Cultura Organizacional

A identidade e a cultura, no interior de uma organização, consubstanciam-se nos valores, nas práticas, ideais e expectativas que todos os colaboradores, no âmbito interno, partilham entre si. Estes dois aspetos fundamentais de natureza organizacional traduzem-se, na prática, pela forma como determinada organização se consegue distinguir das demais, naquilo que a torna única. Enquanto a cultura tem uma expressão mais acentuada através das ações, da linguagem ou de outras formas de atuação, que estipulam a forma como os membros devem agir enquanto unidade, a identidade tem tendência a focar-se antes naquilo que os colaboradores acreditam ser enquanto organização (Hatch *et al.*, 2015:62; Ravasi e Schultz, 2006:437).

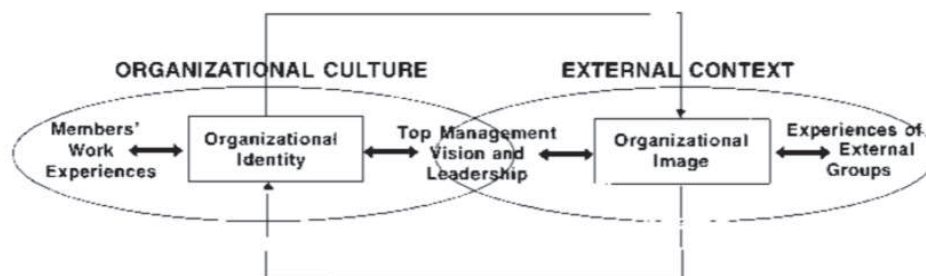
A relação que se estabelece, no interior das organizações, entre estes dois conceitos tem resultado em diversas perspetivas e teorias distintas. Os autores Albert e Whetten (1985) definem a identidade organizacional com pouca ligação à cultura organizacional. Mas, é com Dutton e Dukerich (1991) que se começa a questionar o atributo da durabilidade inerente ao conceito, isto porque, ao receber *feedback* dos seus públicos, das imagens que emitiam, a identidade, como também foi já visto, tem tendência a sofrer alterações. Ora, tendo esta realidade lugar, e assumindo a caracterização de um “fenómeno interpretativo”, a identidade tem necessidade de ser relacionada com a cultura. Havendo precisão de se interpretar o “mundo” em que a organização se move, e o seu contexto, é na cultura que se vão buscar as respostas. O que sustenta que se há uma diferença entre a organização e as imagens recebidas é na cultura, pois só através dela se consegue obter essa perceção (Hatch *et al.*, 2015:62-63; Hatch e Schultz, 2002:1000).

A perspetiva de “Ator Social” assenta precisamente na ideia de que os valores, os artefactos, as práticas e expectativas associadas à cultura, na sua relação com a identidade, serviam essencialmente para justificar as “declarações de identidade” por parte dos membros e a singularidade da organização. A cultura atuaria, assim, como um “*signifier*” da identidade (Ravasi e Schultz, 2006:437; Whetten, 2006:227).

Por outro lado, e num sentido inverso, a “tradição socioconstrucionista” enfatiza que, ainda que semelhantes, tanto a cultura como a identidade são conceitos autónomos que se

influenciam reciprocamente. Seriam dois fatores particularmente distintos no interior da organização. A cultura, como visto, mais “autônoma e tácita” e que se difunde pelas práticas conjuntas e partilhadas. A identidade como um fator muito relacional, a nível interno e externo, e “conscientemente auto-reflexivo”. Neste âmbito, é importante referir Fiol (1991), que vê a identidade como um mediador do comportamento e das normas culturais praticadas e aceites na organização. A identidade forneceria um contexto a estas normas, a este comportamento visto superficialmente, interpretando-o e dando-lhe um sentido e uma razão de ser (Ravasi e Schultz, 2006:437; Hatch *et al.*, 2015:63). Hatch *et al.* (2015:63) acrescentam ainda que, este comportamento, vem refletir uma identidade singular na organização, o que, desta forma, ajuda a criar uma separação na mente dos colaboradores entre o conceito de identidade e o conceito de cultura. Ao ser capaz de influenciar, por si só, os padrões de comportamento, a identidade conforme estabiliza esses novos comportamentos vem também influenciar a cultura experienciada no seu interior e, até, mudá-la.

**Figura 2.** “Modelo das relações entre a cultura, a identidade e a imagem organizacional”



Fonte: Hatch e Schultz (1997:361)

É fácil de perceber que estas duas temáticas estejam intensamente relacionadas mas que, ao mesmo tempo, apesar dessas ligações, sejam conceitos passíveis de autonomia, que não se confundem. Como se pode perceber, através da figura 2, quando os membros se expressam sobre o que é a organização, os argumentos distintivos utilizados nessa definição terão uma base cultural. Ou seja, a cultura encontra-se embutida em “artefactos materiais”

(como por exemplo, nas próprias declarações de identidade) que, ao serem utilizados para definir aquilo que é a organização, não podem evitar acarretar consigo significados culturais da organização, que se expressam na identidade. Provêm de um contexto significativo (Hatch e Schultz, 2002:1001; Hatch *et al.*, 2015:63). Whetten (2006:228) completa este pensamento dando outra perspectiva, ao referir que, de acordo com a definição dos atributos CED – Centrais, Duradouros e Distintivos, quando os colaboradores agem, se baseiam e invocam elementos da sua cultura organizacional como distintivos, e estes são consistentes com as declarações de identidade, atuam também como parte da identidade organizacional. Especialmente quando esses elementos culturais são percebidos, pelos colaboradores, como atributos organizacionais centrais e duradouros.

Contudo, é de salientar que a identidade não funciona, neste âmbito, meramente como uma “expressão coletiva” da cultura organizacional. A própria identidade é fonte de identificação de material simbólico passível de ser utilizado para impressionar, chamar a atenção e incentivar ao envolvimento de outros (Hatch e Schultz, 2002:1002).

Por outro lado, e como também é elencado na referida figura 2, tal como a cultura tem expressão e influência nas manifestações de identidade, a identidade quando sofre alterações, nomeadamente provenientes da imagem exterior, também afeta e tem consequências a nível da cultura. A imagem tem, por si só, uma expressão e força desestabilizadora sobre a identidade, que obriga os membros a repensarem o seu “ser organizacional”. Quando isso acontece, essas “mensagens” devem ser interpretadas de acordo com as “*self-definitions*” (Hatch e Schultz, 2002:1000) presentes na organização, que são inerentes da cultura. Ora, se estas interpretações são efetuadas com base no contexto cultural, quando a identidade tem necessidade de se adaptar e os membros necessidade de alterarem as suas definições enquanto organização, acabam por provocar e constituir, eles mesmos, uma alteração naquela que é a cultura organizacional (Hatch *et al.*, 2015:63, Hatch e Schultz, 2002:1000-1004).

É indubitável que a influência entre estes dois conceitos é recíproca. Ambos possuem bases idênticas no interior da organização, ainda que com tarefas distintas. E procuram levar a organização mais longe, no sentido de lhe dar um contexto único, uma distinção na mente dos colaboradores, dos *stakeholders* e até na posição que ocupam no mercado. Contudo,

basta que a organização afirme que eles existem? Como é que a organização os deve comunicar?

## Capítulo II – O Papel e Influência da Comunicação Interna nas Organizações

### 1. A Comunicação Organizacional

Essenciais na organização, as pessoas, os colaboradores, têm-se revelado como fulcrais e decisivos na prossecução dos objetivos e da estratégia organizacional. Enquanto seres sociais, que têm necessidade de interagir entre si, a comunicação é um elo de suma importância no que concerne ao estabelecimento de relações e ligações entre colaboradores, quando se pensa nas suas funções e à organização enquanto um todo (Langer e Leahy, 2014:2).

A relação entre as pessoas e o ambiente onde se encontram está dependente da comunicação que entre estes é efetuada. E apesar da globalização e de nos conseguirmos conectar mais facilmente, diminuindo o espaço e o tempo dessa comunicação, também é de ressaltar que esta é gerada numa sociedade que não se encontra livre de falhas e, daquilo a que Luhmann faz menção como sendo, “A improbabilidade da comunicação” (Luhmann, 1992).

Para o autor, a comunicação é vista como sendo aquilo que constrói o “sistema social” da sociedade. Este seria um sistema fechado, à semelhança do ser-vivo, e que se encontra dividido em subsistemas num determinado meio. Os subsistemas entre si, bem como com o ambiente, estabeleceriam as suas relações através da comunicação (Luhmann, 1992:70-71).

Os subsistemas que Luhmann identifica na sociedade podem ser percebidos através da “segmentação”, “estratificação” e da “diferenciação funcional” (Ilharco, 2015), em que aqueles se revelam, por exemplo: político, económico, educacional, entre outros. Cada subsistema desenvolve assim códigos de comunicação e uma “identidade” muito específica que permite que os indivíduos de determinado subsistema se compreendam melhor ao comunicarem. Esta diversidade de identidades poderá tornar-se problemática quando os subsistemas procuram comunicar entre si. A este fenómeno dá-se o nome de “perturbação” sendo esta “autorreferencial, desencadeando mecanismos de resposta/compensação” (Ilharco, 2015). “A reprodução contínua da comunicação através da comunicação é especificada e condicionada na sua própria rede, independentemente do que ocorre nas mentes dos sistemas psíquicos”, em que a informação que advém do ambiente é “filtrada”

pelo subsistema e “processada” (Luhmann, 1992:70-71; Ilharco, 2015). Assim, há que criar formas dos subsistemas conseguirem ultrapassar as suas identidades e a sua própria forma de comunicar de forma a conseguirem perceber-se mutuamente e a viverem enquanto sistema, enquanto sociedade.

Ainda que esta seja imprescindível, Luhmann (1992:41) identifica várias improbabilidades que se podem verificar quando pretendemos comunicar com outrem. São três as improbabilidades a ter em conta na “teoria da comunicação” de forma a garantir uma comunicação eficiente entre os subsistemas e na sociedade.

A primeira é o facto da nossa estrutura interna, do nosso cérebro e consciência, ser autónomo e individual. Cada pessoa entende à sua maneira e expressa-se de maneira diferente, quando ao comunicar, é “improvável” que o recetor compreenda na totalidade aquilo que lhe é dito, uma vez que este depende do seu próprio “contexto” e das suas próprias “memórias”. Quanto à segunda improbabilidade, esta centra-se mais na improbabilidade quanto ao tempo e quanto ao espaço. Quando ao comunicar, é improvável que aquilo que é dito num determinado contexto chegue a mais indivíduos que não os que estavam presentes aquando da mesma. Ainda que hoje tenhamos ao dispor diversos *media* que procuram como que “anular” esses constrangimentos, a compreensão nunca é assegurada, referindo Luhmann que nessas situações, muitas vezes, a “atenção” não é a mais indicada, sendo que “os indivíduos têm diferentes interesses em situações distintas”. Já a terceira improbabilidade prende-se com o resultado da comunicação. Ainda que as improbabilidades anteriores tenham sido de algum modo evitadas, e haja uma compreensão total pela parte do recetor, nada garante que este aceite aquilo que lhe é dito. Esta “aceitação” é avaliada de acordo com o comportamento e a forma de agir do recetor, e se este está conforme à informação que lhe foi prestada aquando da comunicação (Luhmann, 1992:42-43).

Estas três improbabilidades são então fatores que importa superar de algum modo, ou pelo menos, a ter em conta quando se comunica. Luhmann diz-nos ainda que, mesmo que queiramos eliminar uma das improbabilidades, solucionando-a, não há forma de converter todas estas improbabilidades em “probabilidades”. Aquilo que o autor refere é que, ainda que consigamos solucionar uma das improbabilidades, faremos com que as restantes duas sejam ainda mais relevantes do que antes. Luhmann refere como exemplo que “quando uma

comunicação foi corretamente entendida, o recetor disporá de maior número de motivos para a rejeitar. Se a comunicação transborda o círculo dos presentes, a sua compreensão torna-se mais difícil e é mais fácil, por sua vez, que se produza a rejeição” (Luhmann, 1992:44).

A comunicação é o mecanismo pelo qual o trabalho na organização surge desempenhado, qualquer tarefa que precisa de ser realizada envolve, quase sempre, alguma forma particular de comunicação (Gibson *et al.*, 2012:431-432). Apenas desta maneira os colaboradores têm acesso a todas as informações necessárias para desempenharem as suas funções da melhor forma possível, correspondendo às expectativas da organização (Jiang e Probst, 2014:562).

Para Chiavenato (2009:61), existem “três conceitos preliminares” que devem ser tidos em conta, para que se perceba, então, o conceito de comunicação:

- i. O “Dado”, que surge quando ocorre um determinado acontecimento ou situação e se pretende armazenar essa mesma ocorrência. Podendo ser colocado num “banco de dados”, juntamente com outros, a combinação de dados pode dar origem ao segundo conceito;
- ii. A “informação”, sendo então um conjunto desses dados, tem influência sobretudo a nível da “incerteza” e da sua diminuição, ao permitir que haja uma melhor perceção a respeito de um acontecimento determinado;
- iii. Por fim, a “Comunicação” que envolve um emissor e um recetor necessariamente mas que, para além destes dois elementos, importa que a informação emitida e recebida, seja também ela compreendida pelo recetor.

O processo pelo qual se comunica, e se dá origem à comunicação, é, pois, um processo complexo que envolve vários elementos, cada qual com o seu papel específico e determinante.

Gibson *et al.* (2012:432) referem que a generalidade dos processos de comunicação possuem cinco elementos fundamentais, a saber:

- i. O emissor, que no caso em particular de um contexto organizacional será um colaborador com um objetivo em particular ou um determinado propósito;

- ii. A “codificação”, neste caso a ideia do colaborador tem de sofrer um processo de codificação que expresse a sua intenção. À partida, esta codificação terá expressão na “linguagem” para que se possa dar forma a uma “mensagem” determinada;
- iii. O “*Medium*” incorpora o meio pelo qual esta última tem expressão. Nas organizações, são inúmeros os meios pelos quais se podem expressar as mensagens, quer seja pessoalmente, via telefónica ou mesmo por correio eletrónico, o meio escolhido para comunicar pode ser decisivo quando se pensa na mensagem que se quer transmitir. Assim, a “mensagem” resulta, como referido, do processo de codificação, expressando a intenção e ideia do emissor e do que pretende comunicar ao seu recetor;
- iv. A descodificação e o recetor são outra fase essencial deste processo. Neste caso, a descodificação irá permitir que a mensagem possa ser entendida pelo recetor, sendo necessário que este a interprete, tendo por base a sua experiência pessoal e padrões de referência;
- v. Por fim, o “*feedback*” é também ele uma faceta essencial deste processo de comunicação pois, indica à partida, que este é bidirecional. Esta característica possibilita uma resposta por parte do recetor, permitindo ao emissor perceber se a sua mensagem foi compreendida como era desejado e quais os efeitos provocados.

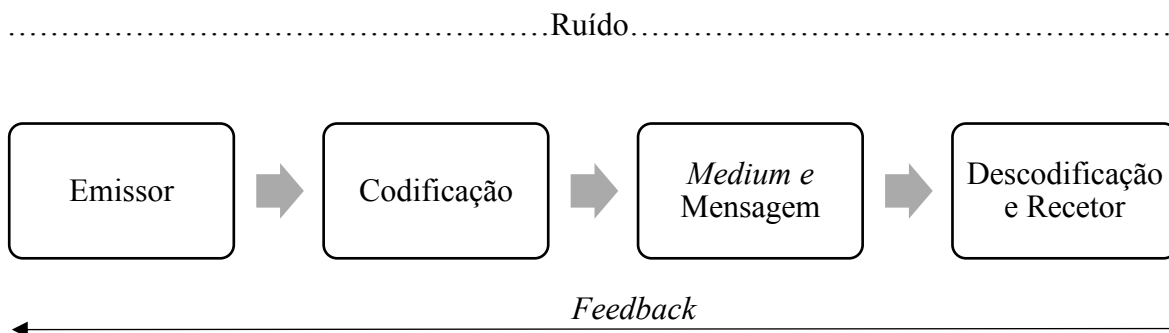
No mesmo sentido, Chiavenato (2009:61-62), refere-nos que existem também cinco elementos neste processo. Incluindo o “emissor”, o “codificador”, o “canal” e o “recetor ou descodificador”, o quinto elemento neste processo para o autor é o “destino”, que identifica como sendo o “destinatário” de todo este processo, podendo ser uma pessoa ou não.

Também Bilhim (2013:331) refere o “paradigma de Lasswell”, que indica que durante todo este processo há perguntas que devem ser colocadas, independentemente do contexto, que ajudam a direcionar e a efetivar essa comunicação. Como sendo: “Quem diz o quê?”, “Em que canal?”, “Para quem?”, “Com que finalidade?”.

Chiavenato (2009:62) e Gibson *et al.* (2012:436) colocam ainda a problemática do ruído, que se pode verificar durante este processo. Dependendo do contexto e de determinada situação, a mensagem pode ficar distorcida ou incompleta, sendo que pode ter lugar em qualquer das fases do processo de comunicação. Chiavenato (2009:63) dá, como exemplo,

o boato que quando ocorre, é incompleto e pouco fidedigno ou quando o colaborador tenta realizar um chamada mas tem demasiado barulho de fundo para que possa ser compreendido.

**Figura 3.** Modelo do Processo de Comunicação



Fonte: Adaptado de Gibson *et al.*, (2012:433) e Chiavenato, (2009:62)

Bilhim (2013:330-331) constata que, no que concerne à comunicação no interior das organizações, esta assume, essencialmente, quatro formas, quatro principais funções. As funções revestir-se-iam de: um controlo relativamente ao comportamento dos colaboradores quer a nível formal como informal; conseguir motivar os membros dando *job descriptions* claras e *feedback* quanto ao trabalho desenvolvido; ajudar a criar uma relação com a organização e a sua integração; permitir que os colaboradores tenham em sua posse toda a informação essencial ao desempenho das suas funções. Complementarmente, Brandão (2015b) acrescenta uma quinta função relacionada com este último ponto, que as expectativas e necessidades dos membros se tenham em consideração aquando da disponibilização da informação.

No mesmo sentido, Curvello (2012:14) refere que muitas das vezes se cai no erro de se pensar na comunicação organizacional apenas ao nível do conteúdo bruto das mensagens ou na estrutura pela qual a comunicação se move, sem se “analisar o contexto em que está inserida, englobando aí os aspetos ideológicos, sociais e culturais”.

A comunicação organizacional tem uma ligação direta com a estrutura da organização e sua hierarquia. Isto porque, “é um padrão formal de comunicação”, que permite perceber como

se processa a informação a esse nível, relativamente aos “canais” que se consideram os indicados (Bilhim, 2013:333).

Autores como Newstrom (1989:81-89), Robbins e Judge (2010:168-169) e Pereira (2004:314-316) sustentam a existência de dois ou três «fluxos» pelos quais é possível caracterizar a comunicação formal. Mas, de acordo com Bilhim (2013:334), são antes quatro os «fluxos» que a podem caracterizar. Temos a «comunicação descendente», que acontece quando a comunicação vem de cargos superiores para os colaboradores; a «comunicação horizontal» que resulta da interação de colaboradores que se encontram ao mesmo nível da estrutura; a «comunicação ascendente» que é o oposto da primeira, partindo dos colaboradores para o topo da hierarquia; e, por fim, a «comunicação lateral» que resulta da interação de diferentes membros ao longo da hierarquia da organização.

Já quanto à comunicação informal, esta estabelece-se fora do âmbito delimitador da estrutura da organização, tendo maior expressão em organizações onde predomine uma comunicação ascendente, uma vez que esta irá incentivar o envolvimento e a participação por parte dos colaboradores. Este tipo de comunicação pode ser visto como «desafiador» uma vez que põe em causa a comunicação formal. No entanto, sem a comunicação informal, pode suceder passar muito mais tempo que o desejado na transmissão de uma mensagem, pondo em causa os objetivos e ações mais prementes da organização (Bilhim, 2013:336).

Os autores Gibson *et al.* (2012:446) destacam ainda a atenção para um tipo de comunicação que tem lugar a nível organizacional, a “comunicação interpessoal”. Este género de comunicação tem lugar entre indivíduos no seio da organização, ocorrendo de pessoa para pessoa, mas que pode originar alguns desafios. Bilhim (2013:332) refere a existência da “perceção”, da “linguagem”, da “inconsistência de comportamento” e do ambiente circundante como os desafios colocados a esta forma de comunicação. Por outro lado, o autor salienta a “comunicação organizacional” enquanto modo formal ou informal de se comunicar no interior da organização e a “comunicação intrapessoal” numa perspetiva em que os colaboradores, também eles, comunicam consigo mesmo.

Para além de vários desafios que podem impedir uma comunicação eficiente, como as improbabilidades da comunicação ou a interferência do ambiente por meio do ruído no processo de comunicação, importa ter ainda em atenção as barreiras à comunicação.

Quer a nível formal ou informal, Bilhim (2013:338) chama a atenção para aquelas que considera “as cinco maiores barreiras”, que podem impedir o total conhecimento da mensagem que se pretende transmitir. Assim:

- i. “*Status*” – dependendo do cargo desempenhado na organização, este por vezes pode pesar mais, do que aquilo que é, efetivamente, a mensagem;
- ii. “Número de ligações” – numa organização cuja hierarquia seja muito acentuada, é difícil conseguir que a mensagem que vem do topo chegue, tal e qual como foi transmitida, para que se encontre no nível mais baixo da estrutura organizacional;
- iii. “A luta pelo poder na organização” – criando atritos e mau ambiente na organização, relativamente a outros colaboradores, poderá levar ao surgimento de “ruído na comunicação”;
- iv. “A ameaça económica” – se os colaboradores sentirem alguma alteração das suas condições na organização, este facto poderá alterar a sua forma de transmitir mensagens e de se comunicarem;
- v. “Sobrecargas de informação” – há que saber quando apresentar a informação e as mensagens e em que medida. “A informação não se quer nem a mais nem a menos”.

Numa outra perspetiva, também Chiavenato (2009:65) revela a existência de barreiras, e de como estas podem acontecer de forma conjunta, pondo em causa a comunicação eficiente no seio da organização. Para o autor, as barreiras encontram-se divididas em:

- i. “Barreiras pessoais”, onde se faz referência aos sentimentos e às emoções dos colaboradores, que podem afetar a forma como se comunicam;
- ii. “Barreiras físicas”, onde a distância, o contexto circundante distrativo ou ruídos numa ligação telefónica têm implicações na comunicação;
- iii. “Barreiras semânticas”, a “diferença de linguagem” ou as simples diferenças entre indivíduos podem levar a interpretações e a significados diferentes.

Também Gibson *et al.* (2012) fazem referência a uma vasta panóplia de barreiras, se bem que divididas por:

- i. Barreiras do emissor, nas quais se podem encontrar os problemas semânticos acima referidos, o filtrar da informação emitida, a linguagem de grupo, as diferenças de *status* ou as pressões de tempo;
- ii. Barreiras provenientes do recetor, em que seleciona o que é transmitido, os julgamentos de valor e a credibilidade da fonte que transmite a mensagem;
- iii. Barreiras criadas pelo emissor, recetor ou por ambos, como o quadro de referência que resulta das experiências prévias, o excesso de informação e o comportamento proxémico.

Mas que soluções haverá para estas barreiras? Gibson *et al.* (2012:455-457) referem que para se conseguir alcançar uma comunicação efetiva os colaboradores se devem tornar melhores emissores e recetores, no sentido em que devem procurar aperfeiçoar a mensagem que enviam e esforçar-se por perceber a mensagem que recebem. Para tal, referem algumas técnicas que permitam esse aperfeiçoamento, sendo elas o “*follow-up*” que é feito ao recetor da mensagem, numa tentativa de garantir que a mensagem original foi a que chegou. A regulação da informação, para que se possa diminuir o excesso ou a falta de informação. O *feedback*, que tal como já referido anteriormente é essencial e é incentivado pela comunicação interpessoal. A empatia, de se conseguirem colocar na posição do outro para perceberem como poderá ser a mensagem recebida. A repetição da informação para garantir o seu completo entendimento, encorajar a confiança mútua entre o recetor e o emissor, simplificar a linguagem utilizada na transmissão da mensagem, além de ouvir, procurar entender o que se ouve. E, ainda, saber quando comunicar, qual o “*timing*” correto para entregar determinada mensagem.

De grande abrangência, o conceito de comunicação organizacional corresponde desta forma a toda a comunicação realizada na organização, quer pelos contextos quer pelos seus públicos-alvo. Como tal, inclui em si mesma “quatro áreas: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa”, sendo que o foco do trabalho de investigação realizado nesta dissertação será na comunicação interna, enquanto vertente da comunicação organizacional (Michel *et al.*, 2013:122). Assim,

percebe-se que “a comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos” (Bilhim, 2013:329).

## **2. O papel da Comunicação Interna nas organizações**

A importância das pessoas, dos colaboradores, no interior de uma organização, tem sido vista como fulcral e decisiva no estabelecimento e conquista de objetivos comuns a nível organizacional. Para que alcancem os seus intentos, há uma faceta importantíssima que deve ser aproveitada pela organização, para facilitar e melhor aproveitar as capacidades únicas de cada colaborador, a comunicação interna.

“...deve ser entendida como um sistema de interações, onde a partilha de significados, em termos grupais, interpessoais e organizacionais refletem o conceito e identidade de cada empresa que servem de referência ao comportamento dos seus colaboradores” (Brandão, 2014:362).

Para além dos níveis diferentes de comunicação organizacional, quer formal quer informal, é possível identificarem-se três modelos de conceção da forma como a comunicação interna é vista em cada organização com eles relacionados. Trata-se de três conceções diferenciadas, como Almeida (2003:49) refere que assentam tanto em estruturas como, conseqüentemente, em culturas organizacionais diferentes que as ajudam a definir-se. Refira-se que estas conceções não podem coexistir ao mesmo tempo numa organização, devem ser antes encaradas como uma evolução faseada da comunicação interna.

Na mais simples das conceções temos a «Conceção Burocrática». Almeida (2003:50) indica que a comunicação interna nesta estrutura burocrática se reveste de um valor cultural primordial como sendo a «racionalização», que ajuda a interpretar o modo como a organização atua. Esta é uma organização de carácter essencialmente formal onde predomina a comunicação descendente e extremamente hierarquizada em que, tanto os colaboradores como a comunicação interna, são vistos simplesmente como fatores de trabalho/produção (Almeida, 2003:51). Daqui resulta que nem as expectativas nem os desejos dos colaboradores são tidos em conta, o que, como visto anteriormente, é um fator indicador de

que a cultura não é forte ou eficaz, não exercendo uma influência relevante sobre o comportamento dos colaboradores em torno de objetivos comuns à organização.

A conceção intermédia, vista quase como uma «ponte» entre conceções, é a «Conceção Relacional». Esta demonstra já algumas evidências ao nível das relações interpessoais entre colaboradores, isto é, atribui-se relativa importância ao lado emotivo dos processos de comunicação interna (atitudes, emoções e comportamentos). Existem, portanto, algumas relações interpessoais ainda que nem todas induzam confiança, credibilidade e reputação ao todo da organização. A comunicação interna já procura assim, nesta conceção, soluções para estas relações e para a partilha que se baseiem numa comunicação tendencialmente ascendente e lateral ao invés da descendente (Almeida, 2003:51-52).

A última das conceções é a «Conceção Estratégica». Vista como a conceção dita «ideal», esta pretende uma potenciação plena daquilo que é a comunicação interna, privilegiando fluxos bidirecionais entre organização e colaboradores. Há um grande investimento nos colaboradores, procura-se privilegiar as relações humanas utilizando os modelos de gestão participativa das organizações (Almeida, 2003:53). Destes surge toda uma partilha de valores e princípios por parte dos colaboradores e da organização que serve, assim, de «referência ao comportamento dos colaboradores» (Brandão, 2014:389).

O fundamental, nesta conceção, é então que tanto a organização como os colaboradores partilhem os seus objetivos e expectativas num sentido de «co-partilha» (Almeida, 2003:47-48). Como sustenta Brandão (2014:388-389), a comunicação interna (como vista nesta conceção), assenta na «qualidade das relações interpessoais», especialmente direcionadas para os colaboradores, assentando tanto em «valores» como na «transparência», «confiança» e «ética empresarial». Deve haver, portanto, um envolvimento expressivo por parte de toda a estrutura da organização, e isso é conseguido pela motivação dada aos colaboradores, valorizando-se iniciativas e os seus processos criativos. Mencione-se ainda que nesta conceção tem de haver uma transferência e uma aceitação da responsabilidade para cada colaborador, pois, sem ela, é difícil conseguir obter-se essa participação. Nesta conceção, ao contrário do que acontece nas anteriores, há uma noção clara dos valores que se querem praticar na organização. Isto é, o trabalho é em todas as suas vertentes e etapas enformado

pela cultura organizacional. Há, aliás, uma definição da organização de dentro para fora. É uma definição coerente daquilo que a organização diz que é e daquilo que ela é efetivamente.

Delimitados que estão os três tipos de concepções pelas quais é possível ver a comunicação interna há que referir o modo pelo qual cada uma delas é assimilada por uma organização. Neste aspeto há que ter em conta que será de cada organização, tendo por referência os seus fins e objetivos, como também os meios ou métodos pelos quais se propõe atingi-los, que dependerá a construção da concepção de comunicação interna. Desta gestão interna, as organizações podem retirar aprendizagens e conclusões, e, se for caso disso, alterar as ações e procedimentos até então adotados. Assim, uma organização que veja a sua comunicação tendencialmente burocrática em certas áreas, mas esta seja um mecanismo eficaz e eficiente no seu âmbito específico, por exemplo em funções administrativas, talvez não deva ser alterada se depois se conjuga com o todo da organização. Ao invés, se a organização não se revir nesta concepção burocrática, há o conhecimento para construir e edificar novas atitudes dentro da organização e criar novas alternativas de informar e se relacionar com os colaboradores. Estas concepções irão depender, não só das «estruturas» organizacionais onde se inserem, mas sobretudo das «representações» que delas existem, seja a «visão» da organização, o «sentido da comunicação», ou os «valores» característicos (Almeida, 2003:54).

Desta forma, conclui-se que, independentemente da concepção com que é vista a comunicação, o objetivo será sempre o de procurar «favorecer um sentimento de pertença» nos colaboradores no seio da organização. É possível, assim, existirem políticas completamente distintas, pois estas são construídas de acordo com a imagem e com a política global da organização (Almeida, 2003:54).

O mais importante, no que concerne à comunicação, formal ou informal, nas organizações, é conseguir que esta seja clara e direta e que, ao mesmo tempo, o ambiente seja de confiança, para que propicie essa comunicação sem entraves (Bilhim, 2013:339). Há que procurar uma coordenação global, direcionada para os objetivos comuns da organização, juntamente com os seus valores, a sua identidade, tendo em conta o contexto interno e as expectativas dos colaboradores e suas necessidades (Michel *et al.*, 2013:123).

Almeida (2003) e Brandão e Portugal (2015a:153), no que respeita a esta temática, referem que a comunicação interna deverá ser seguida como uma “necessidade”, uma “crença” e uma “vontade”. Isto porque, é fulcral na orientação interna da empresa e na construção do seu ambiente (necessidade), proporciona resoluções (crença) e, ainda, porque se interliga, profundamente, não só com as características da organização mas também com as dos colaboradores no seu seio.

A comunicação interna tem, também, três grandes vertentes, ou “dimensões”, que a compõem: a «Informação», relacionada com o conhecimento que os colaboradores têm da globalidade da organização e do seu, conseqüente, desempenho a ela adequado; a «Animação», que se relaciona com a dinâmica comunicação informal e comunicação formal, analisada anteriormente; e a «Imagem», que se expressa pelo envolvimento dos colaboradores na organização, da partilha mútua de valores. Se uma delas estiver em falha afetará, conseqüentemente, toda a organização pois servem para dar coerência e eficácia à sua comunicação interna (Brandão, 2015b).

