

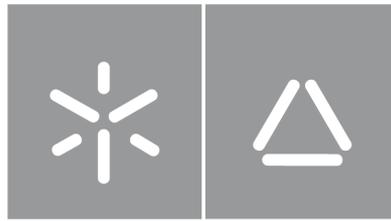


Mariana Benito de Paiva Madureira

**O impacto da Identidade Organizacional
nos públicos internos: o caso de uma
empresa tecnológica**

Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais





Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Mariana Benito de Paiva Madureira

**O impacto da Identidade Organizacional na
perceção dos públicos internos: o caso de
uma empresa tecnológica**

Projeto de Ação
Mestrado em Ciências da Comunicação
Especialização em Publicidade e Relações Públicas

Trabalho efetuado sob a orientação do(a)
Professora Doutora Teresa Ruão

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição CC BY

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

Braga, 30 de outubro de 2022.

Mariana Benito de Paiva Madureira

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço à Professora Doutora Teresa Ruão, pela orientação, por toda a dedicação e atenção ao detalhe e, acima de tudo, pelos ensinamentos e conhecimento transmitidos.

Agradeço à Diana Morgado, pela oportunidade de realizar este projeto na OZONO, pela motivação e disponibilidade ao longo de todo este percurso, sem deixar de referir a passagem de conhecimento.

Obrigada, sobretudo, pela motivação e amizade diárias ao longo desta etapa.

Agradeço aos meus pais pelo apoio e companheirismo, pelas palavras de força e pelo exemplo de resiliência que sempre me demonstram, em todos os aspetos. Ao Luís e à Isabel, por toda a preocupação e força.

Agradeço aos meus avós por me motivarem a ser cada vez melhor, por me ensinarem a nunca desistir dos objetivos que traçamos e por me mostrarem que podemos sempre alcançar mais e melhor.

Agradeço à minha irmã, Raquel, pelo apoio, pelo exemplo que é no seu percurso e por me mostrar que devemos procurar a melhor versão de nós próprios. Aos meus irmãos, Rafael e Martim, pela paciência e amor e, acima de tudo, por me inspirarem a ser um bom exemplo.

Agradeço ao meu Miguel, por acreditar mais em mim do que eu, pelo companheirismo, compreensão e apoio em todos os momentos e, sobretudo, por nunca me permitir baixar os braços.

Agradeço às minhas amigas e parceiras, Cristiana, Maria João e Mariana, por serem o meu braço direito em todos os momentos e pelas palavras amigas que me ajudam a prosseguir.

Este foi um percurso de resiliência, de vários altos e baixos, mas sozinha, e sem vocês, não teria chegado até aqui. O meu maior obrigada!

*"A coragem é legitimamente estimada como a
primeira das qualidades humanas,
pois foi dito, é a qualidade que garante todas as outras."*

Winston Churchill

Declaração de Integridade

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

A identificação dos participantes nesta investigação foi realizada sob a devida autorização dos próprios.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Universidade do Minho, 30 de outubro de 2022.

Mariana Benito de Paiva Madureira

Título: O impacto da Identidade Organizacional na percepção dos públicos internos: o caso de uma empresa tecnológica

Resumo: Perante os desafios que as organizações enfrentam com os seus públicos internos e externos, a identidade organizacional é fulcral para que os *stakeholders* reconheçam as organizações, assim como para a formação de uma imagem positiva que promova a sua reputação (Santos, 2007). Torna-se, assim, fundamental desenvolver uma identidade organizacional estratégica para que os públicos internos se possam sentir alinhados com a organização e motivados pelo seu ADN. A presente investigação tem, pois, como objetivo estudar o papel da identidade organizacional na motivação e percepção dos colaboradores das instituições, assim como desenvolver a análise da nova identidade da OZONO, uma empresa tecnológica que pertence ao grupo ARMIS, à luz dos desafios do setor tecnológico.

Prosseguindo estas ideias, e de forma a ser possível partilhar a nova identidade organizacional e gerar mudança nos públicos internos, adotou-se a metodologia de investigação-ação, que alia a compreensão à intenção de mudança (Coutinho, 2014). Numa fase inicial, realizou-se o diagnóstico através da análise documental e de uma entrevista a um dos elementos da Gestão de Negócio. De seguida, foi planificado e implementado um Plano de Identidade Organizacional, apoiado de uma estratégia de comunicação, de forma a comunicar aos públicos internos o novo ADN da empresa. Ao longo da fase de ação, foi utilizada a observação direta para um acompanhamento próximo do decorrer das ações e alteração ao plano, caso se justificasse. A avaliação, que corresponde à última fase do primeiro ciclo de investigação-ação, foi realizada através de um questionário aos 25 colaboradores da OZONO. De forma generalizada, podemos afirmar que o ciclo de investigação-ação gerou as mudanças pretendidas, nomeadamente resultou na motivação dos públicos internos, no aumento do sentido de pertença com a empresa, e, sobretudo, permitiu que os colaboradores apreendessem a identidade organizacional e se identificassem com ela no seu dia a dia.

Implementado o plano, percebemos que os públicos internos se sentem mais ligados e próximos à empresa, nomeadamente aqueles que se encontram em regime de *outsourcing*. Este projeto demonstra a importância das organizações, de qualquer setor, definirem uma identidade organizacional estratégica, que espelhe os seus objetivos, promovam uma comunicação adequada da mesma, para que o envolvimento dos públicos internos seja alavancado.

Palavras-chave: Ciências da Comunicação; Comunicação Interna; Comunicação Organizacional; Identidade Organizacional

Title: The impact of the Organizational Identity on the perception of internal publics: the case of a technological company

Abstract: Given the challenges that organizations face with their internal and external audiences, organizational identity is crucial for stakeholders to recognize organizations, as well as for the formation of a positive image that promotes reputation (Santos, 2007). As such, it is essential to develop a strategic organizational identity so that internal audiences can feel aligned with the organization and motivated by its DNA. Therefore, this research aims to study the role of organizational identity in the motivation and perception of employees of institutions, as well as to develop the analysis of the new identity of OZONO, a technology company that belongs to ARMIS group, in the light of the challenges of the technology sector. Pursuing these ideas and to be able to share the new organizational identity and generate change in internal audiences, the action-research methodology was adopted, which combines understanding with the intention of change (Coutinho, 2014). Initially, the diagnosis was made through document analysis and an interview with a member of the Business Management team. Afterwards, an Organizational Identity Plan was organized and implemented, supported by a communication strategy, in order to communicate the new DNA of the company to the internal publics. Throughout the action phase, direct observation was used for close monitoring of the course of actions and changes to the plan, if justified. The evaluation, which corresponds to the last phase of the first action-research cycle, was carried out through a survey to 25 OZONO employees. Generally speaking, we can say that the action-research cycle generated the intended changes, namely resulted in the motivation of the internal public, increased the sense of belonging to the company, and, above all, allowed employees to grasp the organizational identity and identify with it on a daily basis.

Once the plan was implemented, we noticed that the internal publics feel more connected and closer to the company, namely those who are outsourced. This project demonstrates the importance for organizations, in any sector, to define a strategic organizational identity that mirrors their objectives, promote adequate communication of the same, so that the involvement of internal audiences is leveraged.

Keywords: Communication Sciences; Internal Communication; Organizational Communication; Organizational Identity

Índice

Introdução.....	1
Capítulo 1 - A Comunicação e a Identidade Organizacionais.....	3
1.1 A Comunicação Organizacional.....	3
1.2 A Comunicação Interna	5
1.2.1 A comunicação interna na gestão da mudança	7
1.3 A Identidade Organizacional	9
1.4 O Plano de Identidade Organizacional.....	12
Capítulo 2 – A empresa objeto de estudo: OZONO	15
2.1 Estrutura e Organização	16
2.2 Modelo de negócio.....	19
2.3 Filosofia e missão	21
2.4 A Comunicação na OZONO	22
Capítulo 3 – Metodologia de Investigação	25
3.1 A questão de partida e os objetivos de investigação	25
3.2 A escolha da investigação-ação.....	26
3.2.1 Etapas de investigação.....	26
3.3. O contexto da investigação	28
3.4 O diagnóstico.....	29
Recolha de dados e construção da entrevista	29
3.4.1 Análise de dados.....	30
3.5 O planeamento e ação	33
3.5.1 Planeamento.....	33
3.5.2 Ação	35
3.6 Avaliação	38

3.6.1	Objetivos da avaliação.....	38
3.6.1.2	O questionário: recolha e análise de dados.....	40
	Caracterização dos participantes.....	41
	Capítulo 4 – Plano de Identidade Organizacional da OZONO	44
4.1	A construção do Plano de Identidade Organizacional.....	44
	Definição dos objetivos de comunicação	45
	Seleção dos públicos-alvo a atingir	45
	Identificação das mensagens-chaves.....	45
	Desenvolvimento dos programas de Identidade.....	48
4.2	A estratégia de comunicação	49
4.2.1	Manual de Identidade.....	49
4.2.2	Wallpapers.....	50
4.2.3	Newsletters OZONO	50
4.2.4	Cartazes	52
	Capítulo 5 – O impacto do Plano de Identidade Organizacional: discussão dos resultados da investigação	53
5.1	Perceção dos públicos face à Identidade.....	53
5.2	Relação e identificação com a identidade.....	55
5.3	O impacto na motivação e sentido de pertença dos colaboradores	56
5.4	O impacto nos colaboradores em Outsourcing.....	59
5.5	Expectativas para o futuro da comunicação da OZONO	60
5.6	Síntese, o potencial da Comunicação na OZONO e sugestões para o futuro.....	62
	Conclusão	64
	Referência Bibliográficas.....	67
	Bibliografia consultada.....	70

Apêndices	71
Apêndice 1: Guião da Entrevista a Marta Almeida.....	72
Apêndice 2: Manual de Identidade Organizacional: ‘We are OZONO’	73
Apêndice 3: Wallpapers OZONO	74
Apêndice 4: Newsletter #1	77
Apêndice 4: Newsletter #2.....	79
Apêndice 5: Cartazes afixados no escritório do Porto	81
Apêndice 6: Questionário aos colaboradores	83
Apêndice 7: Termo de Consentimento Informado	87

Índice de Figuras

Figura 1 - Ala de trabalho da equipa OZONO, no Porto. Imagem fornecida pela empresa.....	15
Figura 2 - Sede do grupo ARMIS, no Porto. Imagem fornecida pela empresa.....	17
Figura 3: Empresas e marcas que constituem o grupo ARMIS	18
Figura 4: Logótipo da OZONO.....	22
Figura 5: Resultado da reestruturação de um perfil da OZONO	24
Figura 6: Diagrama de representação do ciclo básico de investigação-ação (Tripp, 2005).....	27
Figura 7: Síntese das etapas de investigação, de acordo com o modelo de Lewis (Dickens e Watkins, 1999).....	28
Figura 8: Os valores da OZONO.....	48
Figura 9: Cartazes afixados no espaço de trabalho	52
Figura 10: Nuvem de palavras associada à descrição da missão (P:13)	54
Figura 11: Nuvem de palavras associada à definição da OZONO (P:14)	54
Figura 12: 'We are OZONO': Manual de Identidade Organizacional	73
Figura 13: Wallpaper Valores OZONO	74
Figura 14: Wallpaper logótipo OZONO	74
Figura 15: Wallpaper Slogan OZONO	75
Figura 16: Wallpaper 'Together we can achieve something great'	75
Figura 17: Wallpaper 'We Are OZONO'	76
Figura 18: Cartaz de Valores OZONO.....	81
Figura 19: Cartaz com slogan OZONO	81
Figura 20: Cartaz com QR Code 1 e 2.....	82

Índice de Tabelas

Tabela 1: Objetivos da entrevista em fase de diagnóstico	30
Tabela 2: Categorias e subcategorias temáticas utilizadas na análise de dados na fase de diagnóstico	31
Tabela 3: Análise SWOT da OZONO	32
Tabela 4: Objetivos das ações implementadas na OZONO	37
Tabela 5: Calendarização das ações de comunicação.....	38
Tabela 8: Faixa etária dos colaboradores	41
Tabela 9: Habilitações literárias dos colaboradores.....	42
Tabela 10: Número de anos de trabalho dos colaboradores na empresa.....	42
Tabela 6: Etapas de construção do Plano de Identidade Organizacional (Van Riel e M.T. Balmer, 1997)	44
Tabela 7: Valores da OZONO e valores existentes da ARMIS	47

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Sentimento de alinhamento com os valores da OZONO.....	55
Gráfico 2: Identificação com os valores da OZONO	55
Gráfico 3: Impacto dos materiais divulgados no dia a dia dos colaboradores	56
Gráfico 4: Impacto do mote 'Together we can achieve something great' na motivação	57
Gráfico 5: Inquiridos que passaram a utilizaram a utilizar os wallpapers da OZONO	58
Gráfico 6: Impacto na aproximação à OZONO nos colaboradores em cliente	59

Introdução

No contexto social e mercadológico que impera atualmente, marcado pela globalização e pelas transformações digitais e tecnológicas, é essencial que as organizações se adaptem e posicionem na sociedade (Santos, 2007). Por isso, para que se mantenham vivas perante a competição do mercado, as organizações modernas precisam de planejar, gerir e pensar estrategicamente a sua comunicação para implementarem mecanismos eficazes que norteiem as suas ações (Kunsch, 2006). E perante os desafios que as organizações enfrentam na relação com os seus públicos internos e externos, a identidade organizacional é fulcral para que os *stakeholders* as reconheçam, assim como para a formação de uma imagem positiva que promova a reputação (Santos, 2007). Por isso, o conceito de identidade organizacional desmembra-se tanto na comunicação externa como na interna no processo de criação de significados que, posteriormente, se irão refletir na tomada de decisão, que pode ser a compra ou o trabalhar para a organização em causa (Cornelissen, 2014).

Considerando o cenário apresentado, a presente investigação tem como objetivo estudar o papel da identidade organizacional na motivação e perceção dos colaboradores, assim como o seu alinhamento com a identidade da OZONO, uma empresa tecnológica que pertence ao grupo ARMIS, à luz dos desafios do setor tecnológico.

O principal desafio da organização é, atualmente, atrair e reter talento, bem como criar uma relação com a identidade da marca, considerando que atua maioritariamente em regime de trabalho de *outsourcing*. Através de uma estratégia de comunicação e identidade, pretendemos compreender se os colaboradores se reconhecem na identidade da marca, considerando os desafios associados ao setor, nomeadamente o *outsourcing* e a retenção de talento. Neste sentido, o presente estudo pauta-se pelos seguintes objetivos:

1. Realizar um diagnóstico sobre a organização, o estado da sua comunicação e identidade atual;
2. Elaborar um Manual de Identidade Organizacional que reflita os objetivos estratégicos da organização;
3. Implementar um plano de comunicação apoiado em diversas ações que formem e envolvam os públicos internos com a identidade estratégica da marca;

4. Compreender o impacto da implementação do plano de comunicação e de identidade na motivação, perceção e identificação dos públicos internos;
5. Avaliar a relação e identificação dos colaboradores com a identidade da organização.

Trata-se de uma investigação-ação que envolve os colaboradores da OZONO, das diversas equipas que compõe a empresa. Numa fase inicial, foi realizado um diagnóstico da situação e do contexto da organização, assim como dos desafios que enfrenta, através da análise documental e de uma entrevista à Chief Business Development Officer do grupo tecnológico. De seguida, desenvolvemos um Manual de Identidade Organizacional e planeámos e executámos diversas ações de comunicação interna para comunicar aos públicos internos a nova identidade da empresa. Durante a aplicação das ações, recorreremos à observação direta e, para a avaliação da fase de ação, realizámos um questionário.

Ao longo deste trabalho apresentaremos de forma aprofundada a investigação desenvolvida neste contexto. Para tal, organizamos este estudo em cinco capítulos. No Capítulo 1 analisamos a Comunicação e a Identidade Organizacionais e refletimos no papel da identidade na comunicação e perante todos os *stakeholders* de uma organização. Aprofundamos, ainda, o tema da comunicação interna e da identidade nas empresas tecnológicas e, no último ponto, traçamos a teoria de um Plano de Identidade Organizacional.

No Capítulo 2 apresentamos a empresa objeto de estudo, a OZONO, a forma como se enquadra no grupo ARMIS e a sua estrutura interna. Analisamos, ainda, o modelo de negócio da organização, assim como a identidade e a estratégia de comunicação em vigor até à data do presente estudo.

No Capítulo 3 introduzimos o estudo empírico da nossa investigação. Enumeramos os objetivos que a pautam, a metodologia selecionada e utilizada, o contexto no qual decorreu e todas as etapas do ciclo de investigação-ação.

No Capítulo 4 definimos o Plano de Identidade Organizacional que pauta a intervenção no contexto desta investigação-ação e concentramo-nos na descrição das ações de comunicação interna dinamizadas, com base na análise de dados da fase de diagnóstico.

No Capítulo 5 apresentamos a análise dos dados recolhidos no questionário, de forma a avaliarmos o impacto do Plano de Identidade Organizacional, com base nos objetivos propostos. Sugerimos, ainda, possíveis ações futuras para a fase seguinte do ciclo de investigação-ação.

Por fim, na conclusão, relembramos os objetivos do nosso estudo e sintetizamos as principais conclusões retiradas, salientando, também, as limitações encontradas ao longo da investigação.

Capítulo 1 - A Comunicação e a Identidade Organizacionais

As organizações são uma realidade de análise bastante complexa nas sociedades contemporâneas, mas de elevada importância para a sociedade (Ruão, 2004). Seja o seu propósito lucrativo ou não lucrativo, correspondendo, respetivamente, conforme a sua finalidade às designações de ‘empresa’ e ‘instituição’, as organizações agregam conjuntos de pessoas que trabalham coletivamente para um objetivo comum (Cornelissen, 2014; Ruão, 2016).

Tendo em consideração que existe um objetivo comum a todos aqueles que pertencem a uma organização, a comunicação desempenha o papel de coordenar as capacidades da organização, auxiliando o trabalho coletivo dos seus elementos. Ora, face à diversidade de públicos das instituições, tanto internos como externos, como de audiências e meios de contacto, os gabinetes de comunicação das organizações compõem a sua comunicação global, tanto no âmbito comercial como institucional (Ruão & Kunsch, 2014).

Nesse sentido se percebe uma outra reflexão apresentada por Ruão (2001, p. 1), que destaca o vínculo natural entre uma organização e a comunicação. Como refere, “as organizações são entidades dotadas de personalidade própria, que comunicam, em permanência, de forma intencional ou desinteressada, e de maneira planificada ou isolada”. Mais ainda, a comunicação dá-se antes da criação e estabelecimento de uma organização, pelo que acompanha todas as suas fases, com a função de transmissora de informações e criadora de relacionamentos.

No quadro destas reflexões, analisaremos a importância da comunicação nas organizações, nomeadamente da comunicação interna, e o papel da identidade organizacional que examinaremos de seguida, num contexto conceptual.

1.1 A Comunicação Organizacional

Perante o vínculo entre a comunicação e as organizações, tanto as empresas como as instituições compreenderam a importância da comunicação “como motor de *performance* e sucesso” (Ruão, 2016, p. 6). Tal reconhecimento, tanto a nível administrativo como promocional, abriu caminho à aceitação da Comunicação Organizacional “como um ramo científico de especialidade das Ciências da Comunicação” (Ruão, 2016, p. 6).

Na evolução histórica do conceito de Comunicação Organizacional, Cornelissen (2014) destaca a definição prévia do termo como ‘relações públicas’ para descrever a comunicação com os *stakeholders*. Ora esta função de comunicação limitava-se a um patamar tático de gestão da relação e comunicação com os média. Porém, os demais *stakeholders*, tanto internos como externos, passaram a exigir mais informação e, compreendeu-se, assim, que a comunicação das organizações ia muito além das relações públicas. Portanto, os alargamentos das funções da comunicação associadas à Comunicação Organizacional tornaram-na mais abrangente e focada na organização como um todo.

Posteriormente, no final do século XX, a reestruturação do tecido empresarial desarticulou a comunicação em diversas disciplinas, como a relação com os “mídia, publicidade, vendas, *design*, comunicação interna, gestão de crise, relações públicas e relação com os investidores” (Cornelissen, 2014, p. 49). Cornelissen (2014) destaca ainda que, posteriormente, se detetou a necessidade de consolidar as disciplinas em departamentos e de criar uma direção estratégica que guiasse as diferentes disciplinas de comunicação, de acordo com os interesses e objetivos estratégicos da organização. Esta necessidade deveu-se à anterior fragmentação da comunicação, que conduziu à separação das responsabilidades e que dificultou o trabalho da comunicação organizacional em geral. Destaca-se, por isso, o carácter estratégico da comunicação que a levou a ocupar um lugar dominante no topo dos organogramas organizacionais e que permitiu que a sua ação decorresse na perspetiva da organização como um todo (Carrillo, 2014).

