

ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
de Oliveira do Hospital

esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE COIMBRA

Mestrado em: Marketing e Comunicação

**A influência da Responsabilidade Social
na relação entre Comunicação Interna,
Imagem e Implicação Organizacional
numa organização de saúde privada**

2013

ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
de Oliveira do Hospital

esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE COIMBRA

Mestrado em: Marketing e Comunicação

A influência da Responsabilidade Social na relação entre Comunicação Interna, Imagem e Implicação Organizacional numa organização de saúde privada

Vanda Cristiana Asseiro Gomes

Trabalho realizado sob a orientação do Professor Doutor Daniel Roque Gomes

Outubro de 2013

"Aqueles que passam por nós, não vão sós, não nos deixam sós. Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós."

Antoine de Saint-Exupéry

Ao Sílvio, pelo seu companheirismo e apoio integral.

Agradecimentos

Este trabalho representa a última etapa de um percurso caracterizado por trabalho intensivo e pleno de conhecimentos e aprendizagens. Resulta por um lado, de dedicação e vontade e por outro, de auxílio, orientação e disponibilidade de várias pessoas que me acompanharam.

Primeiramente, apresento um particular e sentido agradecimento ao Professor Daniel Gomes, pelos conhecimentos transmitidos, apoio e disponibilidade que sempre me prestou desde o primeiro ano de licenciatura. Agradeço sobretudo, pela confiança depositada e pelo investimento na minha pessoa. Foi um privilégio contar com a sua orientação.

Quero ainda prestar reconhecimentos à Professora Joana Fernandes pelas suas palavras inspiradoras, pelos primeiros passos na RSO e pelas diversas oportunidades de me envolver de forma mais intrínseca no Mestrado e na Escola. Também à Professora Alexandra Leandro pela sua disponibilidade e contributos sempre presentes.

À minha Organização que me acolheu, a mim e ao projecto, desde o primeiro dia. Um agradecimento ao Dr. José Alexandre, ao Eng.º Manuel Carvalho, ao Dr. Victor Bernardo e a todos os colegas, em especial à minha equipa do internamento.

À família e aos amigos que me apoiaram e se mantiveram sempre presentes e otimistas. Também, às pessoas queridas que já partiram e que são fonte de força e ânimo, dou uma palavra de agradecimento e saudade.

Efeitos da Responsabilidade Social na relação entre Comunicação Interna, Imagem e Implicação Organizacional

Resumo: A Responsabilidade Social nas Organizações (RSO) apoia as práticas de diálogo e compromisso da organização com os seus *stakeholders*, através de um relacionamento ético e transparente (Indicadores Ethos da RSO, 2011). Por outro lado, a Comunicação Interna (CI) apresenta-se enquanto área privilegiada, dado o seu alcance estratégico e a sua natureza indissociável das estruturas e dos sistemas organizacionais. Neste sentido, estes dois indicadores apresentam-se como relevantes perante o presente contexto que se vivencia, caracterizado pela competitividade e constrangimento económico.

Desta forma, este trabalho perspetiva contribuir para a compreensão do efeito da CI e da RSO sobre determinantes estratégicos e competitivos organizacionais, como é o caso da Imagem Organizacional (IO) e da Implicação Afetiva (IA) numa organização privada do sector da saúde.

No seguimento de uma revisão bibliográfica incidente nas variáveis em estudo, efetuou-se um estudo empírico junto dos colaboradores.

Os resultados principais mostram que há efeitos de interação entre RSO e CI. Surgindo assim, base para se falar de Comunicação Interna Socialmente Responsável, nomeadamente ao nível da Imagem e da Implicação.

A importância destes resultados é discutida a nível teórico, empírico e prático, nomeadamente na estratégia que a organização toma junto dos seus *stakeholders* internos.

Palavras-chave: Comunicação Interna, Responsabilidade Social, *Stakeholders* internos, Comportamento Organizacional.

Abstract: The Corporate Social Responsibility (CSR) supports dialogue and commitment practices between organization and its stakeholders, through an ethical and transparent relationship (RSO Ethos indicators, 2011). On the other hand, Internal Communication (IC) presents while a privileged area, given its strategic reach and their inseparable nature of structures and organizational systems. In this sense, these two indicators present themselves as relevant, facing the present context we live, characterized by economic constraint and competitiveness.

So, this work aims to contribute for the comprehension of IC and CSR effect in strategic determinants and organizational competitive such as Organizational Image (OI) and Affective Commitment (AC) in a health sector organization.

Following a literature review taking focus on the variables under study, we performed an empirical study among employees.

The main results show's interaction effects between RSO and CI, arising base to speak of Social Responsibility Internal Communication, namely in Image and Commitment level.

The importance of these results is discussed from a theoretical, empirical and practical level, namely in the strategy that the organization takes from its internal stakeholders.

Keywords: Internal Communication, Social Responsibility, Internal Stakeholders, Organizational behavior.

Sumário

Introdução	3
Capítulo I Fundamentação Teórica	
1 Análise da Literatura	7
1.1. Responsabilidade Social Organizacional	7
1.1.1. As Orientações Internas de Responsabilidade Social	16
1.2. Comunicação Interna	18
1.3. A Interação entre Responsabilidade Social e Comunicação Interna	23
1.4. Implicação Organizacional	24
1.4.1. Implicação Organizacional Afetiva	25
1.5. Imagem Organizacional	28
1.5.1. Imagem Organizacional Percebida pelos Colaboradores	30
Capítulo II Fundamentação Empírica	
1 Metodologia	37
1.1. Hipóteses de Estudo	37
1.2. Modelo de Análise	38
1.3. Procedimento e Instrumento	38
2. Resultados	41

2.1.	Análise de dados	41
2.1.1.	Caracterização da Amostra	41
2.1.2.	Análise da Dimensionalidade e Fiabilidade das variáveis em estudo	42
2.1.3.	Análise das Médias e Correlações	45
2.1.4.	Teste das Hipóteses de Estudo	46
Capítulo III Recomendações, Discussão e Conclusões		
1.	Recomendações de Carácter Aplicado	59
1.1.	Recomendações de Carácter Específico	60
2.	Discussão e Conclusões	70
3.	Limitações e Sugestões Futuras	73
Bibliografia		75

Abreviaturas:

CI – Comunicação Interna

CISR – Comunicação Interna Socialmente Responsável

IA – Implicação afetiva

IO – Imagem Organizacional

IOPC – Imagem Organizacional Percebida pelos Colaboradores

RSO – Responsabilidade Social Organizacional

Figuras

Figura 1.	Modelo de Carroll	12
Figura 2.	Eixos da Comunicação Interna	22
Figura 3.	Modelo de análise	38

Tabelas

Tabela 1.	Análise fatorial da CI	43
Tabela 2.	Análise fatorial da RSO	44
Tabela 3.	Matriz de Correlações	45
Tabela 4.	Análise dos efeitos considerados para a Imagem	47
Tabela 5.	Análise dos efeitos considerados para a Implicação	51
Tabela 6.	Análise da média por funções para a IA	61
Tabela 7.	Análise da média por funções para a IOPC	62
Tabela 8.	Plano de ações	63
Tabela 9.	Calendarização	69

Gráficos

Gráfico 1.	Interação Eixo do Confronto e IOPC	49
Gráfico 2.	Interação Eixo da Coesão e IOPC	50
Gráfico 3.	Interação Eixo da Circulação e IA	53
Gráfico 4.	Interação Eixo da Compreensão e IA	54

INTRODUÇÃO

O atual contexto económico pressiona, fortemente, o modo como as organizações constroem a sua diferenciação competitiva. Esta diferenciação pode ser traçada por via de diferentes áreas estratégicas, como é o caso da Comunicação da Gestão Financeira ou do Marketing (Dalcol & Siluk, 2012; Carvalho, 2006). Cada uma das vias oferece o seu contributo, quer seja na troca e circulação da informação no interior das organizações, quer na lógica de equilíbrio entre gastos e dividendos, ou ainda, através da criação e desenvolvimento de estratégias a nível da marca, produto ou serviços, naquilo que são as necessidades e motivações dos clientes.