Para que esta imagem seja uniforme, é importante referir que tanto a comunicação interna como a externa devem ser coerentes. Deve existir, e é indispensável que assim seja, uma comunicação que seja adequada a nível global. Essa imagem, para que seja eficaz e coerente, só pode ser construída conhecendo e, tendo por base, a identidade e a cultura próprias da organização, mesmo que pretenda posteriormente influenciá-la. Se a comunicação interna não for coerente com tudo o resto que a organização vive e representa, poderá originar, conseqüentemente, a rejeição ou uma desacreditação por parte dos colaboradores (Thévenet, 1989:42; Almeida, 2003:46).

Neste âmbito global da comunicação, as relações públicas, como refere Duterme (2002:110-111) são desde logo um elemento que procura preservar e manter uma boa imagem interna conjuntamente com a perceção externa que existe da organização. Estas centram-se tanto na informação como nas relações existentes na organização, e visam, acima de tudo, conseguir que os seus colaboradores confiem e assumam compromissos com a organização e manter a sua imagem interna. A sua estratégia além de dinâmica deve coadunar-se com as necessidades da organização e com as expectativas dos colaboradores, na perspetiva de uma gestão integrada (Brandão e Portugal, 2015a:154).

Bland e Jackson (1992:16) referem que o mais importante é a «eficácia da comunicação». Para que a estratégia adotada tenha resultados e seja eficaz, tem de estar fortemente relacionada com os «objetivos e exigências» da organização, e tem de existir uma clara afirmação e divulgação dos mesmos. Há que existir uma clara divulgação da missão, da visão e dos valores da organização para com os colaboradores.

Todos estes elementos são essenciais para que haja confiança, credibilização e transparência dentro da organização. Só assim os colaboradores poderão criar um sentimento de pertença para com a organização, e só assim existirá uma influência no comportamento dos colaboradores que se integre no seio da mesma.

Neste sentido, para que a comunicação interna possa então ser eficiente e coerente com as ações estratégicas definidas pela organização, implica que se estabeleçam sete princípios orientadores que a guiem em direção aos seus objetivos de forma coesa e linear (Brandão, 2015b):

- i) «Clareza» - que a linguagem seja utilizada de forma apropriada para que a mensagem possa ser entendida;
- ii) «Coerência» - entre aquilo que a organização diz e aquilo que efetivamente ela faz e é;
- iii) «Adequação» - além da atenção à linguagem utilizada, esta deve ser relacionada com os objetivos de que a organização se reveste, têm de fazer sentido;
- iv) «Oportunidade e atualidade» - a definição do melhor momento para se executar um processo de comunicação;
- v) «Distribuição» - como é que a comunicação é feita para chegar na forma devida a todos os destinatários;
- vi) «Adaptação e Uniformidade» - a relação da divulgação com o controlo da informação. A linha de discurso deve ser coerente;
- vii) «Aceitação e Interesse» - como é que a informação é aceite, quem é que a recebe e o nível de interesse que lhe é demonstrado.

Só isto fará com que a comunicação interna permita aos colaboradores tomar parte nos objetivos estratégicos da organização e partilhar dos mesmos conhecimentos, dos mesmos

valores, da mesma cultura e identidade, e ter em vista os mesmos resultados. Não acautelando estes fatores, poderá correr-se o risco de, quando as estratégias forem colocadas em prática nos suportes e instrumentos de comunicação, não serem bem aceites pelos colaboradores.

Dutorme (2002:116) partilha desta mesma opinião relativamente à estratégia de comunicação, quando afirma que esta não pode ser dissociada da estratégia global da organização. Para que esta intervenha de forma coerente e eficaz terá que existir, necessariamente, uma união dos colaboradores em torno da imagem e da cultura comum da organização.

Almeida (2003:59) refere também a criação de «alvos estratégicos» para que a estratégia de comunicação possa ser ainda mais «eficaz». Possibilitando uma segmentação e uma adequação ainda mais ao pormenor da estratégia de comunicação que se procura implementar, articulando os valores e os princípios já referidos da política de comunicação, com as características particulares dum determinado grupo de pessoas.

A comunicação interna revela-se, assim, crucial no que se refere aos colaboradores, e tem implicações com a relação criada com a organização, bem como com a eficiência dos colaboradores que se relaciona com a forma como comunicam na organização, se é a adequada ou não; por toda a informação que lhes chega que facilite a sua diligência nas tarefas; pela clareza e simplicidade com que são informados relativamente a regulamentos da organização; pelas práticas de atuação em si que são vivenciadas na organização; por serem envolvidos, ativamente, na vida da organização e desenvolverem a sua posição nela; terem acesso a *feedback* da sua forma de atuação e do seu desempenho; de poderem ter formação; e, a possibilidade de acederem a todos os meios e instrumentos de comunicação interna existentes na organização (Tench e Yeomans, 2006:337-342).

### 3. Instrumentos, Modos e Suportes de Comunicação Interna

O objetivo do “conjunto de suportes e meios de comunicação” é o ato de informar os seus colaboradores da realidade da empresa e do que se vive nela. O conjunto de suportes deve, ainda, ser escolhido e criado tendo propósitos orientadores como a “motivação”, a “integração” e, até mesmo, a “formação” dos colaboradores (Santos, 1995:30-31).

A coerência dos suportes e instrumentos reveste-se de grande importância, pois, tal como a comunicação interna deve representar “identidades, culturas e objetivos estratégicos diferenciados”, também os suportes e instrumentos devem estar adaptados a estas realidades (Almeida, 2003:64). Há que existir um conhecimento do público interno a quem são dirigidos pois possibilita a adaptação dos diferentes suportes e instrumentos existentes, isto porque, o público interno padece também de diferenças, quer sejam a nível hierárquico, profissional ou até mesmo territorial, que têm de ser tidas em conta (Almeida, 2003:66).

Daqui resulta que uma organização, se optar por adotar os suportes mais recentes ou os instrumentos que estão na moda, não dando relevo a que tipo de colaboradores é que estes se dirigem poderá, posteriormente, inviabilizar a eficiência de certas ações que queira pôr em prática. Assim, Almeida (2003:66-67) dá o exemplo de uma organização que tenha uma forte ligação ao seu passado, e na qual este seja um aspeto fundamental para a compreender. Neste caso, a “comunicação oral”, e todos os suportes que se relacionem com este género de comunicação, serão os mais indicados uma vez que é a melhor forma de transmitir as histórias e os mitos da organização. Esta “oralidade” facilitará a aproximação dos colaboradores desta organização.

Os instrumentos de comunicação interna podem ser caracterizados também de dois modos, os personalizados e os técnicos (Brandão, 2015b). Sendo que, nos técnicos, incluem-se os escritos, os meios audiovisuais e a comunicação oral.

McLuhan e Fiore (1989:26) afirmam que os *media* nos afetam totalmente, não deixando parte nenhuma do ser vivo indiferente à sua influência, daí os *media* serem vistos como “extensões do ser humano” que aumentam e melhoram as suas potencialidades naturais, quer a nível físico quer a nível psíquico.

Neste seguimento, as novas tecnologias tem visto o seu papel cada vez mais valorizado, também no que concerne à comunicação nas organizações, isto porque, o seu surgimento potenciou um maior conhecimento que ocorre a todo o tempo. O colaborador viu a sua comunicação no interior da organização tornar-se mais fácil e eficiente no que concerne às suas funções, no seguimento de várias ferramentas tecnológicas. Entre elas (Gibson *et al.*, 2012:441-445):

- i. A “*Internet/Intranet/Extranet*” – a *Internet* possibilita uma comunicação constante e a todo o momento, bem como o acesso a todo o tipo de plataformas e conteúdos. No entanto, a nível dos colaboradores numa organização, aquela que, à partida terá mais influência e utilidade é a *Intranet*. Utilizada apenas no seio de uma dada organização, esta ferramenta é utilizada para partilhar atividades, informações e conteúdos, exclusivos do foro interno da organização, junto dos seus colaboradores. Por outro lado, a *Extranet* deriva também do interior da organização, mas é direcionada para servir como ferramenta entre colaboradores e *stakeholders* externos;
- ii. O “correio eletrónico/mensagens” – o correio eletrónico é rápido e simples, indicado para enviar mensagens que sejam relativamente simples mas que envolvem um certo cuidado, dado que muita gente da organização acaba por aceder a eles. As mensagens também têm as suas particularidades, tendo crescido tanto quanto o correio eletrónico nas últimas décadas, possibilitam que os colaboradores mantenham contacto de forma imediata, ainda que se encontrem geograficamente em sítios diferentes, oferecendo mais vantagens nível de custos do que um telefonema ou uma deslocação física;
- iii. Os “*Smart Phones*” – têm a vantagem de possibilitar o acesso a todas as ferramentas anteriores. Desde o acesso à *internet* como ao correio eletrónico, os colaboradores estão disponíveis quase de forma permanente através deles, conseguindo armazenar todo o tipo de conteúdos necessários para o desenvolvimento das suas funções de trabalho;
- iv. O “*Voice-mail*” – é considerado pelos autores como o meio primordial pelo qual os colaboradores interagem, quando não conseguem chegar à fala direta com quem desejam, deixando um *voice-mail* ou uma gravação sua;

- v. As “videoconferências” – permitem que os colaboradores se juntem e reúnam, sem terem de se deslocar ou de se reunirem num mesmo sítio fisicamente e cara-a-cara. Isto é particularmente importante para organizações que se situem em pontos dispersos do país ou do mundo, permitindo que os custos com deslocações seja diminuído.

Não deixa de ser intrigante, e de se dever referir neste âmbito que, ainda que os *media* construam o ambiente em que vivemos, e que moldem a nossa identidade, eles surgem precisamente porque nós os inventámos (Griffin e Park, 2008:2; Ilharco, 2015). O facto de os *media* se encontrarem permanentemente na nossa vida, e de os utilizarmos quase inadvertidamente, levam-nos ao ponto em que eles se tornam uma extensão do ser-humano de forma quase inconsciente (Flusser, 1985:13; McLuhan e Fiore, 1989:26-41). As sociedades/pessoas inventam os *media* sem quererem, utilizam-nos e estes acabam por lhes mudar a vida. Assim, a influência acaba por ser mútua, entre tecnologia e homem sendo que, no entanto, a vida do ser humano acaba por ser usada em função dos *media*, em função dos aparelhos. Estes, ao “simularem o pensamento humano” (Flusser, 1985:17) e ao implicarem que a nossa utilização de um *medium* favoreça determinados sentidos, em detrimento de outros, irão determinar a forma da sociedade, ou neste caso da organização, uma vez que esta será moldada consoante o *medium* que seja “dominante”.

#### **4. Influência da Comunicação Interna na Cultura e Identidade Organizacional**

É praticamente impossível falar-se em comunicação interna e não mencionar os colaboradores, no que se refere à cultura e à identidade organizacional e, conseqüentemente, ao comportamento que é gerado no interior da organização. Estas dimensões internas da organização afetam a construção de uma estratégia eficaz e eficiente, que tem depois repercussões também a nível externo. Como poderá então a comunicação interna utilizar e influenciar a cultura e identidade em benefício da organização?

Uma das funções da comunicação interna é a criação de um sentimento de grupo e de união nos colaboradores, para com a organização e entre si. Para que se possa aproveitar da melhor

forma esta função, é necessário que se crie no público interno uma “identificação” com a organização. Analisado, anteriormente, na temática da identidade organizacional, as pessoas tendem a criar uma categorização nos grupos em que se inserem, tanto pela necessidade que têm de pertencer a algo, como por uma questão de autoestima. Ora, a comunicação interna acaba por atuar como um precedente no que a esta questão se remete. Isto verifica-se porque, a comunicação interna ajuda a especificar qual a identidade vivida, criando as condições necessárias para que se verifique esse “comprometimento”. Assim, a comunicação irá definir o grau, o nível desse mesmo comprometimento, dessa identificação e, conseqüentemente, das atitudes comportamentais dos colaboradores que daí resultam. Isto sucederia não apenas com a organização no geral mas, também, a nível dos vários subgrupos nela existente e dos quais os colaboradores fizessem parte. Com esta categorização surge, necessariamente, uma ligação para com os valores e todos os símbolos a si associados. A comunicação atua, na medida em que cria as condições propícias para que se verifique este enraizamento e esta ligação com os valores identitários e culturais (Welch e Jackson, 2007:189; Elving, 2005:132; Henderson *et al.*, 2015:17).

De acordo com Henderson *et al.* (2015:17), uma comunicação estratégica privilegia assim determinados valores e, naturalmente, a correspondente identidade, sobre outros, por forma a conseguir criar essa identificação. Contudo, ainda que a organização procure seguir uma determinada linha de pensamento, tem também, ainda assim, de conseguir considerar os interesses do seu público interno, e balançar ambos da melhor forma, para prosseguir os seus intentos.

Este conceito de “identificação” pode ser entendida como sendo uma “ampliação contemporânea do conceito de persuasão” na medida em que conjuga, de uma forma bastante subtil, vários procedimentos estratégicos, entre eles a comunicação, numa tentativa de se conseguir alinhar os valores com as pessoas. A identificação é definida tendo por base características como o dinamismo ou a complexidade, como já vistas anteriormente na identidade, mas procura acima de tudo, conseguir conferir um sentido de pertença, ou não, do colaborador para com determinadas culturas existentes, tendo como base de comparação os valores. Sendo a identificação persuasiva, e estratégica, pode ser utilizada para enfatizar a partilha de determinados valores ou determinadas atitudes. Neste ponto, importa perceber duas questões. A primeira é que a comunicação interna pode “manipular” a ferramenta de

persuasão que é a identificação, e é uma ferramenta essencial na medida em que potencia o alcance dos objetivos organizacionais ambicionados, desenvolve aquelas que devem ser relações positivas entre os colaboradores num ambiente salutar. No entanto, quando se fala em manipulação (que geralmente é uma palavra à qual se associa uma certa negatividade), também há uma segunda questão que deve ser ponderada, que é o facto de ser quem está no topo da hierarquia, de ser a direção, quem vai definir a estratégia prosseguida por parte da comunicação interna e controlar os membros. Ou seja, mais uma vez há que referir as questões éticas com que as organizações são orientadas. A comunicação interna possui também ela uma vertente ética que não pode ser ignorada no que concerne a sua influência sobre os colaboradores (Welch e Jackson, 2007:189; Elving, 2005:132; Henderson *et al.*, 2015:17).

Tal como Henderson *et al.* (2015) sugerem, estando perante tantos valores, identidades e necessidades diferentes, inerentes ao posicionamento organizacional, é necessário que todos esses interesses sejam e possam ser tidos em conta. Uma comunicação interna, para que possa desta forma ser estratégica, envolve um pensamento uno das várias identidades e valores para que possa prosseguir o posicionamento organizacional almejado. Sem a promoção desta unicidade, os resultados que daí advêm serão imprevisíveis.

A identidade organizacional tem ganho um relevo cada vez maior, e conseqüentemente, uma preocupação mais acentuada, numa tentativa das organizações conseguirem uma diferenciação e um ganho estratégico em termos de mercado. Ainda que se procure alcançar uma identidade forte e consolidada é importante recordar que esta é extremamente dinâmica, mais ainda se pensarmos em todos os colaboradores, nas suas identidades e identificações interativas e complexas, sempre a sofrerem alterações. A comunicação interna pode, e deve conseguir, direcionar e orientar os colaboradores para determinados valores e na construção de uma identidade em específico sem, ainda assim, esquecer os interesses próprios e os valores próprios dos seus membros (Nascimento, 2009). A comunicação deve, então, ponderar todos os públicos internos, cada grupo, departamento ou setor, e adequar, individualmente, as mensagens que são dirigidas, “a comunicação interna deve privilegiar a interação entre os funcionários para a construção de uma identidade coletiva que estabeleça laços de pertencimento e identificação capazes de constituir com a organização uma identidade local” (Nascimento, 2009:62).

Há ainda a referir que, esta comunicação interna, tem expressão num dado ambiente organizacional, com uma atmosfera muito específica. Como visto anteriormente, este ambiente interno envolve uma determinada estrutura, procedimentos e processos praticados, a cultura e subculturas, o comportamento organizacional, entre outros aspetos (Welch e Jackson, 2007). A cultura é um dos fatores que mais influencia o ambiente interno experienciado na organização mas a influência é recíproca, podendo existir situações nas quais, a comunicação, pode ser utilizada como ferramenta de forma a incutir novos valores aos colaboradores e alterar, de forma estratégica, a cultura organizacional.

A esta realidade, Claude Duterme (2002:96-97) atribuiu-lhe mesmo o nome de “cultura-projeto”. Nesta situação, tudo o que seja definido como política de comunicação interna será orientado de forma a fomentar a construção de um determinado equilíbrio que leve os colaboradores a viver e a trabalhar segundo as expectativas dos gestores e/ou da direção, transmitindo a ideia de que existe um objetivo global em vista e o que se procura prosseguir. No entanto, tal como visto a nível da identidade, se esta influencia não for bem gerida, pode correr-se o risco de existir uma imposição para com os colaboradores, da maneira pela qual se deve pensar a organização, o que, no entendimento de Duterme (2002), poderá acarretar problemas futuros dos quais, é exemplo, a criação de uma “situação *rigida* de regulação”. Cada organização terá de pensar nas consequências que esta estratégia pode trazer e optar pela solução que mais se lhe adequa, tendo por base um comportamento ético, e não, ignorando as necessidades dos colaboradores.

A cultura é, assim, definida, em parte, pela política de comunicação praticada na organização, bem como pela estratégia utilizada, o conteúdo e os instrumentos e suportes pelos quais é transmitida.

Um exemplo disso mesmo é dado por Killingsworth (2012:964) numa experiência, onde o objetivo era responder a reclamações, umas honestas outras excessivas, na qual são distribuídos dois memorandos do CEO expressando culturas organizacionais muito diferentes. Um deles enfatizando a excelência e procurando difundir o espírito competitivo nos colaboradores para fazerem tudo o que pudessem, o outro enfatizando os valores, dizendo aos colaboradores que deveriam fazer o que considerassem ser certo. Os resultados desta experiência com estudantes demonstraram que, os que não se reviam moralmente com

a organização, independentemente do memorando, tiveram resultados muito mais baixos do que aqueles que se reviam, relativamente ao preenchimento de reclamações desmedidas. Os resultados foram ainda particularmente mais elevados naqueles que, para além de se reverem moralmente na organização, receberam também o memorando que reforçava a excelência e o espírito competitivo, preenchendo muito mais reclamações consideradas excessivas. O objetivo desta mensagem não era sobre trabalhar mais ou obter mais resultados mas, ainda assim, os estudantes perceberam e atuaram segundo a cultura da organização e os seus próprios valores.

Assim é demonstrado que, quanto mais «consistente» e «penetrante» for a comunicação numa organização, mais os colaboradores conseguirão apreender e difundir posteriormente os valores e os princípios a ela associados (Killingsworth, 2012:965).

A comunicação interna, deste modo, acaba também por refletir aquilo que é a cultura da organização. Há, indubitavelmente, uma influência de ambas as partes. A comunicação é essencial para dar a conhecer os valores, para envolver os colaboradores neles. Se estes se sentirem como parte desses valores, não podem apenas “conhecê-los” por assim dizer, serão esses os valores que serão difundidos a nível externo também aliado, além de uma boa imagem, uma boa reputação (Chong, 2007). A comunicação dá forma ao conjunto de ações que a organização coordena em torno dos valores compartilhados, e que acabam, conseqüentemente, por contribuir para a construção da imagem que reflete a organização (Curvello, 2012:22).

No entanto, este é um processo de dois sentidos. Para além da direção de uma organização em concreto definir os valores que devem ser difundidos pelos meios de comunicação interna da organização há que procurar perceber quais os valores pessoais que cada colaborador possui e se rege. É importante que exista, à semelhança da dicotomia comunicação e identidade, uma mútua compreensão e os devidos ajustes de parte a parte no que se refere à cultura (Chong, 2007).

Por outro lado, há que pensar que, de forma concreta, a estrutura da organização, que como visto anteriormente é parte integrante da cultura organizacional, é que define a forma pela qual a comunicação interna é realizada dentro da organização, tanto a nível formal como

informal. Pelo que se a cultura existente, não for aquela almejada pela organização, pode criar também uma influência não pretendida da cultura sobre a comunicação.

Neste âmbito, Robbins e Judge (2010:256) defendem que a cultura de uma organização, se for forte e eficaz, pode chegar a substituir a sua comunicação formal. A formalidade da comunicação é estipulada para que os comportamentos dos colaboradores sejam em determinado sentido, criando, assim, «consistência», «ordem» e «previsibilidade». No entanto, como visto anteriormente, esse também é o objetivo da cultura ao ser forte e eficaz, ou seja, guiar o comportamento dos colaboradores. Com uma cultura forte e eficaz evita-se que a gestão tenha de desenvolver meios formais para que os colaboradores sigam esses mesmos comportamentos. Os colaboradores seguem-nos pela simples apreensão da cultura organizacional, expressada originalmente pela comunicação interna.

A influência da cultura e da identidade na comunicação interna tem também expressão nos modos e suportes com que essa mesma comunicação é feita, não tendo apenas influência no conteúdo em si ou na sua forma específica de comunicação.

Almeida (2003:68) vê o conjunto de fatores que constituem a cultura organizacional como «fortes fontes de legitimidade» para todas as práticas e atos adotados. O conhecimento dos aspetos mais fundamentais da cultura organizacional, e mesmo da identidade organizacional, permite adequar e potenciar esses mesmos suportes ao público interno tendo em vista os seus «alvos estratégicos», quer seja para os motivar, integrar ou investir na sua formação. O mais importante é que essa escolha seja feita para que os colaboradores adiram a determinadas políticas e ações, mas, acima de tudo, a que se revejam e se encarem como parte fundamental da organização.

“... o principal objetivo de qualquer programa de comunicação interna passa, necessariamente, pelo estreitamento dos laços entre a direção e os empregados, pela redução dos antagonismos entre indivíduos e grupos, pela busca da obtenção da sinergia, pela busca da criação de cultura comum e um sistema de valores reconhecido e compartilhado para construção de uma identidade organizacional coerente e verdadeira. Ou seja, tudo depende do grau de coesão interna e de identificação dos empregados e gestores com os membros da direção e deste com os objetivos organizacionais” (Hermosa, 1990, *in* Cabral, 2004:70).

Novamente há um novo destaque atribuído às “relações humanas”, pelo facto de desempenharem um papel tão decisivo na organização, acabando por conferir a vertente estratégica também à comunicação organizacional. Os valores ressaltam também neste conceito, uma vez que o processo de comunicação tem assim de se basear neles, de forma a conseguir ter uma expressão relevante junto dos colaboradores (Michel *et al.*, 2013:121-122).

## **5. A Dimensão Estratégica da Comunicação Interna nas Organizações**

A comunicação interna possui um carácter estratégico e desafiante, que bem explorado pode conseguir inúmeras vantagens organizacionais. Se, por um lado, ajuda a influenciar a forma como os colaboradores falam sobre a organização e o seu comprometimento, por outro, também facilita a forma como falam entre si e com os públicos externos, ajudando a criar uma melhor interligação das suas funções com os objetivos prosseguidos (Omilion-Hodges e Baker, 2014:435; Brandão, 2014:362; Welch e Jackson, 2007:177). Karanges *et al.* (2015:129) referem ainda que a comunicação auxilia a criação de um “sentido de comunidade”, pelo facto de estabelecerem as ditas ligações entre si, e proceder à prestação de informação necessária ao seu funcionamento.

Há que perceber que a comunicação interna acontece de uma forma constante no interior da organização, tanto a nível informal como formal, e os esforços para conseguir uma gestão eficiente da mesma são, nos dias de hoje, inúmeros. Sem uma comunicação interna estratégica, pensada de forma eficaz, esta pode resultar em ineficiência no local de trabalho. O que acarretará, posteriormente, numa má imagem, dado que os colaboradores, e a forma como percecionam a organização, tem uma grande influência nos *stakeholders* externos (Welch e Jackson, 2007:178; Omilion-Hodges e Baker, 2014:435).

Ainda que a comunicação interna aconteça a todo o momento, quando se pensa numa comunicação interna associada à estratégia, deixa de se pensar que se está a comunicar apenas por se publicar determinado conteúdo, ou por enviar determinada mensagem. A comunicação interna estratégica vai mais além, pensando no conteúdo da mensagem, no

contexto que a rodeia, em quem a vai receber e em que altura. E, além disso, de que forma vai ser interpretada por quem a recebe. Ao realizar-se esta comunicação, tendo em conta todas estas variantes, tem-se em conta o colaborador e as suas necessidades, privilegia-se um dinamismo que favorece as relações e interligações dos colaboradores, criando envolvimento e espírito de cooperação. Esta estratégia permite também que se perceba quando se quer determinada interpretação dos colaboradores, quer a nível individual quer grupal, e como os podemos orientar para determinados objetivos ou para que se possa, a nível da organização, “estabelecer o devido conhecimento sobre as suas atividades atuais e futuras” (Omilion-Hodges e Baker, 2014:435; Karanges *et al*, 2015:129; Brandão e Portugal, 2015a:153).

Neste sentido, são vários os modelos existentes, de comunicação interna, que procuram auxiliar as organizações quando se pensa em delinear estratégias e procurar maximizar a eficiência da comunicação interna.

Asif and Sargeant (2000) criaram, e desenvolveram, aquele que é o “*Internal Communication Model*”, onde consideram que a comunicação interna não possui uma estrutura hierárquica mas que se caracteriza por ser uma atividade constante, composta por um conjunto de vários elementos que determinam a forma e o nível de influência das formas de comunicação (Delpport *et al.*, 2014:24).

Os componentes que constituem este modelo são (Delpport *et al.*, 2014:24; Asif e Sargeant, 2000):

- i. “Públicos-alvo”;
- ii. “O planeamento do processo de comunicação”;
- iii. “As técnicas e ferramentas de comunicação”;
- iv. “Os resultados da comunicação”;
- v. “Outras variáveis”.

Neste modelo, a comunicação interna, particularmente os seus objetivos, passam por ser alcançados através da utilização dos seus instrumentos e canais, quer formais quer informais, para incentivar os colaboradores a darem *feedback* e a providenciar-lhes informações

importantes. Os resultados seriam a nível da partilha da visão, satisfação, lealdade, entre outros. Contudo, há que não descurar as variáveis que afetam a eficácia da comunicação como, por exemplo, o estilo de gestão ou o *status* do emissor (Delport *et al.*, 2014:24; Asif e Sargeant, 2000).

Ainda assim, este modelo não considera alguns aspetos importantes no seu seio, como sendo a ligação entre a estratégia da organização e a estratégia da comunicação, e não tem em conta o contexto ou o diálogo enquanto importante meio de comunicação (Delport *et al.*, 2014:24).

Por outro lado, o *Top Management Communication Outcomes Model* considera que os colaboradores preferem receber a comunicação interna gerada no seio da organização de dois modos. Se a informação for geral à organização, a nível da suas políticas ou de próximos passos, é referido que os colaboradores preferem que esta seja proveniente da direção de topo. Já se a informação for sobre o trabalho desenvolvido enquanto colaborador, a preferência da comunicação recai, antes, sobre o “supervisor” que esteja encarregue de determinado colaborador (Delport *et al.*, 2014:24-25; Pincus *et al.*, 1991).

Além de se comunicar de duas formas diferentes, a relação com os dois tipos de comunicação por parte dos colaboradores é distinta. Sendo que, a nível da comunicação do seu trabalho, há um impacto mais direto relativamente a questões como a motivação ou a satisfação no trabalho. Desta forma, os resultados provenientes de cada um destes dois modos serão também eles distintos (Delport *et al.*, 2014:25).

Apesar do ênfase dado à comunicação bidirecional, novamente deixa de parte a conjugação do plano comunicacional com o plano estratégico da organização e, também, não tem em conta a dinâmica existente ao longo do processo de comunicação (Delport *et al.*, 2014:25).

*Twente Organisational Communication Model* (TOCOM) é um outro modelo que pretende que a sua utilização tenha expressão nas políticas de comunicação desenvolvidas no interior da organização (Delport *et al.*, 2014:25; Van Gemert e Woudstra, 1999).

Vista como uma ferramenta de gestão, a comunicação na qual este modelo se foca é num modelo aberto, no qual se inclui a comunicação interna e externa como um todo coerente.

Neste modelo, já há uma ligação entre os objetivos e a visão da organização, uma vez que estes são depois, de certa forma, reproduzidos nos objetivos e na visão da comunicação (Delpont *et al.*, 2014:25-26; Van Gemert e Woudstra, 1999).

Identificando a identidade (como elemento interno) e a imagem (como elemento externo), este modelo tem como componentes os seguintes aspetos (Delpont *et al.*, 2014:25; Van Gemert e Woudstra, 1999):

- i. O “*communication mix*”;
- ii. A “informação”;
- iii. Os “símbolos”;
- iv. Os “públicos-alvo e os *stakeholders*”.

Contudo, em falta encontram-se o desenvolvimento de mecanismos que possam avaliar e monitorizar a comunicação.

Já no que concerne ao modelo de Claassen e Verwey (1998), o *Integrated Communication Management Model*, estes salientam a importância de se ter uma gestão de comunicação integrada (Delpont *et al.*, 2014:26).

Encarando a comunicação como um sistema aberto, na qual a informação e as mensagens são extremamente dinâmicas, a mudança é vista como algo natural de ocorrer. Este modelo de gestão integrada da comunicação considera que facilita a cooperação no interior da organização, enquanto um todo, na definição dos objetivos e da estratégia de comunicação. O *Integrated Communication Management Model* encara o subsistema das relações públicas de três modos, quer internos como externos (Delpont *et al.*, 2014:26; Claassen e Verwey, 1998):

- i. “Gestão ambiental”;
- ii. “Gestão organizacional”;
- iii. “Gestão de comunicação”.

Contudo, também este modelo não possui indicadores para que as organizações possam avaliar as suas políticas de comunicação e perceber onde se situam (Delpont *et al.*, 2014:26; Claassen e Verwey, 1998).

Finalmente, um outro modelo, desta feita proposto por Barrett (2002), favorece a compreensão da importância dos colaboradores, na comunicação interna, por parte da gestão. Este modelo, denominado de “*Strategic Employee Communication Model*”, surgiu tendo por base um conjunto de organizações “*high-performing*”, nas quais Barrett (2002) se baseou, de forma a englobar todos os componentes que realmente funcionavam quando se pensava em comunicação direcionada para os colaboradores. Este modelo acaba por englobar uma comunicação entre colaboradores, entre si mesmos, mas também, com os objetivos e com a estratégia organizacional (Barrett, 2002:221; Delpont *et al.*, 2014:27).

O “*Strategic Employee Communication Model*” tem a particularidade de se conseguir compartimentar em diversos elementos, de forma a lidar com cada um, mas, ao mesmo tempo, é de fácil compreensão que não é possível cada um funcionar por si só pois precisam, antes, de ser trabalhados enquanto um todo. Ainda a caracterizar este modelo, estão as mensagens e os canais, os *media* pelos quais são difundidas (Barrett, 2002:221; Delpont *et al.*, 2014:27).

