

O EFEITO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS EMPRESAS - O CASO DO ZEROZERO

THE EFFECT OF INTERNAL COMMUNICATION ON COMPANIES - THE CASE OF ZEROZERO

Francisco Moreira e Silva, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal, franciscomoreiraesilva7@gmail.com

Lara Margarida da Costa Ferreira, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal, laracostaferreira@outlook.pt

Sara Rodrigues Fardilhas, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal, sarafardilhas17@gmail.com

Resumo

Para estabelecer um ambiente de trabalho saudável, é crucial implementar sequências comunicativas claras, estratégias e ferramentas eficientes dentro da empresa. Além disso, a cultura organizacional desempenha um papel fundamental que promove valores impulsionando a proatividade, inovação e satisfação dos colaboradores. Assim, este artigo faz parte de um estudo de mestrado que investiga o impacto da comunicação interna nas empresas, centrando-se numa análise de caso na empresa zerozero. A revisão literária concentra-se em três pontos: comunicação interna, cultura organizacional e importância da comunicação interna no desenvolvimento organizacional. Os resultados deste estudo são apresentados face a um questionário aplicado aos 70 funcionários da organização, que visa compreender o impacto da comunicação interna no ciclo laboral e os dados adquiridos oferecem perspetivas sobre como as práticas comunicativas influenciam o ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Comunicação Interna; Empresa; Ambiente de Trabalho; Organização.

Abstract

In order to establish a healthy working environment, it is crucial to implement clear communication sequences, strategies and efficient tools within the company. In addition, organizational culture plays a fundamental role that promotes values driving proactivity, innovation and employee satisfaction. Thus, this article is part of a master's degree study that investigates the impact of internal communication on companies, focusing on a case analysis of the company zerozero. The literature review focuses on three points: internal communication, organizational culture and the importance of internal communication in organizational development. The results of this study are presented against a questionnaire applied to 70 employees of the organization, which aims to understand the impact of internal communication on the work cycle and the data acquired offers insights into how communication practices influence the work environment.

Keywords: *Internal Communication; Company; Work Environment; Organization;*

INTRODUÇÃO

No cenário empresarial contemporâneo, a comunicação interna desempenha um papel fulcral, sendo considerada uma força crucial para o sucesso organizacional. Num ambiente empresarial dinâmico e competitivo, a eficácia da comunicação interna não apenas influencia a coesão e a cultura organizacional, mas também tem impacto direto no desempenho global da empresa.

Este artigo tem como objetivo analisar o efeito da comunicação interna nas organizações, com foco especial no estudo de caso prático realizado. Tem como base a identificação das práticas comunicativas internas, que podem moldar a eficiência operacional, a satisfação dos funcionários e a conquista dos objetivos empresariais.

Assim sendo, a comunicação dentro da empresa transcende a mera troca de informações e assume uma dimensão estratégica, atuando como um catalisador para o alinhamento de objetivos, a construção de relacionamentos interpessoais e a promoção de um ambiente de trabalho saudável. A qualidade da comunicação interna está intrinsecamente ligada à criação de um ambiente de trabalho que promove a transparência, confiança e participação ativa dos funcionários.

A capacidade de transmitir mensagens de maneira clara e eficaz influencia diretamente a percepção dos colaboradores em relação à cultura organizacional e aos valores partilhados pela organização.

À medida que as organizações evoluem, a habilidade de comunicar as mudanças planejadas, de forma eficaz, desempenha um papel crucial para que a implementação dessas transformações seja bem-sucedida. Além disso, a comunicação interna é um elemento essencial na promoção da inovação, proporcionando um canal para a disseminação de ideias e colaboração entre os trabalhadores da empresa em diferentes patamares hierárquicos.

Este artigo tem como propósito, então, analisar o efeito da comunicação interna nas empresas, percebendo os mecanismos pelos quais a comunicação interna influencia a cultura organizacional, o relacionamento dos funcionários e a eficácia comunicacional da empresa.

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. COMUNICAÇÃO INTERNA

Silva, M. (2022) afirma que “para aprofundar o conceito de Comunicação Interna e irmos ao centro daquilo que ela representa, interessa recuarmos aos primórdios da origem da palavra Comunicação que vem da expressão “communis”, do latim “pôr em comum”. Assim, podemos afirmar que, etimologicamente, a palavra Comunicação representa a partilha de uma determinada informação e o seu entendimento, normalmente entre duas ou mais pessoas que se representam como o emissor da mensagem e o recetor da mesma” (Silva, 2022, p.24).