Esta procura pela diferenciação tornou-se ainda mais evidente, face às atuais condições que as economias nacional e internacional, sobretudo na Zona Euro, atravessam. Estas condições de maior restrição e austeridade dos orçamentos disponibilizados pelos Estados às economias europeias, vieram somar-se às mudanças tecnológicas e à globalização crescente, trazendo consigo novas exigências e expectativas junto das administrações das organizações (Kotler, 2009; 2011). As tomadas de decisão dos gestores e a sua condução dos negócios são, hoje em dia e cada vez mais frequentemente, pautadas por preocupações éticas, seguramente, resultado de perfis de consumidores mais atentos e exigentes face às organizações da sua preferência (Ribeiro, 2009).

Assim, surgem hoje em dia novos desafios organizacionais, que assentam, por exemplo, na necessidade das empresas aderirem aos padrões internacionais que regulamentam o trabalho e os direitos humanos. Também, a crescente relevância dada aos *stakeholders* numa perspetiva holística, contribuí para que as organizações sejam mais transparentes e mais responsáveis nas suas atuações internas e externas (Neves, 2005).

Numa atualidade em que os produtos e serviços oferecidos pelas organizações são facilmente reproduzidos pela concorrência, as respostas para manter a diferenciação e aumentar a fidelização, associadas às preocupações éticas, têm que estar alinhadas de forma estratégica com a identidade que se apresenta ao público; às associações de imagem e reputação; à cultura interna que se pretende promover, e à comunicação a desenvolver (Ruão, 2008). É ainda igualmente importante que nesta equação de competitividade e diferenciação não se descure um dos ativos mais importantes das organizações: os colaboradores, encarados enquanto um dos principais recursos de rentabilização (Gomes, Duarte e Neves, 2010). É, precisamente, neste âmbito que se apresentam quatro áreas que, dada a sua forte vertente estratégica, poderão influenciar significativamente as organizações, a sua forma de atuação, o seu reflexo perante os seus *stakeholders* e a ligação por estes evidenciada: (1) a Comunicação Organizacional Interna, dado o seu papel estratégico e competitivo para a compatibilização dos interesses dos colaboradores e da empresa, através do estímulo ao diálogo e à troca de informações (Kunch, 2003); (2) a Responsabilidade Social e (3) a Implicação Afetiva, pela sua importância junto de indicadores de qualidade da organização (Motivação, Satisfação, baixo *turnover*, etc.) e (4) a Imagem Organizacional, como reflexo do ponto de vista das partes interessadas sobre a organização. Pretende-se com este trabalho, compreender o efeito da Comunicação Interna (CI) e da Responsabilidade Social Organizacional (RSO) sobre a Implicação Afetiva (IA) e sobre a Imagem Organizacional percebida pelos colaboradores (IOPC) numa organização privada do sector da saúde, de forma a orientar uma intervenção ao nível do aumento da ligação indivíduo-organização e da melhoria da Imagem Organizacional Percebida pelos Colaboradores.

CAPÍTULO I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1. Análise da literatura

1.1. Responsabilidade Social Organizacional

“Business is not divorced from the rest of society. The two are interdependent and it must be ensured, through mutual understanding and responsible behavior, that business’s role in building a better future is recognized and encouraged by society.”

(UN General Kofi Annan, 2000)

É de consenso geral, que o objetivo primordial das empresas seja o de gerar lucros através da comercialização de bens e serviços (CCE, 2001). No entanto, a atualidade representada pelas novas expectativas dos *stakeholders*, têm influenciado a atuação das organizações, que vêm os seus valores, horizontes temporais e atividades realizadas alteradas a um ritmo elevado (Neves, 2004). A Ética, o Desenvolvimento Sustentável e as orientações de Responsabilidade Social, são temas que surgem cada vez com maior frequência nas agendas das decisões estratégicas das organizações. Estes temas surgem, principalmente, como resposta de diferenciação ao surgimento das presentes pressões sociais e de mercado (Neves, 2005).

O conceito de RSO está diretamente associado ao conceito de Desenvolvimento Sustentável, na medida em que as suas orientações caminham no sentido da integração de caráter voluntário de preocupações Sociais, Ambientais e Éticas nas organizações (Neves e Bento, 2005). A definição apresentada pelo Green paper da CEE (2001), reflecte, precisamente, este caráter voluntário na sua definição, ao referir que a RSO consubstancia um conjunto de orientações estratégicas que as empresas, na base de atos voluntários, decidem aplicar de forma a

contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. Posteriormente, e numa versão mais atual, a RSO é apresentada baseada na norma internacional ISO 26000 (publicada em 2010). Os criadores da norma expõem o desejo e o propósito das organizações incorporarem considerações socio-ambientais nos seus processos de tomada de decisão e de se responsabilizarem pelos impactos que as suas próprias resoluções e ações têm na sociedade e no meio ambiente. Tal, condiciona um comportamento ético e transparente que contribuirá para o Desenvolvimento Sustentável, que se encontre em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento. Implica ainda, que a RSO seja parte integrante de toda a organização, seja posta em prática em todas as suas relações e tenha em conta os interesses dos *stakeholders* (ABNT, 2010). A este propósito, Leandro (2011) considera que a RSO pode ser definida através de um conjunto de políticas e práticas com alinhamento nos objetivos estratégicos das mesmas, que ambicionam responder às exigências da comunidade, do mercado e dos *stakeholders* internos, gerando assim valor para todas as partes interessadas. Apesar da multiplicidade do conceito, Neves (2005, p. 52) encontrou alguns pontos consensuais:

- 1) Comportamento adotado voluntariamente pelas organizações, que vai para além daquilo que é o exigido por lei, por considerarem ser do seu interesse a longo prazo.
- 2) Está intimamente ligado ao conceito de Desenvolvimento Sustentável de forma a integrar o impacto económico, social e ambiental.

- 3) É a forma de gestão da própria organização e não uma acumulação opcional, ao que são as suas funções centrais.

