

# Comunicação Pública

Vol.13 nº 25 | 2018

Comunicação Interna Estratégica

Artigos

## O papel estratégico da comunicação interna na transmissão dos valores de identidade e cultura da organização comOn Group



*The strategic role of internal communication in conveying the values of identity and culture of the comOn Group organization*

JOANA MARTA SANTANA E NUNO GOULART BRANDÃO

<https://doi.org/10.4000/cp.2946>

### Resumos

Português English

Este artigo procura perceber a importância de que se revestem os conceitos da identidade e da cultura das organizações, compreendendo também qual o papel desempenhado pela comunicação interna, quanto à sua influência e à consolidação dos valores culturais e identitários. Desta forma, realizou-se um estudo de caso à organização comOn Group, que ajudou a aferir se os colaboradores se reconhecem nos valores do grupo e se a comunicação interna desempenha um papel fulcral na transmissão desses valores culturais e identitários.

This article seeks to understand the importance of the concepts of identity and culture of organizations, including the role played by internal communication, its influence and the consolidation of cultural and identity values. This way, a case study was also carried out with the organization comOn Group, which helped to assess whether employees recognize and review themselves in the values of the group and whether internal communication plays a central role in the transmission of these cultural and identity values.



**Entradas no índice**

**Palavras-chave:** organizações, cultura organizacional, identidade organizacional, comunicação interna, valores organizacionais

**Keywords:** organizations, organizational culture, organizational identity, internal communication, organizational values

**Notas da redação**

Recebido: 18 março 2018

Aceite para publicação: 01 maio 2018

---

## *Texto integral*

# Introdução

- 1 Na conjuntura atual, em que as organizações e os contextos de mercado se tornaram progressivamente mais competitivos, e em que os avanços tecnológicos obrigam a que se esteja a par do seu desenvolvimento, as organizações têm necessidade de adaptar os seus sistemas organizacionais de forma estratégica. O desafio estaria para além de encontrar novos produtos ou serviços que fossem ao encontro das necessidades do público externo, que está sempre em mudança. O desafio estaria antes em 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 & Tushman, 2013; Vaccaro *et al.*, 2012; Nooraie, 2012).
- 2 A identidade associada a uma organização tem vindo a assumir cada vez mais importância e maiores proporções na atualidade. Situações como o impacto ambiental, a discrepância entre a imagem da empresa e a sua verdadeira forma de atuação, as novas tecnologias e a importância crescente que os temas relativos à prática interna das organizações têm vindo a assumir têm levado a que a identidade ganhe relevo enquanto potenciadora de “uma imagem mais apurada dos valores, crenças e direções estratégicas das organizações [sic]” (Ruão, 2015:91; Hatch & Schultz, 2002).
- 3 Uma organização, enquanto palco de múltiplas interações sociais, deve ser possuidora de “uma forma de coerência global” (Dutermé, 2002: 95-96), tendo de 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 – a Cultura Organizacional. É parte da solução para problemas quer de “adaptação ao contexto” quer de “integração interna” (Thévenet, 1989: 22) e irá ditar o comportamento dos seus colaboradores.
- 4 Sem uma comunicação interna estratégica, pensada de forma eficaz, o resultado poderá revelar-se em ineficiência no local de trabalho, o que acarretará, posteriormente, numa má imagem, uma vez que os colaboradores têm uma grande influência nos diversos *stakeholders* (Welch & Jackson, 2007; Omilion-Hodges & Baker, 2014).
- 5 Quanto aos objetivos, neste estudo pretende-se refletir sobre a importância que a Identidade, a Cultura e os Valores organizacionais têm para a organização em causa e conseguir descodificar e clarificar cada vez mais estes conceitos, cuja definição muitas das vezes oferece interpretações contraditórias e discrepantes. Pretende-se examinar também o papel que a comunicação interna tem na consolidação e transmissão de Valores e de Cultura e Identidade, na forma como se relacionam e como se influenciam, percebendo, ao mesmo tempo, de que maneira os colaboradores (considerando-se neste termo todos os funcionários que trabalham na organização objeto de estudo) recebem aquilo que lhes é transmitido e qual a concordância gerada. Assim, foram criadas duas questões de investigação que guiaram e direcionaram o estudo de acordo com estes objetivos:

1. Os colaboradores da organização comOn Group identificam-se com os seus valores culturais e identitários?
2. Qual o papel da comunicação interna na transmissão dos valores culturais e identitários da organização comOn Group?

# 1. A cultura e a identidade organizacionais

## 1.1. A cultura e a identidade

- 6 São as pessoas que fazem as organizações, que as desenvolvem e que compõem o seu sistema social. “As pessoas e o modo de as gerir – práticas, processos –, são as mais importantes fontes de sucesso das organizações [sic]” é o que afirma Bilhim (2011: 31) ao considerar as pessoas um fator crítico da organização. Mas há que ter em consideração que cada colaborador tem expectativas e perspetivas diferentes com as quais é preciso lidar. Pereira (2004) e Brandão (2014) partilham desta mesma opinião, ao referirem que o foco são, sem dúvida, os colaboradores, isto porque as organizações são “sistemas de pessoas”, que “visam realizar um propósito” que é comum a todos e, desta forma, à organização. Para que isso aconteça de forma bem-sucedida, há que criar uma identificação com a organização, há que criar uma cultura.
- 7 A cultura organizacional acaba por se consubstanciar no 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. 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.
- 8 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 atributos CED – Centrais, Duradouros e Distintivos (Ruão, 2015; Whetten, 2006; Hatch *et al.*, 2015; Gioia *et al.*, 2000; Gioia *et al.*, 2013; He & Brown, 2013). Estes três atributos revestem-se de grande importância e, uma vez que cada organização é única, não é possível identificar de forma estanque quais as “fontes” que lhes dão origem, podendo provir de âmbitos totalmente diferentes da organização. Podem, assim, derivar dos valores e vivências do seu interior, tal como do próprio produto ou serviço ou, ainda, das práticas pelas quais se regem, incorporando dimensões muito distintas entre si (Albert & Whetten, 1985; Gioia *et al.*, 2013; Ruão, 2015: 98).
- 9 É de extrema importância que os colaboradores se revejam na 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 pelo que os colaboradores, ao acreditarem na atuação distinta da sua organização, contribuem para a criação de uma imagem única e positiva em variadas vertentes.