A autora afirma ainda que “desta forma, a Comunicação torna-se um processo fulcral para os colaboradores que, por sua vez, fazem com que seja importante também para o bom funcionamento de uma Organização. É através da Comunicação que existe a transmissão de mensagens, significados e ideias, transpondo-se, segundo os autores, na descodificação da informação. Uma vez que todo este processo só é possível através de pessoas e que tem, indiscutivelmente, de existir uma interação entre estas, é possível dizer que a Comunicação é um processo comportamental relacional” (Silva, 2022, p.24).

A crescente ênfase atribuída à comunicação interna nas empresas baseia-se na sua importância como um elemento essencial para a sobrevivência e progresso organizacional e empresarial. Everaldo Silva salienta a comunicação interna como “todo o tipo de fluxo de informações ocorridos dentro de uma empresa, numa relação de troca entre funcionários, chefes, departamentos e todos os níveis que compõem a organização.” (Silva, 2010, p.15). Esta definição possibilita uma compreensão abrangente da comunicação interna como o alicerce coeso que interliga todas as facetas de uma organização. O investimento no desenvolvimento da comunicação interna possibilita uma evolução no que diz respeito aos níveis de motivação e conhecimento dos colaboradores, culminando, por conseguinte, no desenvolvimento da empresa.

João Curvello (2002), citado por Balsa, C. (2018) afirma uma “relação direta e proporcional entre cultura e comunicação, mormente na tipologia da Comunicação Interna”. O autor assume, ainda, que “a comunicação empresarial interna exerce papel estratégico na construção de um universo simbólico” (Curvello, 2002, p.13).

Neste ponto de vista, a comunicação interna emerge como a ponte que conduz ao sucesso organizacional, viabilizando a realização dos objetivos pretendidos pela empresa. Representa, simultaneamente, um elo de ligação entre as diversas componentes da organização, aumentando os resultados e evitando situações indesejáveis.

A comunicação interna assume um papel fundamental no desenvolvimento das organizações contemporâneas. Em contrapartida, para que este instrumento estratégico seja eficaz no cenário empresarial, é necessário que as empresas tenham atenção aos paradigmas comunicacionais e tecnológicos. A capacidade de adaptação é crucial para manter a competitividade e alcançar os objetivos da estratégia. Everaldo Silva defende que “a comunicação interna como parte integrante da empresa, como produto de direcionamento e motivação dos funcionários, deve operar de acordo com o que se espera de resultado das ações” (Silva, 2010).

Segundo Alberto Ruggiero (2002), citado por Melo (2006), “a comunicação efetiva só se estabelece num clima de verdade e autenticidade”. Caso contrário, só haverá jogos de aparência, desperdício de tempo e, principalmente, uma “anti-comunicação” no que é essencial/necessário” (Melo, 2006).

Ventura, citada por Martins, A. (2018) afirma que “a comunicação interna é importante em qualquer organização pois através da comunicação interna amplifica-se a visão dos colaboradores e proporciona-se-lhes conhecimentos dos processos. Pensamos que se os colaboradores souberem e tiverem consciência do que o seu trabalho representa para a organização, qual a importância das suas tarefas, a importância do que produzem, o trabalho será feito com maior eficiência” (Ventura, 2012).

A eficácia da comunicação interna assenta na qualidade da informação transmitida, na mensagem em si e na interpretação por parte do recetor, estabelecendo uma conexão inevitável entre as práticas comunicativas internas e o desempenho organizacional. Contudo, para que a comunicação seja uma aliada do desenvolvimento organizacional, é necessário evitar obstáculos como a sobrecarga de informação, a pouca clareza na mensagem, a falta de confiança/credibilidade e a escolha inadequada do canal de transmissão.

A eficácia da comunicação interna apoia-se, portanto, na observação, na capacidade de ouvir, na escolha adequada dos canais e na valorização dos colaboradores. Estas práticas permitem alcançar os resultados esperados e o sucesso da empresa.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Para entender o conceito de cultura organizacional é importante desconstruir o conceito e entender o significado de cultura. Segundo MacDonald (1991), cultura é algo que não pertence inteiramente ao passado, mas sim ao presente e ao futuro também. Cultura é um fenómeno dinâmico que está sempre á nossa volta e é moldado pelo ato de liderança enquanto um conjunto de rotinas e regras orientam o nosso próprio comportamento (Shien, 1984).