Desta forma, entende-se que a RSO deve estar inserida num conceito mais amplo: o do Desenvolvimento Sustentável (Neves, 2004). Isto é, o desenvolvimento que responde às necessidades do presente sem comprometer, no entanto, a capacidade das gerações futuras encontrarem respostas para as suas necessidades (World Commission on Economic Development, 1987). Sobrepondo o conceito de Desenvolvimento Sustentável ao funcionamento das organizações, o mesmo interage com as três dimensões da RSO: Económica, Ambiental e Social. Estas três dimensões resultam de um processo de crescimento do conceito de RSO ao longo de várias décadas, tal como documentado por Carroll (1979, 1999), cujo percurso explicativo se pretende seguir.

A génese da RSO parece estar situada nas primeiras preocupações sociais dos homens de negócios, que surgem ainda no âmago do séc. XX, nomeadamente, associadas a ações filantrópicas que, a título individual, forneciam livremente doações e constituíam associações de apoio social, complementares às actividades das suas empresas (Tenório, 2004). Estas ações situam-se no decorrer de uma época caracterizada por uma sociedade de tendências capitalistas, onde as preocupações das organizações incidiam, essencialmente, na produção máxima de bens e serviços. Isto acontecia na expectativa do retorno económico e na tentativa de aumento do lucro das organizações. Estes objetivos organizacionais tiveram o seu esplendor entre os finais do séc. XIX e princípios do séc. XX, aquando do surgimento das abordagens clássicas, nomeadamente, a Gestão científica do trabalho, a Perspetiva da administração e a Burocracia (Taylorismo (1895-1912), Fayolismo

(1916) e Weberismo (1922)). Já em meados do séc. XX, no decorrer deste contexto social e histórico, caracterizado por problemas humanitários que advieram do crescimento industrial, por problemas sociais e, também, pelo próprio desenvolvimento das ciências sociais e humanas, surge uma nova perspectiva que influenciou a gestão das organizações: a Escola da Relações Humanas (1923 -1955) (Cunha et al., 2006). Esta escola veio romper com um conjunto significativo de premissas de gestão das organizações existentes até à data. Os seus pilares assentavam, agora, na importância da comunicação informal, do trabalho em equipa e da liderança. É nesta época que se assinala o surgimento de uma importante obra: “The functions of the executive” de Barnard (1938, citado por Duarte, 2011). É neste livro que surge a primeira referência directa à RSO, o que fez com que se tornasse num dos pontos marcantes na sua história (Duarte, 2011).

De acordo com a autora, é sugerido que o comportamento das organizações perante a sociedade seja mais abrangente, indicando-se a cooperação como a essência e o fator essencial de sobrevivência das organizações. Esta realidade encontra-se perfeitamente em sintonia com os princípios evidenciados pela Escola das Relações Humanas, onde o fator humano ganha uma importância que era relegada, até então, apenas na eficiência organizacional. É a partir desta data que a RSO, tal como a conhecemos hoje, ganha a sua primeira dimensão: a Social, que se prende com questões como “clima social, empregabilidade, gestão e desenvolvimento de pessoas e suporte sociocultural (Neves e Bento, 2005). Houve, ainda, um conjunto de movimentos sociais, que deram materialização a esta dimensão que devem ser assinalados. Os anos 60, surgem como confirmação desta dimensão e com alguma legislação relevante, que torna obrigatório o cumprimento de imposições de ordem

social: Social Pact, Equal Pay Act; Civil Rights Act, foram reflexo das imposições legais relativas às condições de vida dos trabalhadores (ex. *“All persons shall be entitled to the full and equal enjoyment of the goods, services, facilities, and privileges, advantages, and accommodations of any place of public accommodation, as defined in this section, without discrimination or segregation on the ground of race, color, religion, or national origin.”* (Civil Rights Act, Public Law 88-352, Sec. 201a)). Estas representam uma obrigação moral, a favor da igualdade nas oportunidades e não discriminação de qualquer tipo (Almeida 2005).

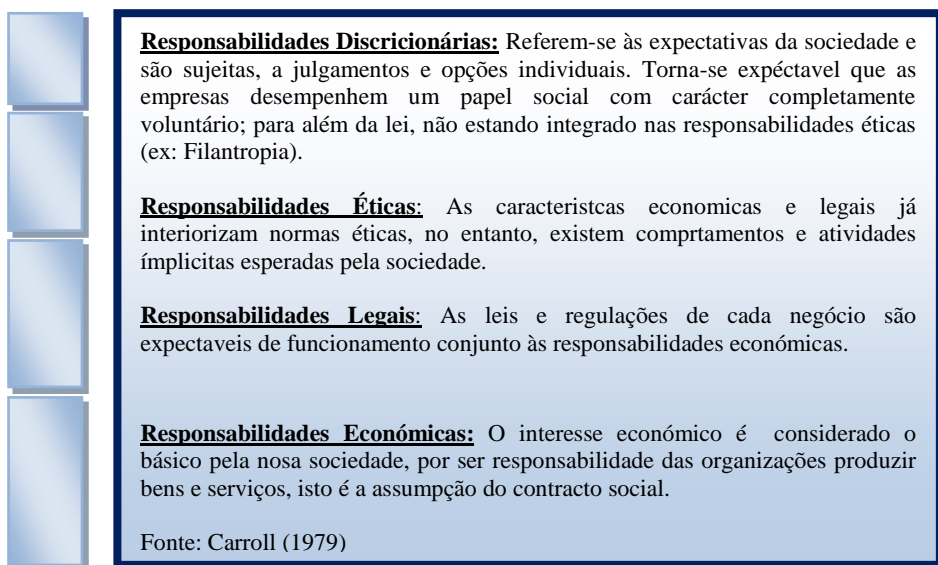
Por força das transformações de que eram portadoras, as opiniões acerca das funções sociais das organizações centram-se, maioritariamente, no sentido do carácter legislativo, nas bases de atuação e nos seus objetivos. Consequentemente, as discussões sobre o tema ganham preponderância, surgindo vários autores que apresentam propostas e opiniões totalmente divergentes (ex.: Bowen, 1953; Lewit, 1958; Davis, 1960; Frederick, 1960; Eelsand Walton, 1961; Friedman, 1962; citados por Carroll, 1999). Em síntese, se, por um lado, são defendidas as ideias de Filantropia, Caridade e Princípios éticos associadas à relação entre as organizações e a sociedade, (ex.: Bowen (1953, citado por Duarte, 2011), na sua obra “Social Responsibility of the businessman”)), em oposição, surgem as ideias de maximização do lucro das organizações, obediência à lei e criação de empregos (Friedman, 1962).

Alguns anos mais tarde, alguns acontecimentos como o aumento da importância da informática nas sociedades e nas organizações, ou o acréscimo concorrencial a uma escala mais global, foram factores impulsionadores do surgimento do racionalismo sistémico enquanto

escola de pensamento sobre a gestão das organizações (Cunha et al., 2007). As abordagens sistémicas (1955-1980) assentam, principalmente, no imperativo de que as organizações são entidades dinâmicas, que interagem abertamente e aprendem com o meio envolvente, tal como referem Bowditch e Buono (1992, p. 15) “*uma organização é um sistema composto de subunidades ou subsistemas que interagem continuamente e que dependem mutuamente uns dos outros*”. Durante a década de 60 e 70, quebra-se definitivamente a convicção da infinidade dos recursos naturais, da perceção de que o livre mercado evolui no sentido do bem-estar social e na premissa de que o meio ambiente é irrelevante em matéria de economia (Freire et al., 2008). É neste cenário que no ano de 1971 surge uma das organizações ambientalistas de maior visibilidade até aos dias de hoje: a Greenpeace.