## 1.2. Relação entre a cultura e a identidade

- 10 A identidade e a cultura, no interior de uma organização, consubstanciam-se nos valores, nas práticas, nos ideais e nas expectativas que todos os colaboradores, no âmbito interno, partilham entre si. Traduzem-se, na prática, na 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; Ravasi & Schultz, 2006).
- 11 A relação que se estabelece, no interior das organizações, entre estes dois conceitos tem resultado em perspetivas e teorias distintas. Os autores Albert e Whetten (1985) definiram a identidade organizacional como tendo pouca ligação com a 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 sobre as imagens que emitiam, a identidade tem tendência a sofrer alterações. Ora, assumindo a caracterização de um “fenómeno interpretativo”, é necessário relacionar a identidade e a cultura. Havendo necessidade de se interpretar o “mundo” em que a organização se move, é na cultura que se vai procurar as respostas. Se há uma diferença entre a organização e as imagens recebidas esta está na cultura, pois só através dela se consegue obter essa perceção (Hatch *et al.*, 2015; Hatch & Schultz, 2002).
- 12 A perspetiva de “Ator Social” assenta na ideia de que os valores, os artefactos, as práticas e as expectativas associadas à cultura, na sua relação com a identidade, serviam para justificar as “declarações de identidade” por parte dos membros e a singularidade da organização. A cultura atua como um “*signifier*” da identidade (Ravasi & Schultz, 2006; Whetten, 2006).
- 13 Num sentido inverso, a “tradição socioconstrucionista” enfatiza que, ainda que semelhantes, a cultura e a identidade são conceitos autónomos que se influenciam reciprocamente. São dois fatores distintos no interior da organização. A cultura, considerada mais “autónoma e tácita”, difunde-se pelas práticas conjuntas e partilhadas. A identidade é um fator relacional, a nível interno e externo, e “conscientemente auto-reflexivo”.
- 14 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 e ao comportamento por parte dos colaboradores, interpretando-o e dando-lhe um sentido e uma razão de ser (Ravasi & Schultz, 2006; Hatch, *et al.*, 2015). Hatch *et al.* (2015) acrescentam ainda que este comportamento vem refletir uma identidade singular na organização, o que ajuda a criar uma separação na mente dos colaboradores entre o conceito de identidade e o de cultura. Ao ser capaz de influenciar, por si só, os padrões de comportamento, a identidade estabiliza-os e vem também influenciar a cultura experienciada no seu interior.
- 15 De acordo com Hatch e Schultz (1997), quando os membros se expressam sobre o que é a organização, os argumentos distintivos utilizados têm 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 significados culturais da organização, que se expressam na identidade (Hatch & Schultz, 2002; Hatch *et al.*, 2015). Whetten (2006) completa este pensamento dando outra perspetiva, ao referir que, de acordo com a definição dos atributos da identidade CED – Centrais, Duradouros e Distintivos, quando os colaboradores agem com base em elementos da sua cultura organizacional que consideram distintivos e os invocam, e estes são consistentes com as declarações de identidade, atuam também como parte da identidade organizacional; especialmente quando esses elementos culturais são percecionados, pelos colaboradores, como atributos organizacionais centrais e duradouros.

- 16 É de salientar que a identidade não funciona 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 & Schultz, 2002).
- 17 Como referido por Hatch e Schultz (1997), tal como a cultura tem expressão e influência nas manifestações de identidade, a identidade, quando sofre alterações, provenientes da imagem exterior, também tem consequências na cultura. A imagem tem, por si só, uma expressão e uma força desestabilizadoras sobre a identidade, obrigando os membros a repensarem o seu “ser organizacional”. Quando isso acontece, essas “mensagens” devem ser interpretadas de acordo com as “*self-definitions*” presentes na organização, que são inerentes à 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 relativas à organização, acabam por provocar uma alteração naquela que é a cultura organizacional, constituindo eles próprios a alteração (Hatch *et al.*, 2015, Hatch & Schultz, 2002).
- 18 É indubitável que a influência entre estes dois conceitos é recíproca. Contudo, basta que a organização afirme que eles existem? Como é que a organização os deve comunicar?

## 2. A comunicação interna nas organizações

### 2.1. A dimensão estratégica da comunicação interna

- 19 Os colaboradores têm-se revelado 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 grande importância no que concerne ao estabelecimento de relações entre colaboradores, quando se pensa nas suas funções, e à organização como um todo (Langer & Leahy, 2014).
- 20 A comunicação é o mecanismo que permite que o trabalho na organização se concretize e se realize; qualquer tarefa que precisa de ser colocada em prática envolve, quase sempre, alguma forma particular de comunicação (Gibson *et al.*, 2012). 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 & Probst, 2014).
- 21 A comunicação interna possui um carácter estratégico e desafiante que, bem explorado, pode conseguir inúmeras vantagens organizacionais. 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 & Baker, 2014; Brandão, 2014; Welch & Jackson, 2007). Karanges *et al.* (2015) referem que a comunicação interna auxilia a criação de um “sentido de comunidade” e procede à prestação de informação necessária ao seu funcionamento.
- 22 Ainda que a comunicação interna aconteça a todo o momento, quando se pensa nela associada à estratégia, deixa de se pensar que se está a comunicar apenas por se publicar determinado conteúdo, ou por se 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 ainda em como vai ser interpretada. Ao realizar-se esta comunicação, tendo em conta todas estas variantes, atende-se ao colaborador e às suas necessidades e privilegia-se um dinamismo que favorece as relações 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 (Brandão & Portugal, 2015; Omilion-Hodges & Baker, 2014; Karanges *et al.*, 2015).

## 2.2. Influência da comunicação interna na cultura e na identidade

- 23 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. Como poderá a comunicação interna utilizar e influenciar a cultura e a identidade em prol da organização?
- 24 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. 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 refere. Isto verifica-se porque ajuda a especificar qual a identidade vivida, criando as condições necessárias para que se verifique esse “comprometimento”. Define o grau, o nível desse mesmo comprometimento, dessa identificação e das atitudes comportamentais dos colaboradores que daí resultam. 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 & Jackson, 2007; Elving, 2005; Henderson *et al.*, 2015).
- 25 De acordo com Henderson *et al.* (2015), uma comunicação estratégica privilegia então determinados valores e a correspondente identidade em detrimento de outros, por forma a conseguir criar essa identificação. Contudo, ainda que a organização procure seguir uma determinada linha de pensamento, tem também de conseguir considerar os interesses do seu público interno, e balancear ambos da melhor forma, para prosseguir os seus intentos.
- 26 Este conceito de “identificação” pode ser entendido 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, mas procura, acima de tudo, conseguir conferir um sentido de pertença do colaborador a determinadas culturas existentes, estabelecendo os valores como base de comparação. Sendo a identificação persuasiva, e estratégica, pode ser utilizada para enfatizar a partilha de determinados valores ou determinadas atitudes. A comunicação interna pode “manipular” a ferramenta de persuasão que é a identificação, e é essencial na medida em que potencia o alcance dos objetivos organizacionais ambicionados e desenvolve aquelas que devem ser relações positivas entre os colaboradores num ambiente salutar. No entanto, quando se fala em “manipulação” também se deve ponderar o facto de ser quem está no topo da hierarquia da organização quem vai definir a estratégia prosseguida por parte da comunicação interna e controlar os seus membros. Ou seja, a comunicação interna possui também ela uma vertente ética que não pode ser ignorada no que concerne à sua influência sobre os colaboradores (Welch & Jackson, 2007; Elving, 2005; Henderson *et al.*, 2015).