Desta forma, os componentes que lhe dão forma e que caracterizam este modelo são (Barrett, 2002:222; Delpont *et al.*, 2014:27):

- i. “Objetivos estratégicos” – a ligação entre os objetivos estratégicos da organização e os objetivos estratégicos da comunicação deverão estar interligados e ter ligações entre si. A própria comunicação atua enquanto reforço dos objetivos da organização, bem como junto dos colaboradores, como forma de os dar a conhecer internamente, quer no que respeita à visão, a temáticas financeiras ou qualquer outra.
- ii. “Gestão de suporte” – os objetivos e o trabalho afeto à comunicação não deverá ser colocado em prática apenas pelos colaboradores que do departamento de comunicação fazem parte. A direção deverá também ela tomar uma parte ativa como forma de dar o exemplo pois, só desta forma, facilitam que os canais de comunicação funcionem de forma fluida e de acordo com o pretendido.

- iii. “Mensagens direcionadas” – apenas com mensagens segmentadas a cada um dos públicos-alvo se poderá esperar que a comunicação seja elaborada de uma forma eficiente e significativa para quem as recebe. Não só a nível geral da organização mas, também, a nível de cada um dos departamentos que se encontram nela.
- iv. “*Media* eficientes” – ainda que todos os canais, meios de instrumentos de comunicação sejam essenciais para se conseguir chegar aos colaboradores, importa ressaltar a importância maior de que se reveste a comunicação cara-a-cara sobre a comunicação indireta.
- v. Colaboradores bem posicionados” – nomeadamente a nível dos colaboradores de comunicação. Estes devem ser encarados como “facilitadores” e não apenas como produtores de publicações. Devem conseguir estar próximos das decisões que são tomadas a nível de direção, como seja o planeamento estratégico da organização, e que possam tomar parte ativa nele. Desta forma, garante-se que o departamento de comunicação compreende, totalmente, os objetivos da estratégia que se procura alcançar.
- vi. “Avaliação contínua” – a eficiência da comunicação deverá ser avaliada de forma frequente e formalmente, de acordo com objetivos previamente estabelecidos e, principalmente, em alturas de mudança. A par desta avaliação, também deverá ser realizada uma outra a nível individual de cada um dos colaboradores, de acordo com a sua *performance*, e, caso haja lugar a isso, o reconhecimento por excelência devido.
- vii. “Processos integrados” – a estratégia de negócio definida deve incorporar em si mesma também objetivos de comunicação estabelecidos, como parte também do seu progresso.

Através da utilização deste modelo, as organizações veem facilitada a construção de objetivos tangíveis na comunicação interna, que permitem perceber o que deve ser melhorado a nível de comunicação interna, de forma a conseguirem retirar todo o seu valor acrescentado.

## Capítulo III - Metodologia

### 1. Enquadramento da Organização Objeto de Estudo – comOn Group

A comOn, como é hoje conhecida, teve início, há quase duas décadas, fruto de um projeto entre três colegas, e amigos, que procuravam desenvolver uma empresa no mundo digital, centrada naquilo que gostavam, apostando num futuro que não fosse o típico de “fato e gravata” (comOn, 2017).

Desta ambição comum surge a “Elemento Digital”, uma agência Web que se pautava, especialmente, pelo desenvolvimento de *websites*, construídos à medida do que era pretendido, e de estratégias de e-Marketing criativas e inovadoras, cujos objetivos eram os de alcançar dinamismo e de potenciar os negócios dos mais variados clientes, conferindo o almejado “valor acrescentado” (comOn, 2017).

O último trabalho desenvolvido pela “Elemento Digital”, foi também aquele que acabou por definir o objeto da empresa comOn, o marketing e a publicidade. Surgindo assim, quase como por “acidente”. No seguimento destas alterações, a agência começa a crescer, atravessando uma altura de decisões difíceis e, é também nesta altura, que a empresa se envolve com algumas das principais agências de publicidade nacionais. “A comOn passou a ser o complemento perfeito enquanto *expert* tecnológica; as mãos e o cérebro que tornavam real a visão de outros.” (comOn, 2017).

Contudo, é em 2004 que o seu âmbito de atuação sofre algumas mudanças. Passando a realizar uma abordagem mais direta às marcas, diferente do que até então acontecia, e começa a enveredar pelo recente meio do web marketing, particularmente nas ferramentas fornecidas pelo Google como o SEO – *Search Engine Optimization*, o Adwords, entre outras, com uma componente estratégica e de análise fortes que a elas se associam (comOn, 2017).

Três anos volvidos, e com uma reputação sólida já estabelecida nesta área da web marketing, a agência organiza a primeira conferência nacional de marketing digital, intitulada de “e-MKT Conference”, que contou com a participação “das principais associações

internacionais”, entre elas a Google. Após este grande marco alcançado pela agência, no ano seguinte a “Elemento Digital” desaparece, dando lugar à comOn (comOn, 2017).

A partir desta fase a agência, agora comOn, continuou o seu crescimento de forma mais “natural”. Da Baixa da Banheira mudou-se para Setúbal e daqui veio para Lisboa, para o Parque das Nações. Hoje em dia, a comOn encontra-se sediada num espaço criado para ser, além de um local de trabalho, um sítio de aprendizagem, para brincar, para crescer e formar, que correspondesse à visão dos seus criadores. Denominado de *Hood*, este é um espaço que engloba várias empresas que fazem parte do Grupo comOn, que ao momento do estudo se consubstanciou num total de 78 colaboradores. De referir que este espaço quase que se assume como uma entidade distinta, pois possibilita também a sua utilização por projetos que partilhem da mesma visão que o grupo comOn, mas que possam não fazer parte deste. É um “bairro” que permite a sua experimentação e utilização, numa forma de *coworking*, na qual a criatividade e inovação ganham asas (Hood, o novo bairro da comOn, 2016).

As unidades que, presentemente, constituem o grupo são: a comOn - *User Marketing Agency*, que engloba a grande maioria dos colaboradores, razão pela qual se irá focar com maior destaque de seguida, mas que a nível de *beliefs* e de valores estes são partilhados com as restantes empresas do grupo; a Build Up Labs – *Startup Studio*, que cria e idealiza várias *startups* em paralelo, com uma equipa que se mostra interdisciplinar e com recursos partilhados; e a Show People – *Human Experiences Agency*, uma agência que se foca na ativação das marcas e no entretenimento. Através do marketing alternativo, a empresa desenvolve eventos, *team buildings*, ações interativas, tudo o que possa potenciar a marca e a sua experimentação junto do consumidor e a potenciação dessa mesma relação marca-consumidor (comOn, 2017).

No entanto, a história que envolve a criação e o surgir da comOn Group não se reveste apenas de factos mas sobretudo, e essencialmente, das pessoas que dela fizeram parte.

“Personagens com um talento e um potencial tremendos a quem foi dada autonomia, espaço e licença para matar o mais difícil dos briefings, a ponto de, com um mero sussurrar de nome, fazerem com que mais talentos se juntassem à equipa comOn. A materialização do potencial de quem acompanha a agência desde há muito foi o empurrão necessário para uma ambição e fasquia cada vez maiores.” (comOn, 2017).

Neste sentido, cumpre também abordar quais são os *beliefs* pelos quais a empresa se rege, e que têm orientado a sua atuação, quer com clientes quer com os próprios colaboradores. Tendo percorrido todo este caminho, a comOn é, aos dias de hoje, uma agência *full service* que chegada a este ponto adotou uma forma de comunicação particular – o *user marketing*.

O *user marketing*, como definido pela comOn, “combina várias ferramentas no desenvolvimento de soluções que tornam as experiências de utilização das marcas mais humanas, mais próximas e mais eficazes”. O *user marketing* atua, assim, como uma forma de as marcas conseguirem transmitir uma experiência e utilização com um maior significado (comOn, 2017).

A comOn identifica ainda várias das ferramentas utilizadas pelo *user marketing*. Estas são (comOn, 2017):

- i. O “contacto, a psicologia e o *research*”, que atuam a nível dos sentimentos, dos pensamentos e das perceções do utilizador, ajudando a compreendê-lo a si e à sua interação com as marcas;
- ii. A “estratégia”, como forma de os orientar e conferir um propósito aos projetos desenvolvidos;
- iii. A “criatividade”, para criar soluções “fora da caixa” que tenham impacto;
- iv. A “*media, intelligence e social media*”, que fornecem “as pontes de interação e utilização”;
- v. E a “tecnologia”, que permite interações a todo o momento, permitindo agilizar estes processos.

Neste sentido, a empatia, que se revela transversal a toda a forma de ser da comOn, é o seu “*life-motto*” e cumpre um papel de relevo em tudo aquilo que a agência procura fazer. Para a comOn, para se conseguir alcançar a dita “humanidade” das marcas, é necessário que exista da empatia.

A comOn apresenta a definição de empatia como “Ação de se colocar no lugar de outra pessoa, procurando agir ou pensar da forma como ela pensaria ou agiria nas mesmas circunstâncias. Aptidão para se identificar com o outro, sentindo o que ele sente, desejando

o que ele deseja, aprendendo da maneira como ele aprende”. O *user marketing* é a forma de colocar em prática esta empatia, ao permitir às marcas posicionarem-se no lugar das pessoas porque, desta forma, conseguirão fornecer experiências com muito maior significado, e impacto, aos seus utilizadores (comOn Step by Step – The Book, 2015).

Este aspeto é tão importante que foi criada uma metáfora entre a empatia e o calçado, que consegue exemplificar os aspetos mais cruciais da agência. No espaço *Hood* estão pelas paredes os mais variados pares de calçado que pertencem a cada um dos colaboradores, ou a pessoas cujo simbolismo seja de grande importância para a comOn. As próprias salas têm nomes que remetem para o calçado, seja pela sala “Cinderela” ou pela sala “Éder”, entre outras.

Mas como é que se percebe realmente essa ligação entre a empatia e o calçado? Os *beliefs* da comOn, que procuram guiar a agência nos seus modos de ser e atuar, transmitem-na de diversas formas (comOn Step by Step – The Book, 2015):

- i. “*Brands should be made for walking*” é o primeiro desses *beliefs*. Procura que as marcas compreendam as pessoas, que percebam como interagem com os variados produtos e serviços, são marcas humanas que procuram entregar ao utilizar aquilo que ele quer e espera, aquilo que ele necessita. “São marcas que caminham com as pessoas”;
- ii. “*Take a walk on their shoes*”, mais do que adquirir uma marca, as pessoas interagem com ela, criam uma relação e usam-na. Para que isto possa acontecer desta forma, de maneira bem-sucedida, é importante que se coloquem no lugar das pessoas, para que possam construir algo de forma empática;
- iii. “*Shoes speak louder than buzzwords*” caracteriza a agência, enquanto entidade que facilita o trabalho das marcas ao ajudarem-nas a posicionarem-se “nos sapatos” dos seus utilizadores. Pelo facto de procurarem a solução em conjunto com os seus clientes, ao experienciarem a realidade subjacente, os negócios que circundam as marcas, ao invés de irem por “*buzzwords*”. Neste sentido, a comOn estabelece um modelo de negócio muito próprio, que se configura na seguinte fórmula “Empatia + Propósito + Solução = Significado”;

- iv. “*Put your brand in the right shoes and she will conquer the world*”. Hoje em dia, já não são as marcas que detêm o controlo, as pessoas já estão muito mais despertas para a forma como comunicam e as promessas que lhes são feitas. As marcas têm de se adaptar a cada pessoa, têm de se humanizar;
- v. “*The right shoes can change your life. Just ask Cinderella*”;
- vi. “*Solutions like sizes, vary from user to user*”, e isto acontece porque somos todos diferentes e precisamos de calçado também ele diferente, que se adapte a nós mas, também, ao contexto que é experienciado;
- vii. “*User is king, context is queen*” explora essa faceta do contexto, da altura em que determinada marca é experienciada pelo utilizador, quando acedem ao seu *website*, quando utilizam determinado produto. Destes contextos, que poderão ser positivos ou negativos, há que procurar criá-los com bases empáticas, que construam logo à partida ligação e relação com os utilizadores de uma forma humana;
- viii. “*If you walk you will get inspired*”, onde há que procurar definir a estratégia de uma marca com rigor, e não a “correr”;
- ix. “As grandes marcas constroem-se com pequenos passos”, o que significa que, ao invés de se fazer tudo apressadamente, ou só porque sim, é mais importante explorar o porquê e encontrar verdades e propósitos válidos, para alcançar grandes soluções com rigor e eficiência.
- x. “*There is always room for one more pair of great ideas*”. A comOn, ao contrário de outras empresas, não possui um departamento criativo mas procura difundir que, essa criatividade, seja transversal a qualquer um dos colaboradores, todos podem ser criativo. Também aqui a empatia cumpre um papel de relevo, ao facilitar a troca de ideias e a comunicação.

“Quanto mais diversificado for o *background* de quem está envolvido no processo, mais rica é a conversa, mais fácil é entendermos os problemas de *marketing* que nos colocam, melhores são as soluções que no fim da linha fazem com que os utilizadores nem se lembrem que é de *marketing* que estamos a falar” (comOn Step by Step – The Book, 2015).

Também de grande relevância, são os valores que a comOn (2017) defende. São quatro valores que procuram caracterizar tanto a organização como os colaboradores, apenas com

pequenas variâncias. Assim, estes quatro valores ao incidirem sobre a organização, consubstanciam-se na:

- i. “Paixão” – serem apaixonados por tudo o que concretizam e pelo impacto que daí geram;
- ii. “Empatia” – conseguir perceber o que o outro pensa ou sente, quer seja cliente ou colaborador;
- iii. “Colaboração” – garantir com todas as pessoas, quer sejam clientes, fornecedores ou colaboradores, relações de proximidade e compromisso;
- iv. “Exigência” – procuram garantir, de forma ágil e de contínua evolução, valor, resultados e qualidade.

Por outro lado, estes mesmos valores têm uma expressão mais centrada nos colaboradores. Assim:

- i. “Paixão” – apaixonados pelo conhecimento, pela aprendizagem, por construir e por pensar;
- ii. “Empatia” – reconhecer o contexto individual de cada pessoa e tentar compreendê-lo e conseguir dar um *feedback* claro;
- iii. “Colaboração” – que sejam recetivos à mudança, procurando favorecer o grupo à frente de interesses pessoais e individuais, mostrando disponibilidade para construir projetos com outros colegas e parceiros;
- iv. “Exigência” – não só consigo mas também com os outros, procurando superar-se de forma diária.

A empatia, enquanto valor defendido pela organização, tem uma relevância enorme e alcança também expressão naquela que é a visão da organização. Assim, a sua definição resultaria em “Gerar valor para as pessoas é o caminho para captar valor para os negócios. Propósito, autenticidade e empatia são a chave para acrescentar um significado maior às organizações e suas marcas.”.

Já quanto à missão, “Ajudar as organizações a percorrerem o caminho necessário para as transformar em produtos, serviços e marcas mais relevantes, valiosas e bem-sucedidas.”.

Aliados a estes valores, a esta missão, a esta visão, e a todos os aspetos que constroem a comOn, são várias as práticas implementadas para os prosseguir, e garantir que os seus colaboradores os seguem e compreendem. Neste sentido, um dos aspetos privilegiados pela comOn é o *feedback* (comOn, 2017).

Seguindo o modelo apresentado por Scott (2016), a comOn procura alcançar o patamar de “Sinceridade Radical” deste modelo, que combina o ser direto naquilo que se diz, ao mesmo tempo que se procura ter em atenção a quem é que se está a comunicar, adaptando a comunicação a essa pessoa.

Para além de se procurar reger por este modelo de *feedback*, seguindo os seus valores e *beliefs*, a nível interno a comOn procura difundi-los através de outro conjunto de práticas. É obrigatório a que cada colaborador tenha, uma vez por semana, uma formação. Quer seja da sua área em particular, ou de uma outra área existente na empresa (exceto quando são formações generalistas), são dadas sessões de formação a que têm de comparecer obrigatoriamente no seio da organização. Complementarmente, são várias as atividades que são colocadas ao dispor dos colaboradores, por forma a interagirem noutros contextos, e para aprenderem e brincarem (sendo que o espaço *Hood* foi construído precisamente para facilitar a aprendizagem, e é bastante versátil).

Se, às vezes às sextas, é escolhido um *chef* de cozinha, de entre os colaboradores, que prepara pratos para todos, são vários os outros *workshops* que têm lugar no espaço *Hood*. Desde atividades desportivas, a *workshops* de sushi, ou ainda, manicura e cabeleireiro disponibilizadas para todos os colaboradores, há opções para todos experimentarem e aprenderem. Aliada a esta realidade, a organização realiza ainda, uma vez por ano, a *empathy week*, na qual se promovem, durante essa semana, atividades empáticas que ligam os colaboradores e fortificam as suas relações.

Outra particularidade da comOn, e da sua forma de se relacionar com os colaboradores, é a utilização da aplicação *Tap my back*, desenvolvida pela empresa Build Up Labs. Surgiu como forma de dar resposta a uma necessidade interna da empresa, que na altura se encontrava numa fase de grande crescimento, onde o número de colaboradores dificultava o *feedback* individual e o reconhecimento. Hoje em dia, é algo que faz parte da cultura da

empresa, e é amplamente utilizado por todos os seus colaboradores, como forma de se reconhecerem e partilharem, mutuamente, os desafios que enfrentam enquanto equipa, enquanto comOn.

## **2. Questão de Partida, Problemática e Objetivos de Investigação**

A questão de partida funciona como um guia para todo o processo de investigação, procurando explicar, da melhor forma possível, o conhecimento que se procura alcançar com a sua colocação. Esta pergunta, quando formulada, deve possuir “clareza”, “exequibilidade” e “pertinência”. Pois, uma boa pergunta de partida, para que possa ser colocada da melhor forma possível, deve preencher estas condições mencionadas. Caso contrário, a sua utilidade para o processo de investigação poderá revelar-se nula (Quivy e Campenhoudt, 2005:34-45). Bento (2011:20) refere ainda duas características que deveriam ser tidas em conta, complementares às anteriores, que seriam a ética da questão colocada, que não deverá afetar “negativamente o indivíduo, a sociedade ou a natureza”, e ainda que esta, de forma frequente, deva suscitar a atenção para uma “relação” que deve ser aprofundada e estudada.

A questão de partida surge com base num problema que se quer investigar e para o qual se quer procurar soluções ou respostas. Por outro lado, a problemática concebida surge como forma de se olhar para essa mesma pergunta e de se conseguir definir a abordagem mais indicada. Dividindo-se em duas partes, de acordo com Quivy e Campenhoudt (2005:34-45), a primeira consubstancia-se nas leituras e nas perspetivas dos vários autores sobre um mesmo tema, que permite ponderar sobre diversos pontos de vista, compará-los e perceber quais as suas implicações. O segundo momento, por seu lado, implica a atribuição de uma problemática ao estudo em questão. Oferecendo uma linha condutora, permite conferir “coerência e potencial de descoberta” e “estruturar as análises sem as encerrar num ponto de vista rígido” (Quivy e Campenhoudt, 2005:100).

Para a escolha da problemática, deve ter-se em atenção que esta implica escolher “uma orientação teórica” que se relaciona tanto com a “pergunta de partida” como com o seu

“objeto”. No que a este último respeita, há que ter em atenção que este se situa historicamente e socialmente num dado momento do tempo, pelo que há que ter em atenção o momento em que é elaborada, qual a sociedade em que surge, e em que período em específico. Assim, a problematização, nesta fase, tem de ter em atenção dois aspetos: a “perspetiva teórica” e “um objeto de investigação concreto” (Quivy e Campenhoudt, 2005:100-101).

Desta forma, a problemática associada a esta dissertação relaciona-se com a forma pela qual a comunicação interna pode influenciar os valores culturais e identitários experienciados e sentidos a nível organizacional, relacionando também a consequente perceção que é tida por parte dos colaboradores. A pergunta de partida que, neste caso, sustenta esta problemática, é a seguinte:

Qual a relação da comunicação interna da comOn com a transmissão dos valores culturais e identitários organizacionais e sua correspondente perceção por parte dos seus colaboradores?

No que concerne aos objetivos desta dissertação, em particular relativamente aos objetivos pessoais, destaco a importância que estes temas abordados ao longo da dissertação terão no meu percurso profissional, sendo que a minha carreira futura passará, certamente, por estas áreas. A minha formação académica de base é em Direito, mas já me encontro a trabalhar na área da Comunicação, com especial incidência na comunicação interna, pelo que assume toda a importância que estas temáticas sejam por mim aprofundadas, de forma a poder aplicá-las no meu local de trabalho.

Relativamente aos objetivos práticos, o principal será terminar o Mestrado em Ciências da Comunicação, na vertente de Comunicação, Marketing e Publicidade, com distinção. Ao mesmo tempo, pretendo que este estudo se torne relevante para a empresa comOn Group, e que possa contribuir de futuro para as ações ou abordagens da organização que impliquem a cultura e/ou identidade organizacionais e/ou a comunicação interna.

Já quanto aos objetivos de investigação, o que se pretende perceber com este estudo passa pela importância que a Identidade, a Cultura e os Valores organizacionais têm para a organização em causa. Qual o papel que a comunicação interna presta na consolidação e

transmissão destes Valores e desta Cultura e Identidade, percebendo, ao mesmo tempo, de que forma os colaboradores rececionam, aquilo que lhes é transmitido, e qual a concordância gerada.

Deste modo, foram formuladas três questões de investigação que procuraram, enquanto fio condutor, guiar a presente dissertação:

- i. Qual o papel desempenhado pela comunicação interna na consolidação e transmissão da Cultura, da Identidade e dos Valores Organizacionais?
- ii. Qual a perceção que os colaboradores têm dos Valores e atributos culturais e identitários?
- iii. Esses Valores, percecionados pelos colaboradores, são coincidentes com os Valores que a organização procura defender?

Posteriormente, estas questões de investigação terão expressão aquando da elaboração das Hipóteses em Investigação, para a presente Dissertação, de modo a que possam vir a ser, ou não, aferidas.

### **3. Estratégia Metodológica**

Quando se pensa, e se aborda, a investigação que tem lugar em Ciências Sociais e Humanas, Quivy e Campenhoudt (2005:19) dizem-nos que esta serve para:

“ (...) compreender melhor os significados de um acontecimento ou de uma conduta, a fazer inteligentemente o ponto da situação, a captar com maior perspicácia as lógicas de funcionamento de uma organização, a refletir acertadamente sobre as implicações de uma decisão política, ou ainda a compreender com mais nitidez como determinadas pessoas apreendem um problema e a tornar visíveis alguns dos fundamentos das suas representações.”

Tendo estes fatores em conta, e neste seguimento, há que levar em conta que existem dois requisitos de suma importância que se devem ter em atenção aquando da sua elaboração. Se por um lado se procura que esta seja científica, ainda que Quivy e Campenhoudt (2005:19) refiram que até para um investigador profissional seja complicado alcançar este requisito,

por outro, deve procurar-se que se adeque ao objeto em causa a ser estudado (Coutinho, 2014).

Quando se determina o objeto de estudo, este não deve ser feito ao acaso e de forma indiscriminada. Há que existir um objeto concreto, bem delimitado, que possa fornecer todos os dados almejados, para que a pesquisa possa ser bem-sucedida (Carmo e Ferreira, 2008:46). Assim, Carmo e Ferreira (2008:47) incitam a que se tenha em consideração que, no início de um processo de investigação, se deve:

- i. Construir de antemão um conjunto de várias hipóteses que permitam conferir um rumo posterior à investigação;
- ii. Proceder à recolha de informação de uma forma já pensada e estratégica, ainda que permita ao investigador deparar-se com informação inesperada;
- iii. E, ainda, que haja uma preocupação e um rigor naquilo que é esperado da investigação mas expresso de forma simples, para que possa ser de fácil compreensão.

Quivy e Campenhoudt (2005:24-28) referem que o processo de investigação tem expressão ao longo de sete etapas, que estão também elas divididas em três atos. O primeiro ato é o da “rutura” que consiste em, tal como a própria palavra indica, romper com tudo aquilo que tomamos como certo em ciências sociais, todos os “preconceitos” e “falsas evidências” que iludem o investigador relativamente àquilo que ele julga saber. Neste ato inserem-se as etapas da pergunta de partida, enquanto primeiro momento, posteriormente a exploração que se consubstancia em todas as leituras efetuadas e nas entrevistas exploratórias realizadas e, finalmente, na terceira etapa que é a da problemática.

A revisão da literatura é fulcral, no sentido em que estabelece uma relação entre o estudo em causa e o situa na literatura existente, ao mesmo tempo que analisa e tem em conta estudos anteriormente realizados que com ele se relacionem. Há que colocar todas as teorias e interpretações em perspetiva de forma a conseguir trazer novos conhecimentos, que se caracterizem por serem mais esclarecedores e perspicazes que os anteriores (Bento, 2011; Quivy e Campenhoudt, 2005:50). Neste sentido, a vertente teórica que foi tida em conta, e sobre a qual a presente investigação se debruçou, foi sobre temáticas como: Cultura

Organizacional, Identidade Organizacional, a sua relação com a dimensão estratégica da Comunicação Interna e, complementarmente, ainda com conceitos como a estrutura organizacional, a ética empresarial, os valores organizacionais e o comportamento organizacional que se afiguraram de relevo para a completar. Deste modo, aquilo que se pretende alcançar é perceber a forma pela qual os valores culturais e identitários são expressos pela comunicação interna e sua posterior repercussão junto dos colaboradores.

O segundo ato, a “construção”, interliga-se com o anterior na etapa da problemática, “sem esta construção teórica não haveria experimentação válida”, há que fundamentar sempre e construir a investigação num “quadro teórico de referência”. Só assim se poderá, posteriormente, testar as “proposições” criadas, no âmbito da etapa seguinte, “a construção do modelo de análise” (Quivy e Campenhoudt, 2005:28).

Já no que concerne ao terceiro ato, este inclui as etapas da “observação”, da “análise das informações” e das “conclusões”, é ele a “verificação” (Quivy e Campenhoudt, 2005:28).

A presente investigação científica divide-se, neste ato, em dois momentos distintos. Numa primeira fase, cumpre proceder à análise dos dados secundários recolhidos, nomeadamente da análise documental, ou seja, de todas as informações e documentos da organização, internos ou externos, que permitem obter mais conhecimentos da organização em estudo e, complementarmente, a entrevista exploratória realizada a Ricardo Fonseca, *CPO & Strategy Director* e responsável da área de *People and Culture* (Anexo A), que permite conhecer melhor a estrutura e dinâmica da empresa a nível dos seus valores culturais e identitários, de que forma se relacionam com a Comunicação Interna, e qual a perceção sentida por parte dos colaboradores. Esta informação e conhecimento tem também grande importância quando se pensa, posteriormente, no Inquérito por Questionário (Anexo B) que cumpre elaborar e estruturar – enquanto dados primários do estudo em questão.

Numa segunda fase, cumpre analisar os resultados que advêm do Inquérito por Questionário, enquanto técnica utilizada, para que se possam, de seguida, validar, ou não, as hipóteses elaboradas.

### 3.1. Dados Secundários

#### Entrevista Exploratória

“As entrevistas exploratórias servem para encontrar pistas de reflexão, ideias e hipóteses de trabalho, e não para verificar hipóteses pré-estabelecidas” (Quivy e Campenhoudt, 2005:70).

Este tipo de entrevista contribui para que sejam revelados elementos inerentes ao estudo que o investigador, apenas por si só, não teria conseguido chegar até eles e atua enquanto complemento das “pistas de trabalho” que surgem das leituras anteriormente efetuadas (Quivy e Campenhoudt, 2005:69).

Já conhecendo a organização comOn, e tendo sido possível reunir com Ricardo Pereira – *Founder* e CEO – previamente, e analisados os materiais e os documentos que foram disponibilizados, procedeu-se à elaboração de uma entrevista exploratória a Ricardo Fonseca - *CPO & Strategy Director* e responsável da área de *People and Culture* da comOn (ver Anexo A), que possibilitou compreender um pouco melhor a Cultura, a Identidade e os Valores Organizacionais e como estes se relacionam com a Comunicação Interna existente e difundida pelos colaboradores no interior da organização comOn.

#### Análise Documental

Esta técnica de recolha de dados, para a investigação científica, releva no sentido em que permite a obtenção de informação de forma a compreender e a conhecer melhor determinados aspetos e comportamentos do grupo e da organização que se pretende estudar. De acordo com Souza *et al.* (2011:223), “deve permitir a localização, identificação, organização e avaliação das informações contidas no documento, além da contextualização dos factos em determinados momentos”.

Quivy e Campenhoudt (2005:201-203) abordam esta técnica, referindo que os documentos em análise permitem “encontrar neles informações úteis para estudar outro objeto”, sendo

que podem tomar a forma tanto de dados estatísticos, como de documentos textuais. Estes últimos precisam de levar em conta a credibilidade e a autenticidade dos documentos, bem como da sua pertinência relativamente ao “campo de análise da investigação”.

As vantagens provenientes da análise documental relacionam-se com o facto de os custos associados serem bastante reduzidos, por ser uma técnica que não provoca mudanças no ambiente e nos intervenientes que se pretendem estudar e pelo facto das fontes serem, tendencialmente, estáveis (Souza *et al.*, 2011:223). Por seu turno, Quivy e Campenhoudt (2005:203) referem o tempo reduzido que é necessário a esta técnica, além dos custos, o facto de evitar demasiadas entrevistas e inquéritos que acabam por saturar os intervenientes abordados e, ainda, o facto de se poder valorizar este método, cuja evolução tem permitido que se aprimore ao longo do tempo.

No que concerne a esta técnica de recolha de dados, a análise documental, foram recolhidos materiais e informações de documentos, externos e internos, da organização comOn, bastante pertinentes, que contribuíram e acrescentaram valor ao todo da investigação. Para além dos documentos, internos e externos, foram também analisados artigos, notícias, estudos de matérias e de certos conceitos-chave abordados, e demais fontes de informação que se afiguraram de relevo.

### **3.2. Dados Primários**

#### **Inquérito por Questionário**

O inquérito por questionário pressupõe a obtenção de respostas a uma panóplia de questões que visam obter o conhecimento desejado. Geralmente, esta técnica de recolha de dados não envolve uma interação direta, uma situação presencial. Esta questão afigura-se de especial importância no que concerne à construção do inquérito e, posteriormente, da sua aplicação junto da População, uma vez que deverão considerar esse aspeto na sua construção (Carmo e Ferreira, 2008:153; Gil, 2008:121).

Relativamente às hipóteses formuladas no processo de investigação, esta técnica de recolha de dados permite analisar as “correlações” por elas sugeridas e a sua verificação, bem como obter dados fundamentais relativamente ao universo em causa (Quivy e Campenhoudt, 2005:188; Gil, 2008:121; Carmo e Ferreira, 2008:153).

Neste seguimento, Quivy e Campenhoudt (2005:189) consideram que as vantagens do inquérito por questionário se prendem com o facto de poderem “quantificar uma multiplicidade de dados” e de, posteriormente, conseguir-se analisar a sua “correlação”, bem como de se facilitar o alcance de um conjunto de respostas que sejam representativas ou significativas da população.

Complementarmente, Gil (2008:122) considera como vantagens desta técnica de recolha de dados:

- i. O facto de permitir chegar a um vasto número de respostas;
- ii. Tem menos custos associados;
- iii. Permite que as respostas sejam dadas num ambiente de confidencialidade e anonimato;
- iv. Fica à descrição dos inquiridos, o momento que mais lhes convier para responderem ao inquérito;
- v. Não são influenciados pelas opiniões de quem pudesse estar a realizar o questionário.

Quivy e Campenhoudt (2005:190) referem que, ainda assim, é necessário proceder à análise destes dados, à comparação e à análise das correlações existentes, pois as respostas em si mesmas não têm um significado, pelo facto de serem “pré-codificadas”.