No final da década nasce o trabalho de Carroll (1979) sobre RSO. O documento apresenta uma análise ao percurso histórico da RSO e documenta uma definição de RSO mais exaustiva, visível num modelo de quatro expectativas, classificadas em quatro grupos (Figura 1).

Figura 1. Modelo de Carroll



As quatro categorias não são cumulativas nem aditivas, estando ordenadas no que poderá ser uma sugestão de importância, no entanto, as quatro já coexistem nas organizações. Podem, ainda, ser utilizadas para ajudar a identificar as razões para determinadas ações das organizações, ao mesmo tempo que chamam a atenção para as responsabilidades éticas e discricionárias, que são normalmente esquecidas (Carroll, 1979).

Durante os anos 80 foi fomentado o interesse na investigação em RSO o que produziu uma emergência de conceitos alternativos, relacionados com o papel das organizações na sociedade (Duarte, 2011). De acordo com Carroll (1999), um dos maiores contributos desta década surge pelos autores Thomas Jones (1980, citado por Carroll 1999) e Peter Drucker (1984). Jones, refere a importância da RSO ser vista como um processo contínuo e não como um conjunto de resultados. Por outro lado, Drucker reafirma a ideia de que as organizações devem transformar as suas responsabilidades sociais em oportunidades de negócio. É neste período que a dimensão Económica associada à RSO ganha peso e preponderância, não colocando de parte, contudo, a relevância da dimensão Social.

Os anos 90 trouxeram muitas mudanças sociais e tecnológicas, coincidentes com o aumento dos mercados a uma escala mais global, influenciando a forma como a RSO ia sendo concebida e associada a indicadores variados (Freire et al., 2008). Assim, o conceito de RSO torna-se ponto de partida para outros conceitos e temas, que estreitaram o pensamento da RSO, tornando-se bastante compatíveis. A teoria do *stakeholder*, a Performance Social das Organizações, a Teoria da Ética nos Negócios e a Cidadania Organizacional são exemplos disso (Carroll, 1999). É neste âmbito que se torna mais visível a dimensão Económica

da RSO, no sentido em que a RSO é também encarada como uma oportunidade de negócio.

A década de 90 torna-se assim, um marco na história da RSO, principalmente pelo facto da sociedade civil passar a exigir mais e a confiar menos nas atuações das organizações que não se afirmam pela via de Responsabilidade Social (Griesse, 2003; Pessoa et al., 2009). Em 1999, é lançado o Pacto Global (*Global Compact*) pelas Nações Unidas, sendo um código de adesão voluntária, pretendia, através do esforço conjunto de empresas, defender os direitos e princípios ratificados na área dos direitos humanos, direitos laborais e princípios de defesa do ambiente (United Nations Global Compact).

Ainda na década de 90, Carroll (1999) completa a sua perspetiva histórica da RSO sugerindo que os anos 2000 se tornarão na era global da Cidadania Organizacional. Referindo ainda, que o conceito de RSO se tornará parte da prática e da linguagem dos negócios, por ser suporte de outras teorias, e também pela sua coerência com as expectativas atuais da sociedade civil.

Em 2001, a Comissão das Comunidades Europeias, publica “The green paper-promoting a European Framework for Corporate Social responsibility”. Através desta iniciativa, a União Europeia pretendeu aumentar o conhecimento acerca do impacto da RSO no desempenho económico das organizações e promover as boas práticas, incentivando a integração dos princípios inerentes à RSO nos programas de formação em gestão de empresas (CCE, 2002). O livro divide-se em vários capítulos que clarificam o conceito de RSO na sua dimensão interna e externa. Do ponto de vista da RSO, o Livro Verde representa um enorme contributo incentivando o desenvolvimento de boas práticas e aumentando a transparência, de forma a tornar muito mais ativo o papel

de todas as partes interessadas (CCE, 2001). Esta época é caracterizada ainda pelo aumento e crescente importância das preocupações relativas ao ambiente, exemplo disto é o protocolo de Quioto (ratificado em 2005) relativo às alterações climáticas. É a partir desta data que a RSO ganha a sua dimensão Ambiental. Com este acréscimo de considerações sobre as organizações, normalizadas pela RSO, fundamentou-se um Período com preocupações e expectativas diferentes sobre as organizações, caracterizando-se, muito globalmente, por uma crescente preocupação com as questões da Cidadania Organizacional, da Ética nos negócios e da Sustentabilidade. Quando transposto para a realidade organizacional, o tema da Sustentabilidade, dá origem ao “Tripple Bottom Line” da RSO. People, Planet e Profit, que, respectivamente, representam as orientações para a área Social, Ambiental e Económica.

Olhando retrospectivamente, existem, então, duas perspetivas pelas escolas dominantes do pensamento sobre a RSO: a Americana; e a Europeia. Embora partilhando princípios reguladores comuns, apresentam diferenças que se podem justificar por questões de regulação de mercado, política económica e regulação da sociedade que variam nos dois continentes (Matten & Moon, 2004, 2008; Duarte 2011). A escola Americana é amplamente dominada pelo modelo de Carroll e a Europeia mais focalizada nas orientações do “green paper” (CCE, 2002). Os pontos em comum assentam no objetivo de atender as expectativas e necessidades dos *stakeholders*. Já as principais diferenças incidem no facto de que a Escola Americana tem incidência na obediência legal e no cumprimento dos pressupostos económicos considerados na Responsabilidade Social enquanto, a Escola Europeia incide num pressuposto essencial, ir para além da lei, embora o desempenho económico e legal seja também desejável.

A base de fundamentação da Escola Europeia tem incidência nas três dimensões da RSO, Social, Económica e Ambiental que foram definitivamente corporizadas no âmbito da cimeira do Rio de Janeiro em 1992 (Neves, 2005). Estas dimensões quando sobrepostas ao conceito de Desenvolvimento Sustentável (People, profit e planet) geram seis campos de atuação, ao influir conjuntamente com os *stakeholders* internos e externos (Gomes, Duarte e Neves, 2009). Assim, e globalmente, a dimensão Económica gera expectativas na conceção de recursos que sejam adequados e que permitam a manutenção de um determinado padrão de vida. A dimensão Ambiental envolve o respeito dos recursos ambientais, de forma a que se interiorize que estes são regenerativamente limitados e que se pode comprometer a qualidade do ambiente caso se mantenham atos irresponsáveis. A dimensão Social implica que cada colaborador seja alvo de tratamento justo e respeitoso dos seus direitos como pessoa (Neves, 2004). Por uma questão de consistência com o tema em análise, irá fazer-se uma explanação com maior incidência na dimensão interna.