Sendo assim, a noção de cultura organizacional, que é explicada por vários autores (daí as diferentes perspectivas), é para nós o conjunto de crenças, valores e atitudes de uma organização e como estes influenciam o comportamento dos seus trabalhadores.

Cultura Organizacional tem uma grande influencia na administração de uma empresa, e pode ser considerada instável, pois sofre diversas mutações originárias de variáveis como o tempo, a linguagem, as expressões e até mesmo os valores da sociedade (Vries et al citado em Salim et al, 2012, p.364).

A cultura organizacional tem subjacentes três níveis:

- Os *artefactos* a que corresponde tudo o que se vê, ouve ou sente na organização, ou seja, os produtos, serviços, tecnologias e padrões comportamentais dos seus membros, visíveis e audíveis, mitos e histórias;
- Os *valores compartilhados* a que correspondem os valores relevantes que se tornam fundamentais para conduzirem as pessoas na realização das suas tarefas, servindo como que a justificação do seu desempenho, normalmente criados pelos fundadores das organizações, validados pelo meio físico ou pela partilha social do grupo;
- Finalmente, os *pressupostos básicos*, associados a algo mais profundo e íntimo, oculto nos membros da organização, tais como as percepções, valores e sentimentos, os quais definem a que prestar atenção, o que significam as coisas, que acções a tomar em diferentes situações, bem como definem como reagir emocionalmente ao que se passa, que identificam a identidade da organização (Shien citado por Ribeiro, 2006, p.172).

A cultura empresarial é a chave do sucesso de uma empresa, já que essas organizações são mais que infraestruturas, recursos económicos e procedimentos. As empresas são compostas por trabalhadores se adaptam uns aos outros e contribuem para as virtudes da organização (António, 2002).

Além disto, para que os resultados da empresa sejam positivos é necessário haver uma boa liderança. “A cultura e a liderança são duas faces da mesma moeda, na medida em que os líderes começam por criar culturas quando criam grupos e organizações. Uma vez que as culturas existem, elas determinam os critérios de liderança e, portanto, determinam quem será ou não um líder” (Shien, 2010, p.22).

3. IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

A comunicação tem um papel crucial no que diz respeito ao comprometimento dos funcionários. Tem uma acrescida importância porque contribui para o bom funcionamento da organização e serve como meio que estabelece e mantém conexões com todos os colaboradores. (Tavares, 2005, p.49). No entanto, as empresas devem ter cautela em relação aos paradigmas comunicacionais e tecnológicos, para que consigam acompanhar as mudanças de mercado (Martins, 2018).

Para Cunha et al (2007) citado por Devesa (2016), as mensagens não-verbais são a solução para a eficácia comunicacional, pois sem ela não há gestão, cooperação nem motivação tendo em que uma forte comunicação interna “deve ser a chave para que um projeto seja bem-sucedido, entendido e assimilado enquanto valor cultural da organização” (Devesa, 2016, p. 17).

Ana Martins (2018), na sua tese de mestrado, apresenta um quadro com fonte em Nassar (2005), onde enumera as principais vantagens e desvantagens da comunicação interna, chegando à conclusão que “a comunicação interna possui mais vantagens do que desvantagens” (p.16), o que prova que cada vez mais empresas apostam na comunicação interna como estratégia.

Vantagens: “Compartilhar dados de sucesso; Conhecer os produtos da empresa; Conhecer os novos colegas de trabalho; Acompanhar as mudanças da empresa; Conhecer novas oportunidades de carreira na empresa; Conhecer a cultura e valores da organização; Proximidade entre membros da empresa; Informalisms; Gere uma maior competitividade; Fomenta o bom ambiente na empresa; Diminuição de “boatos” internos; Conhecimento das prioridades da empresa; Incentivar a comunicação; Incentivar a credibilidade Interatividade; Maior produtividade;” (Martins, 2018).

Desvantagens: “Barreiras à comunicação; Alfabetização; Procura de informação inexistente; Inovação das novas tecnologias; Comodismo; Informações desatualizadas; Estimula interpretações erradas, se não for objetiva;” (Martins, 2018).

Então, podemos dizer que a comunicação é uma “ferramenta essencial para a performance global de uma organização, daí a importância de investir nesta, de forma eficiente, para facilitar toda a gestão organizacional (melhorar o relacionamento entre trabalhadores, clientes e superiores)” (Devesa, 2016, p.16).

METODOLOGIA

Esta investigação consiste um estudo de caso e realizou-se na empresa “zerozero”, propriedade do grupo ZOS Lda, com sede em Vila Nova de Gaia, no distrito do Porto, em Portugal.