Surgiu, mais tarde, uma maior preocupação por parte das organizações com o seu posicionamento no mercado, que se traduziu na maior relevância de temas como a identidade e a reputação, bem como do *branding* (Cornelissen, 2014). Portanto, com o culminar destas frentes de comunicação perante os diversos *stakeholders* e com a definição estratégica das mensagens da organização, a comunicação organizacional torna-se capaz de construir uma reputação favorável e uma comunicação linear, conforme sustenta Cornelissen (2014).

A comunicação organizacional é, por isso, uma função de gestão que oferece um quadro para a coordenação eficaz de toda a comunicação interna e externa com o objetivo geral de estabelecer e manter reputações favoráveis com os grupos de *stakeholders* dos quais a organização depende (Cornelissen, 2014). Estes grupos de *stakeholders* são enumerados por Cornelissen (2014), que destaca os fornecedores, instituições governamentais, investidores, grupos políticos, consumidores, comunidades e colaboradores. Todos eles desempenham um ou mais papéis na organização, já que que um indivíduo poderá pertencer a diferentes grupos de *stakeholders* em simultâneo.

Perante a importância dos *stakeholders* como públicos das mensagens da comunicação organizacional, Carrillo (2014), ao analisar o ambiente de comunicação das organizações, define-os como “grupos que partilham algum significado com a organização”, sejam públicos internos ou externos (Carrillo, 2014, p. 77). A comunicação organizacional move-se, portanto, para criar e estabelecer imagens e a reputação corporativas, que favorecem a organização perante os seus *stakeholders* (Cornelissen, 2014).

Neste sentido, destacamos um conceito criado por Schultz, Hatch e Larsen (*in* Ruão, 2016) que classifica a dimensão comunicativa e simbólica das organizações. O conceito de “organização expressiva” integra as manifestações de cultura, identidade, marca, imagem, notoriedade e reputação, que constroem significados para as organizações e contribuem para a sua distinção.

1.2 A Comunicação Interna

Enquanto função organizacional, a comunicação interna tem vindo a ganhar cada vez mais terreno no campo das relações públicas e na gestão da comunicação (Verčič, Verčič, & Sriramesh, 2012). Muitas vezes considerada como “sinónimo de comunicação intra-organizacional” (p. 225), a comunicação interna resume-se a todas as formas de comunicação dentro de uma instituição, com o papel de motivar os colaboradores, criar valor e alinhar objetivos individuais com os da instituição (Verčič *et al.* 2012). De um ponto de vista breve, Bovée e Thill (2021) definem a comunicação interna como a troca de informação e ideias, enquanto Welch e Jackson (2007) a consideram como a gestão estratégica das interações e relacionamentos entre *stakeholders* dentro das organizações.

Por outro lado, de uma perspetiva multidisciplinar, no seu estudo sobre comunicação interna integrada, Kalla (2005) apresenta o conceito de “comunicações internas integradas”¹ (*integrated internal communications*), que o redefine de forma plural: enquanto o formato singular diz respeito ao processo social de interação, a definição no plural indica os canais e meios tecnológicos através dos quais decorre o processo (p. 304). Tal como refere Kalla (2005), as comunicações internas desempenham um papel fundamental nas organizações, dado que as instituições que aplicam estratégias de comunicação

¹ Segundo Kalla (2005), as comunicações internas consistem num conceito multidisciplinar que integram quatro domínios: a comunicação empresarial (business communication), a comunicação organizacional (organizational communication), a comunicação corporativa (corporate communication) e a comunicação de gestão (management communication). Esta visão holística de conceitos permite compreender que os colaboradores recebem informação de diversas fontes que precisam de estar alinhadas entre si.

eficazes são normalmente bem-sucedidas e apresentam uma vantagem competitiva. Ora, os colaboradores estão entre os públicos mais cruciais para as organizações e, por isso, a sua percepção face à sua instituição, que advém de uma comunicação eficaz, tem um impacto muito relevante no sucesso das organizações, já que, de acordo com a sua percepção, os colaboradores comunicam mensagens positivas ou negativas a outros públicos relevantes que afetam o seu desempenho (Daly, Teague, & Kitchen, 2003).

Tal como indicam Verčič *et al.* (2012), a comunicação interna é a “aspiração”, pela partilha da visão, missão e estratégia, de forma a disseminar informação de forma coordenada e eficiente aos colaboradores. Kalla (2005) acrescenta que as comunicações internas têm o papel de partilhar resultados e transferir conhecimento e informação e que, nesse sentido, impactam o dia a dia dos colaboradores nos seus objetivos e funções. Já no âmbito da partilha de informação e conhecimento, este papel beneficia da existência de redes formais e informais de comunicação que possam facilitar o processo, bem como aumenta a sensação de segurança e motivação dos colaboradores, nomeadamente em momentos de maior insegurança (Kalla, 2005). Ao estímulo da confiança e segurança, Proctor e Doukakis (2003) assinalam também o papel da comunicação interna na capacitação para a promoção da motivação dos colaboradores.

Quanto ao propósito da comunicação interna, Welch e Jackson (2007) definem quatro objetivos principais, que afirmam estar interligados entre si: contribuir para o empenho e compromisso dos colaboradores; promover o sentido de pertença positivo; desenvolver a consciência das mudanças no ambiente; e fazer compreender a evolução dos objetivos da organização em prol da resposta ou antecipação à mudança. Em conjunto, estes objetivos equivalem a um “objetivo comum de envolver os colaboradores com o seu emprego e organização” (Welch & Jackson, 2007, p. 190).

Por outro lado, alternando o foco para as necessidades dos colaboradores, Ahmed & Rafiq (2003) definem o conceito de *marketing* interno, refletindo que estas necessidades precisam de ser atendidas e suprimidas tanto quanto as necessidades dos consumidores da organização, de forma que estejam mais capazes de entregar um serviço de qualidade e que, implicitamente, estejam mais motivados e satisfeitos, aumentando, assim, a sua retenção. Neste sentido, é fundamental que se estabeleçam e mantenham relações recíprocas dentro da organização através do “entendimento, confiança e compromisso” (p. 1181).

Compreendido o papel da comunicação interna no desempenho nas organizações e na motivação dos seus colaboradores, analisamos agora a sua importância no âmbito da gestão da mudança.

1.2.1 A comunicação interna na gestão da mudança

Embora a investigação entre a comunicação interna e gestão da mudança tenha sido feita de forma individual e separada (Daly, Teague, & Kitchen, 2003), de acordo com Burnes (2004), a “gestão da mudança não é uma disciplina distinta com limites claramente definidos, mas baseia-se em diversas disciplinas das ciências sociais” (p. 261).

Ora, são várias forças comuns externas que desafiam as organizações, desde a globalização, os avanços tecnológicos ao empoderamento dos consumidores, que se refletem na necessidade de reavaliação do seu propósito enquanto instituição, através de mudanças estratégicas e operacionais (Kitchen & Daly, 2002). Porém, no paradoxo entre aquilo que é dito pelas organizações e aquilo que é efetivamente feito na aplicação das mudanças (Kalla, 2005; Kitchen & Daly, 2002), destaca-se a importância da boa comunicação interna para implementar programas de gestão de mudança que tenham um impacto significativo no desempenho das organizações.

Todavia, implementar este tipo de estratégias pode ser um grande desafio devido aos fatores que impactam a eficiência da gestão da mudança, que poderão ser externos ou internos. Segundo Gilgeous (*in* Daly *et al.* 2003), os fatores externos passam pelas novas tecnologias, pelas mudanças no mercado e nas mudanças políticas, legais e económicas. Por outro lado, os fatores internos correspondem à estrutura e cultura da organização e aos sistemas internos de poder e controlo. Proctor e Doukakis (2003) acrescentam, ainda, sem segmentação da natureza dos fatores, o medo do desconhecido, a falta de informação, o medo de falhar e a falta de perceção dos benefícios como fatores negativos que constituem fontes de resistência à mudança.

De forma a enfrentar e mitigar o impacto destes desafios, Burnes (2004) indica que a comunicação permite colmatar a incerteza que advém da promoção da mudança. Neste sentido, através de uma comunicação eficaz, é possível apaziguar estes reptos ao anunciar, explicar e preparar os colaboradores de uma organização para os efeitos da implementação da mudança (Spike & Lesser, 1995 *in* Kitchen & Daly, 2002).

Para tal, esta explicação e preparação podem ser feitas através de diversas abordagens e ações de comunicação interna. Tal como indicam Proctor e Doukakis (2003), entre as 27 atividades de comunicação que podem ser implementadas para colmatar este problema destacam-se, essencialmente, as seguintes: informar os colaboradores sobre a missão da organização e do seu papel no seu

cumprimento; garantir que os canais de comunicação funcionam corretamente; implementar programas que promovam a motivação; utilizar técnicas de comunicação de massa, como *newsletters* e vídeos que entreguem informação relevante; motivar os colaboradores através de recompensas; disseminar informação sobre políticas, ações e planos internos; procurar sugestões dos colaboradores no âmbito de mudanças e melhorias que seriam benéficas e implementar ações com base nas informações retiradas dos inquéritos internos. Proctor e Doukakis (2003) destacam ainda o conceito de “desenvolvimento dos colaboradores” (*employee development*), definido por Rust *et al.* (1996) e Woodruffe (1995), que defendem que as organizações o devem implementar para “conquistar os corações e mentes dos colaboradores para alcançar a excelência no seu serviço” (p. 272). Proctor e Doukakis (2003) defendem que, através do desenvolvimento dos colaboradores, eles deverão sentir que a gestão os tem em consideração e que existe uma tentativa de colmatar as suas necessidades. Assim, de uma forma “estruturada e consciente”, podem ser mudadas as atitudes e o comportamento dos colaboradores (Proctor & Doukakis, 2003, p. 276), levando a cabo a mudança a implementar internamente.

Como já se referiu, as novas tecnologias são um dos fatores que impactam a eficiência da gestão da mudança (Gilgeous *in* Daly *et al.* 2003). Neste sentido, Holtz (2006), no seu estudo sobre o impacto das novas tecnologias na comunicação interna, destaca o seu papel no envolvimento dos colaboradores e na aproximação entre si, à medida que também permitem a partilha de conhecimento, fomenta a colaboração e encoraja a inovação, dado que as novas tecnologias promovem a partilha rápida da informação, de uma forma acessível a todos. Considerando estes benefícios associados às novas tecnologias, Holtz (2006) menciona o impacto na competitividade e rentabilidade das organizações.

O compromisso dos colaboradores e a sua atitude positiva são definidos em termos de identificação e envolvimento com a instituição, pelo que uma má comunicação interna se torna numa das principais preocupações das organizações, uma vez que resulta em ineficiência no local de trabalho (Welch e Jackson, 2007). Neste sentido, é fundamental promover o sentido de pertença, para que os colaboradores se identifiquem com a instituição na qual trabalham, o que influencia diretamente a sua motivação (Welch & Jackson, 2007; Cornelissen, 2014).

1.3 A Identidade Organizacional

A necessidade das organizações de se apresentarem às suas audiências externas está na gênese do conceito original de identidade (Cornelissen, 2014). Por isso, considerando que a comunicação vai além da mera troca de informações com os *stakeholders*, Cornelissen (2014) realça o seu papel na criação de símbolos e na projeção de uma imagem estrategicamente construída que posicione a organização na mente dos seus públicos. Van Riel e Fombrun (2007) acrescentam que a identidade consiste num conjunto de atributos que são utilizados para descrever uma organização.

Neste sentido, o conceito de identidade organizacional surgiu exatamente da preocupação de comunicar com os *stakeholders* e de construir uma apresentação coesa para as audiências. A definição de identidade organizacional é, na perspectiva de Cornelissen (2014), o perfil que a organização pretende projetar e como pretende ser conhecida pelos grupos de *stakeholders*, tanto ao nível da reputação, como da imagem organizacional.

Birkigt e Stadler (*in* Cornelissen, 2014) criaram um modelo de identidade das organizações, que corresponde a um *mix* de identidade que é constituído por três atributos que as organizações comunicam e que projetam a sua imagem aos públicos: o simbolismo, a comunicação e, por fim, o comportamento. Van Riel e Fombrun (2007) defendem exatamente a mesma tipologia de *mix* de identidade, classificada nas três formas também identificadas por Birkigt e Stadler. Segundo os quatro autores, o simbolismo é constituído por elementos visuais, como o logótipo e o estacionário, que criam fatores identificativos para a organização, enquanto a comunicação corresponde à comunicação planeada e às mensagens verbais, como a publicidade, os eventos, os patrocínios e as promoções. Finalmente, o comportamento refere-se à conduta dos colaboradores que causa uma impressão nos *stakeholders*, segundo Birkigt e Stadler, enquanto Van Riel e Fombrun (2007) acrescentam que o comportamento se refere às iniciativas e ações da organização.

Nesta teoria, Birkigt e Stadler destacam a importância da missão, visão estratégica e cultura da organização, nomeadamente dos valores da cultura e da personalidade organizacionais. Deste ponto de vista, é a identidade a responsável por projetar a personalidade, que constitui a alma, o espírito e a cultura da organização. Por isso, a identidade é uma manifestação tangível daquela que é a personalidade criada e implementada (Cornelissen, 2014).

Como o próprio sustenta, a identidade, enquanto construtora da imagem da organização, é o que permite que esta se destaque e diferencie das restantes (Cornelissen, 2014). Desta forma, o objetivo é de apoiar a reputação organizacional perante todos os públicos, ao estabelecer uma imagem favorável para o reconhecimento dos *stakeholders*. E, por isso, o conceito desmembra-se tanto na comunicação externa como na interna na criação de significados que, posteriormente, se irão refletir na tomada de decisão, que pode ser a compra ou o trabalhar para a organização em causa (Cornelissen, 2014).

Considerando a relevância da identidade para a comunicação das organizações, a sua definição pode ser entendida como:

“A identidade organizacional corresponderá, então, ao concentrado de informação que integra os sentidos dominantes, duradouros e consensuais, instituídos como narrativas que projetam a imagem da organização no sentido que lhe é mais favorável. É sua função orientar as realizações simbólicas das empresas, promovendo a harmonização de princípios e intenções, junto dos públicos internos ou externos. E será este papel da identidade, enquanto suporte basilar de qualquer estratégia de comunicação e institucionalização nas organizações (...)” (Ruão, 2001, pp. 2-3)

Por isso, e como adianta Ruão (2001), a identidade de uma organização alimenta o seu propósito global e a padronização de ações e normas que promovem o sentido coletivo. Neste processo, ao qual chama de “institucionalização”, dá-se a criação e o reforço da reputação que, por si, confere um determinado valor no mercado à organização, seja na bolsa de valores ou na opinião pública.

Na sua teoria, Cornelissen (2014) distingue ainda os conceitos de identidade organizacional e corporativa. A identidade organizacional corresponde à definição autoproclamada da organização, que responde à questão ‘Quem somos?’. Através da definição da missão e da visão, e, ao criar um senso comum dos valores, a identidade organizacional gera identificação e sentido de pertença aos membros da organização. Por outro lado, o conceito de identidade corporativa é referente à imagem que é projetada pela organização e pelos seus membros *stakeholders* externos, promovendo a sua distinção. Pelas dimensões cognitivas e simbólicas que acarretam, os dois conceitos estão naturalmente conectados.

Já do trabalho de Rindova e Fombrun (1999), no seu estudo sobre reputação organizacional, destacamos a importância do alinhamento entre a cultura experienciada pelos colaboradores, a visão projetada e a imagem da organização na mente dos *stakeholders*. O equilíbrio entre estes três campos

(cultura, visão e imagem) é a chave para uma estratégia de identidade e de marca bem-sucedida, com elevados níveis de visibilidade, distinção e consistência. É por essa razão que, tanto a identidade como a cultura são duas das principais áreas de intervenção da comunicação estratégica, já que são imprescindíveis para a reputação de qualquer marca ou organização (Islas, 2005).

Na medida da sua importância para a empresa em estudo, detetamos que as investigações recentes no campo da Identidade, Imagem e Reputação das marcas e das organizações no setor das Tecnologias da Informação (TI) têm sido orientadas por investigações altamente focadas na estratégia de construção de marcas e no *employer branding* em mercados de trabalho como a Índia (Pettis, 1995; Loewen, 2006; Malati, Tiwari, & Sharma, 2011).

O mercado de trabalho das TI, a nível mundial, enfrenta grandes desafios na contratação de colaboradores, sendo um dos setores que mais pessoas contrata (Malati, Tiwari, & Sharma, 2011). O aumento da competitividade entre empresas na atração e retenção de talento são duas das grandes preocupações do setor de TI, que afetam grandemente o sucesso das organizações. Como afirmam Tiwari e Lenka (2011), os colaboradores que estão envolvidos, tanto intelectualmente como emocionalmente com a organização e os seus objetivos, são mais devotos aos seus valores culturais (*in* Das & Ramaswamy, 2021). Para este envolvimento com a organização muito contribui a partilha de informação estratégica, como a visão, produtos e a direção futura da empresa para que os colaboradores se tornem embaixadores da marca corporativa (Mishra *et al.* 2019, *in* Das & Ramaswamy, 2021).

Em empresas de TI, a comunicação organizacional desempenha um papel muito relevante para o envolvimento e retenção dos colaboradores e na conceção entre os *stakeholders* e a organização (Das & Ramaswamy, 2021). É neste sentido que a identidade se mostra fulcral no tecido empresarial do setor tecnológico, considerando a grande concorrência na contratação e conseqüente necessidade de criar vínculos fortes entre a empresa e os colaboradores. Já a nível externo, a projeção da imagem da organização e o fortalecimento da sua reputação são responsáveis pelo posicionamento da marca no mercado, face aos seus demais concorrentes.

1.4 O Plano de Identidade Organizacional

Conforme afirma Wood (2012), a comunicação organizacional deve ser vista como criadora de significados e valores, que deverão ser comunicados de forma a encorajar as organizações e os seus membros a ter um comportamento consistente, a promover a motivação e o desempenho (*in* Christensen, Morsing & Cheney, 2008). Por isso mesmo, uma organização orientada por uma estratégia de identidade consolidada diferencia-se dos seus rivais e alcança o reconhecimento de todos os seus públicos (Karadeniz, 2009). Neste quadro, destaca-se o papel da identidade organizacional como elemento de comunicação que orienta a percepção que os colaboradores, audiências e consumidores têm de uma instituição (Karadeniz, 2009).

Quanto às dimensões da identidade, Wood e Somerville (2012) salientam que o termo se refere à combinação das diversas formas de expressão de personalidade de uma organização e que inclui diversos aspetos de design (logótipo, cor, tipografia e arquitetura), mas também aspetos menos tangíveis, como “o comportamento, cultura, valores, missão, estilo de comunicação e associações” (Wood & Somerville, 2012, p. 127).

Além disso, podemos dizer que o conceito de identidade se refere, sobretudo, às características únicas de uma organização que se enraízam nos comportamentos dos seus membros (Van Riel & M.T. Balmer, 1997). Neste sentido, a identidade consiste numa manifestação estratégica da visão e missão organizacionais, definidas, assim, como os valores culturais e a história da empresa (Melewar & Karaosmanoglu, 2006; Van Riel & M.T. Balmer, 1997).

Conforme acrescenta Tajada (1994), a identidade concretiza-se em dois tipos de traços distintos: os físicos e os culturais. Enquanto os traços físicos correspondem a elementos icónico-visuais, como a marca e o logótipo, os traços culturais são uma série de fatores articulados, como as condutas, sistemas normativos e filosofias. Desta forma, os elementos visuais, que expressam a forma física da identidade, e os conceituais, que espelham a “personalidade cultural” de uma organização, constituem a identidade organizacional (Ruão, 2001, p. 19).

Identidade visual

Como refere Villafañe (1999), a identidade visual de uma organização, enquanto variável intangível, exige um esforço normativo de controlo, nomeadamente através de um manual de normas de identidade visual que regule a utilização do logótipo e cores de uma organização (*in* Ruão, 2001). Já Melewar e Karaosmanoglu (2006) associam o conceito de identidade visual ao de *design* corporativo, descrevendo-o como um conjunto de sugestões visuais associadas a uma determinada organização, como o nome, *slogan*, símbolos e/ou logótipo, cores e tipografia (p. 852).

Missão e Visão

A missão de uma organização é, sobretudo, a razão da sua existência e o seu propósito no mercado, estabelecendo-se como o alicerce para a criação de objetivos (Melewar & Karaosmanoglu, 2006). Já na sua análise de identidade corporativa e reputação, Cornelissen (2014) define maioritariamente a visão como as aspirações dos quadros séniores para o futuro da organização, traduzindo-se na forma como se pretende que a organização seja vista.

Valores

Conforme afirma Tajada (1994), os valores são “o núcleo da conduta da empresa” e estão intimamente relacionados com os seus objetivos, definidos com o intuito de que os colaboradores, assumam os objetivos básicos da empresa (p.32). Neste sentido, os valores da empresa formam o coração da cultura, constituindo, assim, a base da cultura da organização (Tajada, 1994). Embora sejam indicadores da cultura, os valores apresentam um desafio: são pouco evidentes e são difíceis de identificar por parte dos colaboradores (Tajada, 1994).