1.1.1 As Orientações Sociais Internas da Responsabilidade Social nas Organizações

Neves e Bento (2005) apresentam um conjunto de considerações sobre a dimensão Social interna da RSO, associando-a a um conjunto de práticas que contribuem para o desenvolvimento de climas internos abertos e participativos, e onde os colaboradores, tendencialmente, deverão ser tratados de forma justa e equitativa. Estas considerações vão no sentido da ampliação de práticas direcionadas ao desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores e à aproximação do

relacionamento entre colaboradores e organização. É ainda evidenciada a necessidade de se desenvolverem ações desta natureza nas organizações, numa óptica de longo prazo, de forma a assegurar a sua sustentabilidade (Duarte, 2011). Também o Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias apresenta um capítulo destinado à dimensão interna da RSO. A CCE (2001) considera que os trabalhadores são fundamentais no que respeita às práticas socialmente responsáveis das organizações. O desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores e a aproximação das relações entre a organização e os seus colaboradores são necessidades evidenciadas em conjunto com o desenvolvimento de ações que contribuam para a continuidade da organização, assegurando dessa forma a sua sustentabilidade (Neves e Bento, 2005; Duarte, 2011).

Por esta ordem de razões, a RSO tem surgido na literatura da especialidade associada a um conjunto de indicadores da qualidade da relação indivíduo-organização, como é o caso da relação com a Motivação (Salama, 2011), *Turnover* (Gomes, Duarte e Neves, 2009), Satisfação (Duarte, 2011; Valentine & Fleischman 2008, citado por Duarte, 2011) ou Implicação Organizacional (Almeida e Simões, 2009; Rego et al., 2010).

De acordo com o narrado, a RSO parece evidenciar a construção de benefício mútuo entre organização e colaboradores que pode ser constituído ao serviço dos públicos internos, nomeadamente, em temas como clima e cultura interna (Gomes, Neves e Duarte, 2009). Uma atuação socialmente responsável no âmbito dos *stakeholders* internos exige ainda uma coordenação com a política de comunicação da própria organização. É neste sentido, que surge o interesse em trabalhar a RSO em articulação com a Comunicação Interna das Organizações.

1.2. Comunicação Interna

“Dirige-se uma empresa mediante a libertação das iniciativas e das energias. Ontem o patrão sabia tudo melhor do que ninguém e comunicava em nome dessa superioridade. Presentemente, as suas atribuições levam-no a procurar pessoas bem mais fortes do que ele, a definir com elas o caminho a trilhar, a motiva-las para que vão em frente, comunicando” (Seillère, in Westhpallen, 1998).

O conceito de Comunicação Interna (CI) pode ser definido por um processo comunicativo pelo qual uma entidade organizacional pode ser criada e desenvolvida. Este conceito reúne ações que tem como objetivo informar o público interno, criando fluxos verticais nos dois sentidos e fluxos horizontais no interior da organização, com a finalidade de facilitar a produção, circulação, gestão da informação e também a relação e interação entre todos os constituintes (Almeida, 2009). Kunsch (2003, p. 154) considera que *«a Comunicação Interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis.»* A autora refere também, que a CI traz inúmeros contributos para as organizações, a nível da competitividade, baseados na partilha e na construção, de acordo com a compreensão da realidade dessas mesmas organizações.

Torna-se então necessário encarar a Comunicação Interna como uma das possíveis estratégias de aproximação entre a organização e os seus colaboradores, pois é através desta, que estes são envolvidos num ambiente positivo, onde tendencialmente produzem mais e melhor, o que proporciona benefícios para ambas as partes (Brum, 2003). A CI parte

assim, de um estado espontâneo da própria organização. Pode, no entanto, ser estimulada, controlada, antecipada e planeada, sendo permeável ao contexto onde as organizações estão inseridas (Gomes, Duarte e Neves, 2009). Durante os últimos anos, os contextos foram-se alterando e como consequência a CI foi representando diferentes papéis nas vidas das organizações, assim como foi o caso da RSO.

Almeida (2003) apresenta um conjunto de explicações sobre a forma como a CI foi evoluindo que importa sistematizar. Assim, o percurso histórico da CI pode compreender-se através de uma incursão pelas principais teorias organizacionais constituídas através das exigências estratégicas dos tempos e contexto onde cada uma se inseria. No âmbito das abordagens clássicas (Gestão Científica e Burocrática; Taylorismo; Fayolismo; Weberismo, 1856-1915), a CI surge como uma ferramenta de comando e controlo, de forma a servir os próprios objetivos de eficiência das organizações (Almeida, 2003). O fluxo comunicacional funcionava verticalmente e de forma descendente, assumindo um carácter formal. Incidia principalmente na informação transmitida que era necessária ao desempenho das funções dos colaboradores (Almeida, 2003).

Com o surgimento da Escola das Relações Humanas (1923-1955), a CI perde o seu carácter formal e dá-se a origem de novos conceitos. Surge assim, um novo fôlego no entendimento da Comunicação Interna no seio das organizações, o que provoca o surgimento de temas como o trabalho em equipa ou estilos de liderança. Os fluxos comunicacionais nesta altura continuavam a ser, essencialmente, verticais no sentido ascendente e descendente. O fluxo horizontal surge também nalgumas situações. Estas mudanças proporcionaram uma maior participação e envolvimento dos colaboradores na própria organização. Foi

precisamente nesta data que se corporizou a dimensão Social da RSO, tendo a CI contribuído para que isto acontecesse (Duterme, 2002).

Aquando do surgimento das abordagens sistémicas (1955-1980), a CI ganha uma maior importância, representando o papel de ferramenta estratégica das organizações, o que vem sendo reconhecido até aos dias de hoje. De acordo com a proposição das abordagens sistémicas, a envolvente contextual influencia diretamente as organizações, que se tornaram em entidades mais dinâmicas e permeáveis a influências externas). De uma forma global, entende-se que o carácter e o papel da CI nas organizações, tem uma evolução de ferramenta de controlo para ferramenta estratégica ao serviço das organizações (Duterme, 2002). No fundo entende-se que a CI tal como a RSO, deve ser considerada enquanto parte integrante de toda a definição estratégica da própria organização, cumprindo desta forma os seus objectivos económicos e sociais.

Este alinhamento estratégico da CI com o desenvolvimento da política organizacional manifesta-se num indispensável benefício para desenvolvimento da organização e permite a execução das suas funções. Para Myers e Myers (1982) são três as funções principais da CI: (1) coordenação das actividades de produção e regulação; (2) integração e socialização dos trabalhadores recém contractados; (3) inovação. Estas são aplicáveis à comunicação em geral. Já a proposta de Brault (1992) apresenta sete funções na organização: (1) informativa; (2) integradora; (3) retroativa; (4) sinal; (5) comportamental; (6) promotora da mudança e (7) imagem. Em suma, o que estas funções indicam é que a CI, dentro das organizações, contribui consideravelmente para a execução de um determinado número de ações, promovendo, assim, um enorme impacto estratégico sobre o seu funcionamento.

Relativamente ao seu raio de ação, considera-se que a CI se materializa no discurso da organização sobre si mesma, colocando assim em prática, um exercício de ação que cria impacto na organização (Henriet & Boneu, 1990). Tem o encargo de gerir a procura e a oferta da Comunicação no interior da organização (D'Almeida & Libaert, 2000). Um tópico de relevância significativa remete para o discurso que é difundido pela organização junto dos seus públicos internos. Assim, o que a CI difunde, tem que estar de acordo com o discurso que a organização produz sobre ela e por ela própria. Este princípio é fundamental na medida em que permite a partilha de valores e referências comuns a todos os constituintes da organização (Henriet & Boneu, 1990).