A base da investigação prendeu-se em perceber a importância da comunicação interna no sucesso da empresa. Outros objetivos deste estudo de caso são:

- 1) Perceber se os meios de comunicação internos utilizados pelos trabalhadores da empresa são úteis;
- 2) Perceber se existe uma comunicação descendente eficaz e clara para o patamar hierárquico mais baixo;

- 3) Perceber se existem regras basilares implementadas para o bom funcionamento da organização

O nosso estudo de caso teve como principal objetivo perceber a importância da comunicação interna nas empresas, neste caso no zerozero.

Primeiramente, resolvemos colocar 3 perguntas aos funcionários para perceber há quanto tempo são trabalhadores da empresa, as suas idades e sexos. No resto do questionário, recorreremos a uma escala de Likert, vinculada de 1 a 5, onde o 1 correspondia a “Discordo completamente” e 5 correspondia a “Concordo completamente”. Para avaliar estes fatores recorreremos a afirmações sobre a dinâmica interna da organização, facilmente avaliáveis pelos funcionários.

Foram recolhidas 30 respostas de trabalhadores da empresa, todos no mesmo nível hierárquico, entre 20 de dezembro de 2023 e 10 de janeiro de 2024, sendo estas submetidas a um tratamento estatístico, bem como a uma análise qualitativa e quantitativa.

APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O zerozero é uma empresa, de 70 funcionários, que funciona como um órgão de comunicação social e como uma base de dados e funciona no ramo desportivo, exclusivamente online.

Foi fundado em 2003, ainda apenas enquanto base de dados, por cinco estudantes de Engenharia Informática da Universidade do Porto. O objetivo era juntar informações sobre diferentes competições, clubes e jogadores, algo que à data apenas era possível pela leitura de várias revistas, jornais e fichas de jogo.

Mais tarde, a empresa tornou-se também um órgão de comunicação social, que atua no desporto nacional e internacional, focando-se primordialmente no futebol. O zerozero acompanha, no âmbito jornalístico, todos os campeonatos de relevo para o leitor, desde as três divisões mais altas do futebol português e primeira divisão feminina, com acompanhamento ao minuto em todos os jogos, até ditos “Big Five”, as ligas mais importantes do futebol europeu. Também dá destaque para as prestações de portugueses fora de portas.

À data (22/11/2023), a base de dados da empresa conta com 122.410 equipas, 1.072.351 jogadores, 3.748 competições e 1.399.974 fichas de jogo completas, tornando-a a maior e mais completa base de dados de desporto a nível mundial. Funciona de um modo colaborativo, onde qualquer utilizador registado no site pode sugerir alterações e adições novas à base de dados.

Atualmente, a organização tem o seu domínio alargado para dez países (além de Portugal), devido ao crescimento de colaboradores fixos e remunerados que permitiu esta expansão. O OGol, domínio brasileiro que surgiu no ano de 2009 e, mais recentemente, os restantes nove: ceroacero (Espanha), playmakerstats (Inglaterra), calciozz (Itália), leballonrond (França), fussballzz (Alemanha), soccerzz (Estados Unidos da América), voetbalzz (Países Baixos) e zerozero (Argentina e México).

Além do projeto da base de dados e do jornalismo, tem outras iniciativas como o PlaymakerStats, que tem o objetivo de recolher dados sobre as estatísticas mais diversificadas e curiosidades do futebol e o Prosebot, que surgiu de um projeto conjunto entre o zerozero e a Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP) e consiste num sistema onde o jornalista não precisa de colaborar na redação de peças sobre jogos, gerando automaticamente uma notícia através de uma ficha de jogo.

ANÁLISE DE RESULTADOS

1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A mostra do nosso estudo de caso conta com 30 respostas de trabalhadores do zerozero, sendo 27 deles homens e 3 mulheres. Quanto à idade, 10 dos inquiridos têm entre 18 e 25 anos, 10 têm entre 26 e 35 anos, 7 têm entre 36 e 45 anos e 3 pessoas estão dentro da faixa etária dos 46 aos 55 anos.

Quanto ao tempo de trabalho no zerozero, 7 das pessoas trabalham há menos de um ano, 14 dos inquiridos trabalham entre 1 a 5 anos, 5 trabalham entre 6 a 10 anos, 2 empregados trabalham entre 11 e 15 anos e, também 2 estão no zerozero entre 16 e 20 anos, recordando que o zerozero apenas tem 20 anos de existência.

2. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS PRINCIPAIS

Perante a afirmação “Na empresa existe um conjunto de regras/rotinas/valores”, podemos afirmar que a maioria, 17 pessoas, concorda completamente com a afirmação, sendo que 12 escolheram a opção “concordo” e apenas 1 assumiu-se neutra em relação a esta afirmação.

Depois, numa questão relacionada com a primeira, tentamos perceber se as regras/rotinas/valores eram a chave para o sucesso da empresa. 18 dos inquiridos responderam que concordavam completamente e 9 responderam que concordavam. Os restantes foram divididos entre uma posição neutra e uma pessoa que discordou da afirmação.

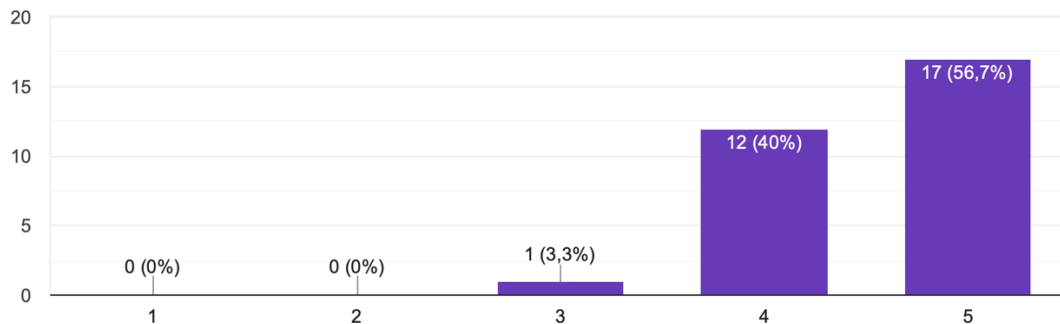


Gráfico 1

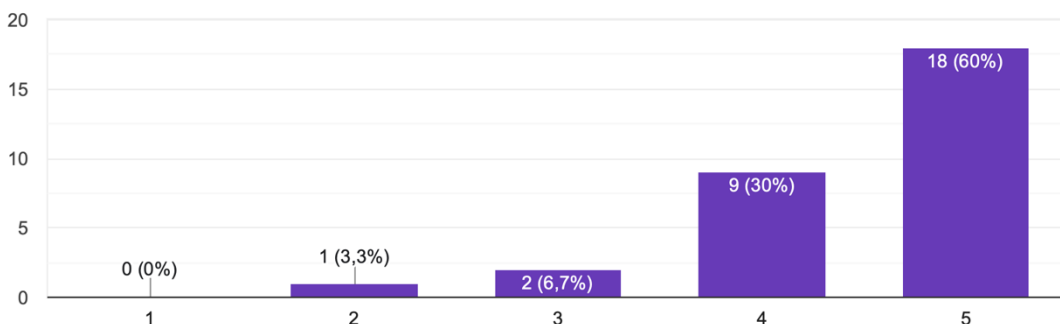


Gráfico 2

Perante a terceira questão, as respostas foram bastante homogêneas. Na tentativa de perceber se existem momentos de diálogo sobre o estado e funcionamento da empresa com a chefia, todos os inquiridos responderam uma das opções concordantes. 19 inquiridos votaram “concordo completamente” e 11 apenas concordaram com a afirmação apresentada no formulário.

A mesma homogeneidade aconteceu na questão seguinte. A afirmação para comentar foi “O bom ambiente dos trabalhadores contribui para o sucesso da empresa” e, novamente, todos os inquiridos concordaram, mas as disparidades foram maiores entre um e outro. 27 pessoas concordaram completamente, enquanto apenas 3 concordaram com a afirmação.

