

# NARRATIVAS MEDIÁTICAS E COMUNICAÇÃO

CONSTRUÇÃO DA MEMÓRIA COMO  
PROCESSO DE IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

JOÃO FIGUEIRA  
ANA TERESA PEIXINHO  
EDITORES E ORGANIZADORES

IMPRENSA DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA  
COIMBRA UNIVERSITY PRESS

**GERIR IDENTIDADES E CULTURAS  
EM ORGANIZAÇÕES TEMPORÁRIAS:  
O PAPEL DA COMUNICAÇÃO<sup>1</sup>**

**MANAGING IDENTITIES AND CULTURES  
IN TEMPORARY ORGANIZATIONS:  
THE ROLE OF COMMUNICATION**

*Teresa Ruão, Ana Lopes & Clárisse Pessoa*

*CECS, Universidade do Minho*

*truao@ics.uminho.pt*

*aisabel.lopes@gmail.com*

*clarissepessoa@ics.uminho.pt*

*[https://doi.org/10.14195/978-989-26-1558-5\\_7](https://doi.org/10.14195/978-989-26-1558-5_7)*

---

<sup>1</sup> This work is supported by: European Structural and Investment Funds in the FEDER component, through the Operational Competitiveness and Internationalization Program (COMPETE 2020) [Project n° 002814; Funding Reference: POCI-01-0247-FEDER-002814]

## RESUMO

A presente investigação teve por objetivo analisar os fenómenos de cultura, identidade e comunicação numa *organização temporária*, através do estudo de um Consórcio entre uma universidade pública portuguesa e uma empresa multinacional com unidades de produção em Portugal. Procurou-se: (1) analisar a possibilidade da existência de culturas e identidades próprias em organizações temporárias; (2) compreender o grau de influência das *organizações-mãe* na criação da cultura e da identidade da estrutura temporária; (3) avaliar a influência desses processos na criação de sentimentos de pertença dos colaboradores à organização temporária; e (4) discutir o papel da comunicação na construção da cultura e da identidade em organizações temporárias.

O estudo foi realizado seguindo a metodologia de estudo de caso, com recurso à observação direta e às entrevistas semi-estruturadas como mecanismos de recolha de dados. A observação foi realizada a longo de um ano nos diversos espaços que compõem o Consórcio, e incluiu circunstâncias de trabalho e eventos públicos. As entrevistas foram aplicadas a 17 colaboradores, sendo que nove trabalhavam em regime de exclusividade para a organização temporária e os restantes oito dividiam o seu tempo de trabalho entre o Consórcio e uma das duas instituições permanentes. Os dados foram analisados com apoio do programa de *software* NVivo®. Os resultados indicam a dificuldade de desenvolver culturas e identidades próprias em organizações temporárias, pela complexidade de criar sentimentos de pertença entre colaboradores em ambientes de trabalho provisórios e multi-referenciais. Neste contexto, destaca-se o papel da comunicação como a 'cola' que deve unir referências culturais, traços identitários e grupos de tarefa. Tudo isto num universo organizacional onde as entidades temporárias parecem ter chegado para ficar, pelo seu potencial de adequação às necessidades evolutivas das sociedades e dos mercados.

### Palavras-Chave:

Identidade, Comunicação, Cultura, Organizações temporárias

## **Abstract**

This research looked for analysing the phenomena of culture, identity and communication in a *temporary organization*, through the study of a Consortium between a public university and a multinational company that has production units in Portugal. We aimed: (1) to analyse the possibility of temporary organisations build their own identities and cultures; (2) to understand the influence of the ‘permanent environment’ in the conception of the culture and identity of a temporary structure; (3) to evaluate the influence of these processes in the development of feelings of belonging among employees of the temporary organization; and (4) to discuss the role of communication in the construction of culture and identity in temporary organizations.

The study was carried out following the case study methodology, using direct observation and semi-structured interviews as data collection methods. The observation was made over a year in various physical spaces of the Consortium, and included work environments and public events. 17 employees were interviewed, nine of whom worked exclusively for the temporary organization and the remaining eight divided their working time between the Consortium and one of the two permanent institutions. The data were analysed with the support of the NVivo® software program.

The results show how difficult is for temporary organizations to develop their own cultures and identities, due to the complexity of creating feelings of belonging among collaborators in temporary and multi-referential work environments. In this context, we highlight the role of communication as the ‘glue’ that should unite cultural references, identity traits and task groups. All this happens in an organizational universe where temporary organizations are becoming commonplace due to their potential to adapt according the changing needs of societies and markets.

## **Keywords:**

Identity, Communication, Culture, Temporary Organizations

(Página deixada propositadamente em branco)

## 1. Introdução

As dificuldades de financiamento das instituições de ensino superior, um pouco por todo o mundo, e a crescente competitividade do mundo empresarial, foram levando as universidades e as empresas a constituírem parcerias entre si, através das quais promovem a partilha de recursos com vista a atingir, de modo mais rápido e eficaz, objetivos de interesse mútuo. Acredita-se que, para as empresas, as parcerias com as universidades permitem uma maior e mais rentável aposta em I&D e que estas figuram como uma possível solução à pressão dos mercados para a inovação permanente e competitividade global. As universidades, por sua vez, precisam de renovadas fontes de financiamento para as suas atividades de investigação, bem como responder à exigência pública de investigação aplicada e de apoio direto ao desenvolvimento das sociedades. Desta conjugação de interesses mútuos resultou o aparecimento de (sub)organizações orientadas para a pesquisa científica aplicada, que nascem e se extinguem ao longo da vida das entidades que lhes dão origem e que tendem a compreender as características identitárias e de personalidade de ambas as instituições – como consórcios, alianças, participações, interfaces, *jointventures*, etc. Trata-se de *organizações temporárias*, que apresentam características bem diferentes das organizações tradicionais.

Na verdade, estas organizações temporárias exigem a criação de grupos de trabalho, a partir da alocação ao projeto de membros das instituições parceiras e do recrutamento de pessoal especializado que se dedica, total ou parcialmente, à prossecução dos objetivos do consórcio. Contudo, nem sempre é fácil garantir o funcionamento e o alinhamento estratégico destes grupos temporários e artificialmente criados. De facto, é complexo conciliar de forma equilibrada os modos de trabalhar e pensar

das instituições parceiras, de modo a confluir para a geração de uma cultura e de uma identidade específicas da organização que se cria temporariamente. Sabe-se que essas dificuldades estão frequentemente relacionadas com as características funcionais destas entidades, com a existência de assimetrias de poder e influência na própria concretização dos consórcios e com deficiências na implementação dos processos de comunicação.