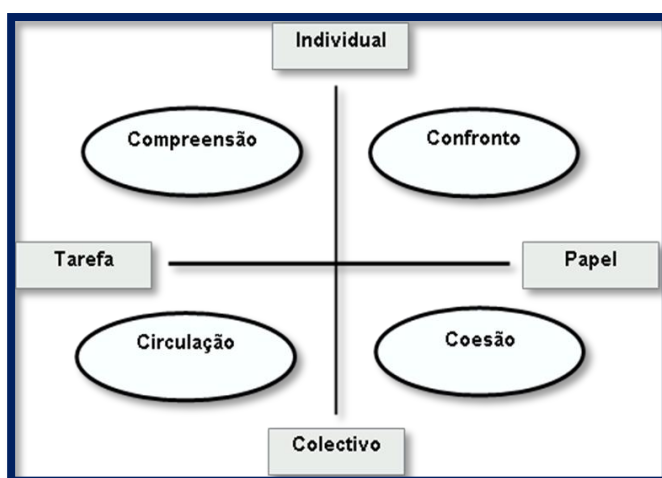
Estas funções não atuam de forma independente, sendo que a sua atuação conjunta permite o desenvolvimento estratégico da Comunicação Interna através dos seus eixos.

Há a necessidade de produzir CI nas organizações de uma forma dupla: individual e coletiva. De um lado, encontra-se a atitude de posicionar o indivíduo no coletivo, por outro lado surge a atitude coletiva que permite a articulação e integração dos indivíduos dentro da organização. São os indivíduos que movimentam as organizações, neste processo a comunicação tem o papel de criar, definir e refletir as relações destes dentro da organização (Hargie e Tourish, 2000).

É neste quadro que surge a importância dos dois focos da Comunicação Interna: (1) o foco no acto de comunicar, ou seja, comunicar ativamente sobre e pela organização, partilhando valores e referências comuns, facilitando e fomentando a comunicação interna; (2) e o foco no conteúdo do que se comunica, ou seja, a seleção dos meios e dos públicos deverá depender do conteúdo que se ambiciona comunicar.

Estes devem estar sempre em concordância, ou seja, à disposição em comunicar terá de estar ligado o conteúdo seleccionado para essa disposição (Henriet & Boneu, 1990). Da dinâmica e consonância entre o foco no acto de comunicar e no conteúdo da comunicação surgem quatro diferentes finalidades representadas por quatro eixos estratégicos da comunicação interna.

Figura 2. Eixos da Comunicação Interna



Adaptado de Henriet & Boneu (1990)

Assim temos, (1) **Compreensão** sobre o conhecimento acerca da organização, os seus aspetos estruturantes e melhor capacidade da sua própria cognição; (2) **Circulação** da informação, da compreensão e coordenação de funções; (3) **Confronto** de opiniões pessoais e de opiniões dos outros; (4) **Coesão** com a empresa e com os colaboradores, estimulando maior identificação com a organização (Henriet & Boneu, 1990).

A articulação destes quatro eixos contribui para que as funções e as finalidades da Comunicação Interna se tornem mais visíveis dentro das

organizações (Détrie & Broyez, 2001). Considera-se assim, que a Comunicação Interna é essencial na gestão de uma organização, sendo principalmente conduzida para os seus colaboradores, para os seus interesses e ambições, através de um conjunto de ferramentas e instrumentos variados e adaptados a cada organização de acordo com a sua estrutura (Caetano e Rasquilha, 2007). Sendo os públicos internos, um dos potenciais estratégicos das organizações, parece ser importante o desenvolvimento de ambientes de trabalho positivos e promotores de bem-estar, como factores competitivos.

1.3. A Interação entre Responsabilidade Social e Comunicação Interna

A exposição anterior, sugere benefícios mútuos da relação entre RSO e CI, nomeadamente, no sentido da promoção da atuação socialmente responsável das organizações junto dos públicos internos. A CI, ao atuar de forma integrada com os seus eixos na estimulação das orientações internas de RSO pode garantir um diferencial competitivo a uma organização. Pode ganhar, ainda, um alcance mais estratégico, ao ser conjugada com o compromisso de longo prazo associado às orientações internas de RSO. Saliente-se que a própria Identidade, Missão e Visão da empresa definirão o que poderá ser desenvolvido em consonância com as orientações internas de RSO e os Eixos da CI. Só desta forma se poderá manter a coerência, evitando implicações negativas de carácter interno e externo na própria Imagem das organizações (Gomes, Duarte e Neves, 2009).

É neste sentido que surge o recente aumento do investimento nas práticas de RSO e CI por parte das organizações como forma de

rentabilização de longo prazo, o que pode gerar efeitos de maior proximidade, afetividade e entendimento entre públicos internos e as suas organizações. É precisamente neste quadro que surge a importância de temas como a Implicação e Imagem Organizacional e de que forma se relacionam ou são rentabilizados por uma Comunicação Interna Socialmente Responsável.

1.4. A Implicação Organizacional

O tema da “Implicação Organizacional” tem vindo a ser alvo de interesse por parte de práticos e académicos ao longo das últimas décadas (Porter et al., 1974 citado por Tavares, 2001; Allen e Meyer, 1990, 1996; Meyer, 1997; Rowden, 2000, citado por Tavares, 2001; Ribeiro, 2009). O interesse no estudo do constructo revela-se por ser encarado enquanto indicador-chave de competitividade e de desempenho organizacional (Rego, 2003). A este propósito, Ribeiro (2009) revela que muito embora o tema seja amplamente estudado não é consensual, o que originou o surgimento de uma nuvem de conceitos associados, como é o caso de “comprometimento”, empenhamento” ou “compromisso. De forma comum e genérica, na literatura dedicada ao comportamento organizacional a Implicação Organizacional, é definida enquanto o vínculo desenvolvido entre um indivíduo e a organização com que colabora (Tavares, 2001). Do ponto de vista das mais-valias organizacionais, Rego (2003) revela que as pessoas mais comprometidas têm maiores probabilidades de permanecerem na organização, de se empenharem na realização de seu trabalho e no alcance dos objetivos organizacionais. Na raiz do constructo surgiram dois dos autores mais reconhecidos até aos dias de hoje, Meyer e Allen (1990). Estes autores

desenvolveram um modelo tripartido da Implicação Organizacional, onde são reveladas três dimensões distintas:

- A implicação afetiva refere-se à ligação emocional que o indivíduo partilha com a organização.
- A implicação de continuidade indica os custos inerentes ao abandono da organização.
- A implicação normativa reflete o grau de lealdade e responsabilidade que o indivíduo experiencia em relação à organização.

Ou seja, «Os colaboradores com uma forte implicação afetiva permanecem na organização porque querem, os que têm uma forte implicação de continuidade, porque precisam, e aqueles que têm uma forte implicação normativa, permanecem porque devem.» (Allen e Meyer, 1990, p. 3). Dado o carácter do estudo e os objetivos a ele associados, será a dimensão afetiva a mais explanada.