Portanto, através da definição da missão e da visão, e, ao criar um senso comum dos valores, a identidade organizacional gera identificação e sentido de pertença aos membros da organização (Cornelissen, 2014).

Cultura

O conceito de cultura organizacional é um dos maiores pilares da identidade organizacional, atuando como fonte de identificação pela definição de elementos fundamentais, como a filosofia, os valores e normas e os comportamentos (Ruão, 2001).

Na teia cultural abordada por Wood e Somerville (2012) (*in* Johnson *et al.*,2008), ilustra-se a complexidade da cultura organizacional, assim como as áreas que a compõe no âmbito da identidade organizacional, sugerindo-se: as histórias, os símbolos, as estruturas de poder, as estruturas organizacionais, os sistemas de controlo, as rotinas e os rituais. Neste sentido, Melewar e Karaosmanoglu (2006) destacam também a associação da cultura aos rituais e aos valores, partilhados no contexto organizacional, que se constroem ao longo do tempo.

Capítulo 2 – A empresa objeto de estudo: OZONO

A OZONO é uma empresa portuguesa, que integra o grupo ARMIS, fundado em 2005. Como um grupo de empresas, a ARMIS² dedica-se à inovação tecnológica e ao desenvolvimento e implementação de soluções que potenciem o crescimento dos seus clientes.



Figura 1 - Ala de trabalho da equipa OZONO, no Porto. Imagem fornecida pela empresa.

Criada em 2013, a OZONO surgiu no mercado sob o nome ARMIS Sourcing, focada em oferecer serviços de *outsourcing* e *nearshore*, formação e certificação de recursos especializados e que representava o compromisso de atender às pessoas e, acima de tudo, às suas necessidades específicas. Como refere a Chief Business Development Officer do grupo, “a empresa surgiu da necessidade de suporte e manutenção evolutiva posterior à fase de desenvolvimento e implementação de soluções desenvolvidas”³.

Tal como o grupo, a ARMIS Sourcing foi conquistando o seu lugar no mercado e a necessidade de expandir a sua gama de serviços, para responder às lacunas do setor, surgiu de forma natural. Tornou-se, assim, inevitável, que a Sourcing entrasse num processo de transformação, quer ao nível dos serviços prestados, quer ao nível da marca e àquilo que ela representa para colaboradores, clientes e parceiros.

² Neste trabalho, a utilização do nome ARMIS remete sempre para o grupo tecnológico, que abarca diversas empresas e marcas.

³ Fonte: Entrevista à Chief Business Development Officer na ARMIS, efetuada na fase de diagnóstico da investigação, em fevereiro 2022.

O mercado de trabalho das TI, a nível mundial, enfrenta grandes desafios na contratação de colaboradores, sendo um dos setores que mais pessoas contrata (Malati, Tiwari, & Sharma, 2011). O aumento da competitividade entre empresas na atração e retenção de talento são duas das grandes preocupações do setor de TI, que afetam grandemente o sucesso das organizações. Portanto, a conotação negativa dos termos *outsourcing* e *sourcing* levaram a que a adesão da empresa no mercado não tenha sido a mais positiva. Daí, foi tomada a decisão de reformular a marca e transformá-la na OZONO, uma empresa que assegura serviços em torno do desenvolvimento de *software*.

Desta forma, a Armis Sourcing deu lugar à OZONO, em 2020, sob o *slogan* “Technology beyond the cloud”, dando continuidade ao trabalho da Sourcing e com o objetivo de corresponder às novas exigências do mercado em matéria de *Cloud* e melhorar a concretização da operacionalização de serviços de Tecnologias da Informação, assegurando todos os níveis de qualidade, segurança, disponibilidade e rentabilidade.

2.1 Estrutura e Organização

2.1.1 A OZONO na estrutura ARMIS

O grupo tecnológico desenvolve soluções de *software* orientadas para os negócios e para a segurança de cada cliente, com presença internacional em 11 países e escritórios em Portugal, Brasil e Países Baixos. A ARMIS atua em algumas das indústrias mais exigentes do mercado como transportes, desporto, banca, saúde, telecomunicações e administração pública.



Figura 2 - Sede do grupo ARMIS, no Porto. Imagem fornecida pela empresa.

Entre as várias empresas e marcas que constituem o grupo tecnológico, fazem parte a:

- **ARMIS Information Technology** (ARMIS IT), dedicada ao desenvolvimento de soluções tecnológicas na área das tecnologias da informação;
- **ARMIS Intelligent Transport Systems** (ARMIS ITS), focada no desenvolvimento de soluções inteligentes para a área dos transportes e da mobilidade;
- **ARMIS Digital Sport** (ARMIS DS), dedicada à conceção de soluções digitais na área desportiva, com tecnologia especializada em desporto;
- **ARMIS Financial Technology** (ARMIS FT), focada no desenvolvimento de soluções de Banca Digital para instituições financeiras;
- **OZONO**, que é a empresa de operações e serviços do grupo ARMIS, que garante a continuidade das soluções, produtos e processos instalados e em execução na base operacional dos seus clientes, além de oferecer recursos especializados, tanto para projetos de *Cloud Adoption* ou de *Network Engineering & Energy*, quanto para extensão ou composição de equipas de IT.

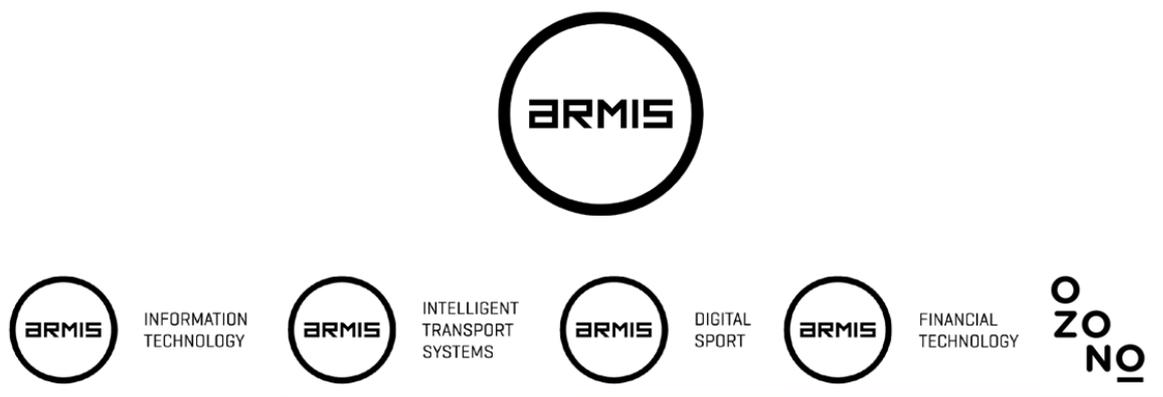


Figura 3: Empresas e marcas que constituem o grupo ARMIS

Todas as empresas e marcas que constituem o grupo tecnológico estão direcionadas para diversos segmentos de mercado, resultando numa oferta abrangente e completa.

2.1.2 Estruturação da OZONO

A OZONO é uma sociedade por quotas que integra o grupo ARMIS, inserindo-se na estrutura organizacional do grupo e no seu organograma. O grupo tecnológico é liderado por Carlos Costa, Chairman da ARMIS, e por Nuno Antunes, Chief Executive Officer da ARMIS.

No que diz respeito ao organograma da OZONO, Marta Almeida ocupa o cargo de Chief Business Development Officer e Orlando Bissacot o de Chief Technology Officer da OZONO e, juntos, encabeçam as responsabilidades de negócio (gestão de clientes, gestão de conta e definição da oferta e do posicionamento) e de coordenação técnica e qualidade, respetivamente.

A empresa oferece quatro serviços primordiais: *ITO (Information Technology Outsourcing)*, *Cloud & Infra*, *Operations & Maintenance IT* e *Network Engineering & Energy*. Três destas áreas são lideradas por profissionais técnicos, orientados pelo CTO da OZONO, nomeadamente:

- José Maria Santiago, como Head of ITO Services, responsável pelos pedidos de recursos e produtos de recrutamento, quer sejam de cliente externo, quer sejam dos clientes internos e a componente de recrutamento;
- Tiago Pereira, como Head of Operations & Maintenance IT, responsável pela liderança do Centro de Operações da OZONO;
- Alexandre Sousa, Head of Network Engineering & Energy, com a responsabilidade de desenhar a oferta da empresa no setor e pela entrega destes serviços.

A área de *Cloud* ainda não conta com um profissional a encabeçar a posição de 'Head of' e, por essa razão, é atualmente apoiada por diversos técnicos seniores das várias empresas do grupo que dominam esta área da tecnologia e que auxiliam a pré-venda e a entrega das soluções.

2.2 Modelo de negócio

2.2.1 Serviços

No seu modelo de negócio, a OZONO concretiza a operacionalização de serviços IT, procurando assegurar elevados níveis de excelência, segurança, disponibilidade e rentabilidade aos seus clientes. De modo a acompanhar a evolução tecnológica, a empresa foca-se em quatro grandes áreas de atuação: *ITO Services, Cloud & Infra, Operations & Maintenance IT e Network Engineering & Energy*.

Através da área de *ITO Services (Information Technology Outsourcing Services)*, a OZONO auxilia os seus clientes no processo de desenvolvimento e manutenção de serviços na área tecnológica da sua organização, que beneficiam da redução de custos, podendo externalizar os seus processos (*Business Process Outsourcing*) ao integrar nas suas equipas recursos especializados, de acordo com as suas necessidades, garantindo uma gestão ágil e eficiente.

Através deste serviço, disponibiliza recursos adequados ao perfil e às exigências técnicas dos projetos, respondendo aos desafios tecnológicos e empresariais e contribuindo para a transformação digital dos negócios. Este serviço pode ser prestado por profissionais no âmbito da gestão de processos

e desenvolvimento de aplicações, mas também na área de infraestrutura e redes, como é o caso dos talentos dedicados aos *NOCs (Network Operations Centers)* e aos *SOCs (Security Operations Center)*.

Já no que diz respeito a *Cloud & Infra*, esta área consiste, maioritariamente, em serviços de consultoria, implementação e gestão de *Cloud*. A OZONO auxilia os seus clientes no processo de integração dos seus serviços na *cloud*, permitindo a migração com segurança dos seus *workloads* para a *cloud*, a modernização da operação na nuvem, incluindo aspetos técnicos e financeiros, para todos os tipos de cenários, dos mais simples aos mais complexos. Na componente de consultoria, a empresa ajuda os seus clientes a traçar o seu caminho para a *Cloud*, o que já dispõe e o que necessitam para essa finalidade.

Relativamente à área de *Operations & Maintenance IT*, a OZONO, através do seu Centro de Operações, disponibiliza aos seus clientes um serviço completo que garante o correto funcionamento dos seus serviços de IT, com elevados níveis de disponibilidade e com custos reduzidos. Nomeadamente, após a implementação e colocação em funcionamento dos seus serviços/projetos de IT, os clientes são confrontados todos os dias com dificuldades em garantir a disponibilidade do serviço e a necessidade de evolução. Através desta oferta, garante todas as etapas do ciclo de vida de um serviço de IT após o seu desenvolvimento: desde o início da operação em ambiente produtivo, até aos testes, monitorização, suporte 24x7, acompanhamento, prevenção e manutenção. Esta área suprime uma lacuna no mercado ao disponibilizar suporte a *Microsoft 365* a organizações de qualquer dimensão, no âmbito da parceria do grupo ARMIS com a *Microsoft*.

Já a área de *Network Engineering & Energy* é o mais recente segmento de mercado da OZONO. Dedicase à criação e definição de soluções de *Networking* (Redes de Energia e Comunicações), consultoria no desenho/otimização da rede de energia e de comunicações, gestão de projeto e implementação da arquitetura e equipamentos. Oferece soluções que garantem a flexibilidade de programação para a otimização operacional de todos os equipamentos de forma agnóstica ao seu fabricante, acompanhando o seu tempo de vida e de acordo com as tecnologias mais recentes de controlo e de IT. E oferece, ainda, uma solução para monitorar, supervisionar e controlar as variáveis e os dispositivos de um processo. Esta área inclui, também, a Operação e Manutenção de Rede, com capacidade de monitorizar, controlar e otimizar o desempenho da rede de energia/comunicações, durante o seu ciclo de vida. Desta forma, também no sentido de concretizar a missão agregar tudo o que está em torno do desenvolvimento de *software*, esta área suprime a necessidade de arquitetar infraestruturas em projetos desenvolvidos e implementados por outras empresas do grupo ARMIS.

Por fim, o OZN *Lab* é uma das equipas internas da OZONO que agrega a academia ARMIS e um laboratório de IT. Através da academia, focados no desenvolvimento interno, pretende-se ensinar e formar colaboradores de qualquer empresa ARMIS, capacitando-os com novas valências e competências. Com o laboratório interno, os colaboradores alocados, por tempo indeterminado, prestam apoio e suporte a ferramentas da ARMIS numa ótica de manutenção e evolução, de acordo com as necessidades. O OZN *Lab* foi, então, construído para formar e para responder a desafios tecnológicos internos ao grupo, como é o caso da manutenção dos *websites*, da *Intranet* e de ferramentas administrativas e financeiras.

2.3 Filosofia e missão

A empresa considera que o seu foco é criar valor e inovação nas áreas de negócio nas quais opera, concentrando-se na seleção e colocação cuidadosa de recursos especializados, para que os clientes e parceiros se possam concentrar nas atividades centrais da sua empresa.

A missão da empresa é ser considerada como ‘o parceiro tecnológico’ dos seus clientes na entrega de serviços aos utilizadores. A empresa posiciona-se como a parceira tecnológica líder⁴ e foca-se em criar valor nas áreas de negócio em que opera, concentrando-se na seleção e colocação cuidadosa de recursos especializados, para que clientes e parceiros se possam concentrar nas atividades centrais da sua empresa. Através do Centro de Operações TI, da migração assistida para a *cloud* assistida e da área de *Outsourcing*, promete garantir a melhor abordagem tecnológica para cada organização.

Enraizada na estrutura interna do grupo ARMIS, a OZONO vive uma cultura fortemente orientada para a entreaajuda, familiaridade, disponibilidade e profissionalismo. Orientada à valorização do capital humano, a ARMIS proporciona um ambiente de trabalho dinâmico, motivador e propício ao desenvolvimento e progressão profissional. Há um grande esforço para a implementação e manutenção de uma cultura de *feedback*, diálogo e inclusão, onde todas as vozes contribuem para o crescimento, pela crença de que é nas suas pessoas que assenta a qualidade e sucesso.

⁴ A OZONO foi destacada como PME Líder em Portugal, pela IAPMEI, em 2019 e 2021.

2.4 A Comunicação na OZONO

O recente *rebranding* da Armis Sourcing para OZONO surgiu da necessidade de reafirmar a marca no mercado, nomeadamente na definição da sua missão, valores e identidade. Os esforços neste sentido começaram a refletir-se em 2022, com a reestruturação da comunicação da OZONO. Este é, portanto, um dos pilares da estratégia global da ARMIS para o ano corrente, assim como para o departamento de Marketing e Comunicação.

No que diz respeito à identidade gráfica da OZONO, esta surge a partir de um elemento que se encontra na estratosfera. O símbolo químico do Ozono é O₃ e a palavra compreende 3 “O’s” que são representados de forma integrada no logótipo em conjunto com o Z e o N, que têm uma forma gráfica semelhante. Esta ideia pretende transmitir uma sensação de leveza e modernidade, como se estivesse no ar a levitar, imprimindo, assim, força visual à marca, enquanto demonstra uma grande simplicidade. Este pretende ser um conceito abrangente, mostrando tudo o que a marca OZONO pode oferecer com os seus serviços.



Figura 4: Logótipo da OZONO

2.4.1 Estratégia de Comunicação

A equipa de Marketing e Comunicação do grupo ARMIS desempenha um papel fundamental no processo de mitigação dos desafios da OZONO. Porém, dada a vastidão de áreas de negócio nas quais o grupo atua e as prioridades comunicacionais de cada uma delas, a OZONO não sofreu, até à data desta investigação, uma intervenção estratégica que auxilie os seus objetivos nem autónoma em relação ao grupo ARMIS, tanto ao nível externo como interno. Neste sentido, a comunicação da empresa tem sido,

até hoje, ancorada naquela que é a estratégia global da ARMIS e que é maioritariamente aplicada aos públicos internos. Neste sentido, o planeamento de *media* da OZONO ainda não acontece na empresa como um dos procedimentos da comunicação.

Considerando o espírito de união que se vive no grupo e entre todas as empresas, tanto externa como interna, o *core* de comunicação da OZONO não a diferencia como uma marca distinta e com identidade própria. No entanto, são várias as ações de comunicação interna e externa que têm sido implementadas de forma isolada e que favorecem a comunicação da OZONO:

Bring Your Own Lunch

O “Bring Your Own Lunch” (BYOL) é um evento interno com periodicidade mensal da ARMIS que traz ao palco diferentes colaboradores do grupo para uma conversa descontraída durante a hora de almoço, realizado desde 2021. O intuito desta ação é reunir colaboradores de todas as localizações e escritórios ARMIS – Porto, Lisboa, Utrecht e São Paulo – em formato híbrido, a partir de um escritório e transmitido em formato online. O BYOL é moderado pelos responsáveis de desenvolvimento de negócio e, a eles, juntam-se dois ou mais convidados para conversarem sobre os desafios, oportunidades e sucessos de diferentes áreas de negócio no universo tecnológico. A OZONO esteve já representada com colaboradores que partilharam os desafios de trabalhar em regime de *outsourcing* e sobre a sua experiência na OZONO e na ARMIS.

Reestruturação de LinkedIn de colaboradores

As recentes alterações nos serviços prestados e a reformulação das equipas da OZONO trouxeram a necessidade de apoiar alguns colaboradores na divulgação dos seus cargos na rede social LinkedIn. A progressão na carreira, a atualização do cargo atual e o desenvolvimento da descrição de carreira foram alguns dos principais focos destas reestruturações. O objetivo passou por transmitir a identidade da OZONO e criar uma imagem da sua seriedade, através do perfil pessoal destes colaboradores, dissociando as suas funções da ARMIS, mas afirmando a OZONO como uma das empresas deste grupo. Esta reformulação posiciona a empresa numa rede social profissional, reforçando o primeiro impacto da marca àqueles que a procurem ou aos colaboradores que desempenham funções.

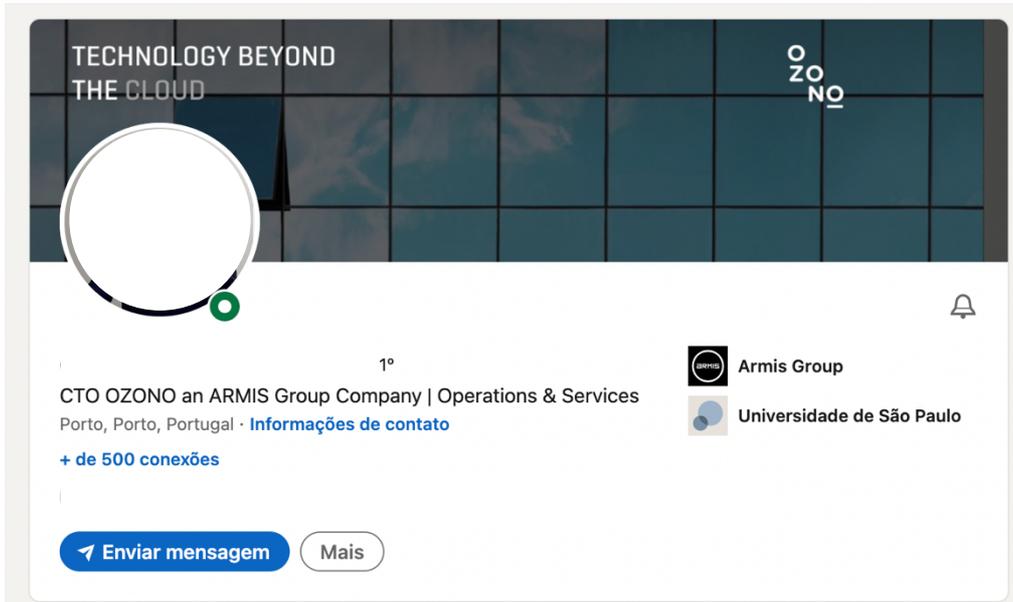


Figura 5: Resultado da reestruturação de um perfil da OZONO

Capítulo 3 – Metodologia de Investigação

3.1 A questão de partida e os objetivos de investigação

Como adiantamos já, no contexto social e mercadológico que impera atualmente, marcado pela globalização e pelas transformações digitais e tecnológicas, é essencial que as organizações se adaptem e posicionem na sociedade (Santos, 2007). Por isso, as organizações lutam pela atenção, afinidade e fidelidade de todos os seus públicos, quer internos quer externos, utilizando a comunicação de forma estratégica para alcançar os seus objetivos e se destacarem num mundo tão complexo (Hallahan *et al.* 2007).