- 27 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 expressões e dos vários modos identitários e valores para que possa prosseguir o posicionamento organizacional almejado. Sem a promoção desta unicidade, os resultados que daí advêm serão imprevisíveis.
- 28 A identidade tem ganhado um relevo cada vez maior numa tentativa de cada organização conseguir uma diferenciação e um ganho estratégico em termos de mercado. A comunicação interna pode, e deve conseguir, direccionar os colaboradores para determinados valores e para a construção de uma identidade em específico sem esquecer os interesses e os valores próprios dos seus membros (Nascimento, 2009).
- 29 A comunicação interna abarca todo um conjunto de aspetos, como sejam a estrutura existente, os procedimentos e processos praticados, a cultura e subculturas vivenciadas, o comportamento organizacional por parte dos colaboradores, entre outros que a compõem e que importa ter em conta (Welch & Jackson, 2007). A cultura é um dos fatores que mais influenciam o ambiente interno experienciado mas a influência é recíproca, podendo existir situações nas quais a comunicação pode ser utilizada como instrumento de forma a inculcar novos valores aos colaboradores e alterar, de forma estratégica, a cultura organizacional.
- 30 Claude Duterme (2002) atribui a esta instrumentalização da cultura organizacional 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 acaba também por definir aquilo que é a cultura da organização.
- 31 A comunicação é essencial para dar a conhecer os valores, para envolver neles os colaboradores. Se estes se sentirem como parte desses valores, não podem apenas “conhecê-los”. Ou seja, importa que os apreendam, pois serão esses mesmos valores que serão difundidos a nível externo, e aos quais se procurará aliar uma boa imagem e uma boa reputação (Chong, 2007). A comunicação dá forma ao conjunto de ações que a organização coordena em torno dos valores partilhados, e que acabam por contribuir para a construção da imagem que reflete a organização (Curvello, 2012).
- 32 No entanto, este é um processo de dois sentidos. Para além de a direção de uma organização em concreto definir os valores que devem ser difundidos pelos meios de comunicação interna há que procurar perceber quais os valores pessoais que cada colaborador possui e pelos quais 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).
- 33 Robbins e Judge (2010) defendem que a cultura de uma organização, se for forte e eficaz, pode chegar a reduzir a sua comunicação formal. A formalidade da comunicação é estipulada para que os comportamentos dos colaboradores sejam em determinado sentido, criando “consistência”, “ordem” e “previsibilidade”, sendo também esse o objetivo da cultura ao ser forte e eficaz, ao guiar o comportamento dos colaboradores. Desta forma, evita-se que a gestão tenha de desenvolver apenas meios formais para que os colaboradores sigam esses mesmos comportamentos, pois os colaboradores fá-lo-ão pela simples apreensão da cultura organizacional, expressada originalmente pela comunicação interna.
- 34 Almeida (2003) 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 e da identidade organizacional permite potenciar esses mesmos suportes e adequá-los ao público interno tendo em vista os seus «alvos estratégicos», seja para os motivar, seja para os integrar, seja para 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, para que se revejam na organização e se encarem como parte fundamental desta.

### 3. Metodologia

35 Neste estudo, procurou-se dar resposta à problemática aqui identificada: a forma como a comunicação interna pode influenciar os valores culturais e identitários experienciados a nível organizacional, relacionando estes aspetos com a consequente perceção dos colaboradores. As questões de investigação que sustentam esta problemática são as seguintes:

1. Os colaboradores da organização comOn Group identificam-se com os seus valores culturais e identitários?
2. Qual o papel da comunicação interna na transmissão dos valores culturais e identitários da organização comOn Group?

36 A técnica de recolha de dados pela qual se optou foi o inquérito por questionário, uma vez que este pressupõe a obtenção de respostas a uma panóplia de questões que visam obter o conhecimento desejado. Geralmente, esta é uma técnica que não envolve uma interação direta, uma situação presencial, e as suas vantagens prendem-se com o facto de se poder “quantificar uma multiplicidade de dados” e de, posteriormente, se conseguir analisar a sua “correlação”, bem como de se facilitar o alcance de um conjunto de respostas que sejam representativas ou significativas da população em análise (Quivy & Campenhoudt, 2005; Carmo & Ferreira, 2008; Gil, 2008).

37 Quanto à primeira questão de investigação, esta será aferida pelas questões do inquérito por questionário n.º 1, 2 e 3. Já a segunda questão de investigação será aferida pelas questões n.º 4, 5 e 6.

38 Importa ainda referir que foi utilizada a “Escala de *Likert*”, que, perante determinadas “proposições”, pede ao inquirido que escolha uma de entre cinco opções, que são: “Concordo totalmente; Concordo; Indeciso; Discordo; ou Discordo Totalmente” (Carmo & Ferreira, 2008; Gil, 2008).

39 A realização do Inquérito por Questionário teve por base alguns modelos de autores específicos, que contribuíram para a sua estruturação e elaboração. Assim, no que concerne à cultura organizacional, foi utilizado o modelo de Dubrin (2012: 288-289), que invoca seis dimensões distintas cuja influência se reveste de grande importância. Mais precisamente: “Valores” – constituem a base de qualquer cultura, a sua filosofia, guiando os comportamentos dos colaboradores numa base constante; “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; “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; “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; “Sentimento de pertença” – se os colaboradores virem a organização como sua, se se lhes conseguir incutir esse sentimento, eles próprios começarão a pensar e a agir enquanto “proprietários” da organização; e “Força da cultura” – 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.

40 Para a identidade, o modelo utilizado foi o de Hatch e Schultz (2002: 991), que refere que uma imagem é emitida para o público externo através dos colaboradores e que depois



de interpretada é novamente remetida à organização, influenciando esta e os colaboradores quanto à sua própria percepção da identidade. Os próprios membros da organização atuam, eles próprios, como públicos externos, sendo o objetivo que não existam discrepâncias na forma como a organização é vista de ambas as perspectivas. Os autores sustentam que é fundamental criar uma ligação com a imagem para que se compreendam na totalidade as influências internas e externas que a identidade de uma organização sofre para chegar ao seu estado atual. Além da imagem, não é possível falar de identidade sem abordar também a temática da Cultura Organizacional, e de que forma as duas se influenciam mutuamente.