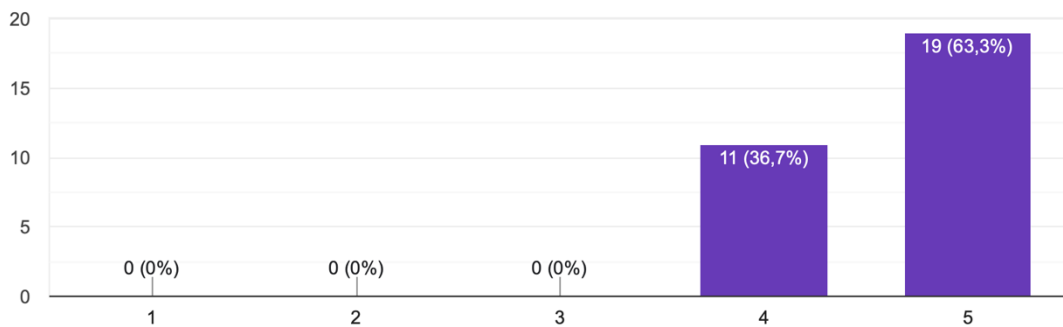


Gráfico 3

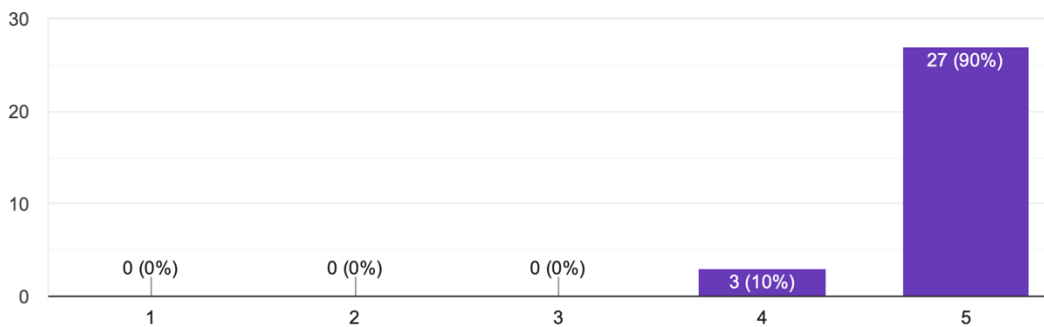


Gráfico 4

Na questão “Uma boa comunicação interna influencia a motivação dos colaboradores”, 24 inquirido disse concordar completamente com esta afirmação, sendo que 4 deles apenas concordou com a mesma. Novamente, apenas uma pessoa se manteve neutra, afirmando não concordar nem discordar.

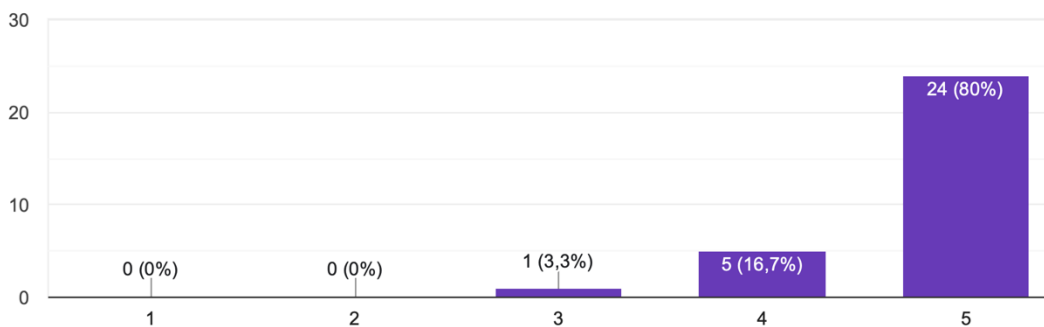


Gráfico 5

A questão que gerou maior pluralidade de respostas foi se os trabalhadores do zerozero estão ocorrentes das alterações que vão acontecendo na empresa. A opção que teve mais respostas, 12, foi novamente o concordo completamente. A opção concordo arrecadou 11 das respostas, enquanto a posição neutra contou com 6. Houve ainda uma pessoa que discordou da afirmação.

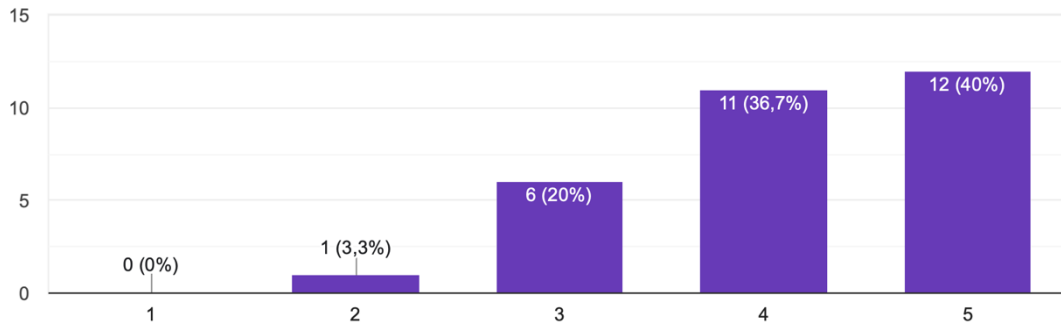


Gráfico 6

Para a afirmação que dizia que os meios utilizados para a transmissão de informação dentro da empresa são úteis, registou-se uma mudança em relação a todas as outras questões: a opção “concordo completamente” não foi a mais votada. A opção “concordo” teve a maioria dos votos, com 16, enquanto “concordo completamente” teve 11 das respostas. Já a posição neutra registou 3 votos.