É perante os desafios que as organizações enfrentam com os seus públicos internos e externos, a identidade organizacional mostra-se fulcral para que os *stakeholders* as reconheçam, assim como para a formação de uma imagem positiva que promova a reputação (Santos, 2007). Neste sentido, tal como afirma Wood (2012), a comunicação organizacional deve ser vista como criadora de significados e valores, que se traduzem no encorajamento, motivação e promoção do desempenho das suas organizações e dos seus membros (*in* Christensen, Morsing & Cheney, 2008). É, portanto, com uma estratégia de identidade definida e consolidada que as organizações se diferenciam no mercado e alcançam o reconhecimento de todos os públicos (Karadeniz, 2009). Neste quadro, destaca-se o papel da identidade organizacional como elemento de comunicação que orienta a perceção que os colaboradores, audiências e consumidores têm de uma organização (Karadeniz, 2009).

Considerando o cenário apresentado, a presente investigação tem como objetivo estudar o papel da identidade organizacional na estratégia de comunicação da OZONO, uma empresa tecnológica que pertence ao grupo ARMIS, sendo pautada pelos seguintes objetivos, que relembramos:

1. Realizar um diagnóstico sobre a organização, o estado da sua comunicação e identidade atuais;
2. Elaborar um Manual de Identidade Organizacional que reflita os objetivos estratégicos da organização;
3. Implementar um plano de comunicação apoiado de diversas ações de comunicação interna que formem e envolvam os públicos internos com a identidade estratégica da marca;

4. Compreender o impacto da implementação do plano de comunicação e de identidade na motivação, percepção e identificação dos públicos;
5. Avaliar a relação e identificação dos colaboradores com a identidade da organização.

O objeto geral desta investigação é, portanto, compreender a interferência da identidade organizacional na motivação, percepção e na identificação dos colaboradores, à luz do setor tecnológico, recorrendo a uma estratégia de comunicação e identidade, com ações de comunicação interna.

3.2 A escolha da investigação-ação

Tendo em consideração a natureza do problema e dos objetivos em causa, encontramos na investigação-ação o método apropriado para desenvolver esta pesquisa de intervenção, dado que o objetivo do investigador crítico é alcançar uma mudança, e que, neste método, existe uma participação colaborativa estreita entre os atores envolvidos, nomeadamente os investigadores e investigados (Coutinho, 2014). Assim, de forma a solucionar um problema diagnosticado através de ações adequadas à sua resolução (Baum, MacDougall e Smith, 2016; Tripp, 2005, *in* Ruão, Marinho, & Silva, 2020), prosseguimos com este desenho metodológico.

O objetivo é, pois, intervir para melhorar práticas (Coutinho, 2014), para que seja possível implementar as mudanças, através de um investigador participativo (Ruão, Marinho, & Silva, 2020). Além disso, pretende-se compreender como a implementação de uma identidade organizacional tem interferência na motivação e identificação dos públicos internos e perceber como as ações de comunicação interferem no objeto de investigação. Desta forma, o paradigma sociocrítico de pesquisa, apoiado numa triangulação metodológica e no método de investigação-ação, é o que melhor se adequa ao contexto em questão, considerando o seu caráter interventivo (Coutinho, 2014).

3.2.1 Etapas de investigação

A investigação-ação é um método sistémico que oscila entre ação no campo prático e a investigação relativamente a essa ação (Tripp, 2005), num processo de tomada de decisão orientado por dados (Dickens & Watkins, 1999). De forma a alcançar a melhoria e o envolvimento, o objetivo desta

melhoria é direcionado para três áreas fundamentais: a prática, a compreensão da prática pelos seus praticantes e a melhoria da situação em que a prática tem lugar (Carr e Kemmis, 1986; Brown *et al.*, 1982, *in* Dickens & Watkins, 1999). Por isso mesmo, o ciclo passa por planejar, implementar, descrever e avaliar uma mudança, num processo de aprendizagem constante sobre a prática e sobre a investigação a cabo (Tripp, 2005), conforme podemos ver na Figura 6:

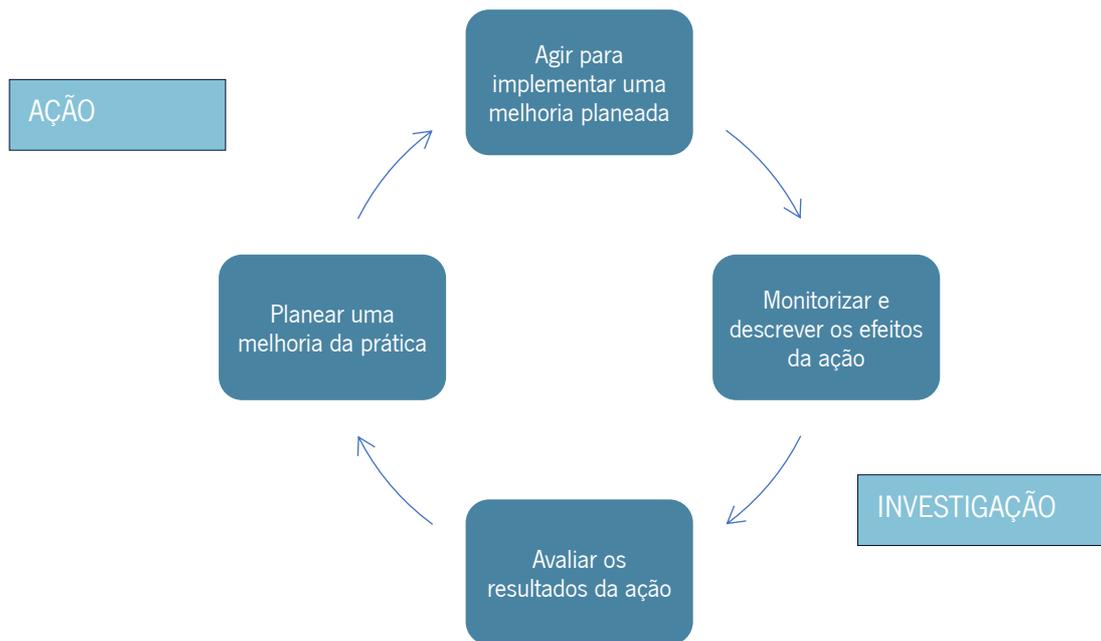


Figura 6: Diagrama de representação do ciclo básico de investigação-ação (Tripp, 2005)

O ciclo de investigação-ação, com base no modelo de Kurt Lewin, de acordo com Dickens e Watkins (1999), inicia-se, então, com o (1) diagnóstico da situação e a identificação do problema no contexto e comunidade em específico, seguindo-se a recolha de dados que sustentem a problemática, através de entrevistas, questionários ou recolha de dados. Assim, identifica-se a necessidade de mudança e o rumo que deve tomar. Após o diagnóstico e a identificações de possíveis soluções para o problema detetado, Dickens e Watkins (1999) sugerem a apresentação do diagnóstico à organização, que pode ser considerado como intervenção, ou o (2) planeamento de ações estruturadas que geram mudança no sistema. O terceiro passo do ciclo surge com a (3) ação e execução das ações propostas no contexto

investigação. A ação vê-se acompanhada da (4) observação próxima para recolha de mais dados e possíveis reajustes, caso necessário. Por fim, Dickens e Watkins (1999) referem a (5) avaliação como última etapa do ciclo, que se reflete numa replaneificação, até que o investigador consiga mitigar o problema detetado na primeira fase.



Figura 7: Síntese das etapas de investigação, de acordo com o modelo de Lewis (Dickens e Watkins, 1999)

3.3. O contexto da investigação

O projeto de investigação-ação decorreu na OZONO, uma empresa tecnológica portuguesa, que integra o grupo ARMIS. A escolha deste contexto de investigação valeu-se da proximidade profissional da investigadora, considerando a necessidade de um acompanhamento próximo e no local da organização. Ainda, a necessidade de uma intervenção no plano estratégico de comunicação da empresa e a autorização da direção para a aplicação das ações previstas, exigia um contacto próximo destes facilitadores para se conseguir a exequibilidade do projeto e da sua avaliação.

A investigação neste campo surgiu do contacto direto com a organização e no âmbito de uma necessidade clara de apoiar a reestruturação da comunicação e da identidade da empresa, que sofreu um *rebranding* em 2020. O principal desafio da organização é, atrair e reter de talento, bem como criar uma relação com a identidade da marca, considerando que atua em regime de trabalho de *outsourcing*, de acordo com os dados recolhidos na fase de diagnóstico desta investigação-ação.

Este estudo envolveu os 25 colaboradores da empresa OZONO, com idades compreendidas entre os 18 e os 55 anos.

3.4 O diagnóstico

Recolha de dados e construção da entrevista

Previamente à implementação de ações no contexto da investigação, e seguindo o modelo definido por Lewin (*in* Dickens & Watkins, 1999), era necessário diagnosticar a situação atual de comunicação vivida na organização e avaliar as principais dificuldades a colmatar. Numa fase inicial, realizou-se uma análise aos documentos já existentes na empresa e sobre a sua identidade, um método que implica a “pesquisa e leitura de documentos escritos que se constituem como uma boa fonte de informação” (Coutinho, 2014, p. 370). Nomeadamente, recolheram-se dados relativos à missão, visão e identidade gráfica da OZONO até à data desta investigação, que são apresentados no Capítulo 2. Estes dados permitiram identificar o estado atual da identidade organizacional da empresa, alvo de intervenção desta investigação-ação.

Foi realizada, também, uma entrevista⁵ individual à Chief Business Development Officer (CBDO), que integra a equipa ARMIS desde 2005, com o objetivo de:

⁵ O guião da entrevista pode ser consultado no Apêndice 1.

Objetivos da entrevista

- Compreender a história, evolução e estrutura da empresa;
 - Identificar o propósito e missão da organização no mercado;
 - Identificar os desafios e problemas que a empresa enfrenta, face ao mercado e aos públicos internos;
 - Identificar os desafios do setor tecnológico e o seu impacto na OZONO;
 - Reconhecer possíveis soluções para os problemas identificados.
-

Tabela 1: Objetivos da entrevista em fase de diagnóstico

Considerando os objetivos identificados para a recolha de dados, a entrevista foi a ferramenta ideal para debater a evolução da OZONO, o mercado e o que se pretende para o futuro da organização face aos desafios que enfrenta atualmente, de forma espontânea e flexível. Neste contexto, foi, então, selecionada a CBDO do grupo tecnológico, pelo seu papel na estrutura organizacional⁶, considerando a sua visão abrangente da história, evolução e propósito da empresa, assim como pelo conhecimento que detém do mercado e do público interno.

E, para esse estudo, foi realizado um guião aberto, na qual o entrevistador formulou as perguntas e guiou a conversa, adaptando-se à entrevistada, que pôde formular as respostas com liberdade de expressão. A entrevista decorreu em formato online, em fevereiro de 2022, através do canal interno de comunicação em vigor no grupo ARMIS, devido às condicionantes pandémicas em vigor.

3.4.1 Análise de dados

Tratando-se fundamentalmente de uma abordagem qualitativa, os dados recolhidos na entrevista foram sujeitos a uma análise de conteúdo (Bardin, 1977) que inclui a leitura dos documentos e a

⁶ A estrutura e hierarquia do grupo ARMIS e da OZONO são analisadas em detalhe no Capítulo 2.

transcrição da entrevista. Para realizar a análise de conteúdos, foi criada uma lista de categorias temáticas, apresentadas na tabela seguinte:

Categoria	Subcategorias
Diagnóstico OZONO	<ul style="list-style-type: none"> - História e evolução da empresa - Missão, visão e cultura da empresa - Estrutura da organização: como se insere na estrutura ARMIS e hierarquia
Desafios e dificuldades	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldades que a empresa enfrenta - Desafios face aos públicos internos - Desafios no mercado de <i>Information Technology</i> - O papel da comunicação para mitigar os desafios

Tabela 2: Categorias e subcategorias temáticas utilizadas na análise de dados na fase de diagnóstico

Com base em todos os dados recolhidos, realizou-se uma análise SWOT, como forma de resumir os resultados encontrados, através das categorias analisadas anteriormente, que contempla as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças maioritárias no contexto da OZONO. São, portanto, diversos os fatores, externos e internos, que impactam o dia a dia da empresa, o seu posicionamento e a forma como se afirma no mercado nacional e internacional. No levantamento das suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, numa análise SWOT, destaca-se:

Forças (Strengths)	Fraquezas (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - Associação empresarial à ARMIS, com presença de 17 anos no mercado tecnológico, que atua como âncora para a OZONO; - Atuação no mercado em contexto nacional e internacional; - Espírito interno de entreaajuda, <i>mindset</i> de mentoria, progressão na carreira e possibilidade de rotatividade interna; - Ambiente familiar entre empresas: a cultura e espírito de família na ARMIS, entre todas as equipas, fomentam a integração de colaboradores, nomeadamente dos que se encontram em <i>outsourcing</i> (a trabalhar em cliente); - Crescimento contínuo da empresa, face ao volume de negócios e à contratação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de reconhecimento interno da necessidade de manutenção de projetos através da OZONO; - Fraco reconhecimento da empresa no mercado de IT; - Distanciamento dos colaboradores em regime de <i>outsourcing</i> e fraco sentido de pertença; - Falta de definição de uma identidade diferenciadora para a OZONO, dissociada da ARMIS, que a posicione de forma diferenciada relativamente ao grupo; - Dificuldades na retenção de talento e atratividade dos concorrentes para os colaboradores.
Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de concorrência nas empresas do setor tecnológico no desenvolvimento de soluções de gestão energética para a indústria; - Quota de mercado nacional disponível para a entrega de serviços de <i>Operations & Maintenance</i> contínuos, 24 horas por dia, todos os dias; - Arranque no desenvolvimento de uma solução única no mercado de apoio à decisão no âmbito energético. 	<ul style="list-style-type: none"> - Forte competitividade no mercado face aos concorrentes; - Forte agressividade da concorrência, ao nível da contratação e da prestação de serviços; - Falta de profissionais na área de IT com as competências procuradas para a contratação da OZONO;

Tabela 3: Análise SWOT da OZONO

Considerando a grande agressividade a nível de concorrência e contratação no setor, conforme afirma a CBDO na entrevista, o recrutamento de novos colaboradores tornou-se um grande desafio. Ainda, o serviço de *outsourcing* da empresa é um “*sourcing premium*” de técnicos com bastante formação e experiência, o que se torna numa mais-valia de proposta de valor, mas uma problemática para o recrutamento. Por esta razão, o ITO⁷ revela-se como o principal desafio que a OZONO enfrenta, não só perante o mercado, mas também face aos públicos internos. A CBDO referiu que este é um problema que se vive a nível mundial e que se reflete na falta que profissionais para contratar e, por sua vez, no desenvolvimento de novos projetos e oportunidades de negócio. Por essa razão, a OZONO dispõe de um *comité*, encabeçado pelo Chief Technology Officer e pelo Head of ITO Services, que definem estratégias que possam mitigar esta entrave.

Já ao nível interno, destaca-se a problemática da retenção de talento nas equipas e o afastamento dos colaboradores em regime de *outsourcing*, que, ao trabalharem diretamente em cliente, estão mais distantes daquele que é o dia a dia da organização.

De acordo com esta análise, salienta-se a preponderância das dificuldades sentidas ao nível interno, nomeadamente a contratação e a retenção de talento. Além dos obstáculos quanto à contratação e à retenção de talentos para a OZONO, sentem-se, também, dificuldades ao nível da comunicação e da apresentação de uma identidade que diferencie a OZONO do grupo ARMIS e que a torne independente.

Os resultados deste diagnóstico nortearam, não só, a definição do Plano de Identidade, de acordo com os objetivos traçados pelas equipas de Gestão de Negócio, assim como a escolha das ações do plano de comunicação.

3.5 O planeamento e ação

3.5.1 Planeamento

O âmbito da ação desta investigação é desenhar uma estratégia e plano de ação ancorados na definição de uma identidade organizacional que posicione a OZONO da forma que pretende ser reconhecida por todos os seus *stakeholders*, de uma maneira que a distinga da marca ARMIS, sem as

⁷ Recordamos que ITO é a sigla de Information Technology Outsourcing.

dissociar na totalidade. O foco recai, sobretudo, no impacto desta estratégia nos públicos internos, nomeadamente na sua perceção da identidade criada e na sua identificação com os conceitos projetados, que irá interferir no sentido de pertença.

Tendo por base os dados recolhidos na fase de diagnóstico e uma breve observação⁸ do ambiente interno da empresa, assim como as leituras relativamente às temáticas a investigar, definiram-se os seguintes objetivos para a fase de planeamento:

1. Desenhar a identidade organizacional, de acordo com a redefinição de negócio efetuada⁹, nomeadamente a redefinição da visão, missão, valores e cultura da empresa contemplados num Manual de Identidade;
2. Definir o plano de comunicação e os meios para comunicar as mensagens definidas.

Relativamente aos meios a utilizar na implementação das ações previstas, definiu-se a utilização de uma abordagem *online* e *offline* que permitisse abarcar todos os colaboradores, seja em regime de trabalho presencial ou em teletrabalho, assim como os colaboradores em *outsourcing* que trabalham nas instalações do cliente. Quanto aos meios *offline*, optou-se pela utilização de uma zona, no escritório do Porto¹⁰, onde estão alocadas as equipas da OZONO. No que diz respeito ao meio *online*, selecionou-se a utilização do canal de comunicação interno, através do e-mail, para abranger todos os colaboradores.

Dedicamos, portanto, a máxima atenção a estas ações nos meios mais utilizados pelos colaboradores, resumidamente a ala de trabalho das equipas da OZONO no escritório do Porto e o *Outlook* para o envio de e-mails.

⁸ Nomeadamente, uma análise dos espaços de trabalho das equipas e a quantidade de colaboradores a trabalhar nas instalações da empresa, em regime de trabalho presencial.

⁹ A OZONO nasceu em 2013 sob o nome Armis Sourcing, que sofreu um *rebranding* em 2020 em vigor até à data da investigação, cujos detalhes são expostos em detalhe no Capítulo 2.

¹⁰ Geograficamente, esta investigação, no âmbito físico, cinge-se ao escritório e sede do grupo ARMIS no Porto, dado que não estão alocados colaboradores da OZONO nas restantes localizações e escritórios do grupo.

3.5.2 Ação

Como sabemos, a investigação-ação não está limitada ao diagnóstico e descrição de um problema social, mas está ancorada numa intervenção e ação ligadas à mudança e à solução do problema detetado (Coutinho, 2014). Conforme o objetivo desta investigação-ação, que era o de gerar mudança no contexto estudado e de envolver os públicos com a identidade organizacional da OZONO, implementaram-se as seguintes ações concretas como parte de um plano de comunicação a desenvolver junto dos públicos internos:

1. Criação do Manual de identidade, denominado 'We are OZONO', em formato PDF;
2. Envio de *newsletter* interna para os colaboradores da OZONO com diversos conteúdos;
3. Elaboração de *wallpapers* para computador com valores e *slogan*, a enviar com a *newsletter*;
4. Afixação de cartazes com mensagens-chave e *QR Codes* a reencaminhar para o PDF com o Manual de Identidade e para os *wallpapers*;
5. Criação de sopa de letras com mensagens-chave e valores da OZONO, a enviar com a *newsletter*.

Recordamos que as ações foram implementadas com o intuito de envolver os públicos internos da empresa e de lhes ensinar e transmitir a nova identidade organizacional, desde os colaboradores que se encontram em regime de trabalho híbrido¹¹ ou presencial, aos que estão totalmente alocados a cliente em *outsourcing*. Para tal, criou-se um plano de comunicação *online* e *offline*, com as seguintes ações de comunicação interna e objetivos:

¹¹ Por regime de trabalho híbrido, entende-se que os colaboradores trabalham presencialmente em escritório e a partir de casa, em teletrabalho. Esta é uma prática recorrente nas equipas da OZONO, ficando ao critério e/ou necessidade do colaborador, conforme as exigências das suas funções, escolher o seu local de trabalho.

Ação	Objetivos
Manual de Identidade	<ul style="list-style-type: none"> - Agregar, num documento único e de fácil acesso, a identidade organizacional da empresa; - Fornecer uma síntese das mensagens-chave.
<i>Wallpapers</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Sintetizar a identidade da OZONO em palavras-chave; - Tornar a mensagem principal num conteúdo visualmente apelativo; - Cimentar as mensagens-chave através da sua visualização diária no ambiente de trabalho.
<i>Newsletter #1</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentar a nova identidade organizacional da empresa; - Fornecer um Manual capaz de elucidar, de forma criativa e informativa; - Envolver os públicos com a identidade através da partilha de <i>wallpapers</i> para o seu fundo de ambiente de trabalho; - Mostrar os colaboradores que podem acompanhar os materiais públicos da empresa no <i>website</i>.
Afixação de cartazes	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentar a nova identidade organizacional da empresa em formato físico;

	<ul style="list-style-type: none"> - Tornar a mensagem principal num conteúdo visualmente apelativo e visível de forma constante no escritório; - Reforçar a mensagem transmitida, ao inseri-la no espaço de trabalho das equipas.
<i>Newsletter #2</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Desafiar o público-alvo a reconhecer as mensagens-chave; - Envolver os colaboradores com a Identidade definida, através de uma mensagem de união; - Reforçar o acesso ao Manual de Identidade e à utilização dos <i>wallpapers</i>.