41 Já quanto à comunicação interna, o modelo com base no qual as questões foram elaboradas foi o de Barrett (2002: 222), o “*Strategic Employee Communication Model*”. Este potencia a comunicação direcionada para os colaboradores através de: “Objetivos estratégicos” – a ligação entre os objetivos estratégicos da organização e os objetivos estratégicos da comunicação deverão estar interligados; “Gestão de suporte” – os objetivos e o trabalho afeto à comunicação não deverão ser colocados 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; “Mensagens direcionadas” – apenas com mensagens segmentadas para cada um dos públicos-alvo se poderá esperar que a comunicação seja elaborada de uma forma eficiente e significativa para quem as recebe; “*Media* eficientes” – importa ressaltar a importância maior de que se reveste a comunicação cara-a-cara sobre a comunicação indireta; “Colaboradores bem posicionados” – nomeadamente, os 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 em contexto de direção; “Avaliação contínua” – a eficiência da comunicação deverá ser avaliada de forma frequente e formal, de acordo com objetivos previamente estabelecidos; e “Processos integrados” – a estratégia de negócio definida deve incorporar em si mesma, também, objetivos de comunicação estabelecidos.

42 Foi então realizado um inquérito por questionário junto da comOn Group, que é constituída por três unidades distintas, com um universo total de 78 colaboradores à data da realização do estudo, e se situa em Lisboa. O inquérito por questionário, aplicado a todo o universo, resultou numa amostra de 45 colaboradores, sendo que os resultados desta investigação se basearam em seis questões que se considerou serem as mais pertinentes para dar resposta à questão de investigação *supra* referida.

## 4. Organização em estudo – comOn Group

43 A comOn teve início há quase duas décadas, fruto de um projeto entre três amigos que procuravam desenvolver uma empresa no mundo digital. É uma agência *full service* que adotou uma forma de comunicação particular – o *user marketing*.

44 O *user marketing*, 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”. Atua como uma forma de as marcas conseguirem transmitir uma experiência e uma utilização com um maior significado (comOn, 2017). A empatia, que se revela transversal a toda a forma de ser da comOn, o seu “*life-motto*”, cumpre um papel de relevo em tudo aquilo que a agência procura fazer. Para se conseguir alcançar a dita “humanidade” das marcas, é necessário que exista empatia.

45 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, fornecendo experiências com muito maior significado aos seus utilizadores (comOn Step by Step – The Book, 2015).

46 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*, que é o espaço onde se encontram sediadas as várias empresas que fazem parte do grupo, e que quase que se assume como uma entidade distinta, 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, como a sala “Cinderela” ou a sala “Éder”.

47 As crenças da comOn, que se consubstanciam nos seus valores culturais, procuram guiar a agência nos seus modos de ser e atuar (comOn Step by Step – The Book, 2015):

- i. “*Brands should be made for walking*”: procura que as marcas compreendam as pessoas, que percebam como estas interagem com os variados produtos e serviços;
- ii. “*Take a walk on their shoes*”: mais do que adquirir uma marca, as pessoas interagem com ela, criam uma relação e usam-na;
- iii. “*Shoes speak louder than buzzwords*”: procuram 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”;
- iv. “*Put your brand in the right shoes and she will conquer the world*”: já não são as marcas que detêm o controlo; as pessoas já estão muito mais despertas para a forma como comunicam e para as promessas que lhes são feitas;
- v. “*The right shoes can change your life. Just ask Cinderella*”;
- vi. “*Solutions like sizes, vary from user to user*”: somos todos diferentes e precisamos de calçado também ele diferente;
- vii. “*User is king, context is queen*”: explora o contexto, a altura em que determinada marca é experienciada pelo utilizador;
- viii. “*If you walk you will get inspired*”: define a estratégia de uma marca com rigor, e não a “correr”;
- ix. “As grandes marcas constroem-se com pequenos passos”: ao invés de se fazer tudo apressadamente, ou só porque sim, é mais importante explorar o porquê e encontrar respostas válidas para as marcas;
- x. “*There is always room for one more pair of great ideas*”: a criatividade é transversal a todos os colaboradores.

48 São quatro os valores identitários que procuram caracterizar a organização:

- i. “Paixão” – ser apaixonada por tudo o que concretiza e pelo impacto que tem;
- ii. “Empatia” – conseguir perceber o que o outro pensa ou sente, seja cliente seja colaborador;
- iii. “Colaboração” – garantir com todos os intervenientes relações de proximidade e compromisso;
- iv. “Exigência” – procurar garantir, de forma ágil e contínua, evolução, valor, resultados e qualidade.

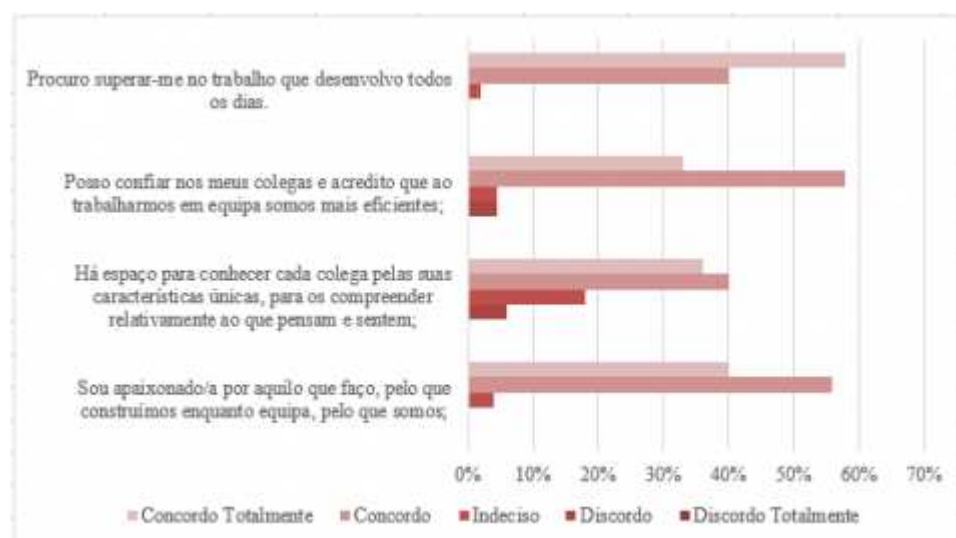
49 No que diz respeito a instrumentos e meios de comunicação, a comOn utiliza o *slack*, que atua como uma espécie de *Whatsapp* no local de trabalho mas é mais complexo, permitindo o acesso a outras funcionalidades; o *Skype*; o correio eletrónico; a aplicação *tap my back*, que permite, de forma informal, reconhecer os colegas por algo que tenham feito ou dito (aplicação desenvolvida como forma de dar resposta ao problema do

“reconhecimento” em organizações com muitos colaboradores); também o *Whatsapp*; o *Trello*; e o *Dropbox*. No *Slack* interagem em grupos, por projetos de trabalho ou até socialmente. O *Slack* acaba por ser a rede social de contacto diário; já o *Trello* é ferramenta de trabalho. O canal que é considerado o mais eficaz é o canal pessoal, através das formações “comOnicar” ou das próprias conversas diárias, em que a aculturação dos valores acaba por ser muito mais eficaz.