#### **4. Universo, Amostra e Horizonte Temporal em Investigação**

O processo de investigação procura estudar o comportamento de um conjunto de indivíduos, as relações existentes e a própria estrutura que compõe esse comportamento. Para que se possa obter essa informação relevante, neste caso em particular por parte dos colaboradores da organização comOn, é necessário abordar os elementos que desse conjunto fazem parte, é necessário abordar o seu Universo ou População (Quivy e Campenhoudt, 2005:159).

Contudo, nem sempre é possível, ou viável, conseguir-se abordar cada um desses elementos do conjunto, razão pela qual se recorrem a “técnicas de amostragem” relevantes e de confiança, que são depois consideradas representativas do todo do Universo (Quivy e Campenhoudt, 2005:159). No início deste processo de investigação, e no decorrer do inquérito, o universo em análise da organização com On Group foi de 78 colaboradores. E obteve-se como amostra 45 respondentes ao inquérito por questionário. O que nos permite destacar que a referida amostra de respondentes é superior a mais de 50% (perto de 60%) do universo de colaboradores da empresa em estudo.

Já no que concerne ao horizonte temporal em investigação, o inquérito elaborado esteve disponível para todos os colaboradores no dia 26 de junho de 2017, através do envio de uma mensagem por correio eletrónico. Houve um novo reforço no dia 04 de julho de 2017, no qual se tornou a enviar por correio eletrónico o inquérito por questionário.

## **5. Limitações ao Estudo**

Ainda que com muitos benefícios, o inquérito por questionário também tem os seus contras, como nos referem Carmo e Ferreira (2008:164). Um desses contras relaciona-se com a “Elevada taxa de não respostas”. De forma preventiva, tentaram tomar-se todas as opções que pudessem inviabilizar esta situação e favorecer as respostas por parte da população em questão. Ainda assim, e ainda que o inquérito por questionário estivesse pronto previamente, só foi possível aplicá-lo já no final do mês de junho. Esta situação temporal poderá ter prejudicado o número de respostas recolhidas que, ainda que cubram mais de metade da população-alvo, poderiam tornar a amostra ainda mais significativa.

## **6. Constructo Metodológico**

A realização do Inquérito por Questionário tem, por base, alguns modelos já referidos, que contribuíram para a sua estruturação e elaboração. Assim:

## Cultura Organizacional

Dubrin (2012:288-289), invoca um modelo de seis dimensões distintas cuja influência se reveste de grande importância no campo da cultura organizacional. Mais precisamente:

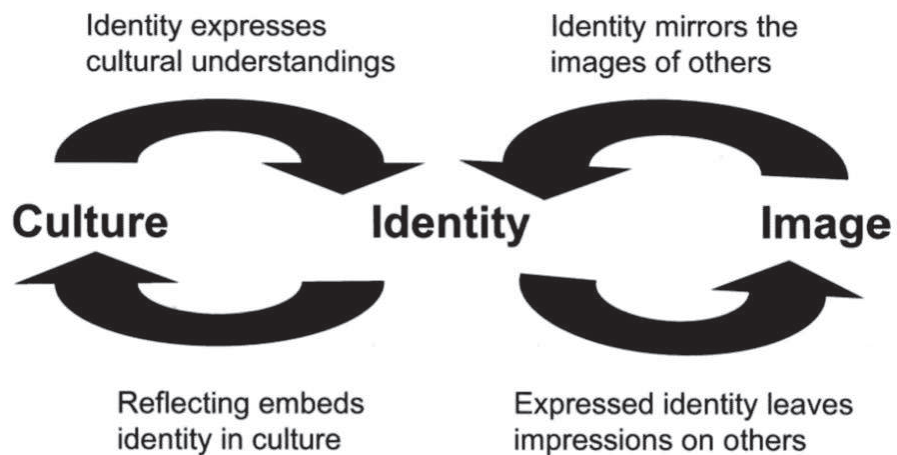
- i. “Valores” – constituem a base de qualquer cultura, a sua filosofia, guiando os comportamentos dos colaboradores numa base constante. Entre eles, Dubrin (2011) dá destaque à ética, ao trabalho em equipa, o compromisso com a qualidade, a preocupação com o bem-estar dos colaboradores, entre outros;
- ii. “Diversidade relativa” – cada organização é diferente no que respeita ao nível de diversidade permitido no seu interior, dado que a cultura exige que exista um certo grau de homogeneidade. Esta diferenciação, ou não, poderá verificar-se tanto a nível da forma como se vestem, da forma como falam ou a nível do seu *background*;
- iii. “Alocação de recursos e recompensas” – o investimento de determinados recursos, em detrimento de outros, na organização envia logo uma mensagem aos colaboradores sobre o que é valorizado no seu interior, ou não;
- iv. “O grau de mudança” – uma organização que se pautar pelo seu dinamismo, ou uma outra que se caracterize pelo seu ritmo mais pausado, leva a que a cultura sofra mudanças diferentes em ambientes também eles diferentes. Isto tem também influência a nível da inovação e do quanto bem aceite ela é em cada organização. O grau de mudança determina de que forma a cultura se encontra enraizada na organização e o quanto forte ela é.
- v. “Sentimento de pertença” – se os colaboradores virem a organização como sua, se se lhes conseguir inculcar esse sentimento, eles próprios começaram a pensar e a agir enquanto “proprietários” da organização. Além de contribuir a que se crie lealdade por parte dos colaboradores e dedicação para com o trabalho, também acaba por conjugar os interesses do colaborador com os interesses da organização.
- vi. “Força da cultura” – ou a proporção de influência que é exercida pela cultura acaba por derivar das dimensões anteriores e da forma como a cultura consegue guiar o comportamento dos colaboradores. Sem esta força, os colaboradores podem começar a seguir apenas a sua vontade própria e, a não corresponder, com o que é deles esperado para com a organização.

## Identidade Organizacional

O modelo da identidade organizacional apresentado por Hatch e Schultz (2002:991):

A identidade tanto é a formação de uma imagem que é emitida pelos seus colaboradores para o seu público externo que, por sua vez, interpreta essas mesmas imagens recebidas. Como, por sua vez, ao interpretarem essas imagens, estas são novamente remetidas à organização e influenciam os colaboradores, e a organização, quanto à sua própria percepção da identidade. Isto porque os próprios membros da organização, atuam eles próprios como públicos externos, e o objetivo é que não existam discrepâncias na forma como a organização é vista de ambas as perspectivas.

**Figura 1.** “Modelo Dinâmico da Identidade Organizacional”



Fonte: Hatch e Schultz (2002:991)

Hatch e Schultz (2002:991) sustentam, assim, que é fundamental criar uma ligação com a imagem para que se compreenda na totalidade as influências internas e externas que a identidade de uma organização sofre, para chegar ao seu estado atual. Mas não só. Além da imagem, não é possível falar de identidade sem abordar também a temática da Cultura Organizacional, e de que forma se influenciam mutuamente.

A “tradição socioconstrucionista” enfatiza que, ainda que semelhantes, tanto a cultura como a identidade são conceitos autónomos que se influenciam, reciprocamente. Seriam dois

fatores particularmente distintos no interior da organização. A cultura vista como mais “autónoma e tácita” e que se difunde pelas práticas conjuntas e partilhadas. A identidade como um fator muito relacional, a nível interno e externo, e “conscientemente auto-reflexivo”. Neste âmbito, é importante referir Fiol (1991), que vê a identidade como um mediador do comportamento e das normas culturais praticadas e aceites na organização. A identidade forneceria um contexto a estas normas, a este comportamento visto superficialmente, interpretando-o e dando-lhe um sentido e uma razão de ser (Ravasi e Schultz, 2006:437; Hatch *et al.*, 2015:63). Hatch *et al.* (2015:63), acrescentam ainda que, este comportamento, vem refletir uma identidade singular na organização, o que, desta forma, ajuda a criar uma separação na mente dos colaboradores entre o conceito de identidade e o conceito de cultura. Ao ser capaz de influenciar, por si só, os padrões de comportamento, a identidade conforme estabiliza esses novos comportamentos vem também influenciar a cultura experienciada no seu interior e, até, mudá-la.

### Comunicação Interna

Os elementos a ter em conta seguindo o Modelo de Barrett (2002:222), no que se refere ao “*Strategic Employee Communication Model*”, que potenciam a comunicação direcionada para os colaboradores, são:

- i. “Objetivos estratégicos” – a ligação entre os objetivos estratégicos da organização e os objetivos estratégicos da comunicação deverão estar interligados e ter ligações entre si. A própria comunicação atua enquanto reforço dos objetivos da organização e deverá atuar também, junto dos colaboradores, como forma de os dar a conhecer internamente, quer no que respeita à visão, a temáticas financeiras ou qualquer outra.
- ii. “Gestão de suporte” – os objetivos e o trabalho afeto à comunicação não deverá ser colocado em prática apenas pelos colaboradores que do departamento de comunicação fazem parte. A direção deverá também ela tomar uma parte ativa como forma de dar o exemplo. Pois, só desta forma, facilitam que os canais de comunicação funcionem de forma fluida e de acordo com o pretendido.
- iii. “Mensagens direcionadas” – apenas com mensagens segmentadas a cada um dos públicos-alvo se poderá esperar que a comunicação seja elaborada de uma forma

eficiente e significativa para quem as recebe. Não só a nível geral da organização mas, também, a nível de cada um dos departamentos que se encontram nela.

- iv. “*Media* eficientes” – ainda que todos os canais, meios de instrumentos de comunicação sejam essenciais para se conseguir chegar aos colaboradores, importa ressaltar a importância maior de que se reveste a comunicação cara-a-cara sobre a comunicação indireta.
- v. “Colaboradores bem posicionados” – nomeadamente a nível dos colaboradores de comunicação. Estes devem ser encarados como “facilitadores”, e não, apenas como produtores de publicações. Devem conseguir estar próximos das decisões que são tomadas a nível de direção, como seja o planeamento estratégico da organização, e que possam tomar parte ativa nele. Desta forma, garante-se que o departamento de comunicação compreende, totalmente, os objetivos da estratégia que se procura alcançar.
- vi. “Avaliação contínua” – a eficiência da comunicação deverá ser avaliada de forma frequente e formalmente, de acordo com objetivos previamente estabelecidos e, principalmente, em alturas de mudança. A par desta avaliação, também deverá ser realizada uma outra a nível individual de cada um dos colaboradores, de acordo com a sua *performance*, e, caso haja lugar a isso, o reconhecimento por excelência devido.
- vii. “Processos integrados” – a estratégia de negócio definida deve incorporar em si mesma também, objetivos de comunicação estabelecidos, como parte do seu progresso.

Desta forma, estes três modelos auxiliaram na construção do Inquérito por Questionário, nomeadamente na elaboração das perguntas. Assim, a correspondência entres questões e modelos concretizou-se da seguinte maneira:

**Tabela 1.** Correspondência entre os Modelos, as Hipóteses e as questões do Inquérito por Questionário

<b>Modelos</b>	<b>Questões</b>	<b>Hipóteses</b>
<b>Dubrin (2012)</b>	1; 2; 4; 5; 6; 7; 8	Hipótese 01

<b>Hatch e Schultz (2002)</b>	3	Hipótese 01
<b>Barrett (2002)</b>	14	Hipótese 01
<b>Barrett (2002)</b>	9; 10; 11; 12; 13; 14	Hipótese 02
<b>Barrett (2002)</b>	9; 10; 13; 14	Hipótese 03

Fonte: Elaboração Própria

Já no que corresponde aos modelos, e aos seus diversos componentes, as questões relacionam-se da seguinte forma:

**Tabela 2.** Correspondência entre os Modelos, seus conceitos-chave e as questões do Inquérito por Questionário

<b>Modelos</b>	<b>Questões</b>	<b>Conceitos-chave</b>
<b>Dubrin (2012)</b>	1; 2	Valores Organizacionais
	4	Diversidade
	5	Alocação de recursos e recompensas
	6	Grau de mudança
	7	Sentimento de pertença
	8	Força da cultura organizacional
<b>Hatch e Schultz (2002)</b>	3	Identidade Organizacional
	9	Objetivos estratégicos
	10	Gestão de suporte

	11	Eficiência dos <i>media</i>
<b>Barrett (2002)</b>	12	Segmentação das mensagens
	13	Posicionamento, avaliação e processo integrado
<b>Dubrin (2012), Hatch e Schultz (2002) e Barrett (2002)</b>	14	Valores, Identidade, mensagens eficientes; sentimento de pertença; objetivos estratégicos.

Fonte: Elaboração Própria

## 7. Hipóteses em Investigação

No que se refere às hipóteses em investigação, e ao papel que desempenham em todo este processo, a sua função é conferir rigor e coerência, mantendo, ainda assim, “o espírito de descoberta e de curiosidade” que lhe deve ser característico (Quivy e Campenhoudt, 2005:119).

Quando criadas, as hipóteses procuram antever os resultados que serão retirados da investigação, tendo sempre por base as teorias e a base teórica anteriormente estudada, e que as deve sustentar. As hipóteses em investigação vêm conferir um novo fio condutor à investigação, de certa forma substituindo as questões de investigação anteriormente elaboradas, sem que estas fiquem esquecidas, e ligando a parte teórica à parte empírica da investigação (Coutinho, 2014; Quivy e Campenhoudt, 2005; Bento, 2011).

Ao longo de todo este processo de investigação, têm sido abordados os conceitos-chave de Cultura, Identidade e Valores Organizacionais, da influência entre eles, bem como da relação que estabelecem com um outro conceito-chave, o de Comunicação Interna. Assim sendo, e neste seguimento, foram desenvolvidas três Hipóteses em Investigação que importa inferir.

Coutinho (2014) diz-nos que na investigação quantitativa, quando se põe uma hipótese à prova, aquilo que se está a testar é, na verdade, a teoria que lhe dá forma e a procura sustentar.

As Hipóteses desenvolvidas na Investigação são:

Hipótese 01 – Os colaboradores da comOn reconhecem os Valores Culturais e Identitários transmitidos pela organização;

Hipótese 02 – A forma como a Comunicação Interna se processa, no interior da organização comOn, tem contribuído para transmitir e consolidar junto dos seus colaboradores a Identidade, a Cultura e os Valores organizacionais.

Hipótese 03 – Existe uma correspondência entre os Valores Culturais e Identitários transmitidos pela organização comOn e a sua perceção pelos seus colaboradores.

## Capítulo IV – Estudo de Caso: comOn Group

### 1. Análise dos Dados Secundários

#### Entrevista Exploratória

Após uma primeira abordagem que permitiu conhecer a organização em estudo, procedeu-se à realização de uma entrevista exploratória a Ricardo Fonseca, *CPO & Strategy Director* e responsável da área de *People and Culture*, (ver Anexo A). Esta entrevista é de suma importância no sentido em que fornece uma perspectiva interna de um colaborador que lida de forma muito próxima com a comunicação interna, bem como com os valores culturais e identitários da organização. A área de *People and Culture* da comOn, pela qual é responsável, encontra-se especialmente centrada nestes temas, sendo que tem em conta os colaboradores que fazem parte da organização e, em consequência, a forma de atuação no seu interior. Este tema foi introduzido na contextualização à entrevista exploratória, surgindo antes das perguntas elaboradas e colocadas ao colaborador (ver Anexo A).

Desta forma, foram elaboradas várias perguntas (ver Anexo A), pensadas de forma cuidada e tendo em conta a investigação em causa, que permitiram perceber que:

- i. Os valores, a visão e missão foram realidades que surgiram de uma necessidade de reestruturação, que se centra sobretudo nos colaboradores;
- ii. A cultura organizacional da comOn é de rápida adaptação, sendo que esta realidade é acentuada pelo setor onde se inserem;
- iii. É uma cultura que se define pela grande variedade de colaboradores e projetos, de talentos diversos, que potenciam a criatividade;
- iv. A comOn é uma “casa” construída, essencialmente, de relações de colaboração e empatia que determinam a sua cultura interna;
- v. São quatro os valores que identificam a comOn, todos eles valores de relação, que são a “Paixão”, a “Colaboração”, a “Empatia” e a “Exigência”;
- vi. A “Paixão” é definida como sendo ligada a tudo aquilo em que os colaboradores acreditam, quer dentro quer fora da organização, e em procurarem excederem-se no que gostam; a “Colaboração” que procura interligar todos, ainda que com as suas

características diferenciadoras; a “Empatia”, o conseguirem colocar-se no lugar do outro e perceberem, ao mesmo tempo, como funciona esse conceito na prática; e, a “Exigência”, muito ligada também com o comprometimento e a conseguirem dar o melhor de si mesmos.

- vii. Os valores da organização são estimulados e incentivados, junto dos colaboradores, através de um conjunto de atividades, formações e convívios tanto num tom mais sério como noutra mais informal;
- viii. Ainda que incentivados, os valores não são impostos nem forçados junto dos colaboradores;
- ix. São vários os meios e os canais utilizados pela organização comOn em conjunto com os seus membros. Ainda assim, é privilegiado o contacto pessoal, tendo a direção e a comissão executiva um papel de relevo nesse sentido, mantendo-se próximos dos seus colaboradores;
- x. Ainda que na ausência de *Key Performance Indicators*, que possam “medir” a influência da comunicação interna, é considerado que esta tem impacto na transmissão dos valores culturais e identitários;
- xi. Existe uma sintonia e uma harmonia geral entre a comOn e os seus colaboradores, no que se refere aos seus valores.

## Análise Documental

À semelhança do que foi referido anteriormente, no que à análise documental se refere, foram analisados alguns documentos internos e externos. Estes permitiram a aquisição de conhecimentos mais aprofundados e em maior detalhe, de alguns aspetos essenciais a este estudo, como os valores, a cultura e identidade e ainda a comunicação interna da comOn Group. Assim, foi possível apreender que:

- i. A organização incentiva bastante os seus colaboradores a viverem e a trabalharem de acordo com determinados valores e *beliefs*;
- ii. Os principais valores que os definem são: a “Paixão”, a “Empatia”, a “Colaboração” e a “Exigência”: a “Paixão” por tudo o que criam e pelo que conseguem alcançar; a “Empatia” no relacionamento e na compreensão do outro enquanto ser individual; a “Colaboração” que sustenta as variadas relações existentes no todo da organização;

- e, a “Exigência”, numa tentativa de se superarem diariamente quer como individuo, quer como equipa;
- iii. A importância dada a estes aspetos é tão significativa que os valores encontram-se definidos, não apenas para a organização em si, mas também para os colaboradores em particular, estando adaptados a ambos;
  - iv. A cultura e identidade não se limitam a existir, estas são colocadas em prática junto dos colaboradores e estes são incentivados a atuar de acordo com os valores existentes. Isso mesmo é percecionado pela metáfora dos sapatos para o valor da empatia, presente nos aspetos mais diversificados da organização;
  - v. O local onde se encontram sediados, o *Hood*, é também ele expressão da identidade da comOn. Para além de criar um ambiente didático e de aprendizagem, é muito versátil e incorpora, nos mais pequenos detalhes, uma comunicação coincidente com a cultura organizacional;
  - vi. Quando existem problemas, ou alguma deficiência, que esteja a prejudicar a comunicação interna da organização, estas procuram ser contornadas e são criados os mecanismos ou soluções necessárias que as possam colmatar. Exemplo disso é a criação da aplicação *Tap my back*, criada a partir de uma necessidade interna que se fez sentir e que lhe deu resposta;
  - vii. Numa tentativa de melhorarem, continuamente, a forma de comunicação interna na organização, procuram colocar em prática o modelo de *feedback* “Sinceridade Radical” que permitirá passar as mensagens de uma forma o mais clara e adequada possível, de modo a que possam transmitir o conteúdo pretendido sem ruído ou constrangimentos.

## **2. Análise dos Dados Primários**

No seguimento da pergunta de partida elaborada, bem como das hipóteses em investigação, foi realizado um Inquérito por Questionário que se baseia nos três modelos anteriormente referidos e aqui aplicados. Assim, para a Cultura Organizacional o modelo de Dubrin (2012), para a Identidade Organizacional o modelo de Hatch & Schultz (2002) e, para a Comunicação Interna, o modelo de Barrett (2002).

O Inquérito por Questionário (ver Anexo B) comporta, antes da sua realização pelo colaborador a que se destina, um enquadramento no qual é apresentado o âmbito da realização deste estudo, referindo a faculdade, a universidade em que se insere, bem como uma breve descrição sobre o tema que é nele tratado. Frisa-se também o facto deste inquérito por questionário ser anónimo e confidencial, incentivando a que os inquiridos possam responder honestamente, fornecendo a sua opinião pessoal e sincera. Aliada a esta realidade, é também referida a curta duração da sua realização e disponibilizado um endereço de correio eletrónico para quaisquer dúvidas que possam surgir aos inquiridos. Como referem Carmo e Ferreira (2008:155), para que se consigam evitar “não-respostas”, importa que quando estas são formuladas se tenham em atenção certos fatores que podem determinar o número e a qualidade das respostas. Assim, importa que o inquérito por questionário seja, antes de mais, de utilidade para o inquirido, ou seja, do seu interesse, que as perguntas elaboradas sejam objetivas e claras, que também as instruções sejam de fácil compreensão e orientação e, ainda, que exista uma estratégia de reforço junto daqueles colaboradores que não tiveram oportunidade de responder numa primeira abordagem.

As perguntas colocadas e formuladas aos colaboradores do comOn são, todas elas, perguntas fechadas. Isto é, conferem uma escolha aos inquiridos de entre algumas alternativas de resposta. De acordo com Carmo e Ferreira (2008:157-158), esta forma de colocação das perguntas é particularmente importante pelo facto de permitirem respostas que não sejam “ambíguas” e que possam ser “objetivadas”. No mesmo sentido, Gil (2008:123) considera que as respostas fechadas garantem uma certa “uniformidade” e são mais facilmente processadas.

Assim, as primeiras questões que surgem no inquérito por questionário (ver Anexo B) são as perguntas de caracterização, ou as perguntas de identificação, que permitem identificar os inquiridos relativamente a dados como o género, a idade e a antiguidade na organização, mas que garantem a sua anonimidade sem que seja possível identificar as respostas de determinado inquirido (Carmo e Ferreira, 2008:154). A segunda parte do inquérito por questionário (ver Anexo B) corresponde às perguntas elaboradas em torno dos modelos já aqui referidos, primeiramente com perguntas mais focadas na Cultura e na Identidade Organizacional para, de seguida, se abordar as questões de Comunicação Interna.

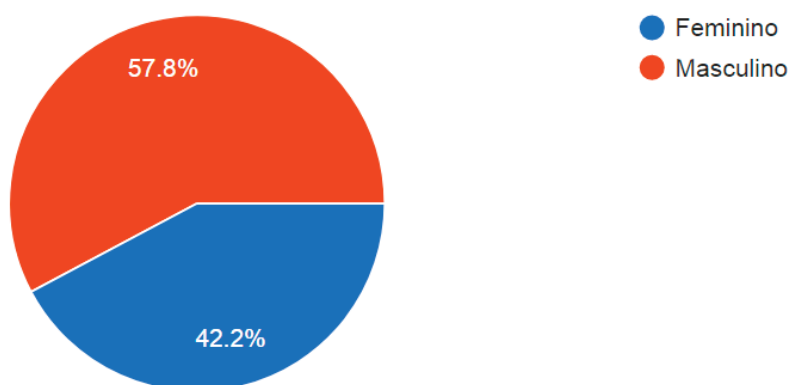
Por outro lado, importa ainda referir que é frequente a utilização de “escalas de atitudes” nas perguntas fechadas. Isto significa que, são apresentadas certas “proposições” aos inquiridos perante as quais terão de reagir, de forma positiva ou negativa, e que se podem relacionar consigo, com os outros, com uma entidade, com determinadas situações, entre outras hipóteses. Este procedimento também se verificou neste Inquérito por Questionário (ver Anexo B), no qual foi utilizada a “Escala de *Likert*” que, perante determinadas “proposições”, pede ao inquirido que escolha uma de entre cinco opções, que são elas: “Concordo totalmente; Concordo; Indeciso; Discordo; ou, Discordo Totalmente” (Carmo e Ferreira, 2008:160; Gil, 2008:143-144).

A análise dos resultados dos dados primários será elaborada de uma forma, primeiramente, descritiva, de modo a que se possa compreender de forma mais simples e direta os resultados a que se conseguiu chegar.

## 2.1 Resultado dos Dados de Caracterização

Importa, primeiramente, descrever e compreender a amostra, do ponto de vista dos dados de caracterização, pelo que se iniciará a análise pelas três perguntas fulcrais desenvolvidas neste âmbito.

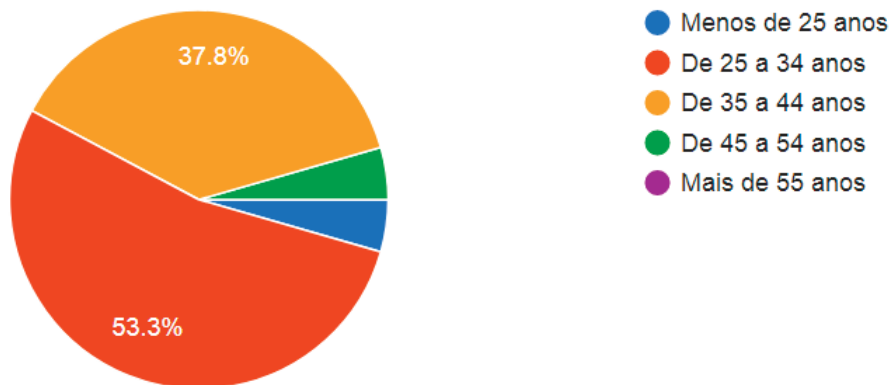
**Gráfico 1.** Género



Fonte: Elaboração Própria

Com este dado de caracterização, o Género, é possível perceber através do gráfico acima representado que a maioria dos inquiridos é do género masculino, com 57,8%, enquanto que do género feminino a percentagem é algo menor, com 42,2%.

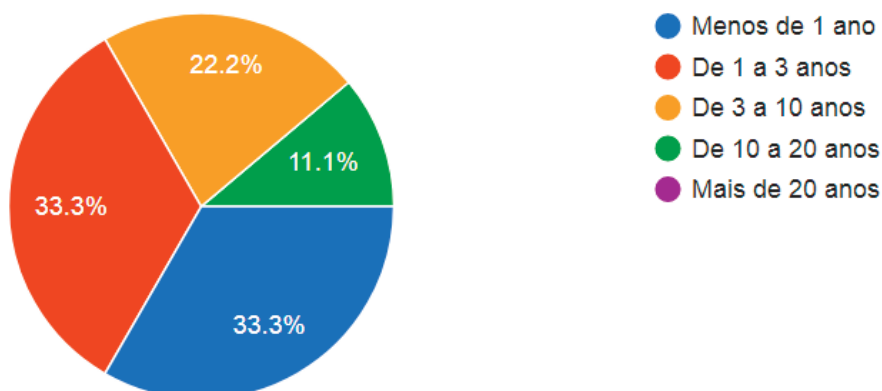
**Gráfico 2. Idade**



Fonte: Elaboração Própria

Já no que concerne à idade dos colaboradores, é possível perceber que a comOn Group é uma organização bastante jovem. Na sua maioria, os inquiridos têm idades compreendidas entre os 25 e os 34 anos, com 53,3%, acrescentado ainda 4,4% de inquiridos com menos de 25 anos. Por outro lado, as idades entre os 35 a 44 anos têm também uma expressão de relevo, a representar 37,8% dos inquiridos. Também de 4,4% é a faixa etária entre os 45 e os 54 anos e é de notar que, nenhum dos inquiridos, se situa numa idade superior a 55 anos.

**Gráfico 3. Antiguidade na Organização**



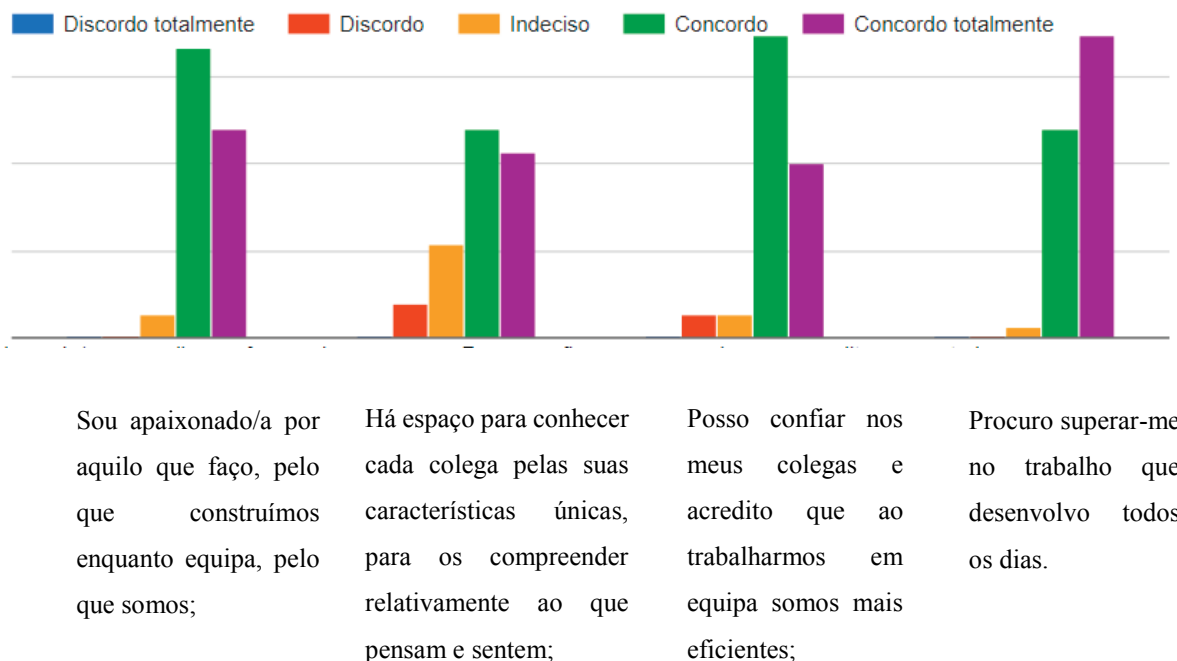
Fonte: Elaboração Própria

De acordo com o gráfico Antiguidade na Organização constata-se que a maioria dos inquiridos se encontra há menos de 3 anos na organização, com 66,6%. Apenas 22,2% se

encontram há cerca de 3 a 10 anos na comOn Group e uma reduzida percentagem, apenas 11,1% se encontra na organização há mais de 10 anos e menos de 20. Nenhum colaborador, dos inquiridos, se encontra com mais de 20 anos de antiguidade mas, uma vez que a organização é relativamente recente, não é um dado muito significativo.