Neste contexto - e porque as investigadoras integram um Consórcio de investigação desta natureza onde são visíveis dificuldades de reconhecimento identitário da organização-consórcio, do que resultam ineficiências organizacionais -, propusemo-nos realizar um estudo sobre a construção de cultura e identidade em organizações temporárias a partir do conhecimento já produzido no campo da Comunicação Organizacional. Este estudo visa compreender como emerge a cultura coletiva, a identidade organizacional e o sentido de pertença entre os colaboradores de organizações temporárias, considerando o papel da comunicação nestes processos.

A literatura da especialidade mostra-nos que uma estratégia de comunicação, se planeada em função da especificidade destes contextos colaborativos, pode contribuir para uma melhoria dos resultados do trabalho coletivo (Lundin & Söderholm, 1995; Rutten, 2016; Rutten & Oerlemans, 2009). E mais, que estes ambientes exigem a *flexibilização* das culturas organizacionais das entidades parceiras - ou do conjunto de valores e crenças próprias de cada ambiente de trabalho - de modo a permitir a confluência para uma cultura específica da organização temporária. Apesar deste ser um processo difícil, parece, ainda assim, ser nuclear para a construção de um sentido organizacional comum e fundamental ao trabalho em equipa.

Assim, e seguindo a metodologia de estudo de caso, selecionamos um consórcio de investigação, como exemplo-tipo

para a pesquisa do tema, e procurarmos através deste estudar a possibilidade de construção de culturas e identidades próprias em organizações temporárias e discutir o papel da comunicação nessa construção simbólica fundamental ao trabalho em equipa. E para melhor enquadrar estas preocupações, descreveremos em seguida os fenómenos, conceitos e teorias que existem já sobre estas matérias.

## **2. Revisitações Teóricas**

### **2.1. Definindo *organizações-temporárias***

Como referido anteriormente, as organizações temporárias têm constituído formatos cada vez mais comuns para dar vida a parcerias que beneficiam duas instituições com propósitos partilhados. Todavia, este tipo de consórcios apresenta frequentemente problemas no processo de criação de valores corporativos próprios, sendo estes fundamentais na motivação dos colaboradores para a execução da missão proposta. Isto acontece por diversas razões, nomeadamente, porque os recursos humanos chamados para a organização temporária têm filiações contratuais primeiras com as *organizações-mãe* e/ou trabalham fisicamente num dos seus espaços, do que resulta uma redução do sentimento de pertença.

Importa, porém, começar por perceber o que designamos de *organizações temporárias*. Estudos vários – como o de Rutten (2016), que teve como objetivo perceber os fatores que influenciam o desenvolvimento do conhecimento dentro das organizações temporárias –, indicam que essas entidades são diversas e que podem apresentar diferentes características e formatos. Algumas assumem a forma de projetos de curta duração (como

acontece com as de suporte à investigação científica, por exemplo, e outras podem durar alguns anos (como é o caso das organizações ligadas aos Jogos Olímpicos ou ao Campeonato Mundial de Futebol, entre outras). Contudo, a melhor forma de as identificar e caracterizar parece ser analisando quatro conceitos fundamentais: tempo, tarefa, equipa e contexto (Rutten, 2016).

Segundo Rutten (2016), o *tempo* é o principal elemento diferenciador das organizações temporárias, já que a assunção clara de um início e fim para um projeto tende a influenciar as atividades dos colaboradores, nomeadamente porque evoca sentimentos particulares como o sentido de urgência. A *tarefa*, por seu turno, configura-se como a razão de existir de uma estrutura deste tipo, porque as organizações temporárias são criadas com o propósito de cumprir uma tarefa específica. Já a *equipa* tem a particularidade de ser criada apenas para um certo período de tempo, aquele que for necessário para cumprir a tarefa. Sendo que esses recursos humanos levam “normas, valores, hábitos, rotinas, conceções, etc., para dentro da organização temporária, não sendo estes necessariamente, compatíveis” (Rutten, 2016, p. 3). Neste caso, a comunicação assume especial relevância, pois cabe-lhe desenvolver e implementar estratégias para a criação de uma cultura organizacional própria e que será distinta das organizações tradicionais na medida em que se forma num contexto de transição (Shenhar & Dvir, 1996). Por último, mas não menos importante, devemos considerar o *contexto* na caracterização destas organizações. Este torna-se relevante, segundo Rutten (2016), na medida em que liga a organização temporária às organizações permanentes, tanto ao nível empresarial, como social e até interpessoal.

Já Lundin e Soderholm, em 1995, se referiam a estes quatro conceitos-chave (tempo, tarefa, equipa e contexto de transição) no âmbito da caracterização das organizações temporárias,

chamando a atenção para o nível de diferenciação que provocam relativamente ao funcionamento das organizações permanentes. Os autores afirmaram:

*[Os conceitos de] tempo, tarefa, equipa e transição podem ser usados na descrição ou classificação de qualquer organização, mas neste caso ajudam a fazer a demarcação geral da organização temporária, e cada um deles fornece algumas ideias sobre a forma como podem ser definidos vários tipos de limites entre a organização temporária e o seu ambiente. Estes conceitos também diferem das noções centrais que definem a organização permanente. As organizações permanentes são naturalmente melhor definidas por objetivos (em vez de tarefas), sobrevivência (em vez de tempo), organização trabalhadora (e não equipa), processos de produção e desenvolvimento contínuo (em vez de transição) (Lundin & Söderholm, 1995, p. 439).*

Face ao descrito, facilmente se entende que estas entidades temporárias e transitórias são pressionadas para que a aprendizagem organizacional e a geração de conhecimento aconteça a um ritmo acelerado ou com uma dada urgência, face ao tempo previsto e à duração da equipa. Ora estes pressupostos de funcionamento levantam questões sérias quanto à capacidade de gerar *sentimento de pertença* entre os seus colaboradores ou de promover a *motivação* e o *envolvimento* dos membros da equipa, perante a inevitabilidade do seu desmantelamento.