- 50 A maioria dos colaboradores que fazem parte da comOn Group, tendo em conta a amostra, são homens, têm entre 25 e 34 anos, e encontram-se a desempenhar funções na organização num período que pode ir de menos de um ano a um máximo de dez anos . Dada a estrutura da comOn, optou-se por não colocar questões relativas aos dados de caracterização “Cargo” ou “Unidade”, uma vez que esta situação retiraria a confidencialidade e o anonimato a alguns dos colaboradores.

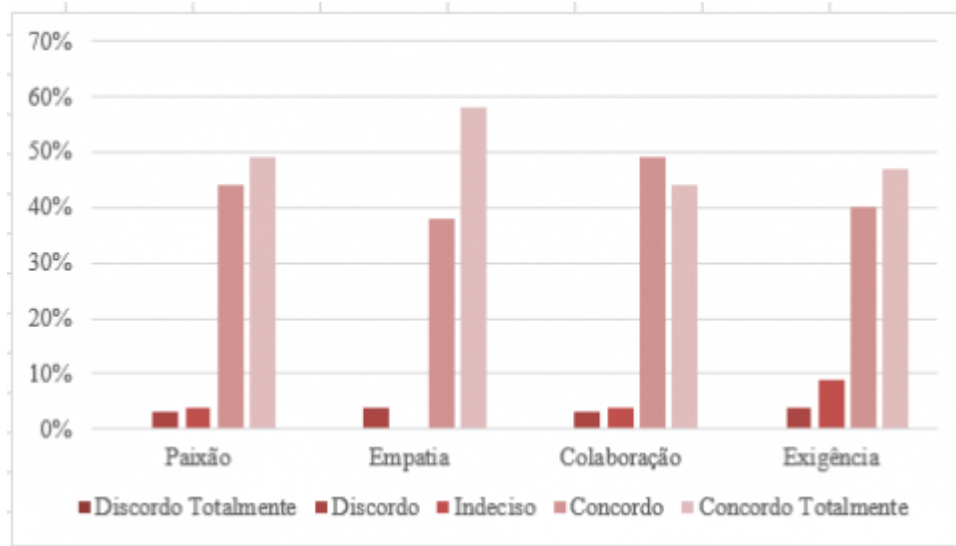
## 5. Análise dos Resultados

Gráfico 1 | Questão N.º 1 – Enquanto colaborador/a sinto que...



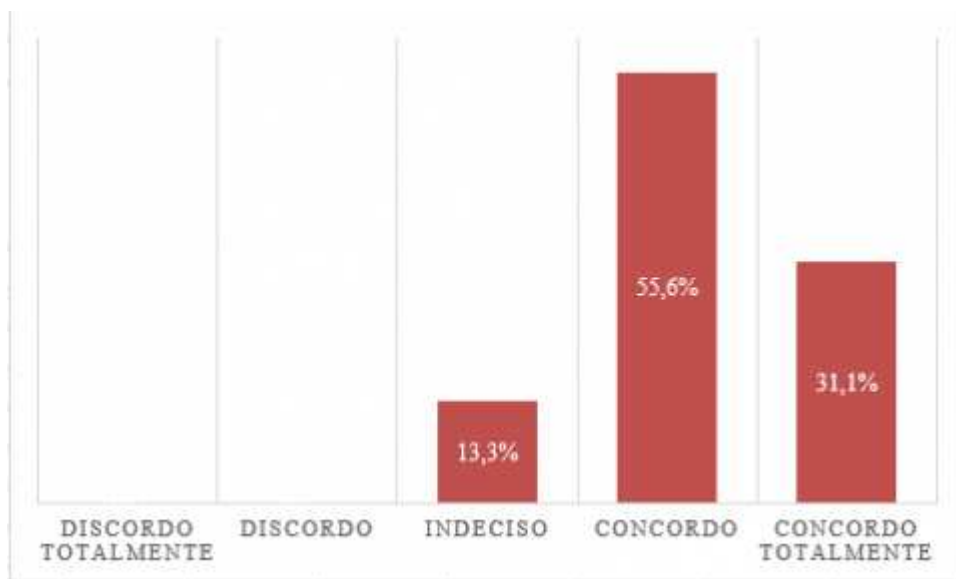
- 51 A primeira questão relaciona-se com os valores da organização, sendo possível perceber que 96% dos colaboradores sentem que são apaixonados pelo que fazem individual e coletivamente, bem como pelo que são enquanto organização, concordando/concordando totalmente, contra 4% que estão indecisos. A percentagem diminui um pouco, com 76% a concordarem/concordarem totalmente, no que diz respeito a haver espaço para conhecer e compreender os colegas, sendo que 18% estão indecisos e 6% discordam. Já quanto à confiança depositada nos colegas e ao trabalho de equipa enquanto fator de eficiência, 91% concordam/concordam totalmente que esta confiança existe e que o trabalho de equipa é importante, enquanto 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 2 | Questão N.º 2 – Revejo-me nos seguintes valores desta organização...