1.4.1 A Implicação Organizacional Afetiva

“Um colaborador afetivamente empenhado acredita nos objetivos e valores da organização e gosta de ser membro dela” (Allen & Meyer, 2000, p. 290).

Grande parte dos estudos centrados na implicação organizacional refere-se à dimensão afetiva, pelo facto de a multidimensionalidade da primeira ter sido recentemente desenvolvida (Tavares et al., 2007) e pelo facto de que a vertente afetiva tem prevalecido entre os investigadores ao longo dos tempos (Ribeiro, 2009). Já em 1968, Kanter (citado por

Ribeiro, 2009) definia o vínculo afetivo enquanto “empenhamento de coesão”.

Esta dimensão é considerada como sendo a mais preponderante por ser referenciada como a ligação psicológica, emocional, de identificação e envolvimento afetivo, estabelecida entre o indivíduo e a organização (Gomes, Duarte e Neves, 2010). Mowday et al., (1979, p. 226, citado por Ribeiro, 2009) aprofunda o conceito referindo que a implicação afetiva “*envolve uma relação ativa com a organização, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio contribuindo para o bem-estar da Organização*”. Ou seja, traduz-se por uma grande consonância entre valores e objetivos pessoais e organizacionais levando a que o colaborador exerça uma maior dedicação e vontade de permanecer na organização (Lillian, Freeman, Rush & Lance, 1999). De acordo com Meyer & Allen (1991) os colaboradores com elevada Implicação Afetiva possuem um sentimento de pertença e identificação com a sua organização, o que aumenta o seu envolvimento nas actividades organizacionais e a sua dedicação no desempenho diário das suas tarefas com um forte sentido nos objectivos organizacionais. Neste sentido, têm vindo a surgir vários estudos organizacionais que revelam a associação entre a Implicação Afetiva e importantes indicadores de produtividade organizacional, como é o caso do Suporte Organizacional; Justiça Procedimental; *Turnover* e recompensas organizacionais (Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001). Desta forma importa clarificar quais os indicadores que preveem a Implicação afetiva e que por outro lado surgem como consequentes desta.

De acordo com Meyer e Allen (1991, citado por Ribeiro, 2009), os preditores da IA podem ser divididos entre:

- Características pessoais (ex: idade, habilitações, género...), relações fracas e pouco consistentes.
- Características da função (ex: identidade da função, descentralização da tomada de decisão, feedback...), resultados significativo quando as variáveis são mediadas pelas experiências no trabalho.
- Experiências de trabalho (ex: atitudes de grupo, dependência da organização, equidade na distribuição de recompensas), relação directa e significativa.

Indicações de Meyer, Bobocel e Allen (1991) sugerem que as características ligadas à função influenciam a Implicação Afetiva, no entanto, consideram que são as experiências dos colaboradores na sua função, durante o primeiro mês, que apresentam a ligação mais significativa. As variáveis de experiência no trabalho, como a Percepção de Suporte Organizacional, Liderança Transformacional, Ambiguidade, Conflito de Papéis, e Justiça Organizacional têm vindo a ser considerados enquanto antecedentes de todas as dimensões de Implicação organizacional, em especial com a Implicação afetiva (Meyer et al., 2002 citado por Duarte, 2011).

A este propósito Ribeiro (2009) reforça que o suporte organizacional, a complementaridade de objectivos pessoais e organizacionais, a relação mantida com o supervisor ou a própria participação na definição de objectivos são também influência directa de uma forte implicação afetiva. Meyer e Smith (2000, citado por Ribeiro 2009) revelam ainda que as práticas de RH influenciam a IA, quando mediadas pela Percepção de Suporte Organizacional e de Justiça Procedimental.

A importância da Implicação Afetiva é ainda analisada a nível dos efeitos. Ou seja, em consequência da Implicação Afetiva, Paine e Organ (2000), revelam que pessoas mais implicadas afetivamente têm tendência a desenvolver baixo *turnover* e menos absentismo, por outro lado, evidenciam mais comportamentos extra papel e maior motivação para melhorar a performance da organização. Em consonância Meyer et al., (2002) referem que a Implicação Afetiva leva, ainda, ao aumento do empenho no trabalho, à melhoria da performance, produtividade, à diminuição do *stress* e dos conflitos familiares.

Em suma, colaboradores que estejam afetivamente ligados ao seu trabalho e à sua organização e que a percecionem enquanto uma organização positiva e socialmente responsável, têm também uma Imagem mais positiva da própria organização (Sayğan, 2011).

É precisamente neste sentido, que nasce a relevância da associação da Implicação Afetiva e da Imagem Organizacional à Responsabilidade Social Organizacional e à Comunicação Interna nas organizações, pois alimenta o objectivo de perceber quais os efeitos da sua ligação e de retirar as mais-valias associadas.

1.5 A Imagem Organizacional

“A construção da imagem para a maioria dos negócios devia ser uma questão de dizer a verdade, de comunicar a sua missão e a forma como servem os seus clientes. Longe de constituir uma forma de torcer, distorcer ou fabricar factos, a função de construção de imagem estará simplesmente a abrir as portas para que outros vejam o que se passa”(Graham, 1996 p.7)

O tema da Imagem nas organizações, tal como os anteriores, foi alvo de estudos durante várias décadas, embora exista um conjunto de autores que defendam que apenas só depois da década de 90 tenha despertado maior interesse (Riordan et al., 1997; Herrbach & Mignonac, 2004; Lee et al., 2008, citado por Duarte, 2011). Os académicos começaram a interessar-se com o tema, principalmente a partir do lançamento de vários livros, com incidência no objeto, como é o caso de “Bromley, Reputation, Image and Impression Management”, de 1993. Também a publicação de rankings em jornais e revistas da área da gestão, como o Financial Times ou a revista *Fortune*, representaram o seu contributo (Ruão e Salgado, 2007). Pode dizer-se que a origem da Imagem vem da comunicação, ou seja, é o resultado daquilo que é a Comunicação planeada e não planeada, sendo a Comunicação o processo da transferência de Identidade em Imagem (Ruão, 2000). É neste sentido que o conceito de Identidade tem vindo a ser desenvolvido numa relação próxima ao da Imagem. A Identidade pode ser definida pelos traços físicos (elementos visuais identificativos) e a Identidade Cultural, como resultado de marcas conceptuais, normas e referências a partir das quais a organização pensa, sente e atua. É deste conjunto de características únicas que poderá resultar a Imagem (Silva, 2009).

O conceito de Imagem Organizacional não apresenta, pois, uma consensualidade, na medida em que depende da relação estabelecida entre *stakeholders* e organização. No entanto, Imagem de uma organização pode ser considerada enquanto “o resultado interativo que um amplo conjunto de comportamentos seus produz no espírito dos seus públicos.” (Villafañe, 1993 p. 28). Lievens (2006) considera, ainda, que o conceito poderá ser globalmente definido pelas impressões dos indivíduos acerca da organização, dependendo ainda, de sugestões

sociais, ou seja, enraizada em impressões gerais acerca da organização (Cable & Yu, 2006; Fombrun & Shanley, 1990 citados por Gomes & Neves, 2010).