Segundo Garsten (1999), os colaboradores ‘temporários’ (aqueles que não têm um vínculo por tempo indeterminado) vivem numa situação de ambiguidade no trabalho, tendo de gerir expectativas e medos, que vão desde a possibilidade de virem a ocupar

um posto permanente de trabalho até à eventualidade de saída da organização. Tal conduz, com frequência, ao desenvolvimento de comunidades imaginárias transientes e episódicas no local de trabalho, uma vez que o colaborador não investe na criação de laços emocionais com os colegas e com a organização, quer como forma de auto-proteção, quer porque não se sente forçado a fazê-lo. E isso pode prejudicar o ajuste entre as prioridades estratégicas da organização temporária e o seu ambiente, ou o designado alinhamento estratégico (Walter, Kellermanns, Floyd, Veiga, & Matherne, 2013). Pelo que a construção de um sentimento de pertença dos colaboradores às organizações tem um enorme impacto no seu funcionamento, aprendizagem e geração de *outputs*.

Aliás, o estudo de Rutten (2016) indica que a criação de conhecimento nas organizações temporárias depende do grau de motivação dos seus membros. E a motivação afere-se pelo nível de compromisso dos colaboradores com a organização e pela perceção que têm do comprometimento dos outros membros. Esse compromisso parece estar ainda relacionado com o tipo de hierarquia definida para as organizações temporárias a partir das organizações permanentes e, também, com o tipo de contrato feito com os colaboradores. E toda esta teia de relações e perceções tem na sua base questões culturais e identitárias, como abordaremos se seguida.

## **2.2. A Cultura e a Identidade em organizações-temporárias**

Levando em consideração a apresentação anterior das organizações temporárias e do seu funcionamento, avançamos discutindo como se podem criar culturas e identidades em organizações com estas características. Trata-se de estruturas com

uma duração limitada *a priori*, um conjunto de tarefas que se esgotam com a própria organização, uma equipa temporariamente conectada e um contexto de transição, tendo em vista o seu fim. Ou seja, estamos perante um cenário bem diverso do que deu origem ao modelo de organização contemporânea nascido no período da industrialização e que se pautava pela dimensão, previsibilidade e duração. Perguntamo-nos, pois, que efeitos tem esta nova transitoriedade organizacional na construção das crenças, valores e perceções internas, apontados como fundamentais para o equilíbrio das empresas/instituições e da sua população organizacional?

Segundo a literatura da especialidade, os fenómenos de cultura e de identidade nas organizações são processos de construção social que decorrem das vivências dos colaboradores nos diversos contextos (Welch & Jackson, 2007), ainda que fortemente influenciados pelas orientações e convicções das lideranças de topo (Ruão, 2008). Trata-se de fenómenos internos de construção de significado partilhado, atravessados por processos de comunicação que criam, compartilham e recriam esses significados.

Schein (1992) define a cultura organizacional como:

*(...) um padrão de pressupostos básicos partilhados, que um grupo aprendeu à medida que resolvia problemas de adaptação externa e integração interna, e que resultaram de tal forma bem que foram considerados válidos, e portanto são ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir a relação com esses problemas (Schein, 1992, p. 12).*

A cultura é, portanto, resultado da atuação dos membros da organização e da sua reflexão sobre essa atuação, sendo constituída de valores internos e manifestações externas.

Ou como sustentam Deetz, Tracy e Simpson (2000) trata-se de um conjunto de símbolos, tenuemente estruturados, que se criam por um padrão recreativo de fatores intangíveis (como atitudes, crenças, assunções e ideologias) e fatores tangíveis (como linguagem, comportamento, valores expostos e artefactos físicos).

Neste sentido, alguns autores advogam que a cultura é uma variável do funcionamento organizacional e que pode ser controlada pela gestão (Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1984). Esta é uma visão pragmática da cultura, assente na hipótese da sua manipulação com propósitos de eficiência e produtividade. Uma perspectiva que admite também a possibilidade de mudança ou adaptação cultural, e que levou à reavaliação do pressuposto clássico da estabilidade cultural. E na atualidade esta possibilidade da transformação cultural é encarada mesmo como uma necessidade para o bom desempenho organizacional (Spicer, 2011). Referimo-nos a uma mudança destinada a gerar “compatibilidade cultural” entre os valores organizacionais e as exigências do ambiente relevante. Uma abordagem que muito interessa à discussão sobre a construção de consórcios organizacionais, onde a flexibilidade cultural parece ser da maior utilidade.

De resto, trata-se de uma visão que se aplica de igual modo ao conceito de identidade organizacional, um fenómeno que emerge da cultura e se constitui como os traços distintivos de uma organização. A cultura é fonte de identidade na medida em que influencia a perceção dos diferentes *stakeholders* sobre as vivências das organizações onde trabalham (Ruão, 2016). Pois, como sugerem Hatch e Schultz, a identidade organizacional é o que “os membros percebem, sentem e pensam sobre suas organizações” (1997, p. 357), embora não seja uma representação tão uniforme e alinhada quanto se possa pensar.

De facto, o fenómeno da identidade organizacional pode ser comparado ao das identidades nacionais (Anderson, 1991;

Billing, 1995; Ruão, 2008). Trata-se de representações construídas, aprendidas, institucionalizadas, alinhadas e pouco democráticas, ao contrário do que se possa pensar. Tal como as identidades das nações, as identidades organizacionais parecem ser imaginadas pelos fundadores e depois ensinadas aos membros, resultando em agrupamentos humanos mais ou menos alinhados com as orientações de topo. Disto resulta que podemos encontrar *organizações-nações* e *organizações-estados*. As organizações-nações – aquelas com unicidade de sentidos e missão – apresentam, tal como os estado-nação, um sentido de identidade comum, onde todos se regem por um nome coletivo, por memórias históricas partilhadas, por um sentido de solidariedade entre setores, pelo cumprimento de regras que compõe uma determinada cultura, e por uma associação a um território específico – havendo, neste caso, cenários ditos de mono-identidades, onde os fenómenos de contracultura são marginais. Já as organizações-estado são grupos humanos que partilham um território, mas que se dividem em vários grupos culturais e identitários “com elevado grau de autonomia e unidade” (Ruão, 2008, p. 92).