Por último, na afirmação “A qualidade da informação transmitida influencia o desenvolvimento organizacional”, 16 dos inquiridos votaram “concordo completamente”, 11 escolheram a opção “concordo” e, novamente, 3 mantiveram-se neutros na resposta ao inquérito.

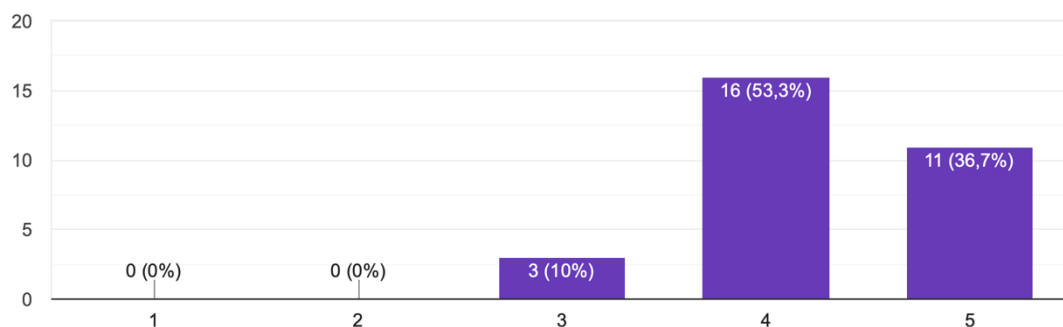


Gráfico 7

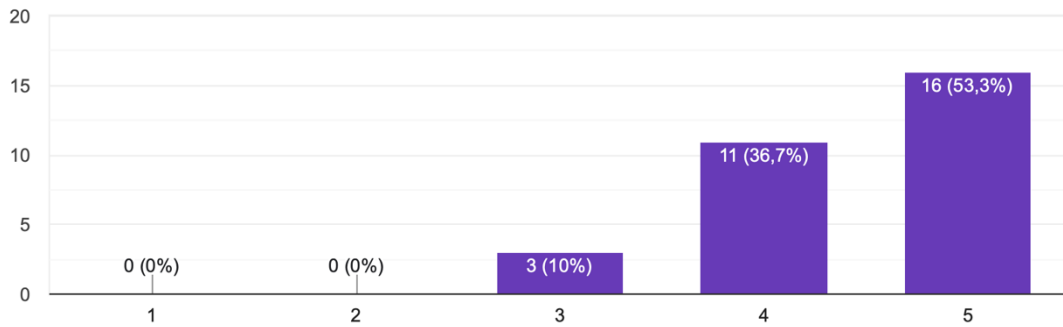


Gráfico 8

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base na apresentação dos dados, é possível afirmar que a comunicação interna tem um papel evidente no desenvolvimento organizacional do zerozero. No que diz respeito ao primeiro objetivo (perceber se os meios internos utilizados pelos trabalhadores da empresa comunicarem são úteis) confirma-se que a maioria reconhece a sua utilidade (gráfico 7) e, ainda, que a qualidade da mesma influencia o desenvolvimento organizacional (gráfico 8).

Relativamente ao segundo objetivo (perceber se existe uma comunicação descendente eficaz e clara para o patamar hierárquico mais baixo) os resultados provam que os trabalhadores estão ocorrentes das alterações que vão acontecendo na empresa (gráfico 6) e, ainda, que existem momentos de diálogo sobre o estado e o funcionamento da empresa com a chefia (gráfico 3).

Quanto ao terceiro objetivo (perceber se existem regras basilares implementadas para o bom funcionamento da organização) a maioria dos inquiridos afirma que na empresa existe um conjunto de regras/rotinas/valores (gráfico 1) e, simultaneamente, que os mesmos são a chave para o sucesso da empresa (gráfico 2).

O gráfico 5 apresenta um consenso entre os inquiridos. A maioria acredita que uma boa comunicação interna influencia a motivação dos colaboradores, o que corrobora com a citação de Curvello 2012 (p.13): “a comunicação empresarial interna exerce papel estratégico na construção de um universo simbólico” e com Everaldo Silva, que defende que “a comunicação interna como parte integrante da empresa, como produto de direcionamento e motivação dos funcionários, deve operar de acordo com o que se espera de resultado das ações” (Silva, 2010).