Tabela 4: Objetivos das ações implementadas na OZONO

As ações e mensagens foram definidas em conjunto com a Direção do grupo ARMIS, nomeadamente com o Chairman e com o Chief Executive Officer, com o parecer do Chief Technology Officer da OZONO. Nestas ações foram incluídos os 25 colaboradores da OZONO referidos anteriormente. É de salientar que os documentos, nomeadamente o Manual de Identidade e os *wallpapers*, foram disponibilizados através da plataforma interna utilizada no grupo ARMIS.

Calendarização das ações

As ações foram realizadas num período temporal entre junho e agosto de 2022, que contempla o desenvolvimento dos materiais, aprovação por parte das equipas de chefia à divulgação dos mesmos nos formatos pretendidos.

	2022		
	Junho	Julho	Agosto
Manual de Identidade	Elaboração do documento de Identidade		
Wallpapers		Elaboração das imagens	Envio
Newsletter #1		Preparação e envio	
Afixação de cartazes		Elaboração de cartazes	Afixação
Newsletter #2			Preparação e envio

Tabela 5: Calendarização das ações de comunicação

As ações implementadas, assim como o seu conteúdo, são exploradas em profundidade no Capítulo 4 deste documento. Os materiais enviados e partilhados com os colaboradores da OZONO são apresentados na secção dos Apêndices.

3.6 Avaliação

3.6.1 Objetivos da avaliação

O ciclo espiral da investigação-ação encerra-se com a avaliação dos resultados da ação, de forma a analisar os efeitos causados e a produzir novos conhecimentos, com o intuito de rever o plano e iniciar um ciclo seguinte (Coutinho, 2014, e Tripp, 2005). Após a implementação das etapas iniciais da investigação-ação, o primeiro ciclo encerra-se com a avaliação das ações executadas, orientada pelas seguintes metas:

1. Identificar a perceção dos públicos face à identidade organizacional criada e comunicada;
2. Reconhecer a identificação dos colaboradores com a nova Identidade;
3. Avaliar o impacto das ações na motivação das equipas;
4. Identificar possíveis falhas e recolher sugestões de melhoria para a empresa.

Tendo em conta os objetivos delineados, optou-se por uma metodologia mista, através da análise qualitativa e quantitativa dos resultados obtidos através da observação direta e do questionário *online* aplicado aos colaboradores da OZONO.

3.6.1.1 Observação direta e análise de dados

No decorrer da implementação das ações planeadas, realizou-se uma observação direta, de forma a analisar os públicos e a recolher dados relevantes. De acordo com Coutinho (2014), a técnica de observação, no contexto da investigação-ação, centra-se na perspetiva do investigador, que observa “em direto e presencialmente o fenómeno em estudo” (p. 370). Recorreu-se a uma observação não estruturada (Coutinho, 2014), com abertura para recolher qualquer dado relevante de forma completa. Por essa razão, este método permitiu uma reavaliação das ações no decorrer da sua implementação, privilegiando uma estratégia adaptada à resposta dos públicos.

Reconhecendo a perda de informação devido ao regime de teletrabalho e do *outsourcing*, foi necessário recorrer também a outra técnica de recolha de dados, que nos permitisse alcançar o público-alvo desta investigação na sua maioria, sem qualquer condicionamento de distância, nomeadamente a aplicação de um questionário a todos os colaboradores.

Importa referir que estava contemplado o envio de apenas uma *newsletter* para o público-alvo quando se iniciaram as ações. Assim, a ‘*Newsletter #1*’, conforme se refere na Tabela 4, abarcava já o envio do documento de identidade organizacional, ‘We are OZONO’, assim como uma hiperligação direta para que os colaboradores pudessem conhecer e descarregar os *wallpapers* criados.

Através da observação direta, assim como da proximidade da investigadora com alguns dos colaboradores, sentiu-se a necessidade de fazer o envio da ‘*Newsletter #2*’. A perceção da investigadora foi de que o arranque da comunicação interna foi uma novidade tão forte para os colaboradores que estranharam e duvidaram que esta fosse uma comunicação real. Alguns colaboradores referiram, inclusive, que pensaram que se tratava de uma tentativa de *phishing*² não confiável.

² Segundo o Centro Nacional de Cibersegurança de Portugal, *phishing* “é o mecanismo de elaborar mensagens que usam técnicas de engenharia social de modo a que o alvo seja ludibriado ‘mordendo o isco’”. Através deste método, os atacantes tentam enganar os recetores de emails ou mensagens de phishing para que estes abram anexos maliciosos, cliquem em hiperligações inseguras ou revelem as suas credenciais (Centro Nacional de Cibersegurança PORTUGAL, 2022).

Observou-se, ainda, os resultados da abertura dos códigos *QR Code* afixados junto com os cartazes na ala da OZONO do escritório do Porto. Como referido, foram afixados dois códigos, um a reencaminhar para o Manual de Identidade e o segundo para os *wallpapers* da OZONO. A análise foi observação foi realizada através da plataforma *Bitly*, na qual foram gerados os códigos.

Já no âmbito da análise dos comportamentos das ações *online*, foi utilizada a mesma plataforma, através do mapeamento das hiperligações¹³ inseridas nos botões das *newsletters*.

3.6.1.2 O questionário: recolha e análise de dados

Após a implementação de todas as ações previstas, foi aplicado um questionário¹⁴ aos colaboradores da OZONO, com o intuito de avaliar a perceção e identificação dos públicos face às mensagens-chave da identidade organizacional desenvolvida, assim como de compreender o impacto das ações na sua motivação.

A escolha do questionário como técnica de recolha de dados prende-se com a necessidade de obter informações de cariz qualitativo e quantitativo. Considera-se relevante o carácter totalmente anónimo do questionário e a possibilidade de resposta sem qualquer interferência dos pares, para além de permitir que cada um responda no seu próprio tempo e sem qualquer pressão.

Participaram neste questionário auto-administrado, aplicado nos canais internos do grupo ARMIS através do *Microsoft Forms*, 20 dos 25 colaboradores da OZONO, em formato *online*. A utilização desta plataforma prende-se, sobretudo, com questões de cibersegurança e proteção de dados dos colaboradores, considerando que o questionário só estava acessível a pessoas da organização. Mais ainda, os colaboradores envolvidos no estudo correspondem ao total de colaboradores da OZONO e que, por essa razão, não foram selecionados de forma intencional, já que se pretende envolver toda a organização neste estudo. Nem todos desejaram responder ao questionário, pelo que apenas 20 pessoas fazem parte da amostra da investigação. Foram, então, utilizadas questões abertas e questões fechadas para que fosse possível obter resultados mistos no âmbito da avaliação. No que diz respeito às questões fechadas, recorreremos às questões de lista e de categoria.

¹³ Este mapeamento é feito ao inserirmos uma *link* na plataforma *Bitly*, neste caso da pasta dos *wallpapers* e do documento 'We are OZONO', que gera um *link* próprio. Ao clicarem nos *links*, que estavam inseridos em cada botão da *newsletter*, a plataforma gera uma análise da quantidade de vezes que foram acedidos.

¹⁴ O questionário de avaliação pode ser consultado no Apêndice 6.

Numa fase prévia à implementação do inquérito, foi executado um teste piloto do questionário, que contemplou elementos da equipa de Marketing e Comunicação do grupo ARMIS e a direção da OZONO, de forma a averiguar a clareza das perguntas, a atratividade e validade do questionário.

Por fim, ressaltamos que os dados provenientes do questionário, que foram sujeitos a uma análise quantitativa, foram analisados diretamente através da plataforma de aplicação do questionário, o *Microsoft Forms*.

Caracterização dos participantes

O estudo do impacto das ações de comunicação levadas a cabo foi implementado em todas as equipas da OZONO, que somam, entre si, um total de 25 colaboradores. Ao inquérito obtiveram-se 20 respostas, o que corresponde a 80% dos colaboradores em questão, considerando que os restantes não demonstraram interesse em participar¹⁵. Ainda que exista uma diferença entre o total de colaboradores e o número de inquiridos, acreditamos que os dados recolhidos nos permitem responder aos objetivos que foram estabelecidos para a fase final do ciclo de investigação-ação.

Dos 20 colaboradores que formam a amostra, 85% são do sexo masculino e 15% do sexo feminino. Os colaboradores entre os 18 e os 25 anos representam a maior parte da amostra (45%), seguidos da faixa etária dos 26 aos 35 anos (35%).

Faixa etária	N.º de inquiridos	Percentagem
18-25 anos	9	45%
26-35 anos	7	35%
36-45 anos	3	15%
46-55 anos	1	5%
56-65 anos	0	0%
Total	20	

Tabela 6: Faixa etária dos colaboradores

¹⁵ Os colaboradores da OZONO foram convidados a participar no questionário no âmbito desta investigação, ficando ao seu critério a participação.

Quanto às habilitações literárias da amostra, a licenciatura é a habilitação mais frequente (60%), seguida do mestrado (30%), considerando que apenas 10% tem o ensino superior.

Habilitações Literárias	N.º de inquiridos	Percentagem
Ensino Secundário	2	10%
Licenciatura (Pré e Pós Bolonha)	12	60%
Mestrado	6	30%
Doutoramento	0	0%
Total	20	

Tabela 7: Habilitações literárias dos colaboradores

No que diz respeito ao espaço temporal em que os colaboradores se encontram a trabalhar na OZONO ou na Armis Sourcing, 35% da amostra está na empresa entre 2 a 4 anos. Os colaboradores há menos de 1 ano na empresa representam um total de 25%, um valor praticamente equiparado aos 30% que trabalham na OZONO entre 1 a 2 anos.

Considerando que o *rebranding* da Armis Sourcing para a OZONO decorreu em 2020, há 2 anos, 45% da amostra acompanhou a transformação da empresa.

Anos de trabalho na OZONO	N.º de inquiridos	Percentagem
< 6 meses	3	15%
6 meses – 1 ano	2	10%
1 ano – 2 anos	6	30%
2 anos – 4 anos	7	35%
4 anos – 6 anos	2	10%
6 anos – 9 anos	0	0%
Total	20	

Tabela 8: Número de anos de trabalho dos colaboradores na empresa

Compreendida a metodologia aplicada no contexto deste estudo, assim como a aplicação do método de investigação-ação e de todas as fases que o compõem, procedemos à exploração do plano de identidade organizacional implementado na OZONO.

Capítulo 4 – Plano de Identidade Organizacional da OZONO

4.1 A construção do Plano de Identidade Organizacional

Dada a complexidade do conceito de identidade organizacional e da sua materialização, Van Riel e M.T. Balmer (1997, p. 350) propuseram um método para a construção e gestão da identidade, perante a necessidade de uma organização traçar uma nova identidade. O método proposto implica o desenvolvimento das seguintes etapas, após a análise inicial da situação e dos problemas da organização:

Etapas de construção

- Definição dos objetivos de comunicação;
 - Seleção dos públicos-alvo a atingir;
 - Determinação da segmentação de audiências comerciais (não aplicável no âmbito deste projeto);
 - Identificação das mensagens-chave;
 - Desenvolvimento de programas de identidade.
-

Tabela 9: Etapas de construção do Plano de Identidade Organizacional (Van Riel e M.T. Balmer, 1997)

Com base nesta sequência, traçam-se os conteúdos previstos para cada uma destas etapas, de forma a construir o plano de identidade de uma qualquer organização, tal como fizemos para o caso da OZONO. Os conteúdos foram construídos com base na identidade já estabelecida anteriormente para a instituição, cujo diagnóstico é apresentado no Capítulo 2, e que foi reformulada no âmbito da investigação-ação. Apresentamos, de seguida, a reformulação da identidade da OZONO, ou seja, o Plano de Identidade Organizacional desenvolvido e comunicado aos colaboradores da instituição para a implementação das atividades que constituem a fase de ação desta investigação-ação.

Definição dos objetivos de comunicação

No âmbito da definição do Plano de Identidade Organizacional da OZONO, destacam-se os seguintes objetivos de comunicação:

1. Definir a identidade organizacional de acordo com a redefinição de negócio efetuada e os desafios observados;
2. Reforçar o *rebranding* da OZONO, cimentando as mudanças realizadas desde 2020 através de uma nova identidade;
1. Regenerar a OZONO numa empresa mais apelativa, com uma identidade única e distinta da ARMIS;
2. Promover o sentido de pertença dos colaboradores OZONO.

Seleção dos públicos-alvo a atingir

O Plano de Identidade delineado dirige-se às audiências internas da OZONO. Pretende-se, portanto, atingir os públicos internos da empresa, desde os diretores de negócio da empresa a todos os restantes colaboradores. Ressalva-se a importância de alcançar todos os colaboradores em regime de *outsourcing*, com vínculo contratual à OZONO, mas que trabalham diretamente e diariamente em cliente. O público selecionado soma, então, 25 colaboradores, que constituíram a amostra desta investigação-ação.

Identificação das mensagens-chaves

Após a construção dos nossos objetivos de comunicação e da seleção dos públicos-alvo que pretendemos atingir, definimos as mensagens-chave¹⁶ do nosso Plano de Identidade Organizacional, nomeadamente a missão, visão, valores, cultura e manifesto, que apresentaremos de seguida. As

¹⁶ As mensagens-chave desenvolvidas têm por base a identidade da OZONO existente até à data desta investigação e apresentada no Capítulo 2. Recordamos que se apresentam, neste capítulo, os conceitos de identidade reformulados e criados, conforme os que não existiam ainda, de forma a desenvolver a nova identidade da empresa e que constituem a o Plano a implementar.

mensagens desenvolvidas constituem a nova identidade da OZONO que norteiam toda a estratégia de comunicação.

Missão

Quanto à missão, definimos que a OZONO se pretende posicionar como uma parceira tecnológica, com foco em criar valor nas áreas de negócio em que opera. Para além da operacionalização das tecnologias da informação, concentra-se na colocação cuidadosa de recursos especializados, para que clientes e parceiros se possam concentrar nas atividades centrais da sua empresa.

Visão

No que diz respeito à visão da OZONO, aspira-se que a empresa seja percecionada como ‘o parceiro tecnológico’ ideal de qualquer organização, no âmbito do suporte e manutenção evolutiva posterior à fase de desenvolvimento e implementação de soluções. A visão concretiza-se sob o *slogan* ‘Technology beyond the cloud’, que assume o objetivo de agregar, numa só empresa, todos os serviços que rodeiam qualquer negócio.

Valores

Os valores definidos para a OZONO surgem em torno da letra ‘O’, que se repete ao longo do nome da organização e que é, também, a letra em destaque no logótipo. Visualmente, o ‘O’ é uma circunferência fechada que transmite uma perspetiva agregadora daquilo que poderá estar no seu centro. De um ponto de vista conceptual, o ‘O’ solidifica a visão da OZONO, ao prestar serviços que rodeiam qualquer negócio.

Por isso, estes são os valores diferenciadores estabelecidos para a OZONO, que determinam o núcleo da sua conduta e que se pretende que sejam adotados pelos colaboradores no seu dia a dia.

Valores definidos para a OZONO	Valores comuns à ARMIS ¹⁷
<p>Outstanding</p> <p>A OZONO destaca-se no mercado pela <i>performance</i> dos serviços prestados e pela qualidade dos profissionais que formam as suas equipas com excelência.</p>	<p>Compromisso</p> <p>A ARMIS empenha-se em garantir um serviço de qualidade, orientado para a resolução dos problemas e objetivos daqueles que nos procuram.</p>
<p>Open-minded</p> <p>A empresa orienta-se por um espírito inclusivo e disruptivo. A inovação da OZONO assenta no <i>know-how</i> das suas equipas e numa cultura de <i>feedback</i> constante.</p>	<p>Inovação</p> <p>A ARMIS guia-se pela inovação tecnológica e compromete-se a estar na vanguarda, através da formação e da busca contante pelo conhecimento.</p>
<p>Overjoyed</p> <p>A realização profissional e o ambiente alegre e acolhedor são palavras de ordem na OZONO. Por isso, mais do que o nosso trabalho, esta é a nossa paixão.</p>	<p>Pessoas</p> <p>A ARMIS valoriza o capital humano e acredita que é nas suas equipas que assenta a qualidade e sucesso do grupo tecnológico.</p>

Tabela 10: Valores da OZONO e valores existentes da ARMIS

¹⁷Considerando a inserção da OZONO na estrutura de negócio da ARMIS enquanto grupo tecnológico, com uma identidade organizacional definida, os seguintes valores da organização são traços comuns da OZONO à marca mãe.

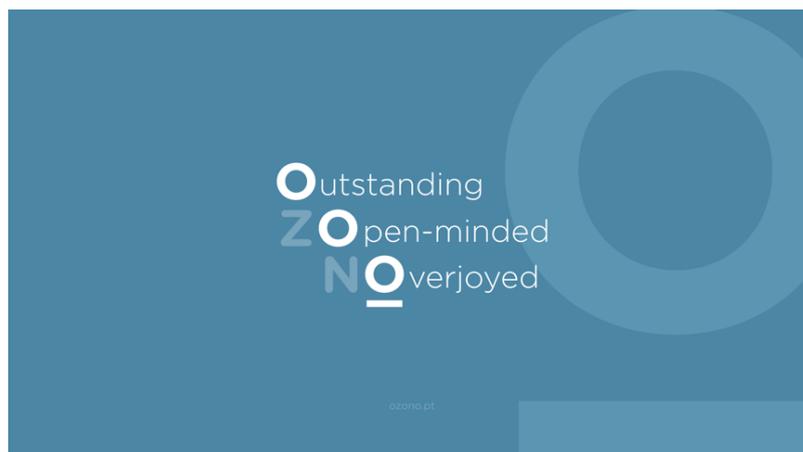


Figura 8: Os valores da OZONO

Cultura

Definiu-se que a OZONO vive uma cultura orientada para a entreatajuda, familiaridade, disponibilidade e profissionalismo. Num ambiente de trabalho dinâmico, motivador e propício ao desenvolvimento e à progressão profissional, existe uma cultura constante de *feedback*, diálogo e inclusão, onde todas as vozes contribuem para o crescimento, pela crença de que é nas suas pessoas que assenta a qualidade e sucesso.

Constituída por uma equipa de todas as idades e géneros, a OZONO inspira um ambiente de trabalho familiar, acolhedor e alegre.

Desenvolvimento dos programas de Identidade

Após definirmos os objetivos de comunicação deste Plano de Identidade Organizacional, selecionarmos os nossos públicos-alvo e identificarmos as mensagens-chave a transmitir, o último passo da construção do Plano de Identidade é o desenvolvimento dos programas de identidade, nomeadamente dos métodos através dos quais iremos aplicar o plano definido (Van Riel & M.T. Balmer, 1997).

De forma a reforçar o *rebranding* da OZONO e a transmitir aos colaboradores da empresa o Plano de Identidade delineado, planearam-se diversas ações internas. A estratégia de comunicação adotada, contemplou os formatos *online* e *offline*. As ações de comunicação interna implementadas têm

por base o diagnóstico realizado na primeira fase da investigação-ação, através da entrevista à Chief Business Development Officer do grupo ARMIS, assim como da análise documental.

4.2 A estratégia de comunicação

4.2.1 Manual de Identidade

A primeira ação definida na estratégia de comunicação foi a criação de um Manual de Identidade¹⁸ que agregasse toda a identidade organizacional desenvolvida e que incluísse todas as mensagens-chave.

Disponibilizado através de um documento PDF, o Manual denomina-se de 'We are OZONO', uma frase transversal a toda a estratégia de comunicação.

O manual foi dividido pelos seguintes segmentos de elementos da identidade:

- Missão
- Valores
- Cultura
- Valores
- Manifesto

Numa primeira página, onde se apresenta a missão, os valores e a cultura, os três elementos apresentam os valores definidos, com o intuito integrar as diferentes mensagens que compõem a identidade e a reforçar as palavras-chave. Assim sendo, o valor *Outstanding* representa a missão, *Open-minded* representa a visão e, por fim, *Overjoyed* representa a cultura.

Já na segunda página é possível encontrar a descrição dos três valores da OZONO, assim como o grafismo elaborado em torno do 'O'. Por fim, o manifesto da empresa e o mote 'Together we can

¹⁸ O Manual de Identidade da OZONO pode ser consultado no Apêndice 2.

achieve something great' desempenham um papel motivador e integrador da informação para que os colaboradores se sintam estimulados pela mensagem ao terminarem a leitura do manual.

O documento foi disponibilizado através do canal interno de comunicação do grupo ARMIS e enviado aos colaboradores nas *newsletters*. Já em formato *offline*, foi afixado um *QR Code*¹⁹ junto com os restantes cartazes, através do qual, pela leitura do código, os colaboradores possam aceder diretamente ao manual.