Assim, apesar do reconhecimento de cenários de organizações-nação, a multiplicidade identitária constitui um fenómeno muito comum, ou mesmo inevitável. O que parece diferir é o grau de multiplicidade e a relação entre essa diversidade. Há organizações onde a multiplicidade identitária é menor e onde existe uma linha identitária dominadora, favorecendo o alinhamento estratégico (mas eventualmente diminuindo a criatividade). E há organizações onde a diversidade é grande, o alinhamento difícil e a relação de forças permanente. Neste último caso, podemos mesmo estar perante organizações que apresentam identidades híbridas, o que pode ter efeitos negativos na imagem ou na performance organizacional.

Não obstante os riscos, certo é que não podemos fugir ao facto das identidades organizacionais serem fenómenos de pluralidade, na medida em que as organizações são mini-sociedades constituídas de pessoas, também elas humana e culturalmente diversas. E tal dota a identidade organizacional de possibilidade de dinamismo e flexibilidade (tal como adiantamos para o conceito de cultura), ainda que durante muito tempo se tenha defendido a sua durabilidade ou mesmo imutabilidade. Mas o desenvolvimento dos mercados e das tecnologias de comunicação, veio afirmar a necessidade de evolução identitária, chegando-se ao seguinte entendimento sobre o fenómeno:

*definimos a identidade organizacional como o conjunto de atributos centrais, distintivos e relativamente duradouros de uma instituição/empresa, que emergem dos vestígios de uma herança histórica, como mitos e tradições; de uma cultura partilhada, suas crenças e valores; dos traços de personalidade, expressos na filosofia, missão e visão de negócio; de um nome distintivo, símbolos visuais e outras formas de comunicação; mas que surgem igualmente dos padrões de comportamento organizacional, onde incluimos as actuações de negócio ou a responsabilidade social (Ruão, 2008, p. 93).*

Esta definição de identidade sustenta-se também na posição de Gioia et al. (2000), que propõem o conceito de *instabilidade adaptativa* para explicar a condição das identidades organizacionais como fenómenos de percepção dinâmicos. Sendo que essa instabilidade das identidades constitui uma característica que favorece a mudança e adaptação organizacional, se acompanhada pela flexibilidade de transformação cultural. E sempre que a cultura e a identidade se abrem à adaptação novas representações

organizacionais surgem, possibilitando a vivência de outras experiências de trabalho e de mercado.

### **2.3. A Comunicação nas Organizações**

Todos estes fenômenos de representação mental, e até mesmo a organização em si, têm como suporte a comunicação, essa rede estruturante de criação e transmissão de informações, ideias e laços sociais que coloca os indivíduos em relação e alinha todos os comportamentos no sentido de uma missão coletiva. Como afirma Mumby (2001, p. 586), a Comunicação Organizacional é “o processo de criação de estruturas de significado, coletivas e coordenadas, através de práticas simbólicas orientadas para atingir objetivos organizacionais”.

Neste trabalho, destacamos a comunicação interna, em detrimento da externa, ainda que no universo real as fronteiras sejam cada vez mais ténues. E entendemos a comunicação interna como toda a interação (formal e informal) que se produz no interior de uma organização, com propósitos de coordenação de tarefas e de promoção de um clima apropriado ao cumprimento dos objetivos organizacionais (Kalla, 2005; Ruão, 2008). Parte da comunicação que acontece internamente é resultado da interação humana e social e não obedece a nenhuma orientação política, outra parte, e em algumas organizações, pode ser o resultado de uma definição estratégica. Neste último caso, estamos perante ações que resultam de estratégias de comunicação desenhadas para produzir um efeito junto dos públicos, ou seja, programas de comunicação que obedecem a um planeamento mais ou menos rigoroso e que integra as seguintes etapas: identificação dos públicos-alvo, definição dos objetivos de comunicação, determinação do eixo de comunicação, desenho das

ações, orçamentação e avaliação. E desta atuação organizacional, mais ou menos programada, resulta uma rede de interações que suporta os significados culturais e identitários desenhados por alguns e partilhados por todos.

De facto, a comunicação está na origem da expressividade organizacional, tecido simbólico de que a cultura e a identidade fazem parte. E mais do que canal, a comunicação está na essência do processo de criação e partilha de sentido na organização. A comunicação coloca em relação os atores organizacionais, enforma comportamentos e gera envolvimento, donde emergem significados comuns. A cultura e a identidade surgem e aprofundam-se, portanto, pelos mecanismos comunicativos que a organização utiliza para se relacionar com os seus diversos públicos, como atividades grupais, narrativas, mitos, símbolos visuais ou publicidade (Van Riel e Balmer, 1997). Ao mesmo tempo que os códigos culturais e identitários tornam possível a comunicação no grupo organizacional. Por isso, os conceitos de cultura e identidade são tão caros aos investigadores de Comunicação Organizacional, já que constituem a base do entendimento humano, operacional ou comercial.

### **3. Desenho da Investigação**

Ora, considerando a discussão promovida pelo enquadramento teórico, expomos agora as questões de investigação (QI) que serviram de base ao nosso estudo empírico, bem como as hipóteses de partida (H) que foram colocadas:

*QI1 – Como emerge a cultura/identidade nas organizações temporárias? (H1) Admitimos que os membros das organizações temporárias com ligações contratuais a uma das organizações-parceiras tendem a trazer para esses contextos os valores*

culturais/traços identitários que caracterizam as suas organizações permanentes originárias; (H2) e que os colaboradores com contrato com o consórcio se abrem à aprendizagem cultural/identitária, sem valores prévios; (H3) resultando desta circunstância uma cultura/identidade própria da organização temporária.

*QI2 – A criação de uma cultura e identidade próprias da organização temporária implica a flexibilização das culturas/identidades das organizações-parceiras?* (H4) As lideranças das organizações-parceiras precisam de admitir a possibilidade da permeabilização mútua de sentidos com vista à geração de uma cultura/identidade com traços de ambas as entidades originárias.

*QI3 – Qual o papel das estratégias de comunicação na construção de cultura/identidade nas organizações temporárias?* (H5) A definição de estratégias de comunicação, orientadas para o planeamento da cultura/identidade mais adequadas à missão da organização temporária, para a sua partilha e para a sua aceitação no grupo, constitui uma etapa fundamental na sustentação e performance dessas entidades.