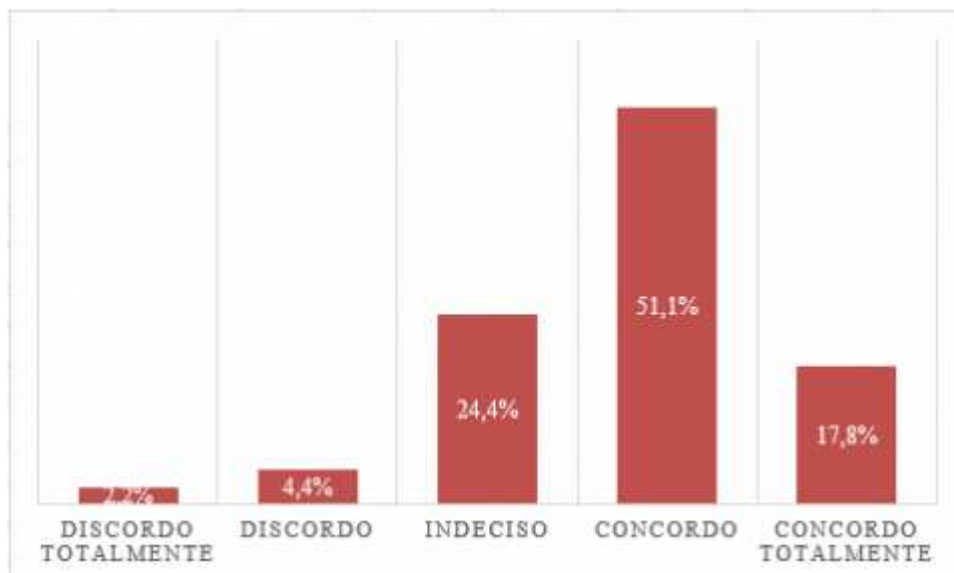
52 Quanto à segunda questão, que procura perceber qual o grau de relação entre a organização e os colaboradores no que aos valores diz respeito, 93% concordam/concordam totalmente no que ao valor “Paixão” se refere, sendo que 4% se encontram indecisos e 3% discordam. Relativamente à “Empatia”, 96% reveem-se neste valor, com uma grande maioria de “concordo totalmente”, sendo que apenas 4% discordam. Na “Colaboração”, também 93% concordam/concordam totalmente, 4% estão indecisos e 3% discordam. No que à “Exigência” diz respeito, 87% concordam/concordam totalmente, 9% estão indecisos e 4% discordam. É de notar que apenas o valor da colaboração não obteve uma maioria de “concordo totalmente”.

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



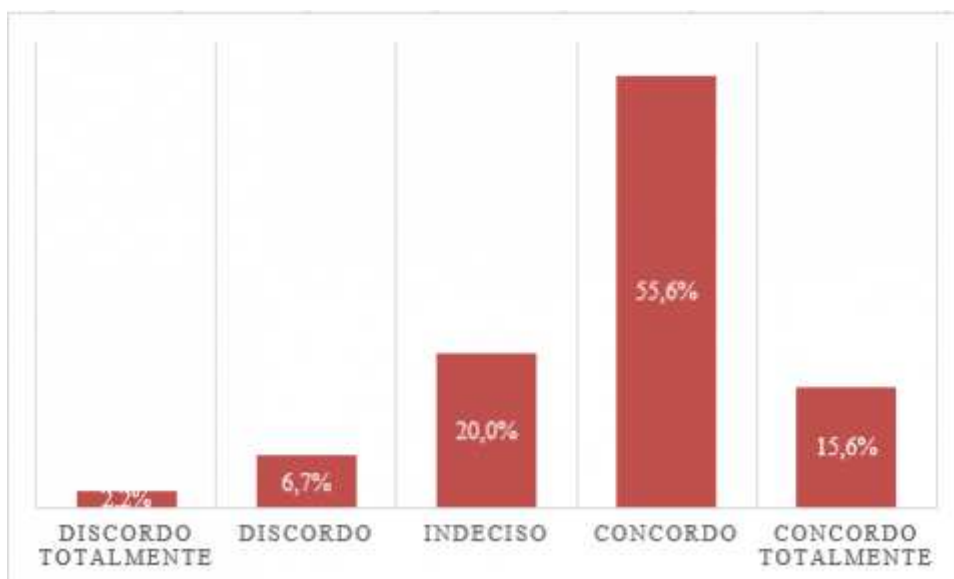
53 É possível verificar que 87% dos colaboradores concordam/concordam totalmente que são felizes e que se identificam com a organização que representam. Os restantes 13% encontram-se indecisos.

**Gráfico 4 | Questão N.º 4** - A forma como a comunicação interna atua na minha organização representa bem a cultura, a identidade e os valores organizacionais por ela defendidos



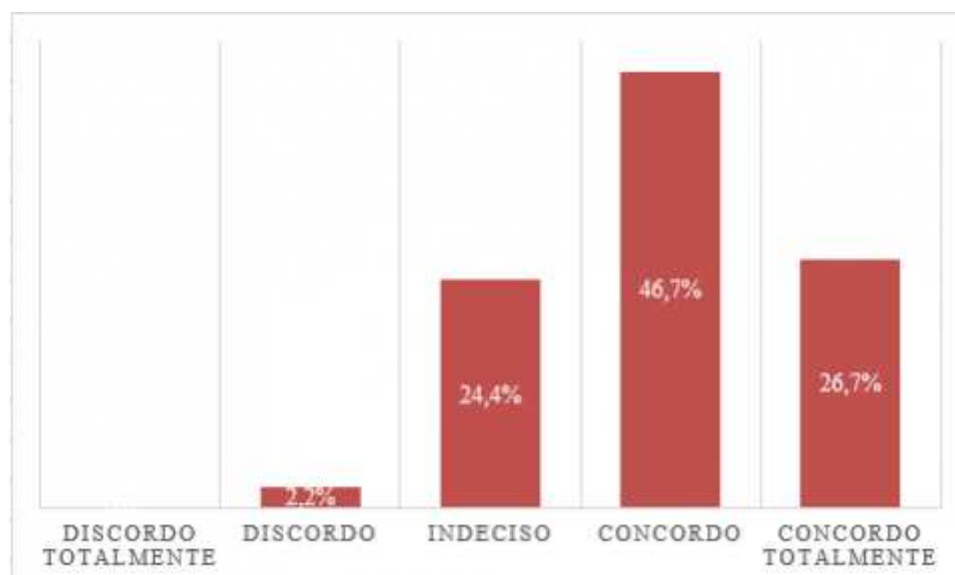
- 54 No panorama da comunicação interna, 68,9% dos colaboradores inquiridos concordam/concordam totalmente que a comunicação interna representa bem a cultura, a identidade e os valores organizacionais instituídos. 24,4% dos colaboradores sentem-se indecisos relativamente a esta questão. Apenas 6,6% discordam/discordam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

**Gráfico 5 | Questão N.º 5 - Os líderes da minha organização comunicam de forma coincidente com a forma de comunicação organizacional que é defendida**



- 55 Na quinta 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 6 | Questão N.º 6 – Sinto que a comunicação interna se relaciona com os objetivos e com a estratégia da organização**



56 Nas respostas à questão n.º 6, 73% dos colaboradores revelaram concordar/concordar totalmente que a comunicação interna se relaciona com os objetivos e com a estratégia prosseguidos pela organização. Ainda assim, 24,4% estão indecisos e apenas 2,2% discordam.

57 Tendo ainda em atenção o cruzamento dos dados entre estas questões e os dados de caracterização Idade e Antiguidade na organização, é possível concluir que, independentemente da idade dos colaboradores ou do número de anos em que desempenharam funções na comOn Group, os resultados não são discrepantes. Independentemente dessas características diferenciadoras, a maioria dos colaboradores está alinhada nas opções “concordo”/“concordo totalmente”, revendo-se assim nos valores culturais e identitários defendidos organizacionalmente. O mesmo se verificou nas perguntas relacionadas com a comunicação interna, sendo que os colaboradores deram respostas muito lineares entre si, mostrando o seu alinhamento com a organização.