4.2.2 Wallpapers

Para promover o sentido de pertença e reforçar a mensagem no dia a dia do colaborador, quer em trabalho presencial, quer em teletrabalho, os *wallpapers*²⁰ para o ambiente de trabalho são uma estratégia de motivação. Foram desenvolvidos, no total, cinco *wallpapers*, que contemplam as diversas mensagens-chave criadas na identidade da OZONO. Através de imagens, o objetivo primordial foi de sintetizar a identidade em palavras-chave, de uma forma visualmente apelativa, de forma a solidificar estas mensagens através da visualização diária daqueles que os utilizaram.

Entre as diversas imagens criadas, constam imagens com alguns elementos da identidade, desde os valores ao *slogan*, assim como uma imagem como logótipo. De forma a promover o sentido de pertença, a imagem do escritório utilizada é exatamente da ala alocada à equipa da OZONO no escritório do Porto.

4.2.3 Newsletters OZONO

Uma das ações fulcrais da nossa estratégia de comunicação foi o envio de *newsletters* a todos os colaboradores, que nos permitiriam alcançar todos os colaboradores em formato online, diretamente numa das plataformas que utilizam diariamente: o *Outlook*.

¹⁹ O cartaz afixado pode ser consultado no Apêndice 5.

²⁰ Os *wallpapers* desenvolvidos podem ser consultados no Apêndice 3.

Newsletter #1

A *Newsletter #1*, que coincide com a primeira comunicação direta com os colaboradores no âmbito do projeto de investigação, foi enviada com o objetivo de apresentar a nova identidade organizacional, fornecendo o Manual 'We are OZONO' e os *wallpapers* para consolidar a informação transmitida.

Esta *newsletter* foi desenvolvida através de uma plataforma externa de *email marketing*, já utilizada pela equipa de Marketing e Comunicação do grupo ARMIS, o *Mailerlite*, e enviada para o e-mail da profissional de cada colaborador. Como já referido, o arranque das ações de comunicação em nome da OZONO foi uma surpresa para os colaboradores. Associado ao envio de um e-mail através de um endereço diferenciado, estes fatores fizeram alguns colaboradores ponderarem ser uma tentativa de *phising*. A utilização do *Mailerlite* prendeu-se, sobretudo, com o teor criativo na criação do *email*, assim como pela facilidade em gerar gráficos e análises de dados da abertura de *links* na *newsletter*.

Newsletter #2

A *Newsletter #2*²¹ não constava no planeamento inicial das ações a implementar na OZONO. Contudo, através da observação direta após o envio da primeira *newsletter*, sentiu-se a necessidade de reforçar esta ação com outro envio.

Desta vez optou-se por um tom desafiante na mensagem, com a tentativa de envolver os colaboradores com os elementos da Identidade. Neste e-mail foi incluída uma sopa de letras, na qual podem ser identificadas oito palavras-chave que descrevem as equipas OZONO e que fazem parte da mensagem criada.

Neste segundo envio, a *newsletter* foi enviada diretamente através do *Outlook*, sem recorrermos a plataformas externas de envio. De forma a ser possível medir os resultados da abertura dos *links*, foi utilizado o *Bitly*, que nos permite gerar um *link* único cujos acessos são mensurados na plataforma.

²¹ A Newsletter #2 pode ser consultada no Apêndice 4.

4.2.4 Cartazes

A única ação *offline* da estratégia de comunicação foi a afixação de cartazes²² na ala de trabalho da OZONO, no escritório do Porto. Reforçar a mensagem-chave ao inseri-la no espaço de trabalho físico, num formato permanente, foram os principais objetivos desta ação.

Conforme descrito anteriormente, foram afixados dois cartazes com o *slogan* e valores da OZONO, acompanhados de dois cartazes mais pequenos, que incluem o *link* direto para o Manual de Identidade e para os *wallpapers*, através de *QR Codes* gerados na plataforma *Bitly*.

Os cartazes foram afixados posteriormente ao envio da *Newsletter #1* e antes do envio da segunda *newsletter*, para que os conteúdos alcançassem primeiro todos os colaboradores de forma geral e, só depois, fossem reforçados fisicamente no escritório.



Figura 9: Cartazes afixados no espaço de trabalho

²² Os cartazes afixados podem ser consultados em detalhe no Apêndice 5.

Capítulo 5 – O impacto do Plano de Identidade Organizacional: discussão dos resultados da investigação

Ao longo das próximas páginas, daremos conta dos resultados obtidos após a implementação das ações no contexto da investigação-ação na OZONO. Desta forma, apresentam-se os dados obtidos através da observação direta e do questionário de avaliação implementado na organização.

Relembramos que, desta avaliação, participaram 20 dos 25 colaboradores da OZONO, de forma totalmente anónima.

5.1 Perceção dos públicos face à Identidade

De forma a avaliar a perceção da amostra face à identidade da OZONO e a maneira como a apreenderam através das ações de comunicação implementadas, os inquiridos descreveram a missão da OZONO e a empresa em algumas palavras.

No que diz respeito à definição missão da OZONO no mercado, 70% dos inquiridos apresentaram uma resposta que vai, de algum modo, ao encontro da missão comunicada nas ações, que relembramos:

A OZONO posiciona-se como uma parceira tecnológica, com foco em criar valor nas áreas de negócio em que opera. Para além da operacionalização das tecnologias da informação, focamo-nos na colocação cuidadosa de recursos especializados, para que clientes e parceiros se possam concentrar nas atividades centrais da sua empresa.

Tendo em conta que a OZONO se posiciona como uma parceira tecnológica, destaca-se que um dos inquiridos respondeu que a missão da empresa é ser “um parceiro de negócio que traz soluções tecnológicas”. Considerando a operacionalização, vários inquiridos destacam a assistência no processo de desenvolvimento e manutenção dos serviços tecnológicos, assim como a “entrega de soluções e serviços que entreguem valor ao cliente”. Já no que diz respeito à colocação de recursos especializados, um dos colaboradores refere que na OZONO “somos comprometidos em disponibilizar consultores de qualidade especialistas nas mais diversas *skills* tecnológicas”.

Algumas respostas referem a facilitação do trabalho do cliente, com foco em promover a melhoria e a excelência, assim como em retirar preocupações desnecessárias ao cliente. Outro inquirido refere, ainda, que a missão passa por executar e operar as necessidades de clientes e dos seus serviços.



Figura 10: Nuvem de palavras associada à descrição da missão (P:13)

De um modo abrangente, a percepção da missão foi clara para os inquiridos, que, nas suas respostas, repetem palavras em destaque na missão da OZONO: valor, qualidade, excelência e especialistas. Destaca-se, também, que 40% dos inquiridos utilizaram a palavra “cliente” na sua resposta, o que nos mostra que a sua missão está altamente associada ao foco no cliente, o que reforça o objetivo de apoiar os clientes em todos os seus processos.

Já com foco na descrição da OZONO, destaca-se a repetição das palavras: inovação/inovadora (5), *outsourcing* (2), excelência (2), dinâmica (2) e tecnológica (2). Estas são palavras utilizadas ao longo de todas as mensagens transmitidas e no Manual de Identidade e nas ações de comunicação.

É de salientar que um dos inquiridos descreveu a OZONO com os serviços prestados “Cloud & Infra, Serviços de IT e Energia”, enquanto outro utilizou um dos valores: Overjoyed. De um ponto de vista visionário, um dos inquiridos definiu a empresa como “Futuro”.

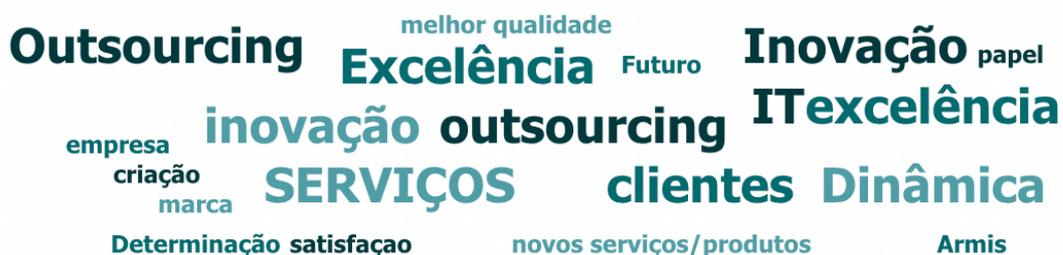


Figura 11: Nuvem de palavras associada à definição da OZONO (P:14)

5.2 Relação e identificação com a identidade

Quando questionados se se sentem alinhados com os valores da empresa (Outstanding, Open-minded, Overjoyed), 70% dos inquiridos afirma que concorda totalmente com a afirmação, enquanto 20% concorda parcialmente. Nenhum dos inquiridos está em desacordo com a afirmação, embora 10% tenha uma opinião neutra.

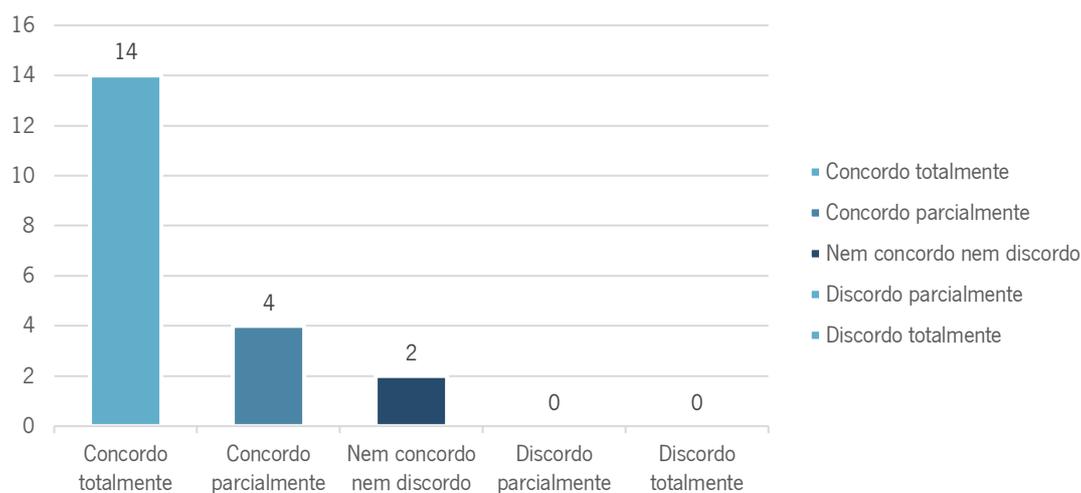


Gráfico 1: Sentimento de alinhamento com os valores da OZONO

Entre os três valores da OZONO, Outstanding, Open-minded e Overjoyed, 65% dos inquiridos identificam-se mais com o valor 'Open-minded', enquanto os valores 'Outstanding' e 'Overjoyed' são selecionados por 20% e 15% dos inquiridos, respetivamente.

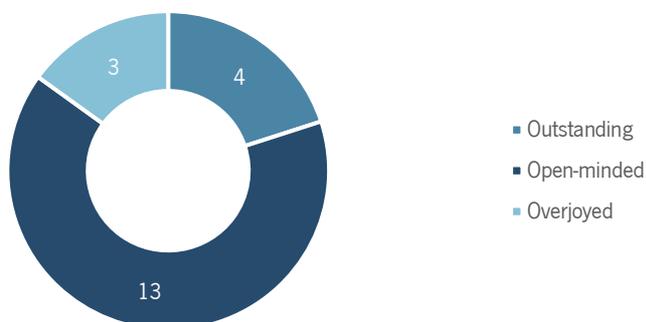


Gráfico 2: Identificação com os valores da OZONO

5.3 O impacto na motivação e sentido de pertença dos colaboradores

Respondendo à pergunta sobre o impacto na motivação e sentido de pertença dos colaboradores da implementação de um Manual de Identidade e da sua comunicação inserida num plano estratégico, 70% dos respondentes disseram que concorda total ou parcialmente com a afirmação de que os materiais divulgados relativamente à missão e valores os motivam no dia a dia. Já 30% afirma que não concorda nem discorda, adotando uma posição neutra. Mais uma vez, não existe nenhuma resposta negativa à questão colocada.

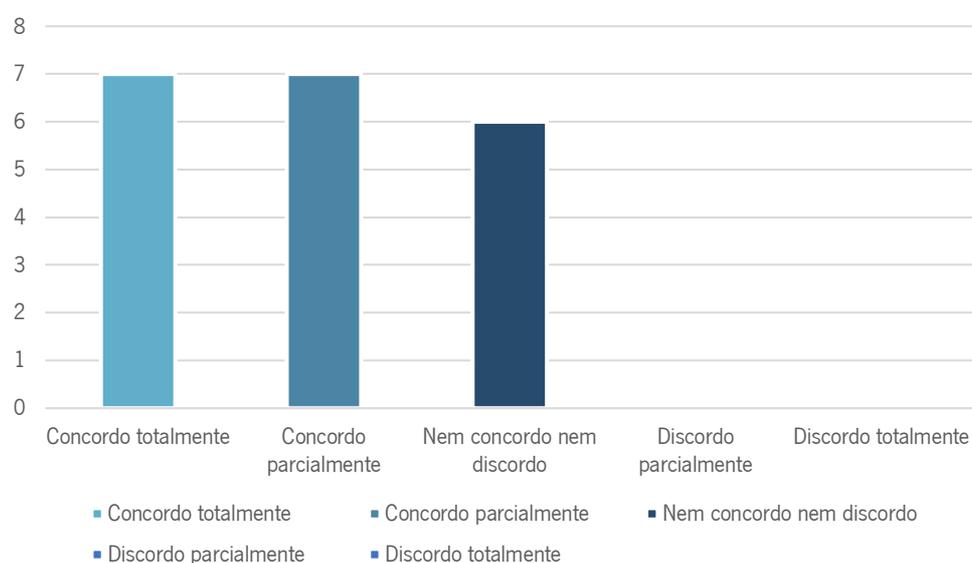


Gráfico 3: Impacto dos materiais divulgados no dia a dia dos colaboradores

Relativamente ao mote 'Together we can achieve something great', presente nos *wallpapers* e nas *newsletters*, assim como no manifesto no manual 'We are OZONO', 75% da amostra concorda totalmente que a frase tem impacto positivo na sua motivação. Porém, 20% dos inquiridos adotam uma posição neutra face ao impacto na motivação, enquanto um dos inquiridos discorda de que este mote tenha impacto.

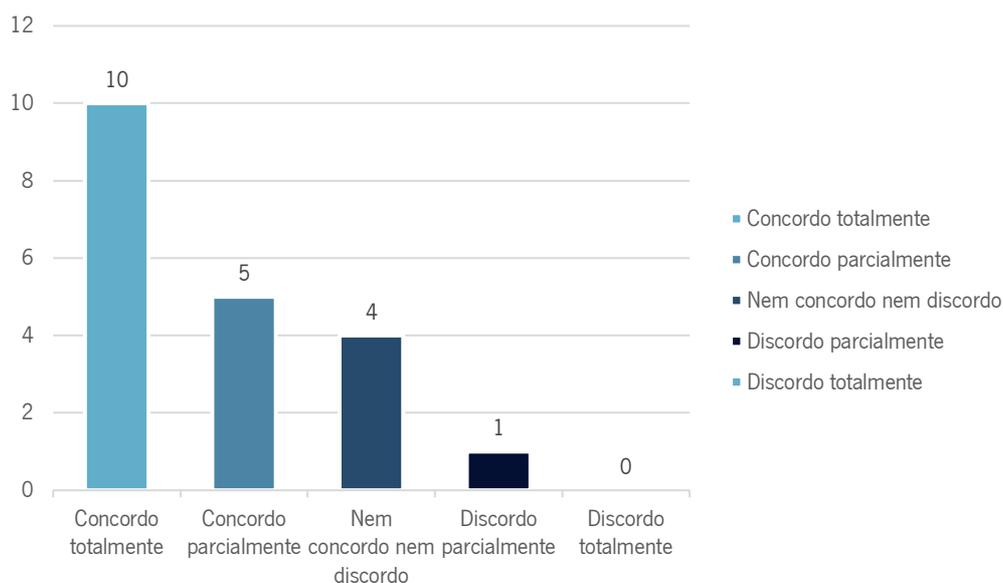


Gráfico 4: Impacto do mote 'Together we can achieve something great' na motivação

Questionados para justificar a sua opinião 15% dos inquiridos utilizou a palavra “união” na sua resposta. Entre os inquiridos, as opiniões mais prevalentes são o reforço do ambiente familiar e da motivação interna. Destaca-se também o “espírito de equipa” e de “entreaajuda” característicos das equipas, que auxiliam o alcance de melhores resultados. Alguns inquiridos referem que o mote auxilia a criação de um objetivo comum e de uma perspetiva de que “juntos somos mais fortes” e de que “a união faz a força”.

No âmbito das respostas relativas ao *outsourcing*, destaca-se que este mote reduz a distância entre a empresa e o colaborador e que desempenha o papel de recordar que fazem parte da equipa OZONO. Ainda, um dos inquiridos afirma que “esta frase é a que melhor resume o espírito da OZONO” e, também, da ARMIS, já que partilhar com todos o que é a empresa é um motivo de orgulho. Esta opinião está de acordo com a de outro inquirido, que refere que o mote está totalmente de acordo com a filosofia da empresa.

Surgiram, ainda, respostas que afirmam que este mote só faz sentido se for “vivenciado em equipa”. Aliás, 15% dos inquiridos acreditam que a diferença só se faz sentir quando trabalham juntos e de que é necessário a ajuda e o apoio dos restantes colegas. Por isso, além de ser importante que se revejam neste mote, é fundamental que toda a equipa se reveja na identidade da empresa.

Alguns inquiridos acreditam que o profissionalismo deve imperar e que a motivação não deve ser guiada pela empresa, mas sim por objetivos próprios e individuais, embora estes se possam cruzar com os objetivos da organização. Enquanto cerca de 10% não sintam nenhuma motivação ou impacto oriundos de *slogans*, mensagens ou imagens, concordam que ajudam a passar a mensagem de otimismo e compromisso.

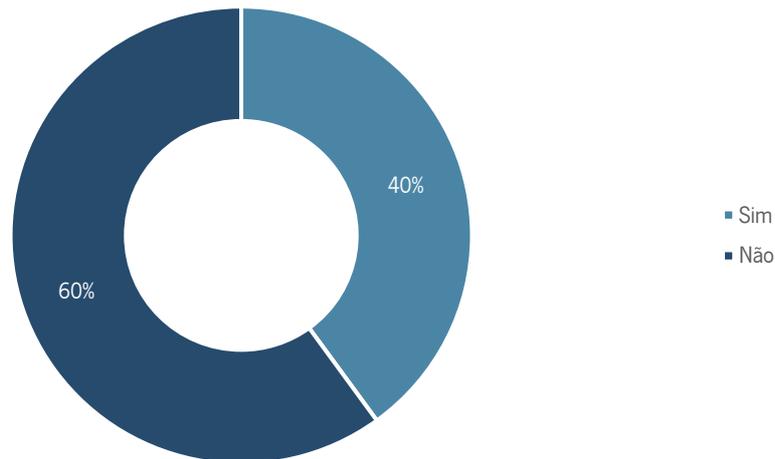


Gráfico 5: Inquiridos que passaram a utilizar a utilizar os wallpapers da OZONO

No que diz respeito ao uso dos *wallpapers* da OZONO, 40% da amostra passou a utilizar algum dos *wallpapers*. Daqueles que passaram a fazê-lo, referem que demonstra o orgulho pela equipa e a importância de passar a mensagem aos clientes²³, colegas e parceiros ou que, por hábito, utilizam o *wallpaper* da empresa que representam.

No âmbito da motivação, um dos colaboradores destaca que esta é uma forma de estar motivado e de o relembrar constantemente o que é fazer parte da OZONO. Outro inquirido refere, ainda, que o uso do *wallpaper* relembra o compromisso da empresa.

²³ Deduzimos que a mensagem será passada aos clientes no âmbito do *Outsourcing* e do uso de um *wallpaper* da OZONO em cliente ou no contexto de videochamadas com cliente, nas quais o colaborador partilha o seu ambiente de trabalho.

Por fim, um dos inquiridos mencionou que utilizava um *wallpaper* da OZONO elaborado pelo próprio, na ausência de um oficial, tendo em conta que permite iniciar o dia de trabalho com mais motivação.

5.4 O impacto nos colaboradores em Outsourcing

Analisando o impacto da identidade e das ações implementadas na OZONO nos colaboradores em regime de *outsourcing*, observamos que 60% dos inquiridos considera que este impacto é positivo. Considerando que esta questão (Pergunta 9) se dirigia apenas a colaboradores em *outsourcing* e constituía uma resposta sem carácter de resposta obrigatória, acreditamos que a maioria das respostas obtidas na opção 'Nem concordo nem discordo' sejam provenientes de colaboradores que não estejam neste regime. Isto porque, na questão seguinte, visível apenas para quem tenha respondido, obtivemos um total de 5 respostas abertas que indicam que não se encontram em cliente.