Para responder a estas questões e testar as hipóteses colocadas, aplicamos a metodologia de estudo de caso a uma organização-consórcio que integra uma universidade pública portuguesa e uma empresa, e cujo propósito é o desenvolvimento de soluções inovadoras no ramo da indústria automóvel. Este Consórcio assume a forma de uma organização temporária que se constituiu por um período previsto de três anos, envolvendo mais de 400 colaboradores que trabalham na universidade e na empresa, sendo que cerca de 200 estão em regime de exclusividade. Os colaboradores dividem-se por 30 projetos de investigação que compõem um grande programa científico no âmbito da inovação automóvel em Portugal.

Numa auditoria de comunicação exploratória, e destinada a enquadrar este estudo, percebemos que a organização temporária em questão criou uma identidade visual própria, distinta da identidade das duas organizações permanentes que a compõem. No seu plano de comunicação predominam os eventos, iniciativas não muito frequentes, mas que reúnem todos os colaboradores com vista à troca de experiências nos diferentes projetos. Na comunicação destes eventos são visíveis as identidades visuais das três organizações – as duas permanentes e a temporária, esta última criada a partir do design das permanentes -, sendo que nos materiais de divulgação (como brochuras, crachás e fitas) se destaca o logótipo da organização temporária.

Quanto ao funcionamento operacional do Consórcio, convém realçar que os colaboradores desempenham tarefas tanto na empresa como na universidade, sendo que nesta última foram criados e equipados espaços especificamente para o desenvolvimento das atividades dos projetos. Na empresa, os espaços de trabalho são os departamentos e infraestruturas já existentes, ainda que os investigadores da universidade visitem esses espaços e acompanhem as atividades. Convém ainda referir que a situação contratual de alguns dos colaboradores exclusivos da organização temporária é precária, uma vez que as pessoas que trabalham a tempo inteiro no Consórcio têm bolsas de investigação<sup>2</sup> com a duração dos projetos e sem os mesmos direitos dos contratados.

Face a estas características organizacionais – de fundação em parceria, de colaboradores com filiação laboral diversa, de espaços de trabalho múltiplos e de comunicação multimarcas

---

<sup>2</sup> Segundo o Artigo 4º - Natureza do vínculo do *Estatuto do Bolseiro de Investigação* da Fundação para a Ciência e Tecnologia (2012), “Os contratos de bolsa não geram relações de natureza jurídico-laboral nem de prestação de serviços, não adquirindo o bolseiro a qualidade de trabalhador em funções públicas”.

– procurámos compreender melhor o Consórcio: identificando os traços de identidade e de cultura desta organização temporária, na relação com o sentimento de pertença apresentado pelos colaboradores e com as ações de comunicação levadas a cabo no seu seio. Com o estudo deste Consórcio como *exemplo-tipo* (Yin, 2009) pretendíamos atingir um conjunto de objetivos: (1) analisar a possibilidade da existência de culturas e identidades próprias em organizações temporárias; (2) compreender o grau de influência das *organizações-mãe* na criação da cultura e da identidade da estrutura temporária; (3) avaliar a influência desses processos na criação de sentimentos de pertença dos colaboradores à organização temporária; e (4) discutir o papel da comunicação na construção da cultura e da identidade em organizações temporárias.

Para a recolha de dados sobre o caso, selecionamos dois métodos qualitativos: a observação direta e a entrevista semiestruturada. Considerámos que a observação direta seria da maior utilidade pelo facto de as investigadoras desempenharem diferentes funções no Consórcio e terem, portanto, acesso aos espaços de trabalho e eventos. Segundo Angrosino e de Perez (2000), uma observação estruturada e sistemática permite o registo das ações de um grupo, não sendo possível, contudo, compreender as razões para as suas ações. Por isso, e de forma a completar a informação, realizámos entrevistas semiestruturadas, dinâmica defendida por Berg (2001) como forma de conhecer e interpretar a visão de um grupo sobre o tema em estudo.

A observação direta teve lugar ao longo de um ano (entre maio de 2016 e maio de 2017) e partiu da posição das investigadoras enquanto membros integrantes do Consórcio (uma como membro da equipa de gestão do Consórcio pelo lado da universidade e duas como membros de um projeto). Os dados recolhidos por meio da observação direta serviram para delinear

as entrevistas, bem como para interpretar os resultados obtidos. De forma a promover a sistematicidade na recolha de dados e evitar enviesamentos resultantes da pertença ao Consórcio, desenvolvemos regras de pesquisa que procuraram manter o necessário distanciamento relativamente ao objeto estudado: os momentos de observação foram anunciados aos envolvidos, os dados recolhidos foram registados para análise e duplamente confirmados pela triangulação metodológica.

Quanto às entrevistas, estas foram realizadas ao grupo de *Project Management Officers* (PMO) - os membros do consórcio responsáveis pela gestão da parceria, ou seja, por acompanhar e controlar a execução dos objetivos traçados pelo Consórcio e que integram pessoas que trabalham quer na universidade e quer na empresa - e aos membros de um dos projetos do Consórcio, estudado como exemplo da parceria. Importa referir que ao contrário dos PMO da empresa, os PMO da universidade estão afetos em exclusividade aos projetos da organização temporária. Foram entrevistados presencialmente 17 colaboradores (11 dos 12 PMO que compõem o Consórcio e 6 investigadores, com a seguinte distribuição apresentada na Tabela 1), entre os meses de maio e junho de 2017.

PMO		Membros do Projeto	
Universidade	Empresa	Universidade	Empresa
6	5	4	2

*Tabela 1 - Distribuição dos entrevistados*

O guião das entrevistas procurou trazer à tona as características expressivas do Consórcio, através do levantamento de elementos culturais – sobretudo valores e crenças (já que as asunções são mais complexas de aferir num estudo inicial, como este) –, elementos identitários – ou os traços centrais, distintivos e relativamente duradouros do consórcio –, sentimentos de pertença

– ou fatores de afiliação, lealdade e integração dos membros do Consórcio –, e o valor da comunicação – ou reconhecimento das ações e papel da comunicação na vida do Consórcio.