## Conclusão

58 Primeira Questão de Investigação - **Os colaboradores da organização comOn Group identificam-se com os seus valores culturais e identitários?**

59 A cultura e a identidade expressam-se na forma como determinada organização se consegue distinguir das demais, naquilo que a torna única. Enquanto a cultura tem um maior impacto através das ações, da linguagem ou através de outras formas de atuação, que estipulam a correta forma de agir junto dos colaboradores, a identidade centra-se antes 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; Ravasi & Schultz, 2006; Ruão, 2015; Hatch & Schultz, 2002).

60 As questões n.º 1 e n.º 2 incidiram 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 podem confiar nos colegas e que acreditam no trabalho em equipa. É patente que os colaboradores se reveem amplamente nos valores defendidos pela organização, sendo eles: “Paixão”, “Empatia”, “Colaboração” e “Exigência”.

61 Quanto à questão n.º 3, relacionada com a identidade, 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. Com um número mínimo de colaboradores indecisos, nenhum discorda/discorda totalmente desta realidade.

62 De acordo com Gehman *et al.* (2013), a importância dos valores reside 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 os valores são uma expressão dos colaboradores, particularmente dos líderes da organização, que devem procurar incuti-los nos “artefactos”, nos “símbolos” e nas “práticas” da organização. Uma má gestão ou desconsideração dos valores nas organizações pode, de forma danosa, afetar o seu funcionamento e a sua credibilidade.

63 A cultura e a identidade relacionadas com a comOn Group apresentavam-se já, à partida, muito fortes pelas atividades descritas e que se procura que tenham lugar na organização. Desde a metáfora gerada em torno do calçado, a toda a envolvimento e ao próprio espaço *Hood*, a comOn Group tem características e transmite emoções que são relacionadas com os valores defendidos. O facto de a grande maioria dos colaboradores se rever nos valores organizacionais e na identidade organizacional, através do grande número de respostas com “concordo”/“concordo totalmente”, significa que há um alinhamento geral de todos em torno daquilo que é defendido, e uma coerência que passa de dentro para fora, aferindo esta primeira questão de investigação.

64 Segunda Questão de Investigação - **Qual o papel da comunicação interna na transmissão dos valores culturais e identitários da organização comOn Group?**

65 A comunicação interna, de uma forma estratégica, deve atuar enquanto unificadora perante os vários valores, identidades e necessidades diferentes dos colaboradores. Sem esta homogeneidade geral, é difícil antever quais os resultados e as consequências que poderão surgir, sendo que, neste sentido, a comunicação interna tem um papel fulcral a desempenhar (Henderson *et al.*, 2015).

66 A partir dos resultados obtidos nas questões n.º 4, 5 e 6, constata-se que a grande maioria dos inquiridos considera que a comunicação interna, e a sua forma de atuação, representa a cultura, a identidade e os valores organizacionais que são defendidos; que a forma de comunicação adotada pelos líderes da comOn é considerada adequada e, ao mesmo tempo, alinhada com os objetivos e com a estratégia da organização; e que a comunicação interna proporciona toda a informação essencial sobre a empresa.

67 Estivalet e Andrade (2012) 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 e 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.

68 A organização tem procurado atuar no sentido de melhorar de forma contínua o seu desempenho. Tal é perceptível pela constante procura de melhorarem o *feedback* (atingindo o patamar de *sinceridade radical*) dado na organização a nível interno, ou pelo desenvolvimento de ferramentas que suprimem faltas de comunicação e permitem reconhecimento interno junto dos colaboradores (aplicação *Tap my Back*).

69 É imprescindível que as organizações criem 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 a sua 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.

## Bibliografia

- Albert, S. & Whetten, D. A. (1985) Organizational identity. In L.L. Cummings and M.M. Staw (Eds), *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 7, pp. 263-295.
- Almeida, V. (2003) *A Comunicação Interna na Empresa*. Lisboa, Praxis.
- Barrett, D. J. (2002) Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate communication: an international journal*, 7 (4), pp. 219-231.
- Bilhim, J. (2013) *Teoria Organizacional – estruturas e pessoas*. Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. (2011) *Questões actuais de gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Brandão, N. G. & Portugal, M. N. (2015) A comunicação interna e o intra-empendedorismo. In: *Relações Públicas e Comunicação Organizacional*. Lisboa, Escolar Editora, pp. 149-175.
- Brandão, N. G. (2014) A importância da comunicação interna para a motivação e participação em organizações positivas. In: *Gestão de Recursos Humanos – desafios da globalização*. Lisboa, Escolar Editora, pp. 361-391.
- Carmo, H. & Ferreira, M. M. (2008) *Metodologia da investigação – guia para auto-aprendizagem*. Lisboa, Universidade Aberta.
- Chong, M. (2007) the role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore Airlines' experience. *Corporate reputation review*, 10 (3), pp. 201-212.  
DOI : 10.1057/palgrave.crr.1550051
- comOn (2017) Disponível em: <http://www.comon.pt/> [Consult. desde 12 de maio de 2017 a 1 de setembro de 2017].
- comOn (2015) *Step by step – the book*. Disponível em: <https://issuu.com/comongroup/docs/comonstepbystep> - consultado desde 12 de maio de 2017 a 1 de setembro de 2017.
- Curvello, J. J. A. (2012) *Comunicação interna e cultura organizacional*. Brasília, Casa das Musas.
- Dubrin, A. J. (2012) *Essentials of management*. USA, South-Western Cengage Learning.
- Dutermé, C. (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*, 34 (3), pp. 517-554.  
DOI : 10.5465/256405
- Elving, W. J. L. (2005) The role of communication in organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10 (2), pp. 129-138.
- Estivaleté, V. F. B. & Andrade, T. (2012) A influência dos valores organizacionais na percepção de suporte organizacional com base na concepção dos colaboradores do setor bancário. *Ram, Rev. Adm. Mackenzie*, 13 (3) maio-junho, p. 214-244.  
DOI : 10.1590/S1678-69712012000300010
- Fiol, M. C. (1991) Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17, pp. 191-211.  
DOI : 10.1177/014920639101700112
- Gehman, J., Treviño, L. K. & Garud, R. (2013) Values work: a process study of the emergence and performance of organizational values practices. *Academy of Management Journal*, 56 (1), 84-112.  
DOI : 10.5465/amj.2010.0628
- Gibson, J. L. et al. (2012) *Organizations: behavior, structure, processes*. New York: McGraw-Hill.
- Gil, A. C. (2008) *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo, Editora Atlas S.A.
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L. & Corley, K. G. (2013) Organizational identity formation and change. *The academy of management annals*, 7 (1), pp. 123-192.  
DOI : 10.5465/19416520.2013.762225
- Gioia, D. A., Schultz, M. & Corley, K. G. (2000) Organizational identity, image, and adaptive instability. *The academy of management review*, 25 (1), pp. 63-81.  
DOI : 10.5465/amr.2000.2791603
- Hatch, M. J., Schultz, M. & Skov, A. (2015) Organizational identity and culture in the context of managed change: transformation in the Carlsberg Group, 2009-2013. *Academy of management*



*discoveries*, 1 (1), pp. 61–92.