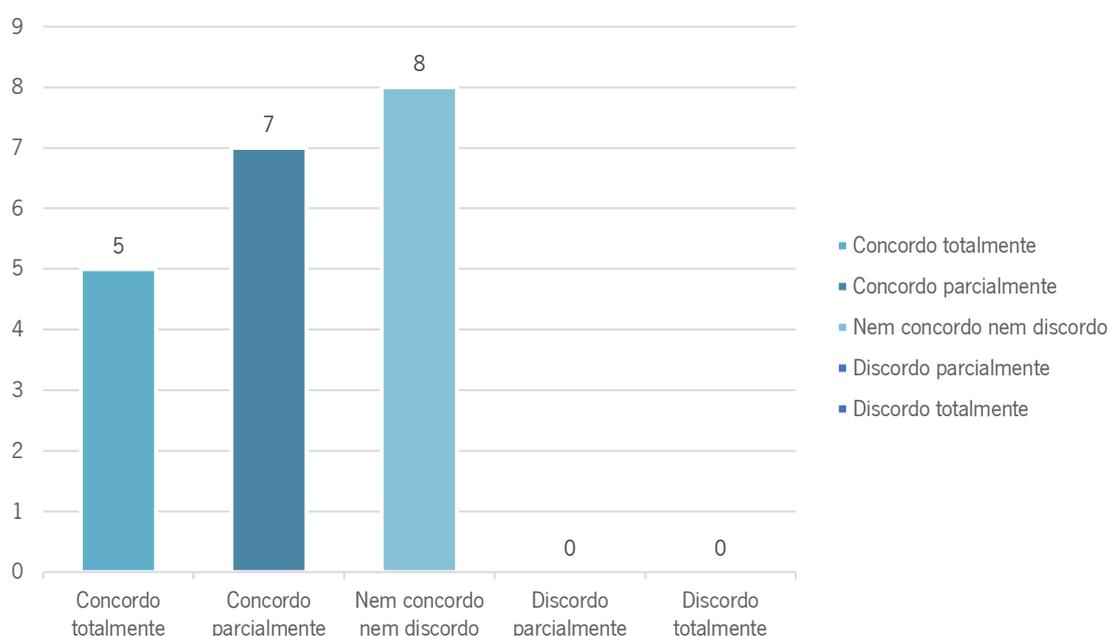


Gráfico 6: Impacto na aproximação à OZONO nos colaboradores em cliente

Ao justificarem o porquê desta sensação de aproximação, verifica-se que grande parte dos inquiridos a esta questão responde com os termos: ligação, aproximação, integração e interação, demonstrando que realmente se sentem mais próximos da equipa e da própria empresa. Por um lado, referem que as ações implementadas promovem a ligação com o colaborador e que a comunicação é a base para a aproximação com a OZONO. Por outro lado, sentem que estas ações demonstram carinho e interesse para com os colaboradores, que os fazem sentir mais importantes dentro da empresa e que influenciam positivamente a visão perante a empresa.

Importa salientar que os inquiridos sentem que o acesso a estas ações de comunicação foram importantes para que se sintam integrados, especialmente quando se encontram a trabalhar em cliente, noutra escritório. Por isso mesmo, um dos inquiridos refere que é raro existirem interações dentro da empresa e que, através das ações de comunicação, relembra e mantém próxima a comunicação com a OZONO.

Estando em regime de *outsourcing*, os respondentes referem que sentiram que fazem parte da equipa da OZONO e que as ações são importantes para que esse sentimento se mantenha, de forma a combater as fases em que se possam sentir mais afastados da equipa. Outra perspetiva aborda a questão do sentido de integração e de pertença à equipa na qual trabalham em cliente. No caso deste inquirido, que refere que tem ótimas relação com a equipa em que está integrado, nem sempre esse é o cenário. Por essa razão, esta aproximação à OZONO e à equipa poderá colmatar esta dificuldade.

Por fim, um dos inquiridos expressa que estas ações proporcionam “uma identidade a toda a equipa OZONO, algo que antes seria referido como ARMIS no geral”.

5.5 Expectativas para o futuro da comunicação da OZONO

Antes de nos focarmos nas expectativas para o futuro, analisaremos, primeiro, o impacto que o arranque das ações de comunicação nas equipas da OZONO. Verifica-se que 100% da amostra apresentou uma opinião positiva face às ações que tiveram como objetivo comunicar a identidade da OZONO. Vários inquiridos apresentaram respostas com foco no início de uma nova fase: por um lado, referiram que sentiram que este é o começo de algo e, por outro lado, que este era o caminho certo e um bom início para transmitir conhecimento aos colaboradores.

Porém, apenas 5 inquiridos responderam à questão “O que sentiste com o arranque destas ações de comunicação na OZONO?” com os sentimentos que identificaram em si. Enquanto um colaborador indica que se sentiu “acarinhado”, outro colaborador refere que se sentiu “mais próximo” da empresa.

Cerca de três dos inquiridos da nossa amostra afirmaram que esperavam, há algum tempo, por este tipo de ações na OZONO. Um deles indica que, inicialmente, achou “um pouco estranho”, dado que a empresa nunca fez algo semelhante. Mas destaca que foi bastante positivo perceber que alguém estava preocupado em passar a palavra e em manter o nome da OZONO e das suas atividades visível na empresa. Já os outros referem que sentiram a “presença de identidade e reconhecimento, fora do quadro geral ARMIS” e que passou a existir “algum destaque no papel desta marca no grupo”.

Destaca-se, portanto, que foi unânime o sentimento de melhoria na comunicação interna e de que a OZONO passou a ter mais destaque dentro do grupo ARMIS, não só na “divulgação das suas atividades, como a nível da criação de documentos de identidade visual”, como afirma um dos inquiridos. Os colaboradores sentem que a empresa está a crescer e a definir os seus objetivos e que as ações contribuem para a motivação e promoção da empresa, para além de despertarem o sentido de curiosidade.

Relativamente às sugestões que os inquiridos indicam para o futuro da comunicação na OZONO, as sugestões podem ser agrupadas maioritariamente em dois campos: a comunicação externa e a comunicação interna. No que diz respeito à comunicação para os públicos externos, os colaboradores sugerem a criação de redes sociais independentes às da ARMIS, nomeadamente no LinkedIn, assim como a partilha pública de conteúdo que demonstre a qualidade da empresa e que cativa novos clientes e até novos colaboradores. Ainda, foi referida a melhoria do *Website* da OZONO com a integração de mais conteúdo sobre a empresa. Já ao nível da comunicação interna, os colaboradores sugerem a promoção da comunicação para que se sintam mais próximos da OZONO e a interação, nomeadamente através da realização de entrevistas.

Outra das sugestões é prolongar o envio das *newsletters* internas, que poderão incluir notícias e acontecimentos, novos projetos, clientes e os novos colaboradores, assim como conteúdo menos formal e com sentido de humor. O que os colaboradores pretendem é que estas ações reforcem o sentido de orgulho e compromisso com os valores. Outra sugestão passa por descrever e acompanhar o dia a dia de um colaborador em cliente, as tecnologias que utiliza e qual é o papel e contribuição da OZONO no projeto.

Outras sugestões levantadas passam pela informação das necessidades e competências técnicas em vigor na OZONO, que poderão orientar os colaboradores a fazerem formações por conta própria. Por último, foi ainda sugerida a comunicação dos projetos da OZONO a toda a comunidade ARMIS.

5.6 Síntese, o potencial da Comunicação na OZONO e sugestões para o futuro

Conforme sabemos, a identidade organizacional e a comunicação interna têm o poder de gerar identificação e sentido de pertença aos membros de uma organização, através da definição da missão e da visão e da criação de um consenso à volta dos valores (Cornelissen, 2014). E, desta forma, a identidade de uma organização alimenta o seu propósito e a padronização de ações que promovem o sentido coletivo (Ruão, 2001).

Compreendemos, através da análise de dados para avaliar o impacto do Plano de Identidade Organizacional na OZONO, que a primeira fase do ciclo de investigação-ação surtiu os efeitos pretendidos. É unânime que os colaboradores sentiram um impacto positivo das ações implementadas, o que se reflete na sua motivação e na apreensão das mensagens transmitidas. Os colaboradores da OZONO reconhecem a missão e os valores da empresa e compreendem o seu papel no mercado, quer trabalhem, ou não, em regime de *outsourcing*.

Neste sentido, e considerando que no período de julho a agosto, no qual decorreu a implementação das ações, 70% dos inquiridos sentiu um impacto positivo na sua motivação, acreditamos que este é um trabalho que deve perdurar. Não só para que este valor alcance o total de 100%, mas também para que todos aqueles que acreditam que *slogans* e mensagens motivacionais não os inspiram. Detetámos, ainda, que grande parte dos inquiridos reteve a mensagem e que, de alguma forma, as ações de comunicação interna contribuíram para a sua aproximação e ligação à empresa.

Estamos cientes de que estes dados não representam a totalidade dos colaboradores da empresa, mas acreditamos que este tipo de estratégia de comunicação, a médio e longo prazo, tem potencial para trazer ótimos resultados à organização e à motivação das equipas.

No que diz respeito à continuidade desta investigação-ação num próximo ciclo de investigação, sugerimos que se mantenha o envio de *newsletters* internas da OZONO a todos os colaboradores. Conforme sugerido pelos próprios, a partilha de acontecimentos, projetos e novos clientes será conteúdo

muito bem aceite por todas as equipas, para que se possam sentir mais envolvidas e próximas da organização.

Acreditamos que a partilha de alguns conteúdos chave da identidade, como a missão, os valores e a cultura poderão reforçar o sentido de orgulho, compromisso e identificação. Estes poderão ser divulgados em formatos dinâmicos, como entrevistas, vídeos e da realização de eventos internos, como o Bring Your Own Lunch, para que sejam conteúdos apelativos e fáceis de consumir. Salientamos que um dos inquiridos apenas se apercebeu que estavam em vigor novas ações de comunicação quando viu a sopa de letras na *Newsletter #2*, conforme refere em resposta no questionário. Por essa razão, acreditamos que, quando envolvidos de alguma forma, os colaboradores poderão sentir-se mais ligados ao conteúdo e propícios a consumi-lo.

No que diz respeito à comunicação externa da empresa, embora já exista um LinkedIn próprio da OZONO, poderão ser criadas outras redes sociais para a organização. Esta ação poderá beneficiar a empresa no âmbito os *stakeholders* externos e poderá também potenciar a motivação e a ligação com os colaboradores, conforme o conteúdo partilhado.

Em síntese, perante os resultados analisados ao longo deste capítulo, podemos afirmar que as ações implementadas cumpriram os seus objetivos gerais na OZONO. Os colaboradores reconhecem a nova identidade da empresa e as suas mensagens-chave e, regra geral, sentem-se mais motivados e próximos da OZONO e da sua equipa.

Conclusão

Cientes de que a identidade organizacional desempenha um papel de extrema importância para as organizações, reconhecemos o seu papel enquanto suporte de qualquer estratégia de comunicação (Ruão, 2001), tendo em conta que se reflete na tomada de decisão dos públicos, que pode ser a compra ou o trabalhar para a organização em causa (Cornelissen, 2014). Por esta razão, propusemo-nos a intervir no contexto da OZONO e dos desafios que o setor tecnológico enfrenta e, assim, compreender de que forma a implementação de uma nova identidade organizacional interfere na motivação, perceção e na identificação dos colaboradores.

Esta investigação-ação tomou o rumo que consideramos mais adequado em função dos objetivos propostos, levando sempre em consideração o contexto da organização e das equipas envolvidas. Alcançada a fase final do primeiro ciclo desta investigação, cabe-nos, agora refletir se os objetivos propostos foram verdadeiramente alcançados.

No que diz respeito à perceção dos públicos face à identidade, a generalidade dos inquiridos compreendeu e assimilou de forma correta as mensagens-chaves que foram utilizadas ao longo das ações de comunicação interna implementadas. Os colaboradores passaram a reconhecer os principais aspetos da identidade, sendo que 70% apresentou respostas na definição da missão da OZONO que vão, de alguma forma, de encontro ao conteúdo dissipado.

A relação e identificação dos colaboradores com a identidade apresentou resultados positivos, considerando que 70% dos inquiridos afirmam sentir-se alinhados com os valores da empresa. Além disso, 40% passou a utilizar algum dos *wallpapers* da OZONO, os quais indicam que este é um método que reforça a sua motivação e ligação à empresa, além de constituir uma forma de representar a empresa em contexto de relação com o cliente.

Já no âmbito do impacto na motivação e sentido de pertença, 75% da amostra refere que as mensagens divulgadas desempenham um impacto positivo na sua motivação. “União”, “equipa” e “motivação” foram palavras de ordem quando questionados sobre este impacto, já que o plano auxiliou na criação de um objetivo comum.

Ressalvamos que não trabalhámos com um grupo homogéneo de colaboradores e que, como é de esperar, não partilham da mesma opinião entre si. Cerca de 15% acredita que a diferença só se fará sentir quando todos os elementos de uma equipa estiverem alinhados na mesma direção e, por isso, é

importante que todos os elementos da empresa se revejam na sua identidade. Por outro lado, é de salientar que outros 10% reconhecem a importância de mensagens otimistas e de compromisso, embora acreditem que o profissionalismo individual deve imperar e que a sua motivação não deve ser guiada pela empresa.

No que diz respeito a um dos desafios do setor tecnológico, a presença de colaboradores em regime de *outsourcing*, concluímos que 60% dos inquiridos considera que as ações implementadas refletiram um impacto positivo. Quanto a este resultado, consideramos que poderia ser ainda de maior positividade, já que detetámos falhas na interpretação que alguns colaboradores fizeram da questão, sobretudo os que não se encontram nesse regime de trabalho. Contudo, verifica-se que “ligação, aproximação, integração e interação” face à empresa são as palavras que justificam, maioritariamente, o porquê deste impacto positivo. De facto, os colaboradores sentiram-se acarinhados e valorizados por receberem este tipo de mensagens numa fase de pouca interação com a empresa.

Fazendo um balanço geral dos resultados adquiridos, concluímos que foi possível contribuir para que os colaboradores se sentissem motivados e se identificassem com a identidade da OZONO. Em especial, foi possível estabelecer uma identidade para a OZONO diferenciadora do grupo ARMIS e, sobretudo, este foi um objetivo que os colaboradores sentiram que foi cumprido através das mensagens disseminadas. Embora não seja possível medir a questão da retenção de talento nesta fase do ciclo de investigação-ação, por se tratar de uma variável a médio e longo prazo, queremos acreditar que a motivação e aproximação sentidas pelas equipas irão contribuir para que os talentos se fixem na OZONO.

As ações de comunicação interna, integradas no plano de comunicação estratégico, com base no Plano de Identidade Organizacional traçado, apresentam-se como uma ferramenta capaz de promover a motivação, o espírito de equipa e o sentido de pertença entre os colaboradores da empresa. À luz dos desafios vividos no setor, motivar e aproximar colaboradores em regime de *outsourcing* da empresa com a qual têm um vínculo contratual, a OZONO, demonstra o potencial alicerçado neste tipo de ações e mensagens motivacionais. Acreditamos que, tal como afirma Cornelissen (2014), a identidade, enquanto construtora da imagem da organização, permite que a OZONO se diferencie das restantes e que se desenvolva uma imagem favorável para o reconhecimento dos *stakeholders*.

Por fim, ressaltamos que esta investigação-ação apresenta algumas limitações. Primeiramente, no âmbito da metodologia implementada, dada a ligação da investigadora à empresa e a sua inserção no dia a dia da organização. Nomeadamente, no que diz respeito à observação direta e à interpretação

dos resultados obtidos no questionário, a investigadora procurou observar os elementos de forma mais fiel possível, contudo, os resultados poderão apresentar alguma subjetividade.

Para terminarmos, apontamos algumas sugestões para futuros estudos. De forma a complementar este trabalho, seria interessante realizar um novo ciclo de investigação-ação de planificação, ação, observação e reflexão, partindo da avaliação anteriormente apresentada da primeira fase. Só assim poderia ser alcançada a mudança pretendida e delineada de uma forma completa. Explorar em profundidade o impacto destas ações na retenção de talento a longo prazo e após a consistência das ações seria um caminho interessante, especialmente para aprofundar conhecimento sobre a identidade organizacional no contexto das empresas tecnológicas.

Esperamos, sobretudo, que esta investigação tenha contribuído para a compreensão da importância das organizações, de qualquer setor, definirem uma identidade organizacional estratégica, que espelhe os seus objetivos. Esperamos, também, que se denote a influência que a comunicação interna e o envolvimento com os públicos internos desempenham na motivação, no sentido de pertença, na aproximação e na ligação dos colaboradores com a organização à qual estão vinculados.

Referência Bibliográficas

- Ahmed, P., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing* Vol. 37 No. 9, 1177-1186.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bovée, C., & Thill, J. (2021). *Business Communication Today, 15th ed.* Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Burnes, B. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics, Fourth Edition*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Carrillo, M. V. (2014). Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. Em T. Ruão, & M. Kunsch, *Tendências da Comunicação Organizacional e Estratégica* (pp. 71-81). Braga: CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.
- Cornelissen, J. (2014). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. London: SAGE Publications.
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Daly, F., Teague, P., & Kitchen, P. (2003). Exploring the role of internal communication during organisational change. *Corporate Communications: An International Journal, Volume 8, Number 3*, 153-162.
- Das, G., & Ramaswamy, S. (2021). Corporate Communication: Best Practices adopted by IT Companies to enhance employee engagement. *Vidyabharati International Interdisciplinary Research Journal* 13(1), 290-297.
- Dickens, L., & Watkins, K. (1999). Action Research: Rethinking Lewin. Em *Management Learning* (pp. Vol. 30(2) p. 127-140). London and New Deli: Sage Publications.
- Hallahan, K., van Ruler, B., R. Holtzhausen, D., & Verčič, D. (Março de 2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*.
- Holtz, S. (2006). The impact of new technologies on internal communication. *Strategic Communication Management, Vol. 10, Ed. 1*, 22-25.
- Islas, O. (2005). De las relaciones públicas a la comunicación estratégica. *Revista Latinoamericana de Comunicación*.
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal* Vol. 10 No. 4, 302-314.

Karadeniz, M. (2009). The Importance Of Creating A Successful Corporate Identity And Corporate Image For Enterprises In Marketing Management. *Journal of Naval Science and Engineering, Vol. 5, No.3*, 1-5.

Kitchen, P., & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal V.7 N.1*, 46-53.

Kunsch, M. K. (2006). *Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas*. Obtido em novembro de 2021, de <https://raco.cat/index.php/Analisi/article/view/55448/64580>

Loewen, D. K. (2006). Corporate branding in the information technology industrie. Simon Fraser University.

Malati, N., Tiwari, P., & Sharma, R. (2011). *An Empirical Study of Employer Branding in Information Technology Companies*. DIAS Technology Review, Vol. 8, No. 2, 2011.

Melewar, T., & Karaosmanoglu, E. (Vol.40, 2006). Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners' perspectives. *European Journal of Marketing*, 846-869.

Pettis, C. (1995). Techno Brans+ds: How to create & use "Brand Identity" to market, advertise & sell technology products". Lincoln: AMACOM.

PORTUGAL, C. N. (20 de setembro de 2022). Obtido de Centro Nacional de Cibersegurança PORTUGAL: <https://www.cnccs.gov.pt/pt/glossario/#linhasobservacao>

Proctor, T., & Doukakis, I. (2003). Change management: the role of internal communication and employee developmen. *Corporate Communications: An International Journal Volume 8, Number 4*, 268-277.

Rindova, V., & Fombrun, C. (1999). Constructing competitive advantage: the role of firm–constituent interactions. *Strategic Management Journal*, 691-710.

Ruão, T. (2001). O conceito de Identidade Organizacional: teorias, gestão e valor. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian: Actas do II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação.

Ruão, T. (2004). O estado da arte em Comunicação Organizacional. 1900 – 2000: um século de investigação, Actas do VI LUSOCOM – Congresso Lusófono de Ciências da Comunicação –, editado em CD-Rom, Universidade da Beira Interior, Covilhã. Braga: CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.

Ruão, T. (2016). *A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional*. Braga: CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.

- Ruão, T. (2017). *Marcas e Identidades: Guia de concepção e gestão de marcas comerciais*. V.N. Famalicão: Edições Húmus.
- Ruão, T., & Kunsch, M. (2014). *Tendências da Comunicação Organizacional e Estratégica*. Braga: CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.
- Ruão, T., Marinho, S., & Silva, S. (2020). O impacto das tecnologias na comunicação interna das equipas de inovação: um trabalho de investigação-ação. *XIV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas - Bauru/SP – 21/09 a 02/10/20*. São Paulo: Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp).
- Santos, L. C. (2007). A importância dos estudos sobre Identidade para a Comunicação Organizacional. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.
- Tajada, L. A. (1994). *Integración de la Identidade y la imagen de la empresa: Desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Tajada, L. A. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. España: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.
- Tripp, D. (2005). *Pesquisa-ação: uma introdução metodológica*. São Paulo: Universidade de Murdoch.
- Van Riel, C. B., & M.T. Balmer, J. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 340-355.
- Van Riel, C., & Fombrun, C. (2007). *Essentials of Corporate Communication: Implementing practices for effective reputation management*. Oxfordshire: Routledge.
- Vercic, A. T., Vercic, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 223-230.
- Welch, M., & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal Vol. 12 No. 2*, 177-198.
- Wood, E., & Somerville, I. (2012). Corporate Identity. Em A. Theaker, *The Public Relations Handbook* (pp. 126-155). New York: Routledge.
- Wood, E. (2012). Public relations and corporate communication. Em A. Theaker, *The Public Relations Handbook* (pp. 107-125). New York: Routledge.