## 2.2 Resultado dos Dados do Estudo

**Gráfico 4.** Questão N°1 – Enquanto colaborador/a sinto que...

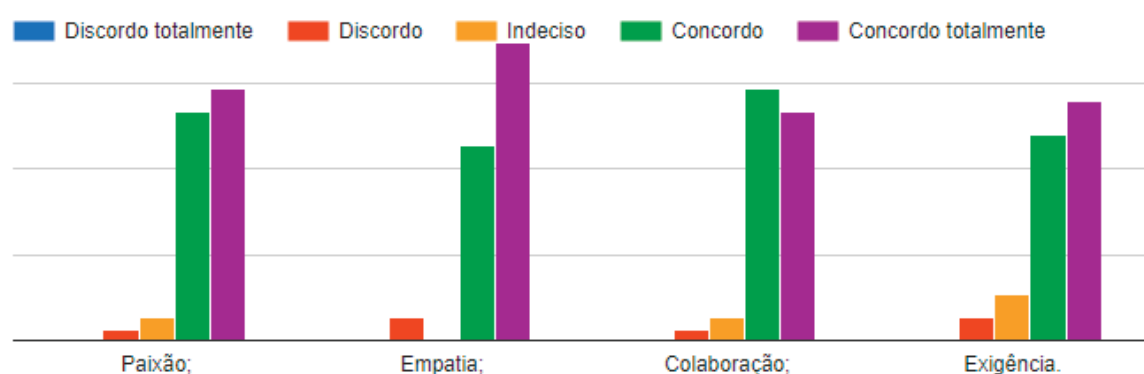


Fonte: Elaboração Própria

Nesta primeira questão, dos dados do estudo, que se relaciona diretamente com os valores da organização comOn, é possível perceber que quase todos os colaboradores inquiridos estão alinhados com os valores defendidos pela empresa. Isto verifica-se pelo facto de quase todos os inquiridos terem respondido com concordo ou concordo totalmente às questões colocadas. Assim, 96% dos colaboradores sentem que são apaixonados pelo que fazem individual e coletivamente, bem como pelo que são enquanto organização, concordando/concordando totalmente, contra 4% que estão indecisos. A percentagem diminui um pouco, com 76% a concordarem/concordarem totalmente com o facto de haver espaço para conhecer e compreender os colegas enquanto indivíduos, sendo que 18% se

encontram indecisos e 6% discordam. Já quanto à confiança depositada nos colegas e ao trabalho de equipa enquanto fator de eficiência, 91% concorda/concorda totalmente que esta confiança existe e da importância do trabalho de equipa enquanto que 4,5% se encontram indecisos e outros 4,5% discordam. Por fim, 98% concordam/concordam totalmente que se procuram superar no trabalho desenvolvido diariamente, sendo que apenas 2% estão indecisos.

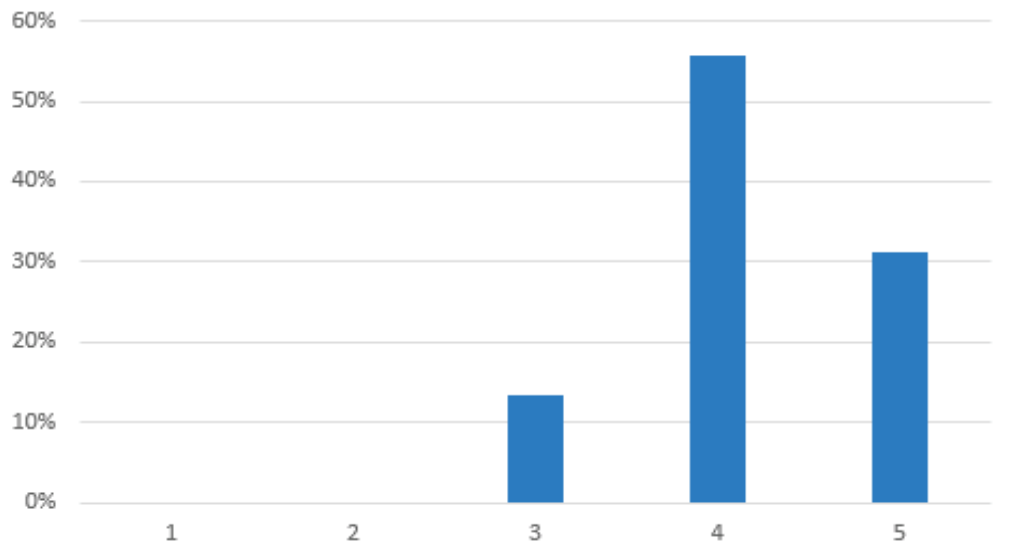
**Gráfico 5.** Questão N°2 – Revejo-me nos seguintes valores desta organização...



Fonte: Elaboração Própria

Esta segunda questão, também ela relacionada com os valores da comOn Group, é formulada de forma mais direta, de forma a perceber qual o grau de relação entre a organização e os colaboradores no que a estes diz respeito. Assim, 93% concordam/concordam totalmente no que ao valor “Paixão” se refere, sendo que 4% se encontram indecisos e 3% discordam deste valor. Já relativamente à “Empatia”, 96% reveem-se neste valor, com uma grande maioria de concordo totalmente, sendo que apenas 4% discordam. Na “Colaboração”, também 93% concordam/concordam totalmente, 4% indecisos e 3% discordam. No que à “Exigência” diz respeito, 87% concordam/concordam totalmente, 9% estão indecisos e 4% discordam. De notar que, apenas o valor da colaboração não obteve uma maioria de concordo totalmente, comparativamente com os restantes.

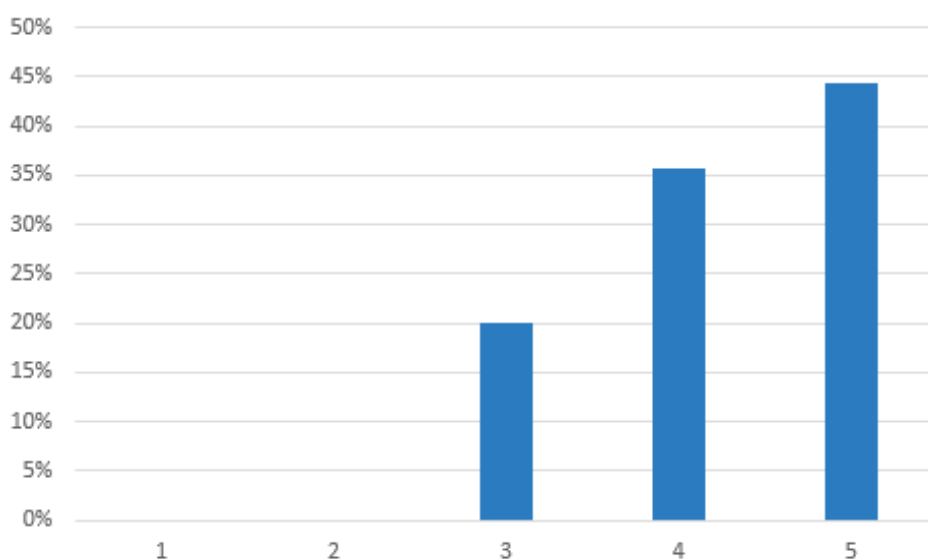
**Gráfico 6.** Questão N°3 - No meu local de trabalho sou feliz, e identifico-me a nível pessoal e profissional com a organização que represento



Fonte: Elaboração Própria

É possível verificar, com esta questão mais relacionada com a identidade, que 87% concordam/concordam totalmente que são felizes e que, a nível pessoal e profissional, se identificam com a organização que representam, a organização comOn. Os restantes 13% encontram-se indecisos.

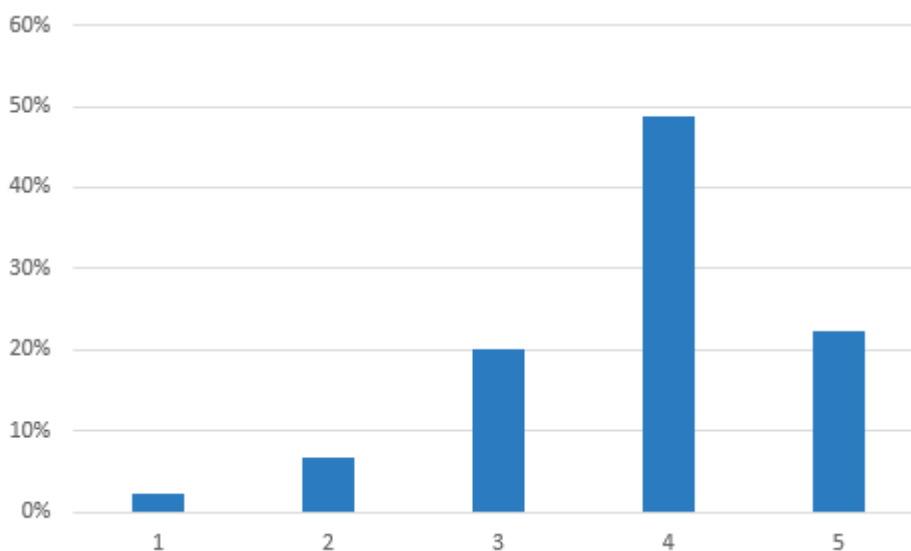
**Gráfico 7.** Questão N°4 - Na minha organização sinto que posso ser eu mesmo/a e identifico-me com os meus colegas



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à diversidade existente na organização, e pela necessidade de se conseguir alguma homogeneidade no seu interior, importa perceber se cada colaborador inquirido sente que pode ser ele mesmo e se identifica com os colegas com quem trabalha. Dos inquiridos 80% concordam/concordam totalmente com esta questão, sendo que apenas 20% se encontram indecisos.

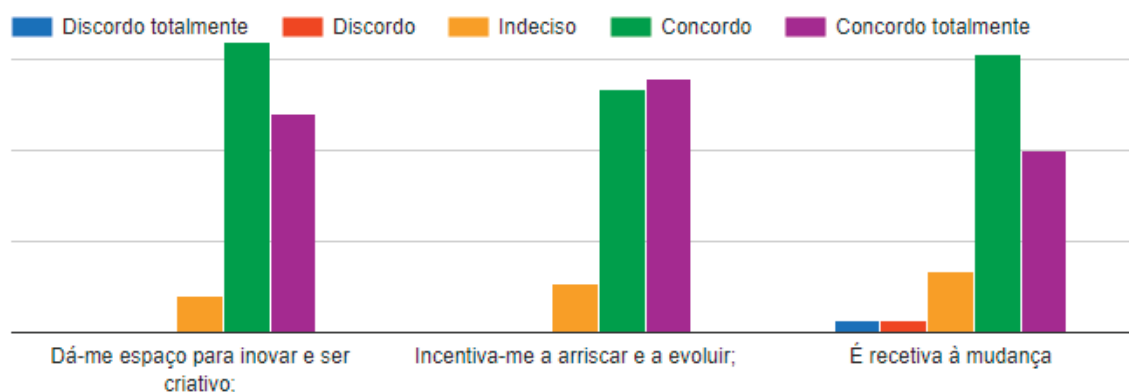
**Gráfico 8.** Questão N°5 - Sinto que o meu trabalho, e o meu esforço, é reconhecido e devidamente recompensado



Fonte: Elaboração Própria

No que respeita à alocação de recursos e recompensas, foi formulada esta questão de forma a compreender se os colaboradores se sentiam devidamente recompensados e reconhecidos pelo trabalho desenvolvido na organização comOn. Na sua grande maioria, 71% concordam/concordam totalmente com a afirmação formulada. Já 20% encontram-se indecisos, e apenas 9% discordam ou discordam totalmente desta realidade.

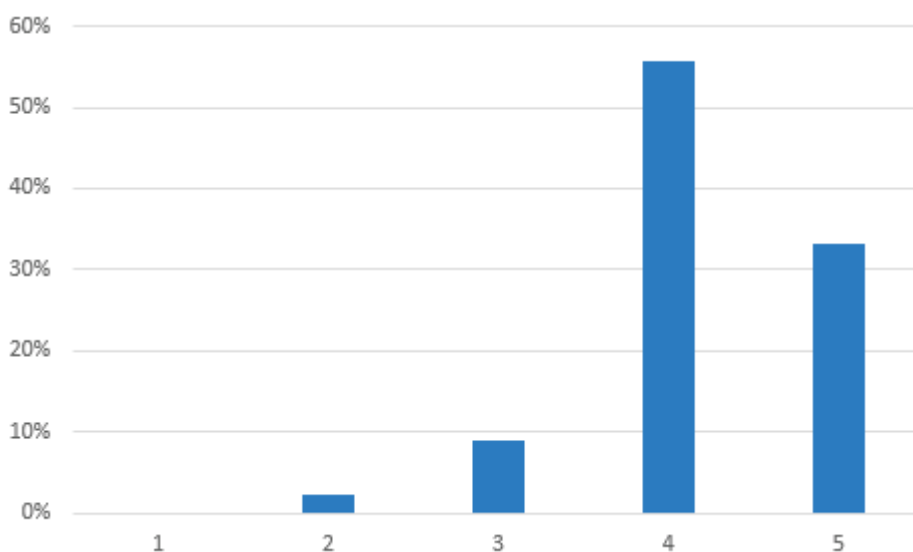
**Gráfico 9.** Questão N°6 – Esta organização...



Fonte: Elaboração Própria

Importa perceber qual o grau de mudança existente na organização, da inovação permitida, isto porque esta mudança acarreta também implicações no modo como a cultura organizacional é experienciada. Assim, 93% sentem que têm espaço para inovar e serem criativos com concordo/concordo totalmente, contrapondo-se contra 3% que se encontram indecisos. No que corresponde à opção “esta organização incentiva-me a arriscar e a evoluir”, 91% concordam/concordam totalmente e 9% encontram-se indecisos. Já na recetividade à mudança sentida na organização, 85% concordam/concordam totalmente com esta afirmação, 11% estão indecisos e os restantes 4% discordam/discordam totalmente.

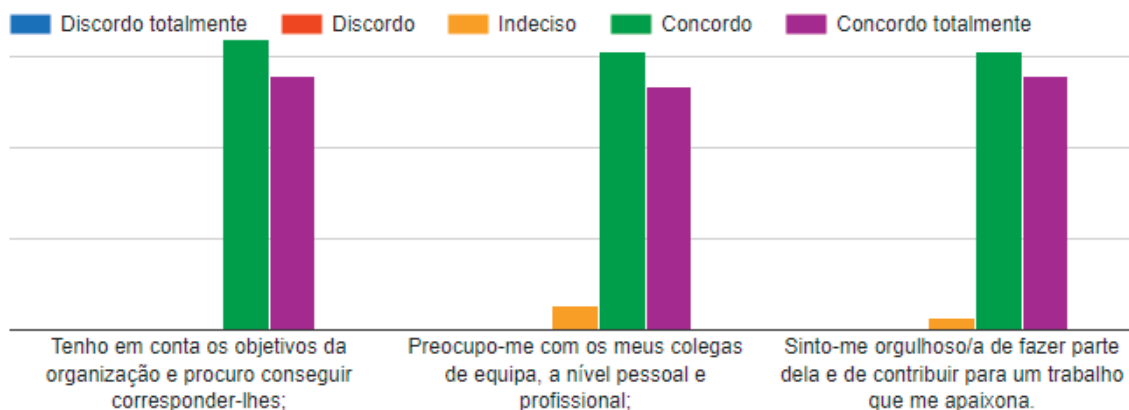
**Gráfico 10.** Questão N°7 – Sinto que faço falta na minha organização e que o meu trabalho faz a diferença



Fonte: Elaboração Própria

No que se refere a esta questão, a grande maioria dos colaboradores inquiridos sente que enquanto pessoa, e enquanto profissional, fazem falta e a diferença no trabalho desenvolvido na comOn. Assim, 89% concordam/concordam totalmente com esta questão, 9% mostram-se indecisos e apenas 2,2% discordam.

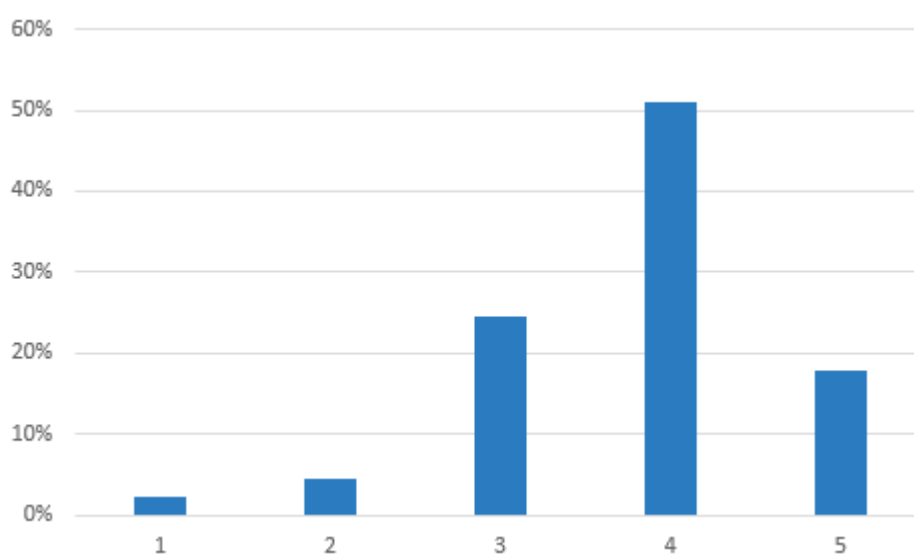
**Gráfico 11.** Questão N°8 – Ao desempenhar o meu trabalho na organização...



Fonte: Elaboração Própria

Esta questão procura entender qual a força da cultura na organização, com afirmações que se relacionam com os valores e com a identidade defendida pela organização. Assim, 100% dos colaboradores inquiridos concordam/concordam totalmente que têm em conta os objetivos da organização ao desempenhar o seu trabalho. Por seu lado, 96% concordam/concordam totalmente no que concerne à preocupação que têm com os colegas, tanto a nível profissional como pessoal, com apenas 4% indecisos. E 98% sentem-se orgulhosos de fazer parte desta organização e de contribuírem para um trabalho que os apaixona, com concordam/concordam totalmente, restando 2% que se encontram indecisos.

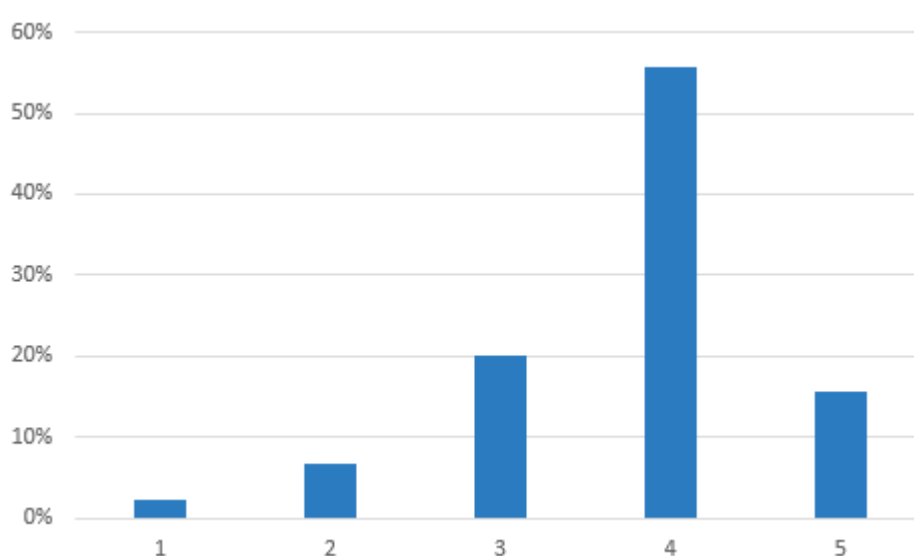
**Gráfico 12.** Questão N°9 – A forma como a comunicação interna atua na minha organização representa bem a cultura, a identidade e os valores organizacionais por ela defendidos



Fonte: Elaboração Própria

Já no panorama da comunicação interna, 68,9% dos colaboradores inquiridos concordam/concordam totalmente que a comunicação interna representa bem a cultura, a identidade e os valores organizacionais instituídos. Há 24,4% dos colaboradores que se sentem indecisos relativamente a esta questão. Apenas 6,6% discordam/discordam totalmente de que isto aconteça.

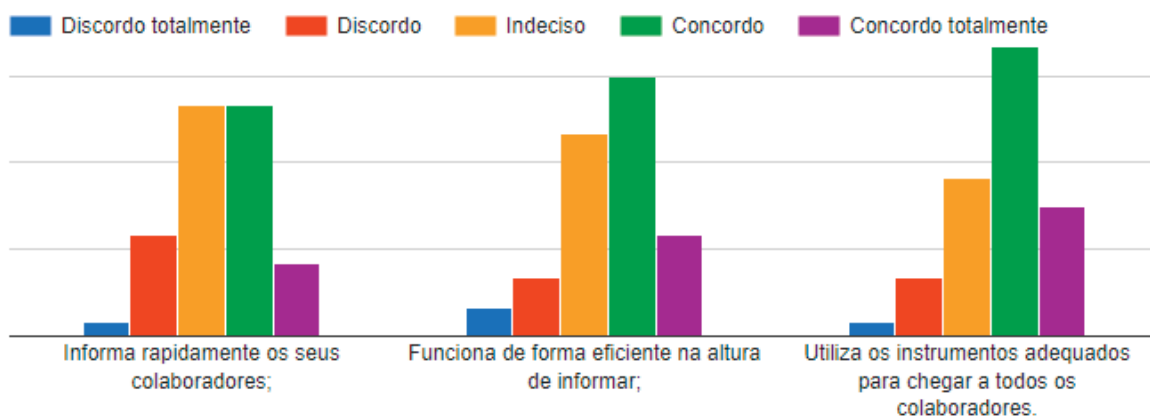
**Gráfico 13.** Questão N°10 – Os líderes da minha organização comunicam de forma coincidente com a forma de comunicação organizacional que é defendida



Fonte: Elaboração Própria

Nesta décima questão, 71,2% dos inquiridos concordam/concordam totalmente que a comunicação dos líderes vai ao encontro do que é defendido pela organização. Por seu lado, 20% encontram-se indecisos e 8,9% discordam/discordam totalmente.

**Gráfico 14.** Questão N°11 – A comunicação interna na minha organização...



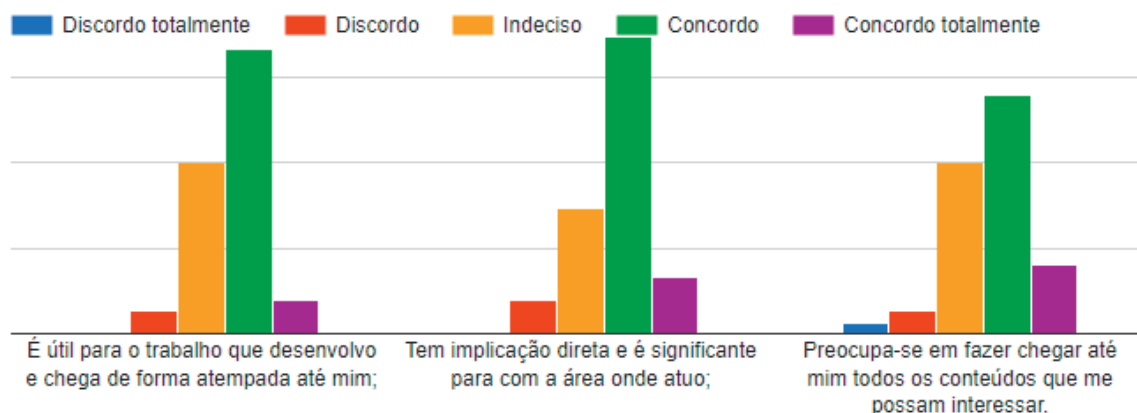
Fonte: Elaboração Própria

Quanto à forma de comunicação experienciada no interior da organização comOn, 47% concordam/concordam totalmente que esta informa rapidamente os seus colaboradores. No entanto, 35% encontram-se indecisos sobre esta realidade. Já 18% discordam/discordam totalmente que isto suceda.

Já no que se refere à sua eficiência na altura de informar, 56% concordam/concordam totalmente com esta afirmação, 31% estão indecisos e apenas 13% discordam/discordam totalmente.

Na adequação dos meios utilizados para chegar aos colaboradores, 64% concordam/concordam totalmente que estes são os mais adequados, 24% mostram-se indecisos e a percentagem dos que discordam/discordam totalmente é de 12%.

**Gráfico 15.** Questão N°12 – A informação que recebo através da comunicação interna da minha organização...



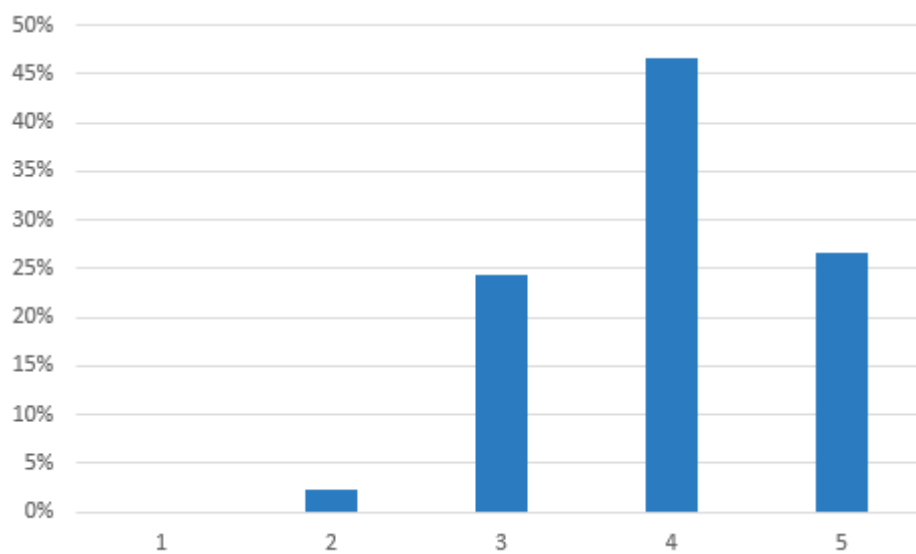
Fonte: Elaboração Própria

Já quanto à informação que chega aos colaboradores da comOn, 62% dos inquiridos concordam/concordam totalmente que esta é útil para o trabalho que desenvolvem e que chega de forma atempada. Porém 33% mostram-se indecisos quanto a esta realidade, mas apenas 5% discordam.

69% Concordam/concordam totalmente que esta informação tem uma ligação direta com a área onde atuam, com apenas 24% dos inquiridos indecisos e 7% a discordar.

Quanto à preocupação que a organização tem, em fazer chegar todos os conteúdos que possam ser relevantes aos colaboradores da comOn, 60% acreditam que isto acontece, respondendo que concordam/concordam totalmente, 33% estão indecisos e 7%, por seu lado, discordam/discordam totalmente que isto se verifique.

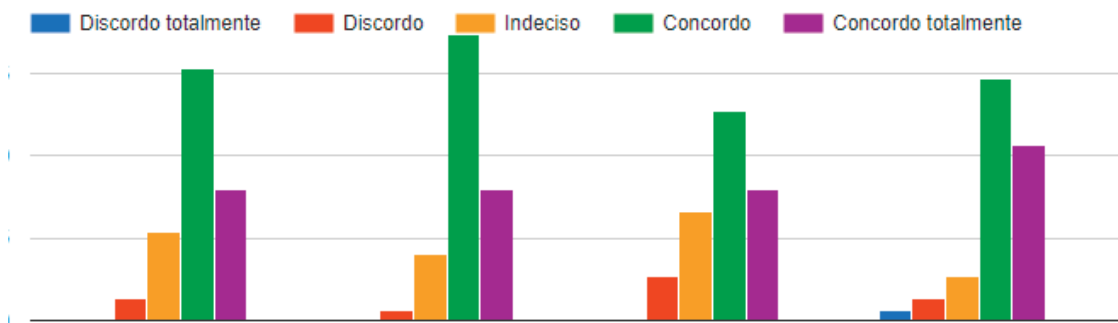
**Gráfico 16.** Questão N°13 – Sinto que a comunicação interna se relaciona com os objetivos e com a estratégia da organização



Fonte: Elaboração Própria

Para esta décima terceira questão, 73% dos colaboradores concordam/concordam totalmente que a comunicação interna se relaciona com os objetivos e com a estratégia prosseguida pela organização. Ainda assim, 24,4% estão indecisos e apenas 2,2% discordam.

**Gráfico 17.** Questão N°14 – Sinto que a comunicação interna na minha organização é importante porque...

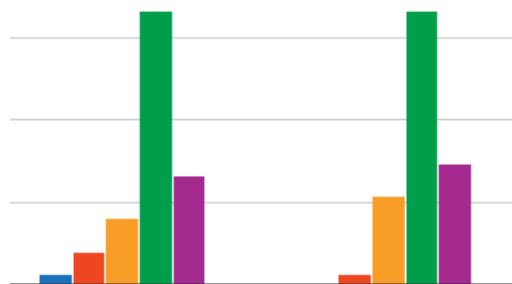


Me proporciona toda a informação essencial sobre esta;

Se relaciona com valores com os quais me identifico;

Tem em conta a opinião de todos os colaboradores, incluindo a minha;

Faz-me sentir parte de algo, de uma “família”, incentivando-me a dar o meu melhor;



Se preocupa com os meus interesses e objetivos, pessoais e profissionais;

Reflete a essência daquilo que é a organização.

Fonte: Elaboração Própria

Nesta décima quarta, e última, pergunta, procura-se perceber as várias vertentes em que a comunicação interna poderá ser relevante e necessária aos colaboradores da comOn. Assim, à pergunta sinto que a comunicação interna na minha organização é importante porque me proporciona toda a informação essencial sobre esta, cerca de dois terços da amostra, mais precisamente 78% concordam/concordam totalmente com esta realidade, existindo apenas 18% que se mostram indecisos e apenas 4% que discordam.

Por outro lado, que a comunicação interna se relaciona com valores com os quais os colaboradores se identificam. Nesta questão, 84% dos inquiridos concordam/concordam totalmente, 13% mostram-se indecisos e 3% discordam que isto aconteça.

Quanto ao facto de levar em conta a opinião de todos os colaboradores, 68% concordam/concordam totalmente, 22% estão indecisos e 10% discordam.

Na quarta proposição, 84% concordam/concordam totalmente no que concerne a considerarem-se parte de uma “família” e ao incentivo existente para que deem o seu melhor. Por outro lado, existe quem discorde totalmente/discorde, mas apenas 7%. Restam 9% dos inquiridos que se encontram indecisos.

No que se refere ao facto da comunicação interna se preocupar com os interesses dos colaboradores e com os seus objetivos, quer pessoais quer profissionais, 78% concordam/concordam totalmente que isto suceda, contrapondo-se com 9% que discordam/discordam totalmente. Nesta questão, 13% mostram-se indecisos.

A última proposição desta questão afirma que a comunicação interna é importante porque reflete a essência daquilo que é a organização comOn. Dos inquiridos 80% concordam/concordam totalmente com esta situação, sendo que apenas 2% discordam, pelo que é possível constatar uma grande discrepância entre as opções, sem que haja qualquer registo de um discordo totalmente. Todavia, 18% encontram-se indecisos quanto a esta realidade.

### **3. Apuramento dos Resultados obtidos do cruzamento entre os Dados de Caracterização: Idade e Antiguidade na Organização e os Dados do Estudo**

Para uma análise mais detalhada, e relevante, dos dados até aqui descritos, cumpre realizar um cruzamento de dados, entre os dados de caracterização e os dados do estudo. Desta forma, os dados de caracterização: Idade e Antiguidade na organização foram cruzados com os dados do estudo das seguintes questões:

- i. Questões 01, 02 e 03, que correspondem à hipótese 01;
- ii. Questões 09, 10, 13 e 14, que correspondem às hipóteses 02 e 03.

Assim, será possível perceber e compreender se a faixa etária em que os inquiridos se encontram, ou se os anos de trabalho na organização comOn, afetam, de algum modo, o reconhecimento dos valores por parte dos colaboradores; se a forma de funcionamento da comunicação se afigura semelhante, ou não, a todos os inquiridos; ou se a percepção da cultura e da identidade organizacional sofre de discrepâncias de acordo com algum dos dados de caracterização.

Desta forma, foram novamente elaborados gráficos para facilitar a análise destes dados e, em particular, do seu cruzamento. Nos casos em que as questões apresentam mais do que uma proposição, foram antes construídas tabelas, que facilitam a percepção dos dados a quem os analisa.