“As empresas são compostas por trabalhadores que se adaptam uns aos outros e contribuem para as virtudes da organização” (António, 2003). Esta citação cruza-se com a opinião de todos os inquiridos (sendo que apenas 10% concorda e, os restantes 90% concordam completamente) que um bom ambiente entre os trabalhadores contribui para o sucesso da empresa.

CONCLUSÕES

Depois do estudado anteriormente, podemos concluir que a comunicação interna não é apenas uma ferramenta operacional na empresa desportiva zerozero, mas sim algo indispensável para o sucesso e suporte da organização.

Percebemos que a empresa adquire um conjunto de regras, rotinas e valores que são vitais para o sucesso empresarial, o que sugere um alinhamento cultural e compreensão das normas organizacionais.

Verificamos também que uma boa comunicação interna influencia e é essencial para a motivação dos colaboradores, este que é um aspeto chave para a execução dos seus trabalhos.

Os resultados obtidos indicam que a uma boa comunicação interna faz com que a eficiência operacional seja melhorada, estimula a inovação e contribui para a cultura organizacional dentro da empresa. Os negócios que contenham abertura e clareza na comunicação interna estão mais qualificados para ultrapassarem barreiras e enfrentarem desafios tal como estão mais aptos para a adaptação a mudanças.

Para além disto, foi identificado que a comunicação interna é importante por ser um processo dinâmico que envolve tanto a transmissão como a escuta ativa proporcionando um ambiente onde os funcionários são ouvidos e é contruída uma cultura organizacional participativa.

Este estudo também destaca a importância da liderança na empresa, que promove uma comunicação aberta. Os líderes que mostram capacidades comunicativas solidas e impulsionam o diálogo entre os trabalhadores e a chefias transmitem valorização e confiança interna.

Apesar de tudo isto, 10% dos colaboradores mantiveram-se neutros quanto à transmissão de informação na empresa, o que indica que ainda há espaço para melhorias na eficácia dos meios de comunicação.

Como pesquisadores, acreditamos que este estudo oferece dados importantes aos pesquisadores interessados, profissionais de recursos humanos e até líderes organizacionais para que compreendam o impacto integral da comunicação interna nas empresas e como a comunicação interna impulsiona o sucesso empresarial.

REFERÊNCIAS

- António, N. D. S. (2002). *Estratégia organizacional: sua evolução nos últimos 50 anos*. ISCTE, *Outubro, Ref*, (01-02).
- Balsa, C. A. G. (2018). *Comunicação Estratégica e Direção de Comunicação* (Doctoral dissertation, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (Portugal)).
- Curvello, J. J. A. (2002). *Comunicação interna e cultura organizacional*. João José Azevedo Curvello.
- de Paiva Ribeiro, O. (2006). Cultura organizacional. *Millenium*, (32), 169-184.
- Devesa, L. M. (2017). *A importância da comunicação no contexto organizacional: a comunicação organizacional como ferramenta de desenvolvimento e eficácia de uma organização*(Doctoral dissertation, Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais).
- MacDonald, G. F. (1991). What is culture? *The Journal of museum education*, 16(1), 9-12.
- Martins, A. C. V. (2018). *A eficácia da comunicação interna nas empresas* (Doctoral dissertation, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (Portugal)).
- Pontes Chaves de Melo, V. (2006). Comunicação interna e sua importância nas organizações. *Tecitura*, 1(1).

Salim, G., Barth, M., & de Freitas, E. C. (2012). A influência da cultura organizacional na profissionalização da gestão e no processo sucessório nas empresas familiares. *Revista Ciências Administrativas*, 18(1), 359-389.

Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), 3-16.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Silva, E. S. (2010). *Manual de Comunicação Interna*. Clube de Autores.

Silva, M. T. X. D. P. (2022). *O papel da comunicação interna na motivação de colaboradores no tempo da pandemia Covid-19: estudo de caso Sonae Sierra: Lisboa* (Doctoral dissertation).

Tavares, R. S. D. A. (2005). *Importância da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento organizacional: um estudo de caso em empresa brasileira* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Ventura, M. M. G. (2012). *Estratégias de comunicação interna* (Doctoral dissertation, Instituto Politecnico do Porto (Portugal)).

zerozero.pt. (s.d.). www.zerozero.pt. <https://www.zerozero.pt/>