Bibliografia consultada

Holtzhausen, D., & Zerfass, A. (2015). *The Routledge Handbook of Strategic Communication*. Nova Iorque: Routledge.

McNiff, J., & Whitehead, J. (2002). *Action Research: Principles and Practice - second edition*. London, USA & Canada: RoutledgeFalmer.

Mourão, M. V. (2017). O potencial da rádio na promoção da Literacia Mediática: criação de um ateliê de comunicação radiofónica em contexto escolar. Braga: Universidade do Minho - Instituto de Ciências Sociais.

Lewis, L. (2019). *Organizational Change: Creating change through strategic communication*, Second Edition. USA: Wiley Blackwell.

Theaker, A. (2012). *The Public Relations Handbook, 4th Edition*. Oxfordshire: Routledge.

Wood, J. (1999). Establishing Internal Communication Channels that Work. *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 21, No.2, 135-149.

Apêndices

Apêndice 1: Guião da Entrevista a Marta Almeida

- Pedia inicialmente que me falasses da OZONO numa perspetiva geral e como é que surgiu a empresa no mercado e quais são os serviços que presta.
- Como é que defines a missão da OZONO no mercado?
- Sendo que a empresa está integrada na estrutura do grupo ARMIS, podes indicar a estrutura base da OZONO, assim como a hierarquia e cargos das equipas?
- Considerando a nossa atuação, que dificuldades identificas relativamente aos nossos mercados e aos nossos públicos, nomeadamente internos?
- Sabemos que o grande desafio tem sido o *outsourcing* e o recrutamento, associados à retenção do talento. Qual é o maior desafio relacionado a esta problemática, especialmente dos colaboradores que trabalham em cliente?
- Acreditas que temos colaboradores em cliente que podem sentir-se muito distantes da OZONO e da ARMIS e da nossa identidade como empresa e no mercado?

Apêndice 2: Manual de Identidade Organizacional: 'We are OZONO'

We are OZONO

We are Outstanding \\MISSÃO

A OZONO posiciona-se como uma parceira tecnológica, com foco em criar valor nas áreas de negócio em que opera.

Para além da operacionalização das tecnologias da informação, focamo-nos na colocação cuidadosa de recursos especializados, para que clientes e parceiros se possam concentrar nas atividades centrais da sua empresa.

'It's Delivered! What's next? OZONO'

We are Open-minded \\VISÃO

Pretendemos ser prececionados como 'o parceiro tecnológico' ideal de qualquer organização, no âmbito do suporte e manutenção evolutiva, posterior à fase de desenvolvimento e implementação de soluções.

A nossa visão concretiza-se sob o *slogan* 'Technology beyond the cloud', que assume o objetivo de agregar, numa só empresa, todos os serviços que rodeiam qualquer negócio.

We are Overjoyed \\CULTURA

A OZONO vive uma cultura orientada para a entreejada, familiaridade, disponibilidade e profissionalismo. Num ambiente de trabalho dinâmico, motivador e propício ao desenvolvimento e à progressão profissional, existe uma cultura constante de feedback, diálogo e inclusão, onde todas as vozes contribuem para o crescimento, pela crença de que é nas suas pessoas que assenta a qualidade e sucesso. Constituída por uma equipa de todas as idades e géneros, a OZONO inspira um ambiente de trabalho familiar, acolhedor e alegre.

TECHNOLOGY BEYOND THE CLOUD

01

Outstanding Z Open-minded N Overjoyed

We are OZONO \\VALORES

Os nossos valores surgem em torno da letra 'O', que se repete em OZONO.

O 'O' é uma circunferência fechada que transmite uma perspetiva agregadora daquilo que está no seu centro.

E, assim, o 'O' solidifica a nossa visão: prestamos serviços que rodeiam qualquer negócio.

Os nossos valores \\OUTSTANDING

Destacamo-nos no mercado pela performance dos serviços prestados e na qualidade dos profissionais que formam as nossas equipas com excelência.

\\OPEN-MINDED

Somos orientados por um espírito inclusivo e disruptivo. A inovação da OZONO assenta no know-how das nossas equipas e numa cultura de feedback constante.

\\OVERJOYED

A realização profissional e o ambiente alegre e acolhedor são palavras de ordem na OZONO. Por isso, mais do que o nosso trabalho, esta é a nossa paixão.

Together we can achieve something great \\MANIFESTO

Colocamos organizações em todo o mundo no caminho da transformação e da inovação, como o parceiro número um para a digitalização. Constantemente atualizados e em contacto com diferentes mercados, os nossos especialistas estão preparados para os desafios do futuro.

Porque o sucesso dos nossos clientes significa também o nosso sucesso.

Isto é o que nos move. E nós movemos negócios além do imaginável.

TECHNOLOGY BEYOND THE CLOUD

02

Figura 12: 'We are OZONO': Manual de Identidade Organizacional

Apêndice 3: Wallpapers OZONO

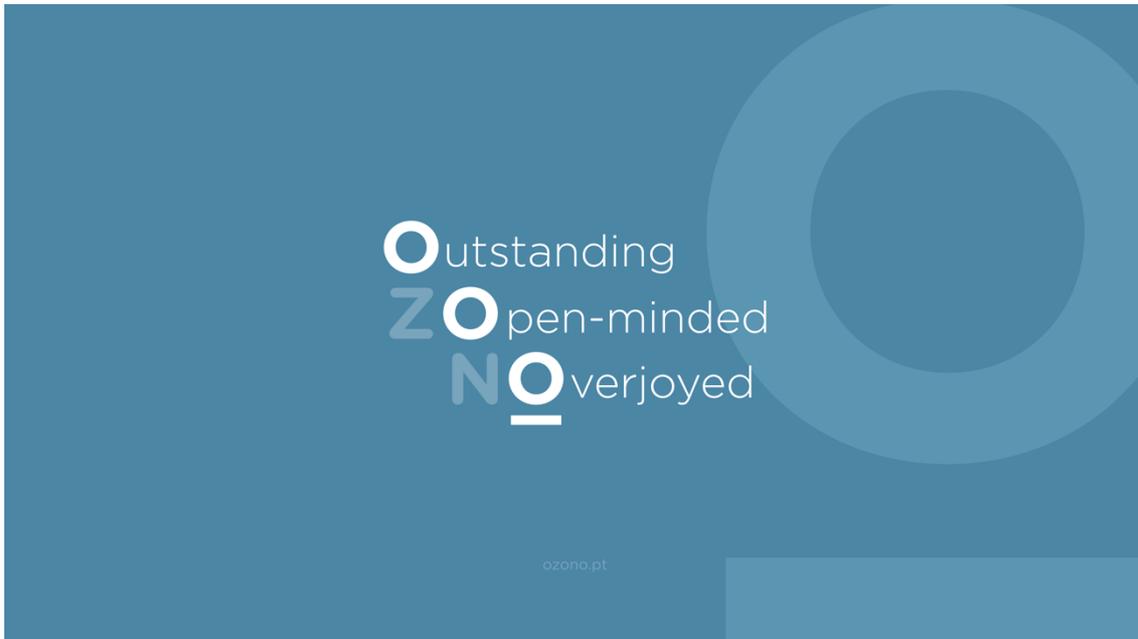


Figura 13: Wallpaper Valores OZONO



Figura 14: Wallpaper logótipo OZONO



Figura 15: Wallpaper Slogan OZONO

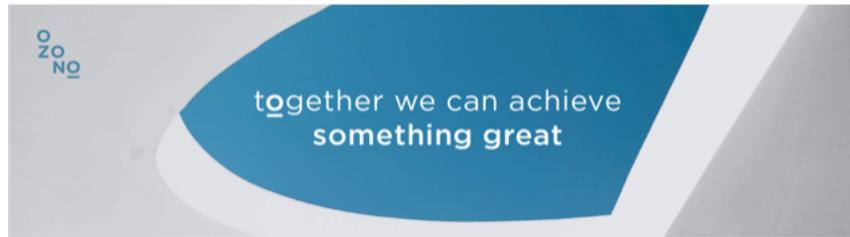


Figura 16: Wallpaper 'Together we can achieve something great'



Figura 17: Wallpaper 'We Are OZONO'

Apêndice 4: Newsletter #1



Para as nossas pessoas: o motor que nos move

Na OZONO colocamos organizações em todo o mundo no caminho da transformação e da inovação, como o parceiro número um para a digitalização.

Constantemente atualizados e em contacto com diferentes mercados, munidos de especialistas preparados para os desafios do futuro.

Porque o sucesso dos nossos clientes significa também o nosso sucesso.

Isto é o que nos move. E nós movemos negócios além do imaginável.

Together we can achieve something great



Esta é a newsletter #1 para toda a OZONO, que te irá aproximar ainda mais à organização e ao grupo ARMIS.

Trazemos-te, em primeira mão, a nova identidade da OZONO, o nosso posicionamento e propósito: tudo aquilo para o qual trabalhas diariamente.

Este é, também, um pequeno preview daquele que será o novo website OZONO.



WALLPAPERS

Como trabalhar nas nuvens?

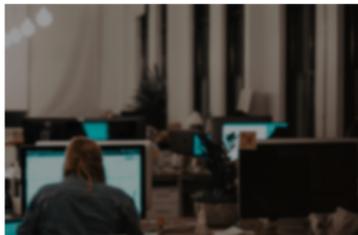
Podes agora personalizar o teu ambiente de trabalho à nova imagem da OZONO.

Vamos a isso?



Faz download

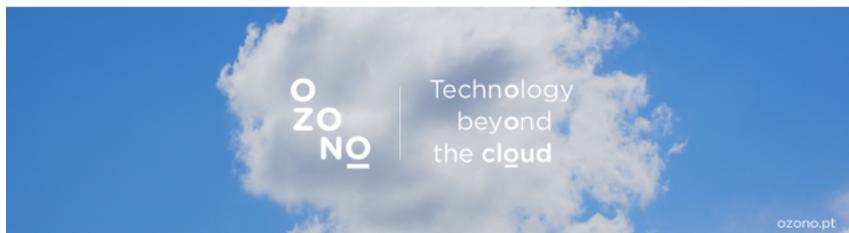
Acompanha o blog da OZONO



ITO Services: Recrutamento de talentos no time-to-market



Agentes inteligentes de monitorização: A proatividade e automatização na operação de serviços



OZONO | an ARMIS Group Company

R. do Freixo 725, 4300-217, Porto
Portugal

Apêndice 4: Newsletter #2



Queres conhecer a nova OZONO?

A OZONO evoluiu: crescemos, expandimos e inovamos. Conosco, surgiu uma nova missão e uma nova identidade que nos distinguem no mercado.

Estas são as palavras que descrevem as nossas equipas. E, por isso, são as palavras que descrevem a OZONO.

Consegues encontrá-las? Uma dica: são 8!

O	H	O	Z	O	N	O	H	P	E	I
U	K	P	R	G	O	H	Y	B	X	I
T	W	E	Q	U	I	P	A	Ç	C	N
S	Ç	N	R	G	O	E	R	T	E	C
T	Y	M	V	2	Ç	S	N	X	L	L
A	J	I	L	O	Y	S	P	G	Ê	U
N	V	N	Y	1	R	O	B	2	N	S
D	L	D	R	3	T	A	Ç	O	C	Ã
I	Z	E	Z	Y	M	S	T	2	I	O
N	E	D	L	W	H	Y	X	O	A	G
G	X	O	V	E	R	J	O	Y	E	D

CONHECE AGORA
A NOVA OZONO

Já podes personalizar o teu ambiente de trabalho!

Porque na OZONO, trabalhamos **mesmo** nas nuvens!



FAZ DOWNLOAD

Somos Outstanding, Open-minded e Overjoyed!

Isto é o que nos move.



A chave da tua sopa de letras:

OZONO, Outstanding, Open-minded, Overjoyed, Equipa, Pessoas, Excelência, Inclusão

Apêndice 5: Cartazes afixados no escritório do Porto

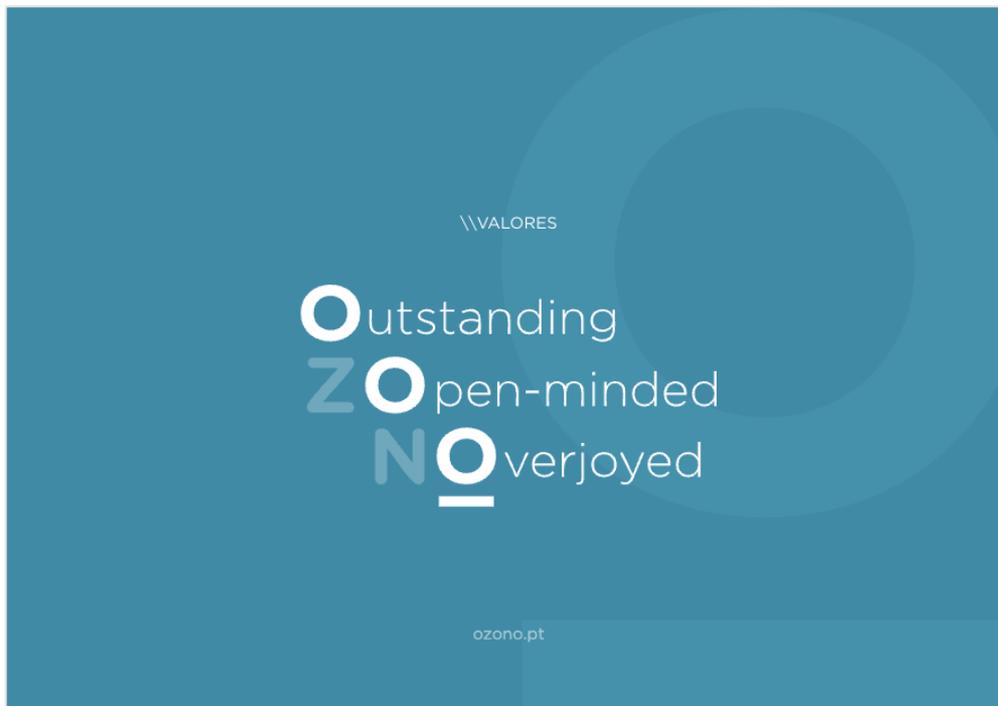


Figura 18: Cartaz de Valores OZONO

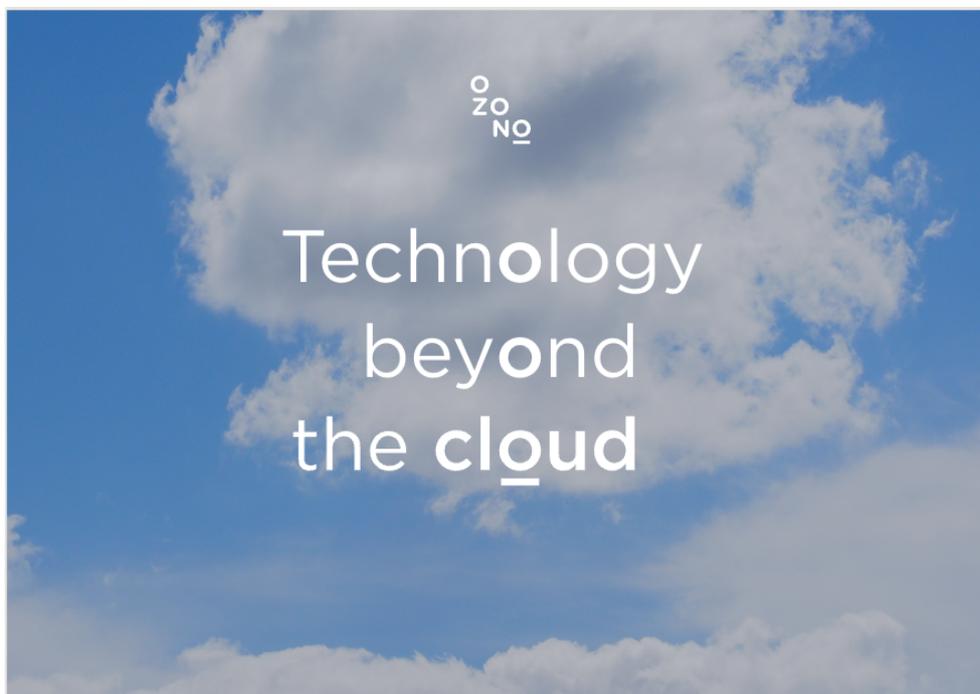


Figura 19: Cartaz com slogan OZONO



Figura 20: Cartaz com QR Code 1 e 2

Apêndice 6: Questionário aos colaboradores

OZONO QUESTIONÁRIO OZONO

Este questionário tem por objetivo a recolha de dados no âmbito de um Projeto de Ação, no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação da Universidade do Minho.

Procura-se perceber a perceção dos **públicos internos da OZONO face à Identidade Organizacional da empresa** e a sua identificação com estes conceitos.

As respostas deste questionário são **anónimas, confidenciais**, com finalidade de serem utilizadas num estudo científico.

Irás demorar menos de 5 minutos a responder ao questionário.

Obrigada pela tua participação.

...

* Obrigatória

1. Declaro que aceito fornecer dados para as respostas a este questionário. *

Sim

Não

Avançar

Página 1 de 5

OZONO QUESTIONÁRIO OZONO

...

* Obrigatória

Dados pessoais

2. Sexo *

Masculino

Feminino

3. Faixa etária *

18-25 anos

26-35 anos

36-45 anos

46-55 anos

56-65 anos

4. Habilitações Literárias *

- Ensino Secundário
- Licenciatura (Pré e Pós-Bolonha)
- Mestrado
- Doutoramento

5. Há quanto tempo trabalhas na OZONO/ARMIS Sourcing? *

- <6 meses
- 6 meses – 1 ano
- 1 ano – 2 anos
- 2 anos – 4 anos
- 4 anos – 6 anos
- 6 anos – 9 anos

Outra

Voltar

Avançar

Página 2 de 5

OZONO QUESTIONÁRIO OZONO

* Obrigatória

Dia-a-dia na OZONO

Questionamos-te, agora, quanto às newsletters que recebeste e à afixação de cartazes na ala OZONO, no escritório do Porto.

6. Consideras que os materiais divulgados relativamente à missão e valores da empresa te motivam no dia-a-dia? *

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

7. 'Together we can achieve something great': consideras que este mote tem impacto na tua motivação? *

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

8. Por que razão sentes, ou não, este impacto? *

Insira sua resposta

9. Se te encontras em cliente, sentes que estas ações de comunicação te aproximam da OZONO? *

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

10. Por que razão sentes, ou não, que estas ações têm esse efeito? *

Insira sua resposta

11. Sentes que estás alinhado com os valores da OZONO: Outsanding, Open-minded, Overjoyed? *

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

12. Com qual destes valores te identificas mais? *

- Outstanding
- Open-minded
- Overjoyed

Voltar

Avançar

Página 3 de 5

* Obrigatória

OZONO

13. Qual dirias que é a missão da OZONO no mercado? *

Insira sua resposta

14. Define a OZONO em algumas palavras: *

Insira sua resposta

Voltar

Avançar

Página 4 de 5

* Obrigatória

Comunicação da OZONO

15. O que sentiste com o arranque destas ações de comunicação na OZONO? *

Insira sua resposta

16. Começaste a utilizar algum dos Wallpapers da OZONO no teu ambiente de trabalho? *

Sim

Não

17. Se sim, porquê?

Insira sua resposta

18. Que sugestões tens para o futuro da comunicação na OZONO? *

Insira sua resposta

Apêndice 7: Termo de Consentimento Informado



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

No âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação, especialização em Publicidade e Relações Públicas, da Universidade do Minho, e de um Projeto de Ação na OZONO, pretende-se, com a presente entrevista, conhecer, entender e analisar o contexto interno e externo da OZONO, a sua inserção no grupo ARMIS e no mercado nas Tecnologias da Informação.

Na qualidade de autora deste projeto, a entrevista será realizada pela aluna Mariana Benito de Paiva Madureira, que solicita a sua participação neste estudo.

Os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins de investigação.

Eu, Marta Almeida, declaro que consinto participar na presente investigação, intitulada como “O impacto da Identidade Organizacional nos públicos internos: o caso de uma empresa tecnológica”. Declaro que autorizo a minha identificação e a utilização dos dados provenientes da análise à entrevista.

Porto, fevereiro de 2022

A handwritten signature in blue ink that reads "Marta Almeida".

Marta Almeida, Chief Business Development Officer na ARMIS