As questões acima identificadas, escolhidas para nas quais se realizar este cruzamento de dados, foram-no por possibilitarem dar uma resposta mais aprofundada e relevante das hipóteses que se encontram em investigação:

Hipótese 01 – Os colaboradores da comOn reconhecem os Valores Culturais e Identitários transmitidos pela organização;

Hipótese 02 – A forma como a Comunicação Interna se processa, no interior da organização comOn, tem contribuído para transmitir e consolidar junto dos seus colaboradores a Identidade, a Cultura e os Valores organizacionais;

Hipótese 03 – Existe uma correspondência entre os Valores Culturais e Identitários transmitidos pela organização comOn e a sua percepção pelos seus colaboradores.

### 3.1 Comparação entre a Idade do Colaborador e os Dados do Estudo

**Tabela 3.** Comparação da Idade com a Questão N°1 – Enquanto colaborador/a sinto que...

<b>Proposição</b>	<b>Idade</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
<b>Sou apaixonado/a por aquilo que faço, pelo que construímos enquanto equipa, pelo que somos</b>	Menos de 25 anos	-	-	100%	-
	De 25 a 34 anos	-	4%	54%	42%
	De 35 a 44 anos	-	6%	53%	41%
	De 45 a 54 anos	-	-	50%	50%
<b>Há espaço para conhecer cada colega pelas suas características únicas, para os compreender relativamente ao que pensam e sentem</b>	Menos de 25 anos	-	-	50%	50%
	De 25 a 34 anos	8%	13%	46%	33%
	De 35 a 44 anos	7%	29%	35%	29%
	De 45 a 54 anos	-	-	-	100%
<b>Posso confiar nos meus colegas e acredito que ao trabalharmos em equipa somos mais eficientes</b>	Menos de 25 anos	-	-	50%	50%
	De 25 a 34 anos	4%	4%	67%	25%
	De 35 a 44 anos	6%	6%	53%	35%

	De 45 a 54 anos	-	-	-	100%
<b>Procuro superar-me no trabalho que desenvolvo todos os dias</b>	Menos de 25 anos	-	-	50%	50%
	De 25 a 34 anos	-	-	33%	67%
	De 35 a 44 anos	-	6%	53%	41%
	De 45 a 54 anos	-	-	-	100%

Fonte: Elaboração Própria

Nesta primeira questão, mais focada na hipótese 01, que se relaciona diretamente com os valores e que é agora interligada com as idades e faixas etárias dos inquiridos, é perceptível que existe uma grande maioria dos colaboradores nas opções concordo/concordo totalmente, uma pequena percentagem de indecisos e uma ainda menor na opção discordo nas proposições apresentadas. Deste modo, nesta questão as respostas parecem bastante homogêneas, independentemente da idade que cada colaborador inquirido tenha. De referir ainda que, em nenhuma da proposição se registou a opção discordo totalmente.

Na primeira alínea, sou apaixonado/a por aquilo que faço, pelo que construímos enquanto equipa, pelo que somos, há uma preponderância de todas as idades junto da opção concordo e, de seguida, na concordo totalmente, registando a grande maioria das opções. Apenas as faixas etárias dos 25 aos 34 e dos 35 aos 44 anos registaram uma percentagem de indecisos, bastante reduzida, sendo de 4% e 6% correspondentemente. Não se registou nenhuma opção de discordo.

Na segunda proposição continua a existir uma maior incidência junto das opções concordo/concordo totalmente, relativamente a existir espaço para conhecer cada colega pelas suas características, para os compreender relativamente ao que pensam e sentem. Dos

45 aos 54 anos, 100% dos inquiridos concorda totalmente com esta afirmação. A percentagem de indecisão é um pouco superior nesta alínea, sendo novamente registada nas idades dos 25 aos 34 e dos 35 aos 44 anos. Também estes tiveram uma pequena percentagem na opção discordo de 8% e 7% respetivamente.

No que respeita à confiança depositada nos colegas, e ao acreditar que o trabalho de equipa potencia a eficiência, novamente a maioria das faixas etárias se concentra sobre as opções concordo/concordo totalmente. E novamente também, as faixas etárias dos 25 aos 34 e dos 35 aos 44 anos registaram uma pequena percentagem tanto de indecisos como de discordo.

Já quanto à última proposição, é evidente que 100% de quase todas as faixas etárias se concentram nas opções concordo/concordo totalmente, com a única exceção das idades dos 35 aos 44 anos com 6% que se encontram indecisos mas sem nenhum discordo.

Uma vez que não existiram respostas de inquiridos com mais de 55 anos, nem respostas com a opção discordo totalmente, estes foram omitidos na tabela 3, por razões de clareza e de simplificação da sua análise.

**Tabela 4.** Comparação da Idade com a Questão N°2 – Revejo-me nos seguintes valores desta organização...

<b>Proposição</b>	<b>Idade</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
<b>Paixão</b>	Menos de 25 anos	-	-	100%	-
	De 25 a 34 anos	4%	4%	46%	46%
	De 35 a 44 anos	-	6%	41%	53%
	De 45 a 54 anos	-	-	-	100%

<b>Empatia</b>	Menos de 25 anos	-	-	50%	50%
	De 25 a 34 anos	4%	-	38%	58%
	De 35 a 44 anos	6%	-	41%	53%
	De 45 a 54 anos	-	-	-	100%
<b>Colaboração</b>	Menos de 25 anos	-	-	100%	-
	De 25 a 34 anos	4%	4%	42%	50%
	De 35 a 44 anos	-	6%	59%	35%
	De 45 a 54 anos	-	-	-	100%
<b>Exigência</b>	Menos de 25 anos	-	-	50%	50%
	De 25 a 34 anos	8%	13%	29%	50%
	De 35 a 44 anos	-	6%	53%	41%
	De 45 a 54 anos	-	-	50%	50%

Fonte: Elaboração Própria

Incidindo novamente sobre os valores, desta vez de uma maneira ainda mais direta nesta questão nº2, é possível perceber que a homogeneidade no que às idades concerne se torna a verificar, de forma ainda mais acentuada do que na questão anterior.

Na faixa etária de menos de 25 anos, no que se refere ao valor da Paixão, 100% concorda que se reveja neste valor da organização e na faixa etária dos 45 aos 54 anos 100% concorda totalmente. Dos 25 aos 34 e dos 35 aos 44 anos encontram-se divididos entre o concordo/concordo totalmente, com uma reduzida percentagem de indecisos. A faixa etária dos 25 aos 34 anos registou também uma percentagem de 4% de discordo.

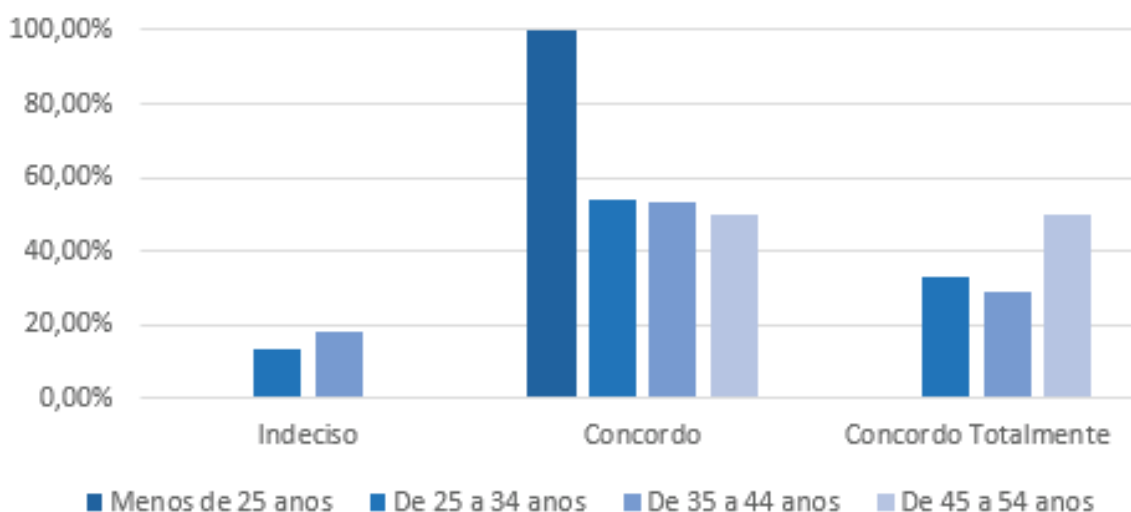
Já quanto ao valor da empatia, existe uma grande predominância de todas as faixas etárias nas opções concordo/concordo totalmente, apenas com uma reduzida percentagem da opção discordo de 4% e de 6% nas idades dos 25 aos 34 e dos 35 aos 44, respetivamente.

Na terceira proposição, na colaboração, novamente a maioria dos inquiridos centra-se nas opções concordo/concordo totalmente e torna a verificar-se uma reduzida percentagem de indecisos nas faixas etárias dos 25 aos 34 e dos 35 aos 44 anos. Também se torna a verificar, que a faixa etária dos 25 aos 34 anos registou 4% de discordos.

Por fim, o valor exigência tem os resultados mais divididos, inclusive nas opções concordo/concordo totalmente, ainda que estas continuem a registar a maioria dos resultados. Ainda que a faixa etária dos 35 aos 44 anos tenha registado uma pequena percentagem de indecisos, apenas 6%, dos 25 aos 34 anos a percentagem é um pouco superior com 13% e ainda 8% de discordos.

Uma vez que não existiram respostas de inquiridos com mais de 55 anos, nem respostas com a opção discordo totalmente, estes foram omitidos na tabela 4, por razões de clareza e de simplificação da sua análise.

**Gráfico 18.** – Comparação da Idade com a Questão N°3 - No meu local de trabalho sou feliz, e identifico-me a nível pessoal e profissional com a organização que represento

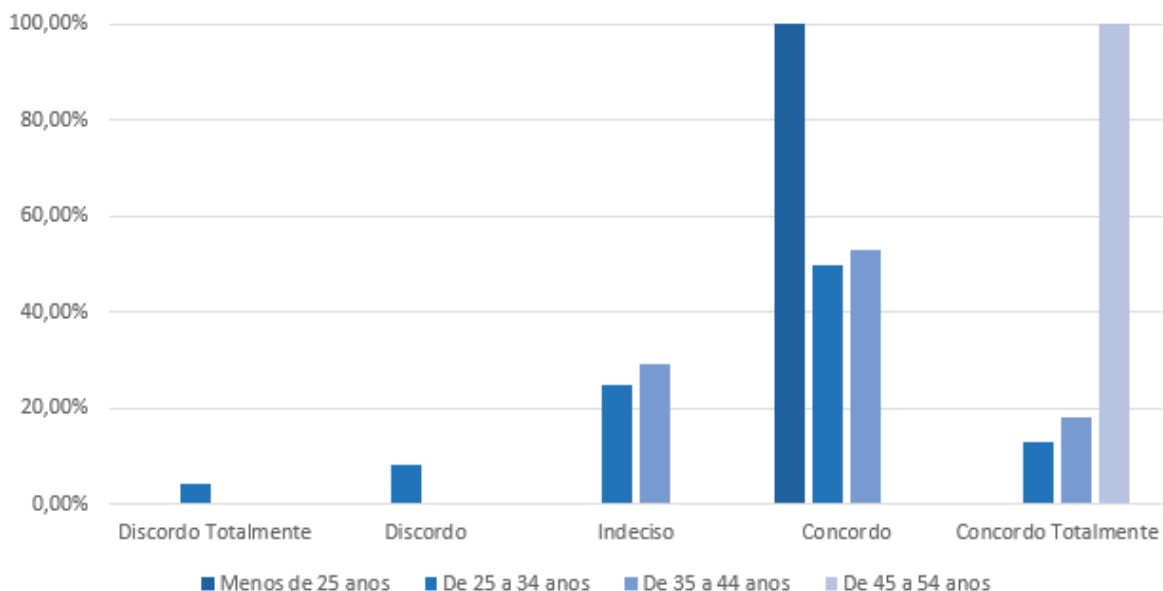


Fonte: Elaboração Própria

Nesta questão nº3, relacionada com a identidade e com a forma como o colaborador se sente identificado a nível pessoal e profissional com a organização, existe uma unanimidade nas respostas dos colaboradores inquiridos. No gráfico 18 é possível perceber que, enquanto que os menos de 25 anos concordam 100% que se sentem felizes e identificados, as restantes faixas etárias encontram-se muito equivalentes nos valores de concordo/concordo totalmente. Nas faixas etárias dos 25 aos 34 e dos 35 aos 44 anos encontram-se novamente alguns colaboradores indecisos, mas com uma percentagem bastante inferior quando comparadas com as restantes.

Uma vez que não existiram respostas de inquiridos com mais de 55 anos, nem respostas com as opções discordo/discordo totalmente, estes foram omitidos no gráfico 18, por razões de clareza e de simplificação da sua análise.

**Gráfico 19.** – Comparação da Idade com a Questão N°9 - A forma como a comunicação interna atua na minha organização representa bem a cultura, a identidade e os valores organizacionais por ela defendidos

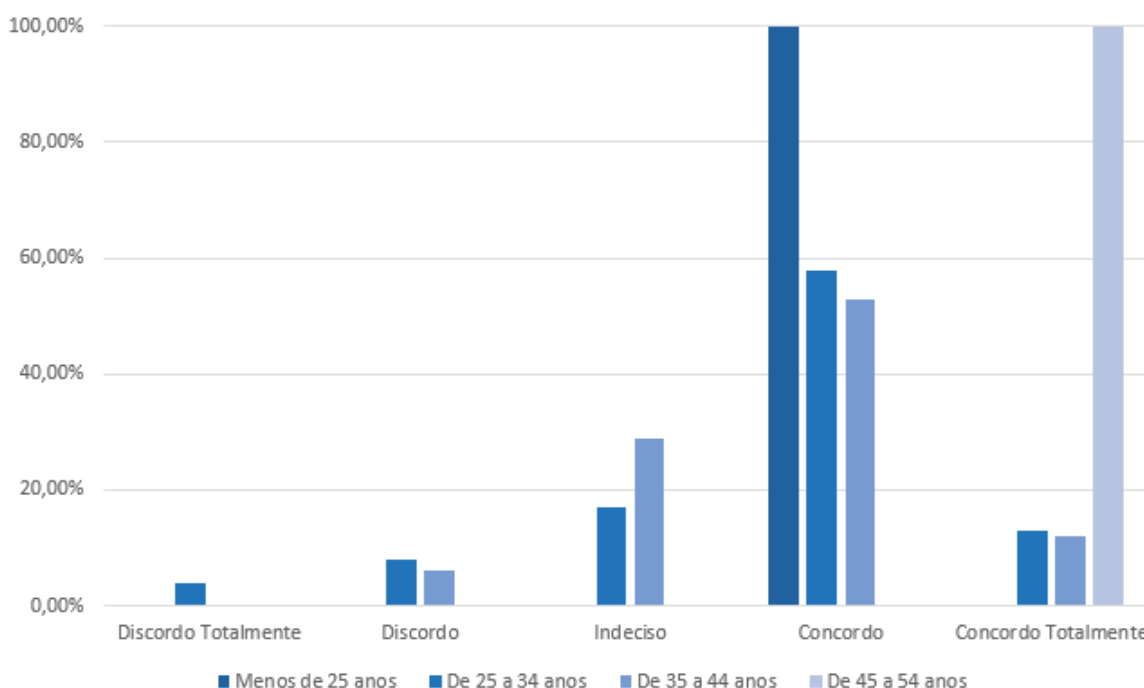


Fonte: Elaboração Própria

Esta questão centra-se já com a comunicação interna e como esta funciona no interior da organização comOn, particularmente ligada com a cultura a identidade e os valores organizacionais. Observando o gráfico 19, a maioria das respostas dos inquiridos incidem sobre a opção concordo, com 100% dos menos de 25 anos, tendo depois uma expressão inferior no concordo totalmente, excetuando a faixa dos 45 a 54 anos, com 100% das respostas. Quanto às opções de discordo/discordo totalmente, apenas a faixa dos 25 aos 34 anos aparece representada, mas também com uma relevância diminuta.

Uma vez que não existiram respostas de inquiridos com mais de 55 anos, estes foram omitidos no gráfico 19, por razões de clareza e de simplificação da sua análise.

**Gráfico 20.** – Comparação da Idade com a Questão N°10 - Os líderes da minha organização comunicam de forma coincidente com a forma de comunicação organizacional que é defendida

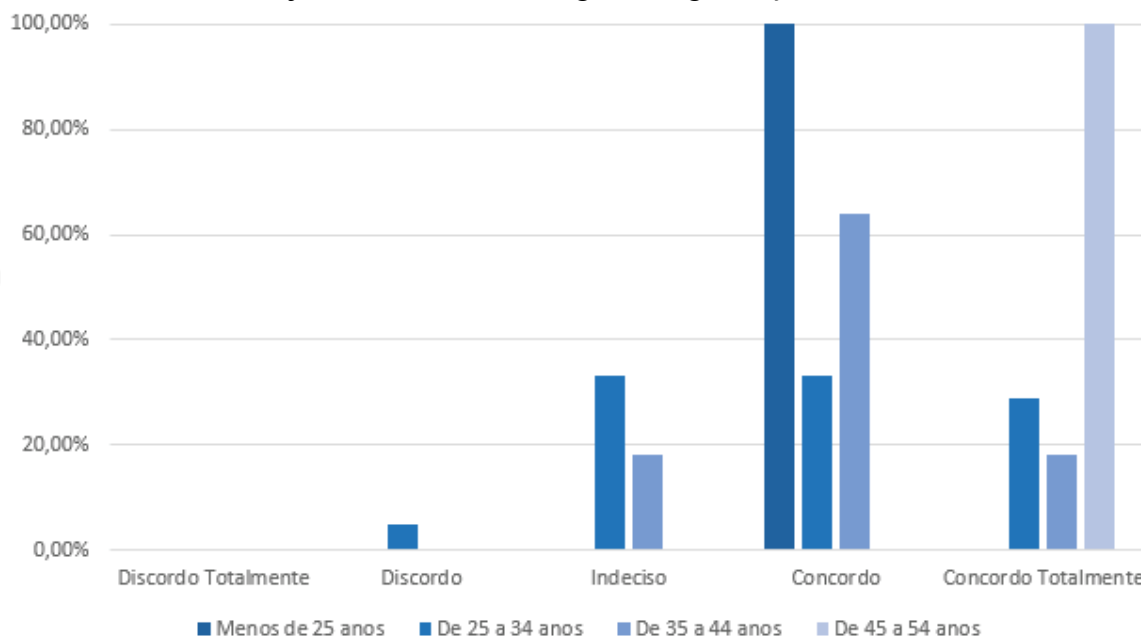


Fonte: Elaboração Própria

Quanto à questão n°10, também relacionada com a comunicação interna mas, em particular, com a comunicação dos líderes, as respostas são também muito semelhantes, centrando-se maioritariamente nas opções concordo/concordo totalmente, principalmente na opção concordo. Novamente estão registadas respostas nas opções discordo/discordo totalmente, com 8% e 4% respetivamente, na faixa etária dos 25 aos 34 anos e 6% na opção discordo na faixa dos 35 aos 44 anos.

Uma vez que não existiram respostas de inquiridos com mais de 55 anos, estes foram omitidos no gráfico 20, por razões de clareza e de simplificação da sua análise.

**Gráfico 21.** – Comparação da Idade com a Questão N°13 - Sinto que a comunicação interna se relaciona com os objetivos e com a estratégia da organização



Fonte: Elaboração Própria

Neste gráfico 21 são abordados, em conjunto com a comunicação interna, os objetivos e a estratégia da organização. Independentemente das faixas etárias, a maioria dos inquiridos refere que concorda/concorda totalmente que a comunicação interna se encontra interligada com eles, sendo que os menos de 25 anos têm 100% nessas opções, a faixa dos 25 aos 34 anos tem 62%, dos 35 aos 44 anos tem 82% e dos 45 aos 54 anos tem 100%.

Apenas a faixa dos 25 aos 34 anos têm uns meros 5% na opção discordo. Alguns colaboradores estão indecisos, entre as faixas dos 25 aos 34 e dos 35 aos 44 anos.

Uma vez que não existiram respostas de inquiridos com mais de 55 anos, nem respostas com a opção discordo totalmente, estes foram omitidos no gráfico 21, por razões de clareza e de simplificação da sua análise.

**Tabela 5.** Comparação da Idade com a Questão N°14 – Sinto que a comunicação interna na minha organização é importante porque...

<b>Proposição</b>	<b>Idade</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
<b>Me proporciona toda a informação essencial sobre esta</b>	Menos de 25 anos	-	-	-	100%	-
	De 25 a 34 anos	-	8%	21%	46%	25%
	De 35 a 44 anos	-	-	18%	59%	23%
	De 45 a 54 anos	-	-	-	-	100%
<b>Se relaciona com valores com os quais me identifico</b>	Menos de 25 anos	-	-	-	50%	50%
	De 25 a 34 anos	-	4%	13%	62%	21%
	De 35 a 44 anos	-	-	18%	59%	23%
	De 45 a 54 anos	-	-	-	-	100%
<b>Tem em conta a opinião de todos os colaboradores, incluindo a minha</b>	Menos de 25 anos	-	-	-	50%	50%
	De 25 a 34 anos	-	17%	17%	45%	21%
	De 35 a 44 anos	-	-	35%	41%	24%

	De 45 a 54 anos	-	-	-	-	100%
<b>Faz-me sentir parte de algo, de uma "família", incentivando-me a dar o meu melhor</b>	Menos de 25 anos	-	-	-	50%	50%
	De 25 a 34 anos	-	8%	4%	59%	29%
	De 35 a 44 anos	6%	-	18%	41%	35%
	De 45 a 54 anos	-	-	-	-	100%
<b>Se preocupa com os meus interesses e objetivos, profissionais e pessoais</b>	Menos de 25 anos	-	-	-	50%	50%
	De 25 a 34 anos	4%	4%	17%	54%	21%
	De 35 a 44 anos	-	12%	12%	58%	18%
	De 45 a 54 anos	-	-	-	50%	50%
<b>Reflete a essência daquilo que é a organização</b>	Menos de 25 anos	-	-	-	100%	-
	De 25 a 34 anos	-	4%	17%	50%	29%
	De 35 a 44 anos	-	-	23%	65%	12%
	De 45 a 54 anos	-	-	-	-	100%

Fonte: Elaboração Própria

No que respeita à questão nº14, relativamente à importância que a comunicação interna desempenha na organização, são várias as proposições elaboradas no que a ela se relaciona. Relativamente à primeira, e ao facto de proporcionar toda a informação essencial sobre a organização, 100% dos colaboradores com menos de 25 anos concordam, 71% dos inquiridos entre os 25 e 34 anos concordam/concordam totalmente, 82% concordam/concordam totalmente da faixa entre os 35 a 44 anos e dos 45 a 54 anos, 100% concordam totalmente com a afirmação. É possível verificar uma homogeneidade, independentemente das idades, no que a esta proposição respeita. Ainda que com alguns indecisos, apenas a faixa dos 25 aos 34 anos apresenta 8% de discordos.

No que à segunda proposição se apresenta, a grande maioria das opções dos colaboradores foram concordo/concordo totalmente independentemente da idade. Novamente as percentagens que se apresentam são muito reduzidas, e novamente a verificarem-se apenas nas faixas dos 25 aos 34 e dos 35 aos 44 anos. Quanto a discordos, apenas ficou registada a percentagem de 4%, no que se refere às idades dos 25 aos 34.

Na proposição que refere que as opiniões dos colaboradores são tidas em conta, novamente a grande maioria das opções foca-se nas opções concordo/concordo totalmente. A faixa etária dos 35 aos 44 anos mostram, no entanto, uma percentagem considerável de indecisos, cerca de 35%, mas sem quaisquer discordo/discordo totalmente. Já entre os 25 e os 34 anos, há 17% de discordos e 17% de indecisos.

Quanto à quarta alínea, relativamente aos colaboradores sentirem-se como uma família e quererem dar o seu melhor, os menos de 25 anos e a faixa etária dos 45 aos 54 anos possuem 100% de concordo/concordo totalmente. As outras duas faixas etárias, os seus colaboradores mostram-se menos certos pois, ainda que a maioria penda para concordo/concordo totalmente, há alguns indecisos e 8% discordam, na faixa etária dos 25 aos 34 anos, e 6% discordam totalmente, na faixa dos 35 aos 44 anos.

Quanto ao facto da organização ter em conta os interesses pessoais e profissionais dos colaboradores, a maioria, independentemente da idade em que se encontrem, não apresenta dúvidas ao concordar/concordar totalmente. Já dos 25 aos 34 anos, há apenas 4% que

discordam e outros 4% que discordam totalmente, e na faixa dos 35 aos 44 anos 12% que discordam.

A última proposição, apresenta uma grande unanimidade, com 100% de concordo dos menos de 25 anos, 79% de concordo/concordo totalmente dos 25 aos 34 anos, de 77% de concordo/concordo totalmente na faixa dos 35 aos 44 anos e de 100% de concordo totalmente dos 45 aos 54 anos. Apesar de alguns indecisos, apenas se regista uma percentagem mínima, de 4%, que discordam que a comunicação interna reflete a essência da organização, e que se situam na faixa dos 25 aos 34 anos.

Uma vez que não existiram respostas de inquiridos com mais de 55 anos, estes foram omitidos na tabela 5, por razões de clareza e de simplificação da sua análise.

### 3.2 Comparação entre a Antiguidade de Colaborador e os Dados do Estudo

**Tabela 6.** Comparação da Antiguidade na organização com a Questão N°1 – Enquanto colaborador/a sinto que...

<b>Proposição</b>	<b>Antiguidade na organização</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
<b>Sou apaixonado/a por aquilo que faço, pelo que construímos enquanto equipa, pelo que somos</b>	Menos de 1 ano	-	-	47%	53%
	De 1 a 3 anos	-	-	67%	33%
	De 3 a 10 anos	-	10%	60%	30%
	De 10 a 20 anos	-	20%	40%	40%

<b>Há espaço para conhecer cada colega pelas suas características únicas, para os compreender relativamente ao que pensam e sentem</b>	Menos de 1 ano	7%	7%	33%	53%
	De 1 a 3 anos	-	27%	46%	27%
	De 3 a 10 anos	20%	10%	40%	30%
	De 10 a 20 anos	-	40%	40%	20%
<b>Posso confiar nos meus colegas e acredito que ao trabalharmos em equipa somos mais eficientes</b>	Menos de 1 ano	-	-	53%	47%
	De 1 a 3 anos	7%	7%	53%	33%
	De 3 a 10 anos	10%	10%	70%	10%
	De 10 a 20 anos	-	-	60%	40%
<b>Procuro superar-me no trabalho que desenvolvo todos os dias</b>	Menos de 1 ano	-	6%	27%	67%
	De 1 a 3 anos	-	-	33%	67%
	De 3 a 10 anos	-	-	60%	40%
	De 10 a 20 anos	-	-	60%	40%

Fonte: Elaboração Própria

Novamente importa analisar a questão nº 1, relacionada com os valores, mas desta feita tendo em consideração a antiguidade dos colaboradores na organização. É de notar que na primeira proposição, em que se afirma que o colaborador é apaixonado pelo que faz, pelo que constroem enquanto organização e enquanto equipa, independentemente da antiguidade a grande maioria da percentagem é centrada nas opções concordo/concordo totalmente. É

elevada a homogeneidade nesta afirmação, sem que existam colaboradores a discordar ou a discordar totalmente.

Quanto ao facto de existir espaço para se conhecer cada colaborador pelas suas características únicas, torna a existir um elevado número de respostas, centradas nas opções concordo/concordo totalmente. No entanto, há uma maior dispersão, com alguns indecisos, sendo que os colaboradores que se situam entre 10 a 20 anos têm 40% de indecisos. A discordar, dos que se encontram há menos de 1 ano na organização, 7% discordam que isto aconteça, dos que se encontram desde há 3 a 10 anos têm 20% a discordar.

Na terceira alínea, que afirma que existe um grau de confiança elevado entre colegas, e a importância que o trabalho de equipa reserva, novamente uma grande percentagem de colaboradores a concordarem/concordarem totalmente independentemente da antiguidade. Os colaboradores que se encontram de há 1 ano a 3 e de há 3 anos a 10 discordam desta afirmação, com 7% e 10% respetivamente.

Na última proposição, tirando uma pequena parte dos colaboradores que se encontram há menos de um ano na empresa, 6%, consideram-se indecisos com a afirmação que refere que se procuram superar no seu trabalho todos os dias. Os restantes concordam/concordam totalmente sem quaisquer colaboradores indecisos ou discordantes.

Uma vez que não existiram respostas de inquiridos com mais de 20 anos de antiguidade, nem respostas com a opção discordo totalmente, estes foram omitidos na tabela 6, por razões de clareza e de simplificação da sua análise.

**Tabela 7.** Comparação da Antiguidade na organização com a Questão N°2 – Revejo-me nos seguintes valores desta organização...

<b>Proposição</b>	<b>Antiguidade na organização</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>

<b>Paixão</b>	Menos de 1 ano	-	-	33%	57%
	De 1 a 3 anos	-	13%	47%	40%
	De 3 a 10 anos	10%	-	40%	50%
	De 10 a 20 anos	-	-	80%	20%
<b>Empatia</b>	Menos de 1 ano	-	-	20%	80%
	De 1 a 3 anos	7%	-	33%	60%
	De 3 a 10 anos	10%	-	40%	50%
	De 10 a 20 anos	-	-	100%	-
<b>Colaboração</b>	Menos de 1 ano	-	-	47%	53%
	De 1 a 3 anos	-	13%	60%	27%
	De 3 a 10 anos	10%	-	30%	60%
	De 10 a 20 anos	-	-	60%	40%
<b>Exigência</b>	Menos de 1 ano	-	-	47%	53%
	De 1 a 3 anos	7%	13%	40%	40%
	De 3 a 10 anos	10%	20%	30%	40%

	De 10 a 20 anos	-	-	40%	60%
--	-----------------	---	---	-----	-----

Fonte: Elaboração Própria

Já quanto aos valores defendidos pela organização comOn, e à antiguidade dos colaboradores, no que ao valor paixão diz respeito, a maioria pende para as opções concordo/concordo totalmente. Dos inquiridos, na faixa de quem se encontra desde há 1 a 3 anos na organização possuem 13% de indecisos. Já na faixa dos 3 aos 10 anos, 10% dos colaboradores discordam que se revejam neste valor.

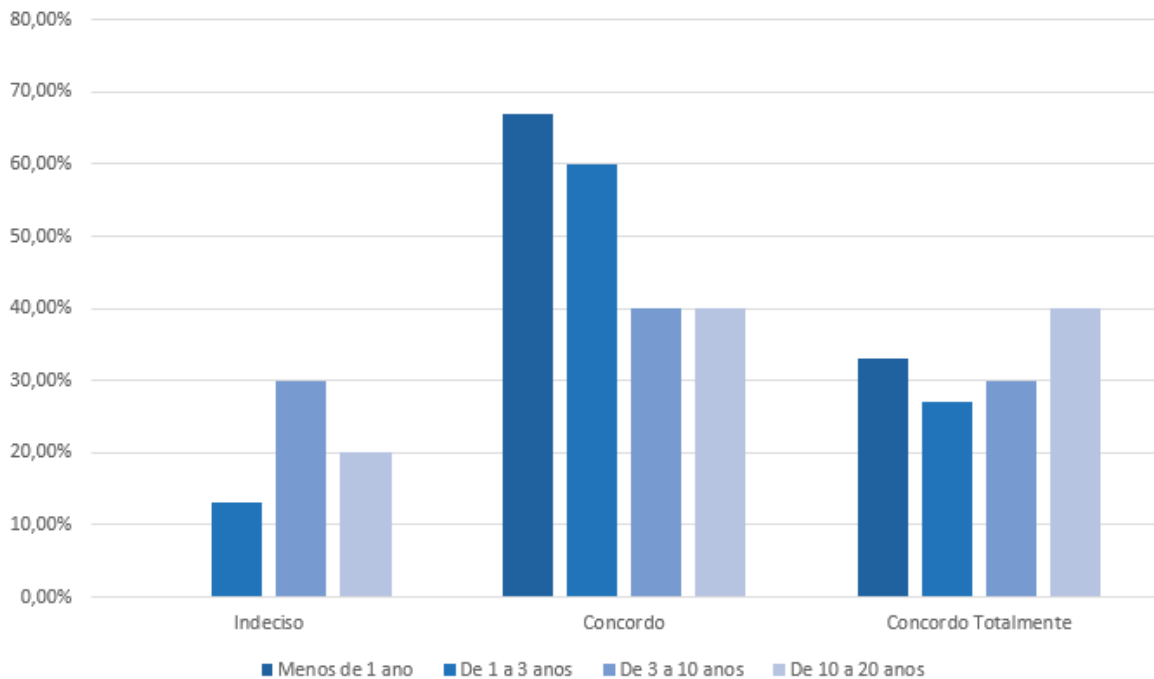
No valor da empatia, a grande maioria dos colaboradores reveem-se nele, concordando/concordando totalmente. Existe uma reduzida percentagem de discordos, que se situam na faixa dos colaboradores que se encontram na organização de há 1 a 3 anos, com 7%, e de há 3 a 10 anos, com 10%.