As entrevistas foram gravadas, o seu conteúdo transcrito e analisado com recurso ao *software* NVivo®, particularmente útil para a realização da análise de conteúdo. Como este objetivo, foram criadas categorias (CAT) e subcategorias (SCAT) de análise, trabalhadas posteriormente no referido *software*, conforme a seguinte descrição (Tabela 2):

CAT 1 - Estratégias de Comunicação
CAT 2 – Cultura / Identidade
SCAT 1 – Cultura/Identidade Empresa
SCAT 2 - Cultura/Identidade Universidade
SCAT 3 - Cultura/Identidade Consórcio
SCAT 4 - Cultura/Ligação/Sobreposição de Identidades
CAT 3 - Sentimento de Pertença
SCAT 5 - Pertença à empresa
SCAT 6 - Pertença à Universidade
SCAT 7 - Pertença ao Consórcio

*Tabela 2 - Categorização da análise das entrevistas*

A todos os entrevistados foi garantida a confidencialidade das suas declarações, pelo que usaremos códigos para os identificar. A análise dos resultados será apresentada de seguida.

#### **4. Apresentação e Discussão dos Resultados do Estudo**

Os dados primários recolhidos, quer através das entrevistas, quer através da observação direta, revelaram tendências muito claras e permitem-nos descrever os fenómenos equacionados nas questões de investigação. Apresentaremos esses dados em quatro

secções temáticas: reconhecimento da organização temporária, sentimento de pertença, identidade e cultura do Consórcio, e comunicação do Consórcio.

#### 4.1. Reconhecimento da Organização Temporária

Sendo que a identidade e a cultura se constroem a partir da experiência partilhada entre membros de uma organização e sob a influência dos gestores de topo, os dados sugerem que, no caso em estudo, não existe nem uma identidade, nem uma cultura de Consórcio suficientemente fortes para se destacarem dos sentidos das *organizações-mãe*.

*Sujeito E3: Não sou colaboradora do consórcio.*

*Nem sei se existe isso.*

Apesar de ter uma existência formal e uma identidade visual específica e diferenciada da dos parceiros, os entrevistados não parecem reconhecer autonomia identitária à organização temporária. O Consórcio é referido como uma *parceria* (palavra usada pelos entrevistados, 47 vezes no total), sendo que nunca é identificado como ‘organização’ plena. Esta perceção não corresponde, assim, ao que está formalmente previsto no acordo de fundação do Consórcio, sendo que ali se inclui um organigrama próprio e um modelo de governação que pressupõe uma hierarquia muito próxima da das organizações tradicionais.

Por outro lado, os dados recolhidos revelam que os PMO consideram que colaboradores dos diversos projetos não têm noção da dimensão da organização temporária, o que é corroborado pelas entrevistas feitas aos colaboradores de um dos projetos. Tal pode ser explicado pelo facto de os membros do Consórcio

não trabalharem fisicamente juntos e raramente se encontrarem. Na verdade, há apenas dois eventos anuais em que se juntam todos os investigadores da empresa e da universidade para o estabelecimento de contactos e partilha de experiências.

*Sujeito E10: Tenho quase a certeza que a maioria dos colaboradores aqui da empresa nem sabe o que é que é feito dentro destes projetos e não sei se eles querem muito saber disso.*

*Sujeito E2: Mais do que os projetos, é uma parceria até porque há outro tipo de ações que o consórcio toma, como sejam as bolsas de doutoramento, como sejam os estágios que a [empresa] promove e que chamam os alunos da Universidade. É apenas um chapéu muito grande que as duas instituições partilham conhecimento e ambas as partes saem beneficiadas desta parceria.*

#### **4.2. Sentimento de pertença**

No que diz respeito ao sentimento de pertença, apenas cinco colaboradores se identificaram como colaboradores do Consórcio ou da parceria universidade-empresa. Destes cinco entrevistados, apenas dois referem, sem hesitar, que não pertencem nem à universidade, nem à empresa, mas ao Consórcio (Tabela 3).

<i>Em que organização trabalha?</i>			
No consórcio	Na empresa	Na universidade	Outros
5	6	5	1

*Tabela 3 - Distribuição das respostas quanto ao sentimento de pertença*

*Sujeito E15: “A identidade existe a nível do projeto e não do Consórcio. Esta questão do conjunto tem pontos muito esporádicos no tempo e são muito rápidos. As pessoas têm pouca noção de que pertencem a um consórcio, têm mais a noção de que pertencem a um projeto.”*

*Sujeito E13: Quando eu falo, [digo que] estou dentro de um projeto/programa de parceria entre a [empresa] e a [universidade]. (...) Isto é como eu me identifico. Mas quem me paga, é outra coisa.*

*Sujeito E12: Não é visível para as equipas de projeto se essa sinergia existe ou não. Entre os responsáveis existe, porque se convencionou que poderia ser útil. Mas não existe um mecanismo preparado.*

Convém ainda referir que nenhum dos colaboradores da empresa se identifica como colaborador do Consórcio, o que se poderá explicar pela ligação contratual que têm com a empresa e pela não exclusividade de funções. O mesmo não sucede com os investigadores temporários da universidade, que têm uma bolsa de investigação e não um contrato efetivo com a instituição.

A falta de sentimento de pertença detetada (ou até alguma *esquizofrenia identitária*) pode ser explicada pelo facto de o Consórcio ser uma entidade abstrata cuja tangibilização exigia um maior contacto entre os investigadores dos diferentes projetos e até os gestores de topo. O que gera verdadeiras equipas de trabalho são as relações que se vão construindo através das vivências diárias. Assim, a criação de sentimento de pertença acontece muito mais dentro de cada equipa de projeto – que, no fundo, é também uma outra organização

temporária dentro de organização temporária principal –, porque as equipas estão mais próximas e o objetivo final é mais perceptível.

Desta forma, concluímos que, havendo referências comuns entre os membros da parceria, não há um sentimento de pertença sustentado dos colaboradores ao Consórcio, em resultado do modelo de trabalho adotado, mas também na ausência de estratégias de comunicação interna que suprimam a distância cultural, identitária e física.

#### 4.3. Identidade e Cultura do Consórcio

Assim, e dado que a maioria dos colaboradores entrevistados não se identifica como colaboradores do Consórcio (ver Tabela 3), constatamos que embora este tenha uma existência formal e uma identidade visual própria, não tem, contudo, uma identidade e uma cultura organizacionais claras e demarcadas das *organizações-mãe*. Todavia, impera a perspectiva integradora (apresentada, por exemplo, pelo entrevistado número 2), admitindo-se que a formalização e comunicação da parceria beneficia ambas as organizações, ainda que não lhe seja atribuído um carácter de organização *per se*.