Hatch, M. J. & Schultz, M. (2002) The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55 (8), pp. 989-1018.

DOI : 10.1177/0018726702055008181

Hatch, M. J. & Schultz, M. (1997) Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), pp. 356-365.

DOI : 10.1108/03090569710167583

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*, 38 (1), pp. 3-35.

Henderson, A., Cheney, G. & Weaver, C. K. (2015) The role of employee identification and organizational identity in strategic communication and organizational issues management about genetic modification. *International journal of business communication*, 52 (1), pp. 12-41.

DOI : 10.1177/2329488414560278

Jiang, L. & Probst, T. M. (2014) Organizational communication: A buffer in times of job insecurity?. *Economic and Industrial Democracy*, 35 (3), pp. 557 –579.

DOI : 10.1177/0143831X13489356

Karanges, E. *et al.* (2015) The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41, pp.129-131.

DOI : 10.1016/j.pubrev.2014.12.003

Langer, E.; Leahy (2014) What's trending? Social media and its effects on organizational communication. *UW-L Journal of Undergraduate Research XVII*.

Nascimento, I. M. (2009) Identidade organizacional e comunicação interna: explorando um pouco os temas. *Mediação, Belo Horizonte*, 9 (9) julho-dezembro, pp. 55-65.

Nooraie, M. (2012) Factors influencing strategic decision-making processes. *International journal of academic research in business and social sciences*, Vol. 2 (7), pp.405-429.

Omlion-Hodges, L. M. & Baker, C. R. (2014) Everyday talk and convincing conversations: utilizing strategic internal communication. *Business Horizons*, 57, pp.435-445.

DOI : 10.1016/j.bushor.2014.02.002

O'reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2013) Organizational ambidexterity: past, present and future *Academy of Management Perspectives* (in press).

Pereira, O. G. (2004) *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2005) *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Ravasi, D. & Schultz, M. (2006) Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *The Academy of Management Journal*, 49 (3), pp. 433–458.

DOI : 10.5465/amj.2006.21794663

Ruão, T. (2015) Identidade organizacional, gestão e simbolismo. *Relações Públicas e Comunicação Organizacional*. Lisboa, Escolar Editora, pp. 89-130.

Thévenet, M. (1989) *Cultura de empresa. Auditoria e mudança*. Lisboa, Monitor.

Vaccaro, I. G. *et al.* (2012) management innovation and leadership: the moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, 49 (1), pp. 28-51.

DOI : 10.1111/j.1467-6486.2010.00976.x

Welch, M. & Jackson, P. R. (2007) Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (2), pp. 177-198.

Whetten, D. A. (2006) Albert and Whetten revisited – strengthening the concept of Organizational Identity. *Journal of management inquiry*, 15 (3), pp. 219-234.

DOI : 10.1177/1056492606291200

## Índice das ilustrações



**Título**






Gráfico 1 | Questão N.º 1 – Enquanto colaborador/a sinto que...

**URL**

<http://journals.openedition.org/cp/docannexe/image/2946/img-1.png>

**Ficheiro**

image/png, 17k

	<b>Título</b>	Gráfico 2   Questão N.º 2 – Revejo-me nos seguintes valores desta organização...
	<b>URL</b>	<a href="http://journals.openedition.org/cp/docannexe/image/2946/img-2.png">http://journals.openedition.org/cp/docannexe/image/2946/img-2.png</a>
	<b>Ficheiro</b>	image/png, 9,5k
	<b>Título</b>	Gráfico 3   Questão N.º 3 - No meu local de trabalho sou feliz e identifico-me a nível pessoal e profissional com a organização que represento
	<b>URL</b>	<a href="http://journals.openedition.org/cp/docannexe/image/2946/img-3.png">http://journals.openedition.org/cp/docannexe/image/2946/img-3.png</a>
	<b>Ficheiro</b>	image/png, 7,2k
	<b>Título</b>	Gráfico 4   Questão N.º 4 - A forma como a comunicação interna atua na minha organização representa bem a cultura, a identidade e os valores organizacionais por ela defendidos
	<b>URL</b>	<a href="http://journals.openedition.org/cp/docannexe/image/2946/img-4.png">http://journals.openedition.org/cp/docannexe/image/2946/img-4.png</a>
	<b>Ficheiro</b>	image/png, 7,5k
	<b>Título</b>	Gráfico 5   Questão N.º 5 - Os líderes da minha organização comunicam de forma coincidente com a forma de comunicação organizacional que é defendida
	<b>URL</b>	<a href="http://journals.openedition.org/cp/docannexe/image/2946/img-5.png">http://journals.openedition.org/cp/docannexe/image/2946/img-5.png</a>
	<b>Ficheiro</b>	image/png, 7,6k
	<b>Título</b>	Gráfico 6   Questão N.º 6 – Sinto que a comunicação interna se relaciona com os objetivos e com a estratégia da organização
	<b>URL</b>	<a href="http://journals.openedition.org/cp/docannexe/image/2946/img-6.png">http://journals.openedition.org/cp/docannexe/image/2946/img-6.png</a>
	<b>Ficheiro</b>	image/png, 7,5k

## Para citar este artigo

### Referência eletrónica

Joana Marta Santana e Nuno Goulart Brandão, «O papel estratégico da comunicação interna na transmissão dos valores de identidade e cultura da organização comOn Group», *Comunicação Pública* [Online], Vol.13 nº 25 | 2018, posto online no dia 15 dezembro 2018, consultado o 25 julho 2023. URL: <http://journals.openedition.org/cp/2946>; DOI: <https://doi.org/10.4000/cp.2946>

## Autores

### Joana Marta Santana

Faculdade de Ciências Humanas  
Universidade Católica Portuguesa

[joanamsantana@gmail.com](mailto:joanamsantana@gmail.com)

### Nuno Goulart Brandão

Faculdade de Ciências Humanas  
Universidade Católica Portuguesa

## Direitos de autor



Creative Commons - Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional - CC BY-NC 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>