Quanto à colaboração e sua expressão junto dos colaboradores, novamente uma grande incidência sobre as opções concordo/concordo totalmente. Apenas 13% de quem se encontra desde há 1 a 3 anos na organização, dos inquiridos, se encontra indeciso e daqueles que já estão há mais de 3 anos mas há menos de 10 são 10% aqueles que discordam.

O valor da exigência tem 100% dos colaboradores a reverem-se com concordo/concordo totalmente, na faixa dos que estão há menos de 1 ano e dos que estão há mais de 10 mas menos de 20 anos na organização. Com alguns indecisos, a faixa de 1 a 3 anos apresenta 7% de inquiridos que discordam e da faixa de 3 a 10 anos de 10% que discordam.

Uma vez que não existiram respostas de inquiridos com mais de 20 anos de antiguidade, nem respostas com a opção discordo totalmente, estes foram omitidos na tabela 7, por razões de clareza e de simplificação da sua análise.

**Gráfico 22.** – Comparação da Antiguidade na organização com a Questão N°3 - No meu local de trabalho sou feliz, e identifico-me a nível pessoal e profissional com a organização que represento

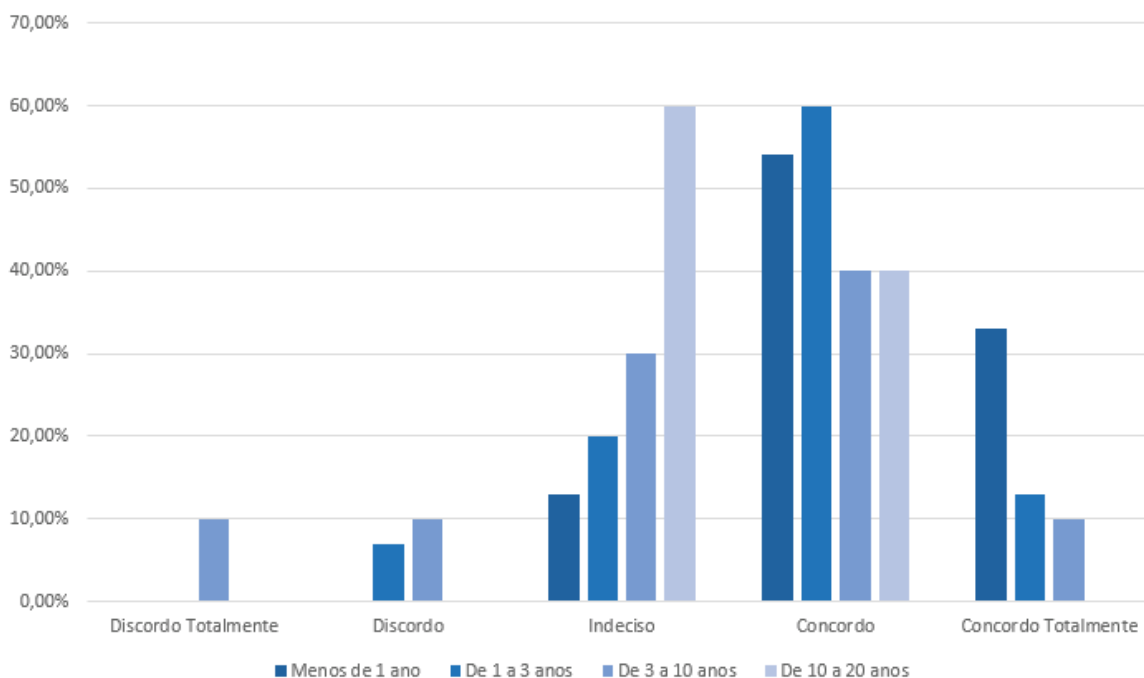


Fonte: Elaboração Própria

Quanto à questão da identidade, quem se encontra há menos de um ano na organização concordo/concorda totalmente, com 100% das respostas, que são felizes e que se identificam a nível pessoal e profissional com a organização que representam. Nas restantes faixas, 13% dos que se encontram de há 1 a 3 anos na organização estão indecisos, os que se encontram de há 3 a 10 anos um pouco mais com 30% e os que se encontram há mais de 10 mas menos de 20 possuem 20% de indecisos.

Uma vez que não existiram respostas de inquiridos com mais de 20 anos de antiguidade, nem respostas com a opção discordo/discordo totalmente, estes foram omitidos no gráfico 22, por razões de clareza e de simplificação da sua análise.

**Gráfico 23.** – Comparação da Antiguidade na organização com a Questão N°9 - A forma como a comunicação interna atua na minha organização representa bem a cultura, a identidade e os valores organizacionais por ela defendidos

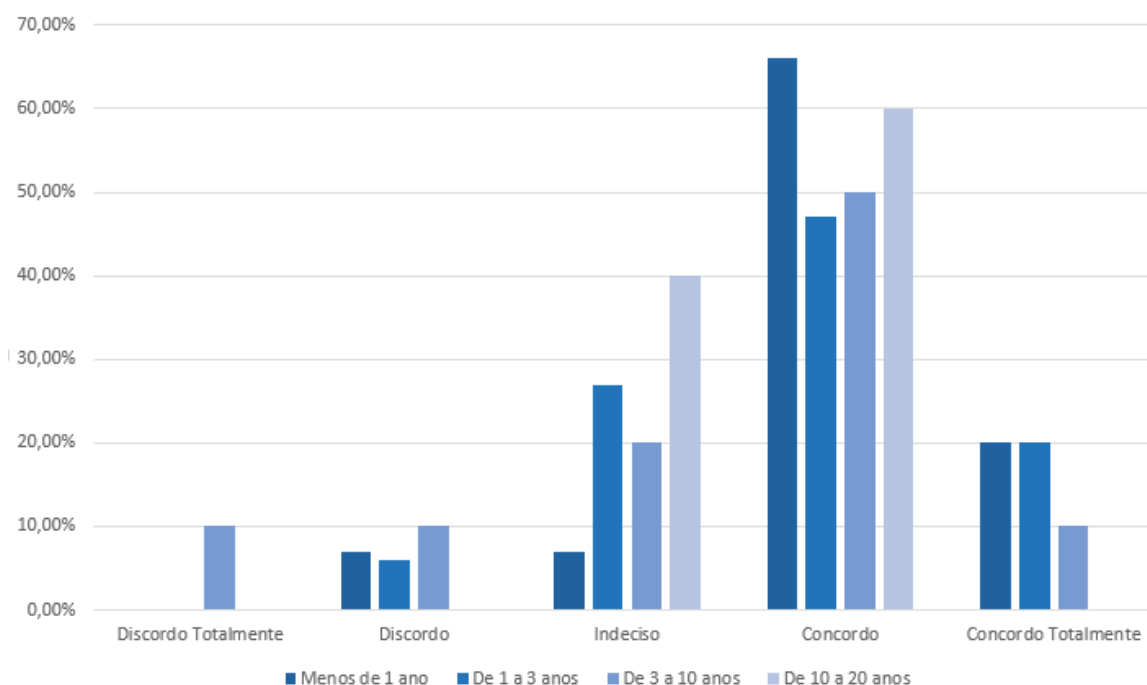


Fonte: Elaboração Própria

A pergunta n°9, relativamente à comunicação interna e sua atuação na organização junto da cultura, da identidade e dos valores organizacionais, mostra que a maioria das respostas se centra nas opções concordo/concordo totalmente. Contudo, e de salientar a grande percentagem de indecisos, de 60%, na faixa dos 10 aos 20 anos de antiguidade na organização. Existem ainda 7% dos inquiridos, da faixa de 1 a 3 anos que discordam e dos 3 aos 10 anos de 10%. Desta ultima faixa, há ainda outros 10% que discordam totalmente.

Uma vez que não existiram respostas de inquiridos com mais de 20 anos de antiguidade, estes foram omitidos no gráfico 23, por razões de clareza e de simplificação da sua análise.

**Gráfico 24.** – Comparação da Antiguidade na organização com a Questão N°10 - Os líderes da minha organização comunicam de forma coincidente com a forma de comunicação organizacional que é defendida

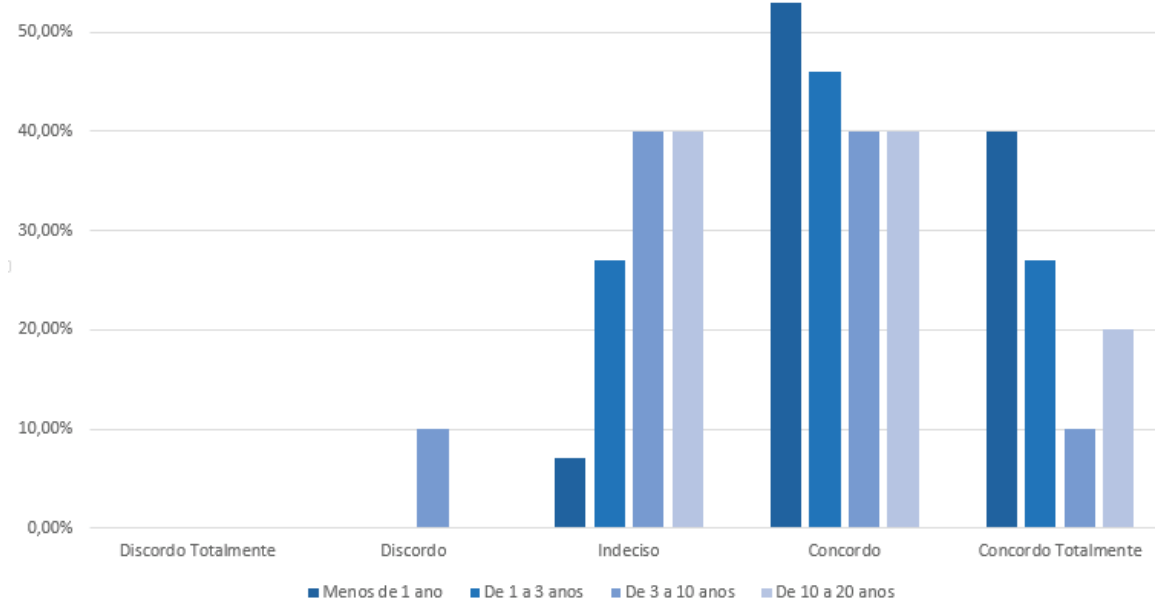


Fonte: Elaboração Própria

Já quanto à forma como é encarada a comunicação por parte dos líderes, para cada colaborador e sua respetiva antiguidade, é bastante elevada as percentagens de concordo que julgam que esta comunicação é coincidente com aquela que é defendida. A indecisão dos inquiridos neste gráfico 24 é elevada por parte de quem se encontra na organização há mais de 10 mas menos de 20 anos, com 40%. Por outro lado, existe uma percentagem diminuta de discordos de todas as faixas menos desta. Foram ainda registados 10% de inquiridos que discordam totalmente desta afirmação, situados na faixa dos 3 a 10 anos na organização.

Uma vez que não existiram respostas de inquiridos com mais de 20 anos de antiguidade, estes foram omitidos no gráfico 24, por razões de clareza e de simplificação da sua análise.

**Gráfico 25.** – Comparação da Antiguidade na organização com a Questão N°13 - Sinto que a comunicação interna se relaciona com os objetivos e com a estratégia da organização



Fonte: Elaboração Própria

Ainda que a percentagem de indecisão seja algo elevada, e que se apresente de forma quase crescente pelas faixas espelhadas no gráfico 25, o número de respostas nas opções concordo/concordo totalmente é ainda mais elevada tendo uma grande expressão em todos os colaboradores, independentemente da antiguidade. Apenas 10% dos inquiridos que se situam há mais de 3 anos na organização, e há menos de 10, discordam que a comunicação interna se relacione, intimamente, com os objetivos e com a estratégia da organização.

Uma vez que não existiram respostas de inquiridos com mais de 20 anos de antiguidade, nem respostas com a opção discordo totalmente, estes foram omitidos no gráfico 25, por razões de clareza e de simplificação da sua análise.

**Tabela 8.** Comparação da Antiguidade na organização com a Questão N°14 – Sinto que a comunicação interna na minha organização é importante porque...

<b>Proposição</b>	<b>Antiguidade na organização</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
<b>Me proporciona toda a informação essencial sobre esta</b>	Menos de 1 ano	-	-	7%	53%	40%
	De 1 a 3 anos	-	7%	13%	53%	27%
	De 3 a 10 anos	-	10%	30%	50%	10%
	De 10 a 20 anos	-	-	40%	40%	10%
<b>Se relaciona com valores com os quais me identifico</b>	Menos de 1 ano	-	-	-	40%	60%
	De 1 a 3 anos	-	-	20%	67%	13%
	De 3 a 10 anos	-	10%	10%	80%	-
	De 10 a 20 anos	-	-	40%	40%	10%
<b>Tem em conta a opinião de todos os colaboradores, incluindo a minha</b>	Menos de 1 ano	-	-	20%	47%	33%
	De 1 a 3 anos	-	7%	20%	40%	33%
	De 3 a 10 anos	-	20%	20%	60%	-
	De 10 a 20 anos	-	20%	40%	-	40%

<b>Faz-me sentir parte de algo, de uma "família", incentivando-me a dar o meu melhor</b>	Menos de 1 ano	-	-	7%	40%	53%
	De 1 a 3 anos	-	-	7%	53%	40%
	De 3 a 10 anos	-	20%	-	70%	10%
	De 10 a 20 anos	20%	-	40%	20%	20%
<b>Se preocupa com os meus interesses e objetivos, profissionais e pessoais</b>	Menos de 1 ano	-	-	27%	46%	27%
	De 1 a 3 anos	-	7%	-	66%	27%
	De 3 a 10 anos	10%	-	10%	60%	20%
	De 10 a 20 anos	-	40%	20%	40%	-
<b>Reflete a essência daquilo que é a organização</b>	Menos de 1 ano	-	-	7%	60%	33%
	De 1 a 3 anos	-	-	14%	66%	20%
	De 3 a 10 anos	-	10%	20%	40%	30%
	De 10 a 20 anos	-	-	60%	40%	-

Fonte: Elaboração Própria

Quanto à tabela 8 são várias as proposições em análise, no que à importância da comunicação interna se refere. Assim, a primeira afirma que a comunicação interna proporciona toda a informação essencial sobre a organização, a maioria dos inquiridos, independentemente da antiguidade na organização, concorda/concorda totalmente. Quem se encontra há mais de 1 ano mas há menos de 3 tem 7% de colaboradores que discordam e os que se encontram na organização há mais de 3 e menos de 10 anos tem 10% de inquiridos a discordar.

Quanto ao facto da comunicação se relacionar com valores com os quais os colaboradores se identificam, a grande maioria torna a optar pelas respostas concordo/concordo totalmente, com uma percentagem diminuta de discordos, 10%, na faixa dos 3 a 10 anos de desempenho de funções.

Quanto ao facto de ter em consideração as opiniões de todos os colaboradores, apesar da percentagem de discordos ser superior às anteriores, verificando-se em todas as faixas com exceção de quem se encontra há menos de um ano na organização, o número de colaboradores que considera que esta realidade se verifica, com concordo/concordo totalmente, continua a ser superior.

Também a maioria dos inquiridos refere que se considera parte de uma família, com percentagens muito altas nas opções de concordo/concordo totalmente. No entanto, 20% da faixa de 3 a 10 anos de antiguidade discorda e 10% da faixa de 10 a 20 anos discorda totalmente.

Quanto à quinta proposição, na qual a comunicação interna tem importância por se preocupar com os objetivos pessoais e profissionais, novamente a grande maioria dos colaboradores, independentemente da antiguidade concorda/concorda totalmente. No entanto, há que levar em consideração o grande número de colaboradores, 40%, da faixa dos 10 a 20 anos que discordam desta realidade.

Finalmente, o facto da comunicação interna refletir a essência daquilo que é, efetivamente a organização. O número de colaboradores inquiridos que concorda/concorda totalmente com esta afirmação tem uma expressão significativa. Apenas 10% da faixa dos 3 aos 10 anos de antiguidade discorda, sendo que das restantes faixas mais ninguém discorda ou discorda totalmente.

#### **4. Reflexão aos Dados e Validação das Hipóteses em Investigação**

No seguimento da análise efetuada a todos os dados recolhidos, quer de caracterização quer do estudo, e do cruzamento entre certos dados de identificação e algumas questões estrategicamente escolhidas, cumpre refletir sobre essa análise e retirar as oportunidades e as aprendizagens encontradas nesta realidade organizacional.

Antes de mais, importa referir novamente que os dados recolhidos, pelo Inquérito por Questionário, e posteriormente analisados procuravam validar as seguintes hipóteses em investigação:

Hipótese 01 – Os colaboradores da comOn reconhecem os Valores Culturais e Identitários transmitidos pela organização;

Hipótese 02 – A forma como a Comunicação Interna se processa, no interior da organização comOn, tem contribuído para transmitir e consolidar junto dos seus colaboradores a Identidade, a Cultura e os Valores organizacionais.

Hipótese 03 – Existe uma correspondência entre os Valores Culturais e Identitários transmitidos pela organização comOn e a sua perceção pelos seus colaboradores.

Numa perceção geral, importa também recordar que a maioria dos colaboradores que fazem parte da comOn Group são homens, têm entre 25 a 34 anos, e que se encontram, de forma muito equitativa, desde há menos de 1 ano até um máximo de 10 anos a desempenhar funções na organização.

#### **Hipótese 01 – Os colaboradores da comOn reconhecem os Valores Culturais e Identitários transmitidos pela organização**

Esta primeira hipótese pretendia apurar, junto dos colaboradores da comOn Group, se os valores, quer culturais quer identitários, eram reconhecidos e se seriam valores nos quais os

colaboradores se reveriam. Assim, as questões nº 1 e nº 2 incidiram de forma particular sobre os valores da organização, tendo sido possível apurar que a grande maioria dos colaboradores se sentem apaixonados por aquilo que fazem, pelo que constroem enquanto equipa e por aquilo que são enquanto entidade, que têm espaço para conhecer cada colega pelas suas características únicas e para os compreenderem individualmente, que podem confiar nos colegas e que acreditam no trabalho em equipa e que se procuram superar no trabalho que desenvolvem todos os dias. É patente que os colaboradores se reveem amplamente nos valores defendidos pela organização, sendo eles: “Paixão”, “Empatia”, “Colaboração” e “Exigência”.

Quanto à questão nº 3, tem também aqui relevância porque se relaciona em particular com a identidade. Deste modo, foi possível apurar que 87% dos colaboradores inquiridos na amostra são felizes no local onde trabalham e identificam-se com o que fazem e com as funções que desempenham, quer a nível profissional como pessoal. Com um número mínimo de colaboradores indecisos, nenhum discorda/discorda totalmente desta realidade.

Estes dois aspetos fundamentais de natureza organizacional, a cultura e a identidade, expressam-se pela forma como determinada organização se consegue distinguir das demais, naquilo que a torna única. Se a cultura acaba por ter um maior impacto pelas ações, pela linguagem ou através de outras formas de atuação, que estipulam a correta forma de agir por parte dos colaboradores, a identidade centra-se naquilo que os membros acreditam que são enquanto organização. Mas, ainda que de diferentes âmbitos e com papéis distintos, tanto a identidade como a cultura se relacionam com os valores experienciados na organização, podendo potenciá-los e difundi-los pelos colaboradores (Hatch *et al.*, 2015:62; Ravasi e Schultz, 2006:437; Ruão, 2015:91-107; Hatch e Schultz, 2002:990).

A cultura e identidade organizacionais relacionadas com a comOn Group apresentavam-se já, à partida, como muito fortes pelas atividades descritas e que se procura que tenham lugar na organização. Desde a *empathy week*, como pela metáfora gerada em torno do calçado, toda a envolvência e o próprio espaço *Hood* têm características e transmitem emoções que são relacionadas com os valores defendidos. O facto de a grande maioria dos colaboradores se rever, através do grande número de respostas com concordo/concordo totalmente,

significa um alinhamento geral de todos em torno daquilo que é defendido, e uma coerência que passa de dentro também para fora.

Nesta hipótese, importa também referir o que foi dito por Ricardo Fonseca, *CPO & Strategy Director* e responsável da área de *People and Culture* da organização comOn, relativamente aos valores culturais e identitários no decorrer da entrevista exploratória (ver Anexo A):

“Os valores são quatro: a paixão, a colaboração, a exigência e a empatia. São todos valores de relação, o que se relaciona com a nossa identidade enquanto um todo. É um lado emocional aplicado ao trabalho, mas que permite abrir portas. A paixão, que se relaciona com aquilo em que acreditamos, quer fora quer dentro do trabalho. Mesmo a nível de *hobbies* e criatividade, tentamos cultivar e incentivar os colaboradores a quererem mudar o mundo, ou então não, a serem só o melhor surfista, por exemplo. A colaboração, como dito, tem que ver com a estrutura multifacetada – novamente o *melting pot* – no qual não podemos ser uma torre de babel. A empatia, a capacidade de calçarmos os sapatos dos colegas, dos portugueses no geral. É importa-nos não só dizermos que somos uma empresa com empatia, mas tentar perceber como funciona essa mesma empatia nas outras empresas e, nesse sentido, fizemos um estudo com o nome “*who cares – the brand empathy report*”. A exigência, que é aqui um valor mais a puxar para o nível de *commitment* que queremos que os colaboradores coloquem no final do trabalho, e a tirar o melhor deles próprios, que às vezes nem sabem que lá está. [...] não é da nossa cultura impor estes valores. Convidamos as pessoas a abraçá-los e, ainda que a empatia seja algo que aqui defendemos no trabalho, ela existe em tudo o que fazemos. Da mesma maneira, como convidamos as pessoas a abraçar estes valores, insistimos na exigência porque acaba por ter mais impacto na imagem externa...”

Quanto às demais perguntas relacionadas com esta hipótese 01, é também importante que se analisem as restantes dimensões do Modelo de Dubrin (2012), também elas importantes na análise da cultura organizacional. Assim:

- i. É evidente que existe uma diversidade relativa, sendo que a maioria dos colaboradores considera que podem ser eles mesmos e se identificam com os seus colegas. Isto indica um certo grau de homogeneidade, sendo que 80% dos inquiridos concorda/concorda totalmente, o que é essencial para que os colaboradores possam estar alinhados e agir da forma que é a esperada.
- ii. A maioria dos colaboradores inquiridos considera que o seu trabalho, e o seu esforço, são reconhecidos e que são devidamente recompensados.

- iii. A grande maioria considera que esta é uma organização que potencia a inovação e a criatividade dos colaboradores, incentivando-os.
- iv. É também muito acentuada a maioria de colaboradores que sentem que são uma parte fundamental da organização e que a forma como desempenham o seu trabalho faz diferença na comOn.
- v. A força da cultura é enorme, se se atentar na questão nº8, onde os colaboradores ao desempenhar o seu trabalho procuram ter em conta os objetivos da organização, se preocupam com os colegas de equipa, a nível pessoal e individual e de se sentirem orgulhosos de fazerem parte da comOn e de contribuírem para um trabalho que os apaixona. Quase todas as proposições apresentaram perto de 100% de concordo/concordo totalmente por parte dos colaboradores inquiridos.

A cultura tanto se concretiza numa realidade dinâmica, através das relações criadas no interior da organização, como se apresenta como um fenómeno estático que tem de ter em conta regras, normas e determinados formalismos que possam direccionar o comportamento dos seus colaboradores ao encontro da estratégia e dos objetivos almejados (Schein, 2004:1) Desta forma, é importante analisar e ter em consideração todas as vertentes aqui expostas.

Tendo ainda em atenção o cruzamento dos dados entre estas questões e os dados de caracterização Idade e Antiguidade na organização, é possível constatar e concluir que, independentemente da idade dos colaboradores ou do número de anos em que desempenharam funções na comOn, os resultados não são discrepantes. Independentemente dessas características diferenciadoras, a maioria dos colaboradores encontram-se alinhados nas opções concordo/concordo totalmente, revendo-se assim nos valores culturais e identitários defendidos organizacionalmente.

De acordo com Gehman *et al.* (2013:84), os valores, e a sua importância, residem no facto de estes justificarem as ações e os comportamentos, tanto no interior da organização como para com a organização. Da mesma forma, os autores referem que estes são uma expressão dos colaboradores, particularmente dos líderes da organização, que devem procurar incuti-los nos “artefactos”, nos “símbolos” e “práticas” da organização. Uma má gestão ou desconsideração dos valores nas organizações pode, de forma danosa, afetar o seu funcionamento e a sua credibilidade.

Assim, e após reflexão e análise aos dados recolhidos, é patente que a Hipótese 01 se encontra validada, os colaboradores conhecem, efetivamente, os valores culturais e identitários que a organização comOn defende.

**Hipótese 02 – A forma como a Comunicação Interna se processa, no interior da organização comOn, tem contribuído para transmitir e consolidar junto dos seus colaboradores a Identidade, a Cultura e os Valores organizacionais**

Esta segunda hipótese está principalmente relacionada com a comunicação interna e, em particular, com a sua forma de atuação na organização. Pretende apurar se esta tem implicações na transmissão e consolidação organizacional que é defendida. Deste modo, as questões nº 9, 10, 13 e 14 relacionaram-se sobretudo com a comunicação interna e com a sua aplicação, foi possível perceber que a grande maioria considera que a comunicação interna, e a sua forma de atuação, representa aquela que é a cultura, a identidade e os valores organizacionais que são defendidos, que a forma de comunicação adotada pelos líderes da comOn é considerada, pela grande maioria dos inquiridos, como adequada e alinhada com a comunicação organizacional que é defendida, que está, ao mesmo tempo, alinhada com os objetivos e com a estratégia da organização e consideram que proporciona toda a informação essencial da organização.

Também no que se refere à comunicação interna, a organização comOn tem procurado atuar e melhorar de forma contínua o seu desempenho. Tal é perceptível, nomeadamente, ao procurarem atingir o patamar da Sinceridade Radical no que concerne ao *feedback* prestado na organização ou pelo desenvolvimento da aplicação *Tap my back* que suprimiu uma falta de comunicação e reconhecimento interno junto dos colaboradores.

Importa, novamente, recordar a entrevista exploratória (ver Anexo A) na qual Ricardo Fonseca, *CPO & Strategy Director* e responsável da área de *People and Culture* da organização comOn, reforça que:

“A utilização que as pessoas fazem dos canais esta fora do nosso controlo (só o *trello* e a *dropbox* estão dentro do suposto), o resto não controlamos mas também não é esse o

nosso objetivo. O canal que acho mais eficaz é o canal pessoal, como as formações “comunicar” ou onde está presente a comissão executiva; ou nas conversas diárias, o Ricardo Pereira é um líder muito próximo e a aculturação dos valores acaba por ser muito mais eficaz, sendo que a comissão executiva tem também esse papel e acho que o faz bem. [...] Sim, sim considero que a comunicação interna contribui para a transmissão dos valores, da cultura e da identidade. Embora gostasse de ter KPI's da sua eficácia. Perceber o quanto é que daquelas conversas que são tidas, quais é que têm um verdadeiro impacto na consolidação dos valores.”

É ainda importante de referir que estas questões elaboradas para o inquérito por questionário, no que à comunicação interna concerne, o foram tendo por base um modelo, neste caso o Modelo de Barrett (2002). Tendo em conta as restantes características deste modelo, foi ainda possível apurar que:

- i. A comunicação interna precisa de melhorar em termos de rapidez na altura de informar, o número de colaboradores que se mostram indecisos é bastante elevado e, juntamente com os discordo/discordo totalmente assumem a maioria dos colaboradores.
- ii. Ainda que a maioria defenda que a comunicação interna funciona de forma eficiente na altura de informar, também é perceptível pelos dados apresentados que pode ainda melhorar bastante o seu desempenho.
- iii. A maioria dos colaboradores considera que os instrumentos e meios utilizados são os mais adequados para chegar a todos os colaboradores da comOn.
- iv. A informação recebida através da comunicação interna é útil para o trabalho desenvolvido da maioria dos colaboradores inquiridos, e chega de forma atempada junto da maioria dos colaboradores.
- v. Tem também uma implicação direta e é significativa consoante a área em que cada colaborador atua, pelo menos de acordo com a maioria dos inquiridos.
- vi. Existe uma preocupação em fazer chegar, junto dos colaboradores, toda a informação, todo o conteúdo que lhes possa interessar.

Já quanto ao cruzamento dos dados do estudo com os dados de caracterização dos inquiridos, é possível perceber que os dados idade e antiguidade na organização não implicam diferenciações acentuadas entre os vários grupos. Mais uma vez, independentemente das características identificadoras dos colaboradores, estes prestaram respostas muito lineares entre si mostrando, uma vez mais, o alinhamento da organização e dos seus colaboradores.

Uma característica importante, que não surge em nenhum dos dados apresentados anteriormente, mas que deverá ser também considerada nesta hipótese é que, mais de um terço da população-alvo total à qual se aplicou o inquérito por questionário respondeu a este em menos de 24 horas, após o seu primeiro envio por correio eletrónico.

A comunicação interna, de uma forma estratégica, deve atuar enquanto unificadora perante os vários valores, identidades e necessidades diferentes dos colaboradores. Todos estes fatores, e todos os colaboradores enquanto seres individuais, devem ser tidos em conta e direcionados de uma forma harmoniosa e coerente para o posicionamento organizacional pretendido. Sem esta homogeneidade geral, é difícil de antever quais os resultados e consequências que poderão surgir sendo que, neste sentido, a comunicação interna tem um papel fulcral a desempenhar (Henderson *et al.*, 2015).

Tendo em conta todos estes dados apresentados, é possível concluir que também esta hipótese 02 se encontra validada. A comunicação interna tem contribuído para transmitir, e consolidar, junto dos colaboradores a identidade, a cultura e os valores organizacionais.

### **Hipótese 03 – Existe uma correspondência entre os Valores Culturais e Identitários transmitidos pela organização comOn e a sua perceção pelos seus colaboradores**

Esta última hipótese incorpora uma interligação das duas anteriores. O que se procurou validar com esta hipótese foi uma correspondência, procurando perceber-se se os valores culturais e identitários que a organização defende são coincidentes com aqueles que chegam aos colaboradores e lhes são transmitidos. Pela questão nº 9, 10 e 11 é possível perceber que os colaboradores, na sua maioria, consideram ser-lhes transmitido pela comunicação interna os valores culturais e identitários que são defendidos, que os líderes também o fazem de forma alinhada com a restante comunicação interna, bem como os objetivos da organização e a sua estratégia. Isto torna-se ainda mais relevante se se pensar na primeira hipótese, na qual os colaboradores reconhecem esses valores culturais e identitários que são os defendidos pela organização. Desta forma, estes possuem, logo à partida, bases para que possam julgar se esses valores estão a ser corretamente transmitidos, ou não. É, assim,

possível de avaliar com as questões acima identificadas, que existe uma correspondência entre as duas situações.