Ao longo da análise dos dados recolhidos torna-se ainda evidente a diferença nas relações de poder entre as organizações que compõem este Consórcio. A empresa é quase sempre referida como o lado dominante da parceria, como o *cliente* a cujas necessidades e *timings* a universidade deve responder. De facto, quando questionados acerca do equilíbrio da relação entre as partes que intervêm nesta parceria, os entrevistados deixam transparecer o entendimento de que o equilíbrio formal das duas organizações não tem lugar na prática.

*Sujeito E15: “Formalmente sim. (...) Mas, genericamente, fica a sensação de que o poder está um bocadinho mais do lado da [empresa]. Fica a sensação não comprovada.”*

Esta percepção de relações de força desequilibradas é também explicada pelo funcionamento diverso das duas *organizações-mãe*. Grande parte dos entrevistados alude ao facto de se tratar de uma empresa e de uma instituição (uma organização privada, portanto, e outra pública) como justificação para as suas diferentes formas de trabalhar e para as dificuldades na relação. E neste contexto, os entrevistados mencionam elementos diferenciadores da cultura organizacional, sem os referirem como tal. Os valores e crenças da empresa e da universidade são, muitas vezes, apontados como diametralmente opostos (como é o caso do valor do tempo ou do valor da autonomia), conduzindo a relatadas situações de conflito e desconforto.

*Sujeito E16: “ Às vezes há até uma dificuldade de relacionamento pela forma como lidam connosco. Nós não estamos habituados a ser tratados assim.”*

Por outro lado, as identidades da empresa e da universidade parecem sobrepor-se à do Consórcio, fazendo com que apenas uma parte dos colaboradores se sinta como trabalhador deste último. E uma das poucas medidas que procura contrariar esta tendência parece ser a da criação de um logótipo próprio para o Consórcio. Mas não sendo esta ação reforçada pelas vivências do dia-a-dia, percebe-se que acaba por perder sentido e esvaizar-se, não se concretizando numa identidade reconhecida e sentida pelo público interno. Os traços centrais e distintivos do consórcio em relação às organizações permanentes não são perceptíveis.

#### 4.4. Comunicação do Consórcio

Tendo em conta o acima referido, podemos ainda considerar que as ações de comunicação implementadas não foram adequadas à construção da identidade e da cultura do Consórcio. Na verdade, embora a comunicação surja como uma obrigação assumida com a entidade financiadora do Consórcio, não foi desenhada uma verdadeira estratégia de comunicação, quer interna, quer externa.

*Sujeito E2: Eu sei que há um plano, mas eu desconheço-o. Não sei se está a ser cumprido até porque, neste momento, nós não temos iniciativas de comunicação ativas. Por isso, não me parece que esteja a resultar da melhor forma.*

*Sujeito E3: Há coisas que estão definidas. Há coisas que, na minha opinião, podiam ser consideradas e que não estão. Mas se há uma estratégia? Há um conjunto de ações que se tomam e que fazem parte. Se são as melhores ou não... Não lhe chamaria estratégia, mas há preocupações com isso. Aliás, nós no relatório, aquele que fazemos para a entidade financiadora, temos que colocar lá as atividades de comunicação.*

Para além dos eventos, convém referir outro mecanismo de comunicação implementado pelo Consórcio e enunciado nas entrevistas. Referimo-nos a uma plataforma online muito próxima de uma rede social, que serviria para fomentar a troca de experiências entre os membros do projeto, ultrapassando a barreira da distância física e dos ritmos de trabalho. Contudo, esta rede não teve grande sucesso entre os investigadores, sendo que foi mencionada apenas por um dos entrevistados, que questionava a sua utilidade.

Em termos de comunicação externa importa ainda referir que esta é alvo de um filtro por parte da empresa, uma vez que há questões de confidencialidade relacionadas com o tipo de produtos que estes projetos de inovação procuram desenvolver. Esse fator acaba por ser uma condicionante à divulgação dos resultados para fora da organização temporária, sendo que apenas um grupo muito limitado de *stakeholders* externos é convidado para os eventos bianuais onde são apresentados os resultados dos projetos. Disto resulta a impossibilidade de também procurar construir identidade de fora para dentro, como aconselha a literatura da especialidade.

Apesar do descrito, convém referir que a definição e implementação de estratégias de comunicação é vista pelos intervenientes na gestão do Consórcio como um dos eixos fundamentais para o seu sucesso. Este aspeto é ainda considerado mais importante em termos de comunicação interna, uma vez que o fraco sentimento de pertença ao Consórcio poderia ser superado pelo investimento em recursos de comunicação capazes de gerar uma relação coesa entre os membros das equipas.

## **5. Conclusões**

Face aos resultados apurados, estamos em condições de responder às questões de investigação e avaliar as hipóteses colocadas. A primeira inquietação (Q1) equacionava o processo de emergência da cultura e da identidade nas organizações temporárias e os resultados indicam que os traços distintivos e os valores da organização temporária só podem emergir num contexto de generosidade de sentidos das *organizações-mãe*, na medida em que precisam de ceder à organização temporária algumas características suas, abdicar de outras e deixar germinar

significados novos. Conclusões que ajudam a responder à questão de pesquisa seguinte (Q12) que sugeria que a criação de culturas e identidades próprias em organizações temporárias implicaria a flexibilização das culturas e identidades das organizações-parceiras. E, de facto, vimos no nosso estudo de caso que a rigidez dos sentidos organizacionais dos parceiros impediu a geração de uma cultura/identidade com traços próprios do Consórcio e diferente das entidades originárias (como sugeria a hipótese H4, que não foi confirmada no caso em estudo).

Acreditamos, contudo, que mesmo em cenários de flexibilização cultural será difícil atingir contextos de mono-identidades em organizações temporárias. É mais provável a construção de *organizações-estado*, ou seja, entidades onde os colaboradores partilham o mesmo território (físico e de tarefa) e aceitam um conjunto de traços de identidade comuns dominadores e temporários, mas mantêm uma ligação aos seus grupos culturais originários e de maior relação. Até porque as primeiras hipóteses colocadas, de confluência de sentidos para um território expressivo comum (H1, 2 e 3), não se verificaram no caso em estudo. Ainda assim, julgamos que se mantêm válidas como descritivas do processo mais adequado à construção de culturas e identidades próprias em organizações temporárias.

O estudo mostrou ainda outros entraves à criação de culturas e identidades partilhadas em organizações temporárias pelas barreiras que geram ao desenvolvimento de sentimentos de pertença por parte dos seus colaboradores. E a forma de contratação parece ser uma dessas barreiras, pois determina a percepção do colaborador sobre a entidade para a qual trabalha. Constatamos que os colaboradores contratados pela empresa e pela universidade, embora com funções no Consórcio, se identificam claramente como trabalhadores da *organização-mãe*. E os colaboradores com bolsas de investigação temporárias tenderam

a identificar-se como colaboradores da organização temporária (ou da universidade, como unidade científica). Isto leva-nos a corroborar a ideia de Rutten (2016), de que o tipo de contrato pode influenciar o compromisso com a instituição temporária e a criação de uma identidade organizacional. Além disso, o facto de os colaboradores terem a percepção de que existe um desequilíbrio de poder na parceria, parece contribuir para que o compromisso seja maior com a entidade vista como mais poderosa.

Quanto à última questão (Q13), sobre o papel da comunicação na construção de cultura/identidade nas organizações temporárias, aferimos que é central pois tem o potencial de dar vida e significado a organizações provisórias e, muitas vezes, virtuais. Embora seja da maior pertinência referir a confirmação da hipótese associada a esta questão (H5): a comunicação levada a cabo deve obedecer a estratégias profissionalizadas, orientadas para o planeamento da cultura/identidade mais adequadas à missão da organização temporária, para que a sua partilha e aceitação no grupo sejam bem-sucedidas.

Senão, veja-se o exemplo do nosso estudo: as reuniões anuais de partilha de conhecimentos entre os 400 colaboradores que compõem o Consórcio poderiam constituir ações positivas na criação de sentimentos de pertença à organização temporária; contudo, pela falta de alinhamento estratégico com os demais processos de comunicação, estes eventos parecem não ser capazes de gerar valores culturais e traços de personalidade fortes e distintivos. Tal leva-nos a considerar que as ações de comunicação desenvolvidas até ao momento do estudo, porque isoladas e sem estratégia, não foram eficazes na criação de uma memória afetiva e relacional comum. Sugerimos, assim, o desenvolvimento de estratégias de comunicação adaptadas aos públicos – incluindo narrativas comuns - para que o sentimento de pertença seja construído e cultivado.

De resto, acreditamos que no futuro cada vez mais organizações assumirão este carácter temporário, focado na prossecução de objetivos. E os públicos que pertencem hoje a uma organização temporária poderão amanhã fazer parte de outra, eventualmente até com as mesmas equipas. Assim, para que se atinjam bons resultados, é necessário ter públicos internos (ainda que transitórios) alinhados e comprometidos com esses mesmos resultados. A comunicação organizacional interna não pode, pois, ser colocada num segundo plano da gestão das empresas e instituições, mas deve ser assumida como dimensão estratégica da promoção da performance organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, B. (1991). *Imagined Communities*. New York: Verso.
- ANGROSINO, M., & de Perez, K. (2000). *Rethinking observation: From method to context*. (N. Denzin & Y. Lincoln, Eds.). Thousand Oaks: Sage.
- BERG, B. L. (2001). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Allyn and Bacon. Retrieved from <https://books.google.pt/books?id=9S-RHAAAAMAAJ>
- BILLING, M. (1995). *Banal Nationalism*. London: Sage Publications.
- DEAL, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley Publishing Company. Retrieved from [https://books.google.pt/books?id=9\\_L7qnCEiUwC](https://books.google.pt/books?id=9_L7qnCEiUwC)
- DEETZ, S., TRACY, S. & SIMPSON, J. (2000). *Leading Organizations Through Transition*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- GIOIA, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Identity, Image, and Organizational Adaptive Instability, *25*(1), 63–81.
- JO HATCH, M., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. In: *European Journal of Marketing*, *31*(5/6), 356–365. <https://doi.org/10.1108/eb060636>

- KALLA, H. K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. In: *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302–314. <https://doi.org/10.1108/13563280510630106>
- LUNDIN, R. A., & SÖDERHOLM, A. (1995). A theory of the temporary organization. In: *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437–455. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00036-U](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-U)
- MUMBY, D. K. (2001). Power and Politics. In: F. Jablin & L. Putnam (Eds.), *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods* (pp. 585–623). Thousand Oaks: Sage Publications.
- PETERS, T. J., & Waterman, R. H. (1984). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*. Warner Books. Retrieved from <https://books.google.pt/books?id=5vljU7wuoZYC>
- RUÃO, T. (2008). *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*. Universidade do Minho.
- RUÃO, T. (2016). *A organização comunicativa: teoria e prática em comunicação organizacional*. Braga: CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.
- RUTTEN, R. (2016). Knowledge Creation in Temporary Organizations. In: M. Peris-Ortiz & J. Ferreira (Eds.) *Cooperative and networking strategies in small businesses* (pp. 175–195). Cham: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-44509-0\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-319-44509-0_10)
- RUTTEN, R., & OERLEMANS, L. (2009). Temporary inter-organisational collaboration as a driver of regional innovation: an evaluation. In: *International Journal of Innovation and Regional Development*, 1(3), 211. <https://doi.org/10.1504/IJIRD.2009.021844>
- SCHEIN, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (3<sup>rd</sup> Edition). San Francisco: Jossey-Bass.
- SHENHAR, A. J., & DVIR, D. (1996). Toward a typological theory of project management. In: *Research Policy*, 25(4), 607–632 [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(95\)008772](https://doi.org/10.1016/0048-7333(95)008772)

- SPICER, D. P. (2011). Changing Culture: A Case Study of a Merger Using Cognitive Mapping. In: *Journal of Change Management*, 11(2), 245–264. <https://doi.org/10.1080/14697017.2010.550266>
- VAN RIEL, C. B. M., & BALMER, J. M. T. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. In: *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 340–355. <https://doi.org/10.1108/eb060635>
- WALTER, J., KELLERMANN, F. W., FLOYD, S. W., VEIGA, J. F., & MATHERNE, C. (2013). Strategic alignment: A missing link in the relationship between strategic consensus and organizational performance. In: *Strategic Organization*, 11(3), 304–328. <https://doi.org/10.1177/1476127013481155>
- WELCH, M., & JACKSON, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. In: *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- YIN, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications. Retrieved from <https://books.google.pt/books?id=FzawIAdilHkC>