Ademais, importa também referir a questão nº 14 onde a maioria dos colaboradores refere que a comunicação interna é importante porque se relaciona com valores nos quais se identificam e reveem, como visto na hipótese 01. E é também importante porque reflete aquela que é a essência da organização junto dos seus colaboradores, sendo que esta última proposição recebeu uma grande maioria de inquiridos a responder concordo/concordo totalmente.

Estivaleta & Andrade (2012:216) constata que os valores, quando têm em consideração tanto os colaboradores como a organização, podem influenciar a atuação dos primeiros, levando-os a agir de acordo com eles. Ao serem amplamente partilhados pelo todo da organização, constroem uma coesão organizacional e uma identidade partilhada, gera-se uma cultura forte. Neste estudo em particular, é evidente que os colaboradores se encontram alinhados nas suas respostas e nas suas perceções da realidade, dos valores e da forma de comunicação interna da comOn Group.

Ricardo Fonseca, *CPO & Strategy Director* e responsável da área de *People and Culture* da organização comOn, refere também no que a este tema concerne que:

“Regra geral há uma sintonia entre aqueles que são os valores da comOn e das pessoas, até porque não consigo dissociar uma coisa da outra. São feitas das pessoas que estavam cá como dos que entraram agora. É preciso a empatia porque temos de nos entender e falar a mesma língua. Claro que há valores individuais, porque isto não é a nossa casa nem a nossa vida lá fora, embora ache que exista um bom equilíbrio entre o que se passa aqui e em casa. Mas claro que podem existir outros valores, e é normal que assim seja mas, em conjunto, estamos todos em sintonia. Temos uma baixa taxa de pessoas que saem, o que é também um bom indicador.”

Desta forma, também esta hipótese 03 se encontra validada, dado que os colaboradores percecionam os mesmos valores que os defendidos pela organização comOn.

## Conclusão

Estando realizada a presente investigação, foi possível chegar a resultados em concreto relativamente às hipóteses elaboradas, e relevantes para este estudo.

Quanto a pistas futuras de investigação, de momento as unidades que fazem parte da comOn Group, excetuando a comOn – *user marketing agency*, têm um número de colaboradores demasiado diminuto para que se possa realizar um estudo que seja segmentado apenas a determinada unidade. Seria interessante no futuro, com o seu crescimento, realizar um estudo de forma individualizada a cada uma das unidades e cruzar posteriormente os dados das diversas empresas. Seria curioso poder perceber se os colaboradores continuariam todos alinhados ou, se por outro lado, algumas diferenças seriam suscitadas.

Dado que alguns colaboradores se mostram indecisos ou discordantes, no que se refere à rapidez de informação ou à eficiência por parte da comunicação interna, seria interessante abordar quais as principais dificuldades e como se poderia ultrapassar estes problemas na altura de informar os colaboradores. Do mesmo modo, perceber que outros instrumentos e meios de comunicação os colaboradores julgam que poderiam ser benéficos à organização e que ainda não são utilizados.

Uma outra pista futura poderia passar por perceber e aprofundar o valor da “Empatia”, perceber o alcance e o potencial que este valor detém. Isto porque, este valor constrói muito daquilo que é a essência da organização aqui em estudo; seria interessante, à semelhança do estudo conduzido pela comOn, perceber até onde este valor em particular pode levar as empresas e as organizações.

É imprescindível que as organizações possam envolver e criar um ambiente propício para os colaboradores, onde estes possam desenvolver as suas capacidades, aprender e comunicar, não só entre si mas também com a organização. A prestação de uma organização está dependente do comprometimento e do alinhamento dos colaboradores com aquilo que é efetivamente a organização, os seus objetivos e estratégia. Se estes não forem prosseguidos, cada colaborador estará a atuar por si próprio de forma não criteriosa, o que poderá ser ruinoso para os objetivos da empresa.

Foi assim possível concluir a importância que a comunicação interna aqui tem, na transmissão dos valores culturais e identitários junto dos colaboradores, com este estudo reforça-se esta realidade e, quem sabe, este possa ser um incentivo para o investimento e para a aposta constante por parte das organizações neste grande conceito da comunicação interna.

## Referências Bibliográficas

ALBERT, S.; WHETTEN, D.A. (1985), “Organizational identity”, *Research in organizational behavior*, Vol. 7, pp. 263–295;

ALMEIDA, Vítor (2003), *A Comunicação Interna na Empresa*, Lisboa: Praxis;

ASHFORTH, Blake E. e MAEL, Fred A. (1989), “Social Identity Theory and Organization”, *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, 20-39;

ASIF, S.; SARGEANT, A. (2000), “Modelling internal communications in the financial services sector”, *European Journal of Marketing*, 34, pp. 299-317.

BARRETT, Deborah J. (2002), “Change Communication: Using Strategic Employee Communication to Facilitate Major Change”, *Corporate Communication: An International Journal*, Vol 7 No. 4, pp. 219-231;

BENTO, António Maria Veloso (2011), *As Etapas do Processo de Investigação: Do Título às Referências Bibliográficas*, Funchal: Coleção Ideias em Prática;

BILHIM, João Abreu de Faria (2013), *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas;

BILHIM, João Abreu de Faria (2011), *Questões actuais de gestão estratégica de recursos humanos*, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas;

BLAND, Michael; JACKSON, Peter (1992), *A Comunicação na Empresa*, Lisboa: Editorial Presença;

BRANDÃO, Nuno Goulart; PORTUGAL, Miguel Nuno (2015a), “A Comunicação Interna e o Intra-Empreendedorismo”, *Relações Públicas e Comunicação Organizacional*, Lisboa: Escolar Editora, pp. 149-175;

BRANDÃO, Nuno Goulart (2015b), *Sebenta UC Relações Públicas*, Material de apoio às aulas da disciplina de Comunicação Internas nas Organizações, Mestrado em Ciências da Comunicação da UCP – FCH;

BRANDÃO, Nuno Goulart (2014), “A importância da comunicação interna para a motivação e participação em organizações positivas”, *Gestão de Recursos Humanos – Desafios da Globalização*, Lisboa: Escolar Editora, pp. 361-?;

BRANDÃO, Nuno Goulart (2013a), “Ética Empresarial”, *Excelência Organizacional*, bnomics, pp. 77-93;

BRANDÃO, Nuno Goulart (2013b), “O comportamento organizacional como fundamento da gestão participativa”, *Excelência Organizacional*, bnomics, pp.137-176;

BREWER, M.B. (1991), “The social self: On being the same and different at the same time”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 17, pp. 475–482;

CABRAL, Valéria (2004), “Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia – discurso e prática”, *Organicom*, Ano 1, No.1, pp. 57-71;

CARMO, Hermano; FERREIRA, Manuela Malheiro (2008), *Metodologia da Investigação – Guia para Auto-Aprendizagem*, Lisboa: Universidade Aberta;

CARVALHO, J. Eduardo; LOPES, J. Álvaro Assis; REIMÃO, Cassiano Maria (2011), *Inovação, Decisão e Ética*, Lisboa: Edições Sílabo;

CHEN, Shin-Tien; CHANG, Bao-Guang (2012), “The Effects of Absorptive Capacity and Decision Speed on Organizational Innovation: A Study of Organizational Structure as an Antecedent Variable”, *Contemporary Management Research*, Vol. 8, No. 1, pp. 27-50;

CHIAVENATO, Idalberto (2009), *Recursos Humanos – O capital das Organizações*, Rio de Janeiro: Elsevier;

CHONG, Mark (2007), “The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines’ Experience”, *Corporate Reputation Review*, Vol.10, No.3, pp. 201-212;

CHUN, Jinseok S., SHIN, Yuhyung; CHOI, Jin Nam; KIM, Min Soo (2013), “How Does Corporate Ethics Contribute to Firm Financial Performance? The Mediating Role of Collective Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Management*, Vol. 39, No. 4, pp. 853-877;

CLAASSEN, T.; VERWEY, S. (1998), “Managing communication in the organisation: An integrated communication management model”, *Communicare*, 17, (2), pp. 73-89;

CLAVER-CORTÉS, Enrique; PERTUSA-ORTEGA, Eva M.; MOLINA-AZORÍN, José F. (2012), “Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance”, *Journal of Business Research*, 65, pp. 993-1002;

COLLIS, David J. (2005), *Strategy – Create and Implement the Best Strategy for Your Business*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press;

COUTINHO, Clara Pereira (2014), *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*, Coimbra: Edições Almedina;

CSASZAR, FELIPE A.; ROSS, Stephen M.; ARBOR, Ann (2012), “Organizational structure as a determinant of performance: Evidence from mutual funds”, *Strategic Management Journal*, No. 33, pp. 611–632;

CUNHA, Miguel Pina; REGO, Arménio; LOPES, Miguel Pereira (2013), “Comportamento Organizacional Positivo”, *Análise Psicológica*, No.4, pp.313-326;

CUNHA, Miguel Pina; MARQUES, Carlos Alves (1996), *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*, Lisboa: Publicações Dom Quixote;

CURVELLO, João José Azevedo (2012), *Comunicação Interna e Cultura Organizacional*, Brasília: Casa das Musas;

DELPOR, M.; HAY-SWEMMER, D.; WILKINSON, A. (2014), “An Internal Communication Model For Multicampus Higher Education Institutions in South Africa”, *Journal for New Generation Sciences*, Vol. 12, No. 1, pp. 21-46;

DUBRIN, Andrew J. (2012), *Essentials of Management*, USA: South-Western Cengage Learning;

DUTERME, Claude (2002), *A Comunicação Interna na Empresa. A abordagem de Palo Alto e a análise das organizações*, Lisboa: Instituto Piaget;

DUTTON, J.; DUKERICH, J. (1991), “Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation”, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, pp. 517–554;

ELVING, Wim J. L. (2005), “The role of communication in organisational change”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10, No. 2, pp. 129-138;

ESPINDOLA, Maisa Baêta; OLIVEIRA, Annévia Palhares Vieira Diniz (2009), “Análise Comportamental: Um Estudo de como o comportamento organizacional pode influenciar o clima organizacional de uma indústria”, *SynThesis Revista Digital FAPAM*, Vol.1, No.1, pp. 179-200;

ESTIVALETE, Vania de Fátima Barros; ANDRADE, Taís de (2012), “A Influência Dos Valores Organizacionais Na Percepção De Suporte Organizacional Com Base Na Concepção Dos Colaboradores Do Setor Bancário”, *Ram, Rev. Adm. Mackenzie*, V. 13, N. 3, p. 214-244;

FERNANDES, Margareth; ALVEZ, Jesimar da Cruz; SOARES, João Carlos da Silva; SILVA, Regina Aurora Marques (2012), “Cooptação e Ética Empresarial” *Mosaico - Revista Multidisciplinar de Humanidades, Vassouras*, Vol. 3, No. 2, pp. 47-58;

FIOL, M. C. (1991), “Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 191–211;

FLUSSER, Vilém (1985), *Filosofia da Caixa Preta*, São Paulo: Editora Hucitec;

GEHMAN, Joel; TREVIÑO, Linda K.; GARUD, Raghu (2013), “Values work: a process study of the emergence and performance of organizational values practices”, *Academy of Management Journal*, Vol. 56, No. 1, 84–112;

GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M.; DONNELLY, JR., James H.; KONOPASKE, Robert (2012), *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, New York: McGraw-Hill;

GIL, António Carlos (2008), *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, São Paulo: Editora Atlas S.A.;

GIOIA, Dennis A.; PATVARDHAN, Shubha D.; HAMILTON, Aimee L.; CORLEY, Kevin G. (2013), “Organizational Identity Formation and Change”, *The Academy of Management Annals*, Vol. 7, No. 1, pp. 123–192;

GIOIA, Dennis A.; SCHULTZ, Majken; CORLEY, Kevin G. (2000), “Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability”, *The Academy of Management Review*, vol. 25, no.1, pp. 63-81;

GLYNN, Mary Ann; NAVIS, Chad (2013), “Categories, Identities, and Cultural Classification: Moving Beyond a Model of Categorical Constraint”, *Journal of Management Studies*, 50, pp.1124-1137;

GRIFFIN, Em; PARK, A. J. (2008), “MEDIA ECOLOGY of Marshall McLuhan”, *A First Look At Communication Theory*, 6th edition, McGraw-Hill, pp. 1-13;

HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken; SKOV, Anne-Marie (2015), “Organizational Identity and Culture in the Context of Managed Change: Transformation in the Carlsberg Group, 2009-2013”, *Academy of Management Discoveries*, Vol. 1, No. 1, pp. 61–92;

HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken (2002), “The Dynamics of Organizational Identity”, *Human Relations* vol. 55 no. 8, pp. 989-1018;

HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken (1997), “Relations between organizational culture, identity and image”, *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 5/6, pp. 356-365;

HE, H.; BROWN, A.D. (2013), “Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research”, *Group and Organization Management*, No. 38 (1), pp. 3-35;

HENDERSON, Alison; CHENEY, George; WEAVER, C. Kay (2015), “The Role of Employee Identification and Organizational Identity in Strategic Communication and Organizational Issues Management about Genetic Modification”, *International Journal of Business Communication*, Vol. 52, pp. 12-41;

HEWSTONE, Miles; GREENLAND, Katy (2000), “Intergroup Conflict”, *International Journal of Psychology*, 35, pp.136-144;

HOGG, Michael A.; TERRY, Deborah J. (2000), “Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts”, *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 121-140;

ILHARCO, Fernando (2015), Material de apoio às aulas da disciplina de Temas Avançados em Comunicação, Mestrado em Ciências da Comunicação da UCP – FCH;

JIANG, Lixin; PROBST, Tahira M. (2014), “Organizational communication: A buffer in times of job insecurity?”, *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 35(3), pp. 557 –579;

KAPTEIN, M.; VAN DALEN, J. (2000), “The empirical assessment of corporate ethics: A case study”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 24, pp. 95-114;

KARANGES, Emma; JOHNSTON, Kim; BEATSON, Amanda; LINGS, Ian (2015), “The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study”, *Public Relations Review*, Vol.41, pp.129-131;

KILLINGSWORTH, Scott (2012), *Modeling the Message: Communication Compliance through Organizational Values and Culture*, Georgetown of Legal Ethics, Vol.25, N°4, pp. 961-987;

LANGER, Emily; LEAHY (2014), “What’s Trending? Social Media and its Effects on Organizational Communication”, *UW-L Journal of Undergraduate Research XVII*;

LOPES, Rui Costa (2015), *Relações Intergrupais: Preconceito, Racismo e Discriminação*, Material de apoio às aulas da disciplina de Psicologia Social, Mestrado em Ciências da Comunicação da UCP – FCH;

LUHMANN, Niklas 1992, *A improbabilidade da comunicação*, Vega: Lisboa;

MCLUHAN, Marshall; FIORE, Quentin (1989), *The medium is the message*, New York: Touchstone;

MICHEL, Margareth; MICHEL, Jerusa; PORCIÚNCULA, Cristina Geraldês (2013), “A Comunicação Organizacional, as redes sociais e seus desafios: afetos e emoções nesse contexto”, *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. III, No.6, pp.117-136;

NASCIMENTO, Iara Marques do (2009), “Identidade organizacional e comunicação interna: explorando um pouco os temas”, *Mediação, Belo Horizonte*, V. 9, No.9, pp. 55-65;

NEWSTROM, John W. (1989), *Human Behavior at Work; organizational behavior*, McGraw-Hill, New York;

NOORAIE, Mahmood (2012), “Factors Influencing Strategic Decision-Making Processes”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 2, No. 7, pp.405-429;

OMILION-HODGES, Leah M.; BAKER, Colin R. (2014), “Everyday talk and convincing conversations: utilizing strategic internal communication”, *Business Horizons*, Vol.57, pp.435-445;

O'REILLY, Charles A.; TUSHMAN, Michael L. (2013), “Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future”, *Academy of Management Perspectives* (in press);

PEREIRA, Orlindo Gouveia (2004), *Fundamentos de Comportamento Organizacional*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian;

PINCUS, J.D.; RAYFIELD, R.E.; COZZENS, M.D. (1991), “The chief executive officer's internal communication role: A benchmark program of research”, *Public Relations Research Annual*, (3), pp. 1-35;

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van (2005), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva;

RATHJE, Stephanie (2009), *The Definition of Culture: An application-oriented overhaul*, Interculture Journal;

RAVASI, Davide; SCHULTZ, Majken (2006), “Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 3, pp. 433–458;

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy A. (2010), *Essentials of Organizational Behavior*, New Jersey: Pearson;

ROBBINS, Stephen Paul (2006), *Comportamento organizacional*, São Paulo: Prentice Hall;

- ROCHA, Adilson Carlos da; SOUZA, Eloir Terezinha Aguiar de; CERETTA, Gilberto Francisco (2016), “Comportamento Ético Organizacional: o caso de uma indústria do setor de alimentação animal”, *Reuna, Belo Horizonte – MG. Brasil*, Vol.21, No.4, pp.23-36;
- RUÃO, Teresa (2015), “Identidade organizacional, gestão e simbolismo”, *Relações Públicas e Comunicação Organizacional*, Lisboa: Escolar Editora, pp. 89-130;
- SANTOS, João Moreira dos (1995), *Imprensa Empresarial. Da informação à comunicação*, Porto: Edições ASA;
- SCHEIN, Edgar H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass;
- SCHERMERHORN, John (1996), *Management and Organizational Behavior Essentials*, New York: John Wiley & Sons;
- SCHERMERHORN, John; HUNT, James; OSBORN, Richard (1998), *Fundamentos de Comportamento Organizacional*, São Paulo: Bookman;
- SELZNICK, P. (1957). *Leadership in administration*. New York: Harper & Row;
- SOUZA, Jacqueline de; KANTORSKI, Luciane Prado; LUIS, Margarita Antonia Villar (2011), “Análise Documental E Observação Participante Na Pesquisa Em Saúde Mental”, *Revista Baiana de Enfermagem*, Salvador, V. 25, No.2, p. 221-228;
- SPENCER-OATEY, H. (2012), *What is culture? A compilation of quotations*. GlobalPAD Core Concepts;
- SROUR, R. H. (2005), *Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão*, Rio de Janeiro: Elsevier;
- TAJFEL, H.; TURNER, J. C. (1979), “An integrative theory of intergroup conflict”, *The social psychology of intergroup relations*, pp. 33-47, Monterey, CA: Brooks/Cole;

TENCH, R.; YEOMANS, L. (2006), *Exploring Public Relations*, Harlow, London; Pearson Education;

THÉVENET, Maurice (1989), *Cultura de Empresa. Auditoria e Mudança*, Lisboa: Monitor;

VACCARO, Ignacio G.; JANSEN, Justin J. P.; VAN DEN BOSCH, Frans A. J.; VOLBERDA, Henk W. (2012), Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size, *Journal of Management Studies*, 49, pp.28-51;

VALA, Jorge; MONTEIRO, Maria Benedicta (2000), *Psicologia Social*, Lisboa: Serviço de Educação, Fundação Calouste Gulbenkian;

VAN GEMERT, L.; WOUDESTRA, E. (1999). “Designing a strategic communication plan”, *Communicatio*, 25, (1&2), pp: 73-87;

WELCH, Mary; JACKSON, Paul R. (2007), “Rethinking internal communication: a stakeholder approach”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12, No. 2, pp. 177-198;

WHETTEN, David A. (2006), “Albert and Whetten Revisited – Strengthening the Concept of Organizational Identity”, *Journal of Management Inquiry*, Vol. 15 No. 3, pp. 219-234;

YE, Junhui (2012), “The impact of organizational values on organizational citizenship behaviors”, *Public Personnel Management*, Vol.41, N°5, pp.35-46.

## **Webgrafia**

comOn (2017). Disponível em: <http://www.comon.pt/> - consultado desde 12 de maio de 2017 até à finalização deste estudo;

comOn (2015) Step by Step – The Book. Disponível em: <https://issuu.com/comongroup/docs/comonstepbystep> - consultado desde 12 de maio de 2017 até à finalização deste estudo;

HOOD (2016) o novo bairro da comOn. Disponível em <http://www.jornaleconomico.sapo.pt/noticias/hood-o-novo-bairro-da-comon-998> - consultado desde 12 de maio de 2017 até à finalização deste estudo;

SCOTT, Kim (2016), *How to Introduce Radical Candor in Your Organization* [Online]. Disponível em: <https://www.radicalcandor.com/blog/introduce-radical-candor-organization/> - Consultado a 29 e 30 de junho de 2017.

# **ANEXOS**

## **Anexo A – Entrevista Exploratória**

**Realizada a Ricardo Fonseca, CPO & Strategy Director e responsável da área de *People and Culture* da organização comOn.**

A comOn cresceu muito nos últimos 3 anos, com um maior número de projetos, cada vez mais pessoas, identidades diferentes, *backgrounds* distintos, que resultou num *melting pot*. Esta realidade obrigou a uma reestruturação, para definir a missão e os valores, tendo em conta as pessoas. Daqui resulta a área de *People and Culture* da comOn, que tem mais em conta a agilidade e os processos - como satisfazes, motivas e abraças a tecnologia como forma de captar a audiência interna, indo um pouco mais além daquilo que é a área de recursos humanos. Assim, a Identidade de grupo, a formação, a satisfação, a motivação, a empatia são conceitos que entram nesta área.

A empatia, enquanto conceito teórico difícil de interiorizar, é posto em prática com *role play*, brincadeiras com estereótipos sociais aos quais são associados uma conotação negativa, e também aos estereótipos profissionais existentes (de que forma é um estratega diferente de um *account*, por exemplo) pelo menos 2 vezes ao ano. Há também uma avaliação de desempenho, o plano de carreiras, e a parte de recrutamento e seleção.

### 1. Como descreverias/definirias a Cultura Organizacional da comOn?

Esta é uma pergunta de grande importância. A nossa cultura é uma cultura de adaptação rápida, isto porque a tipologia de projetos que temos é muito variada, sendo que esta é uma característica inerente do setor das tecnologias. É uma cultura muito pressionada pela tecnologia do mundo onde vivemos atualmente.

Pela variedade de pessoas, de projetos, a nossa cultura torna-se um *melting pot* com talentos muito diferentes e atua quase como uma aceleradora de *insights*. O choque cultural que existe, devido a esta diversidade, leva a que de entre nós saiam coisas muito criativas.

De forma mais relacionada com o trabalho, diria que é uma casa onde sabe bem trabalhar porque é feita também, e muito, de relações entre pessoas e insistindo no tema da colaboração, que determina a nossa cultura interna. A empatia é o valor primordial e que orienta, não só internamente, mas tudo o que tentamos entregar aos clientes e o que colocamos na rua. Aqui se relacionam as atividades anteriormente referidas com os estereótipos e com o processo de trabalho.

2. Em termos identitários, como definirias os valores que vos caracterizam e que passam aos colaboradores?

Os valores são quatro: a paixão, a colaboração, a exigência e a empatia. São todos valores de relação, o que se relaciona com a nossa identidade enquanto um todo. É um lado emocional aplicado ao trabalho, mas que permite abrir portas. A paixão, que se relaciona com aquilo em que acreditamos, quer fora quer dentro do trabalho. Mesmo a nível de *hobbies* e criatividade, tentamos cultivar e incentivar os colaboradores a quererem mudar o mundo, ou então não, a serem só o melhor surfista, por exemplo. A colaboração, como dito, tem que ver com a estrutura multifacetada – novamente o *melting pot* – no qual não podemos ser uma torre de babel. A empatia, a capacidade de calçarmos os sapatos dos colegas, dos portugueses no geral. E importa-nos não só dizermos que somos uma empresa com empatia, mas tentar perceber como funciona essa mesma empatia nas outras empresas e, nesse sentido, fizemos um estudo com o nome “*who cares – the brand empathy report*”. A exigência, que é aqui um valor mais a puxar para o nível de *commitment* que queremos que os colaboradores coloquem no final do trabalho, e a tirar o melhor deles próprios, que às vezes nem sabem que lá está.

Passamos os valores através de um formato de *open sessions*, apenas internas, a que chamamos “comunicar”, em que vários intervenientes falam sobre o que aconteceu na última semana ou no último mês. Aqui, celebramos projetos, contas ganhas ou perdidas, entradas e saídas, onde existe uma partilha de valores mais implícita. Acho que os valores são coisas individuais, e é difícil conseguir passar de um nível de empatia baixo para um mais alto se

não for algo já inerente. Por outro lado, temos também vários *team buildings*, e fins de tarde de forma mais informais, onde se cultivam os valores.

### 3. Achas que os colaboradores se reveem nesses valores?

Esta pergunta teria de ser feita a todos, não é da nossa cultura impor estes valores. Convidamos as pessoas a abraçá-los e, ainda que a empatia seja algo que aqui defendemos no trabalho, ela existe em tudo o que fazemos. Da mesma maneira, como convidamos as pessoas a abraçar estes valores, insistimos na exigência porque acaba por ter mais impacto na imagem externa mas, se eles não quiserem, está tudo bem.

### 4. Como funciona a Comunicação Interna na comOn? Quais os instrumentos e meios que são maioritariamente utilizados?

A nível de instrumentos e meios, nós temos o *slack*, que atua como uma espécie de *whatsapp* do trabalho mas mais complexo, porque permite outras funcionalidades distintas; o *Skype*; o correio eletrónico; a aplicação *tap my back*; também o *whatsapp*; o *trello*; e o *dropbox*. No *slack* interagimos em grupos, ou por projetos de trabalho ou mais a nível social como os grupos *meet and greet*, para pessoas que acabaram de entrar, ou o *water cooler* que incide sobre coisas mais mundanas. *Slack* é a rede social de contacto diário e o *trello* é ferramenta de trabalho, onde se passam as pastas, acabando por ser mais controlado.

A utilização que as pessoas fazem dos canais esta fora do nosso controlo (só o *trello* e a *dropbox* estão dentro do suposto), o resto não controlamos mas também não é esse o nosso objetivo. O canal que acho mais eficaz é o canal pessoal, como as formações “comunicar” ou onde está presente a comissão executiva; ou nas conversas diárias, o Ricardo Pereira é um líder muito próximo e a aculturação dos valores acaba por ser muito mais eficaz, sendo que a comissão executiva tem também esse papel e acho que o faz bem.

5. Consideras que a Comunicação Interna contribui para a transmissão dos Valores, da Cultura e da Identidade Organizacionais da comOn?

Sim, sim considero que a comunicação interna contribui para a transmissão dos valores, da cultura e da identidade. Embora gostasse de ter KPI's da sua eficácia. Perceber o quanto é que daquelas conversas que são tidas, quais é que têm um verdadeiro impacto na consolidação dos valores.

6. Julgas que a perceção dos colaboradores, dos valores que se vivenciam na organização, são idênticos aos que a organização defende?

Regra geral há uma sintonia entre aqueles que são os valores da comOn e das pessoas, até porque não consigo dissociar uma coisa da outra. São feitas das pessoas que estavam cá como dos que entraram agora. É preciso a empatia porque temos de nos entender e falar a mesma língua. Claro que há valores individuais, porque isto não é a nossa casa nem a nossa vida lá fora, embora ache que exista um bom equilíbrio entre o que se passa aqui e em casa. Mas claro que podem existir outros valores, e é normal que assim seja mas, em conjunto, estamos todos em sintonia. Temos uma baixa taxa de pessoas que saem, o que é também um bom indicador.

## Anexo B – Inquérito por Questionário



# CATÓLICA

## FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS

LISBOA

### comOn | Inquérito por Questionário

O presente estudo insere-se no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação, na vertente de Comunicação, Marketing e Publicidade, da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa.

Tem como objetivo estudar o papel estratégico da comunicação interna, na transmissão dos valores culturais e identitários das organizações.

Todas as informações recolhidas são anónimas e confidenciais. Não existem respostas corretas ou erradas relativamente às perguntas apresentadas, pretendendo-se apenas obter a sua opinião pessoal e sincera.

Por favor, responda com o máximo de rigor e honestidade.

O tempo médio de resposta é de, aproximadamente, 3 minutos.

Muito obrigada pela sua colaboração.

Joana Santana

(Para qualquer questão ou dúvida peço, por favor, que entrem em contacto através do seguinte endereço de correio eletrónico: [joanamsantana@gmail.com](mailto:joanamsantana@gmail.com))

#### I. Género \*

- Feminino
- Masculino

## II. Idade \*

- Menos de 25 anos
- De 25 a 34 anos
- De 35 a 44 anos
- De 45 a 54 anos
- Mais de 55 anos

## III. Antiguidade na Organização \*

- Menos de 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 3 a 10 anos
- De 10 a 20 anos
- Mais de 20 anos

NEXT

## 1. Enquanto colaborador/a sinto que... \*

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
Sou apaixonado/a por aquilo que faço, pelo que construímos enquanto equipa, pelo que somos;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há espaço para conhecer cada colega pelas suas características únicas, para os compreender relativamente ao que pensam e sentem;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Posso confiar nos meus colegas e acredito que ao trabalharmos em equipa somos mais eficientes;

Procuo superar-me no trabalho que desenvolvo todos os dias.

## 2. Revejo-me nos seguintes valores desta organização... \*

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
Paixão;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empatia;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaboração;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exigência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 3. No meu local de trabalho sou feliz, e identifico-me a nível pessoal e profissional com a organização que represento \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

## 4. Na minha organização sinto que posso ser eu mesmo/a e identifico-me com os meus colegas \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

5. Sinto que o meu trabalho, e o meu esforço, é reconhecido e devidamente recompensado \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

6. Esta organização... \*

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
Dá-me espaço para inovar e ser criativo;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentiva-me a arriscar e a evoluir;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É recetiva à mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Sinto que faço falta na minha organização e que o meu trabalho faz a diferença \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

8. Ao desempenhar o meu trabalho na organização... \*

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
Tenho em conta os objetivos da organização e procuro conseguir corresponder-lhes;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupo-me com os meus colegas de equipa, a nível pessoal e profissional;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sinto-me orgulhoso/a de fazer parte dela e de contribuir para um trabalho que me apaixonou.

9. A forma como a comunicação interna atua na minha organização representa bem a cultura, a identidade e os valores organizacionais por ela defendidos \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

10. Os líderes da minha organização comunicam de forma coincidente com a forma de comunicação organizacional que é defendida \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

11. A comunicação interna na minha organização... \*

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
Informa rapidamente os seus colaboradores;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funciona de forma eficiente na altura de informar;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utiliza os instrumentos adequados para chegar a todos os colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. A informação que recebo através da comunicação interna da minha organização... \*

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
É útil para o trabalho que desenvolvo e chega de forma atempada até mim;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem implicação direta e é significativa para com a área onde atuo;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupa-se em fazer chegar até mim todos os conteúdos que me possam interessar;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Sinto que a comunicação interna se relaciona com os objetivos e com a estratégia da organização \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

14. Sinto que a comunicação interna na minha organização é importante porque... \*

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
Me proporciona toda a informação essencial sobre esta;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se relaciona com valores com os quais me identifico;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem em conta a opinião de todos os colaboradores, incluindo a minha;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Faz-me sentir parte de algo, de uma "família", incentivando-me a dar o meu melhor;

Se preocupa com os meus interesses e objetivos, profissionais e pessoais;

Reflete a essência daquilo que é a organização.

**Muito obrigada pela sua colaboração!**

BACK

SUBMIT