A Imagem Organizacional nem sempre corresponde às expectativas da própria organização, o que revela a importância da sua monitorização e administração estratégica. Sendo a imagem um elemento relevante e estratégico para as organizações, saber como corrigir, desenvolver ou rentabilizar o mesmo, e/ou tentar minimizar os erros de perceção dos *stakeholders*, deve ser visto enquanto um recurso estratégico. Se for bem gerida pode ser uma fonte competitiva e condicionar comportamentos. Pelo contrário, ao ser mal gerida e controlada, poderá ter os efeitos inversos.

1.4.1. A Imagem Organizacional Percebida pelos Colaboradores

Fombrun e Van Riel (1997) distinguem dois tipos de Imagem: Imagem Pretendida e Interpretada, sendo ambas concebidas pelos membros da organização. Imagem pretendida refere-se às associações que os líderes da organização pretendem ter, enquanto que, Imagem Interpretada se refere às associações mentais que os colaboradores poderão ter da organização junto do exterior. É neste sentido que surge a importância dos públicos internos na definição da Imagem Organizacional. São estes os primeiros a fazer um julgamento sobre a organização, que surge como resultado do processo de comunicação da sua Identidade e que originará um determinado número de atitudes. Dutton et al., (1994) distinguem um conceito de Imagem Organizacional centrado nos colaboradores:

- Imagem Externa Interpretada: traduz a avaliação e interpretação do prestígio da empresa por parte dos seus colaboradores no seu meio ambiente. Esta Imagem que os indivíduos percebem da organização, influencia as suas atitudes e respostas. Uma Imagem Organizacional Percebida pelos Colaboradores (IOPC) positiva pode ser construída através de diversos factores, como é o caso de (1) práticas económicas e sociais da empresa (Duarte, 2011), que representam um potencial fator competitivo (Branco & Rodrigues, 2006) e também através de (2) orientações organizacionais de RSO (Kotler & Lee, 2005).

Assim, poderá considerar-se que as orientações de RSO tendem a ser perceptíveis e claramente consideradas, apresentando um fator de julgamento pelos colaboradores e uma percepção acerca da Imagem da organização que poderá condicionar a sua própria relação com a organização e com a situação específica da situação de trabalho (Duarte, 2011). Mael e Ashforth (1992, citado por Duarte, 2011) indicaram ainda, que quando os colaboradores acreditam que os *stakeholders* externos da sua organização a avaliam de uma forma positiva e prestigiada, desenvolvem níveis mais elevados de Identificação e Implicação Organizacional. Um dos factores determinantes neste processo é a Comunicação (Silva, 2009). Através da Comunicação dos valores da organização aos públicos internos pode difundir-se uma Imagem correcta e coadunada com a Identidade pretendida (Massey, 2003).

A Comunicação com propósitos de construção de Imagem constitui, assim, um assunto importante no campo da gestão das organizações dado o seu carácter estratégico junto dos *stakeholders* da organização (Menezes, 2011). Uma estratégia de Comunicação eficaz, nomeadamente, de CI, pode exercer um efeito positivo no ambiente interno da organização, e sobre a opinião que os públicos internos têm da

organização e consequentemente sobre a imagem global da mesma (Westpallen, 1998). Assim, parece ser de extrema importância gerir estrategicamente a Comunicação Interna, com o objetivo de implementar uma imagem favorável da organização. Através de uma boa Imagem Organizacional parece ser possível, conforme sugerem vários autores, atrair talentos, gerar lealdade, empenho e dedicação dos colaboradores (Gomes e Neves, 2010; Lee & Lum, 2008, citado por Ribeiro, 2011; Kreisman, 2002).

A Imagem parece depender, em grande parte, do julgamento dos públicos internos. Organizações com melhor Imagem parecem reunir colaboradores bem informados e motivados, e parecem conseguir responder às críticas, divulgar os êxitos e engrandecer os méritos. São eles que atuam como embaixadores fiéis, credíveis e positivos (Westpallen, 1998). Uma das formas de evitar implicações negativas na Imagem passa, ainda, pela consonância entre a Identidade, Missão e Visão da Organização, que podem ser estrategicamente desenvolvidas através das orientações de Responsabilidade Social e pela forma como esta é articulada com a Comunicação Interna (Quintão, 2009; Rodrigues et al., 2011; Jurosoval & Durkoyal, 2012).

A título de curiosidade, a revista Exame e O Great Place to Work Institute desenvolvem anualmente um projeto que apresenta as organizações que mais se destacam a nível da Justiça, Credibilidade, Confiança das chefias, Respeito e Espírito de Equipa. Depois de selecionadas 100 organizações é elaborado o ranking das 100 melhores empresas para trabalhar. Assim, as organizações que têm os procedimentos mais éticos e justos, vêm o seu esforço ser recompensado pelo aumento da sua Reputação e Notoriedade passando uma IOPC positiva e de Credibilidade. Em suma, as organizações com mais sucesso,

parecem construir a sua IOPC, através do desenvolvimento de estratégias e praticas que façam uma integração das preocupações sociais, económicas e ambientais na sua estratégia organizacional. Agindo como organizações exemplares, refletindo os seus valores e cultura e considerando o bem- estar dos seus *stakeholders* internos e externos.

CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO EMPÍRICA

1. Metodologia

Com base na revisão da literatura anteriormente referenciada, e de acordo com os objetivos propostos, optou-se por uma metodologia quantitativa. O objetivo da pesquisa quantitativa é o de medir relações entre variáveis por associação e obter informações sobre determinada população (Fonseca, 2008). Recorrendo ao Instrumento de questionários, propõem-se as seguintes hipóteses de estudo e respectivo modelo de análise:

1.1. Hipóteses de Estudo

H1 - A relação entre a Comunicação Interna através dos seus Eixos e a Imagem Organizacional Percebida pelos Colaboradores é positiva e significativa.

H2 – A relação entre a Comunicação Interna através dos seus Eixos e a Implicação Afetiva é positiva e significativa.

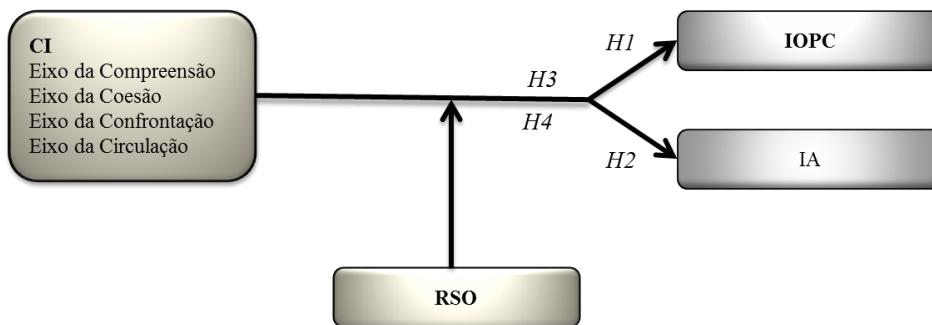
H3 - A Responsabilidade Social Organizacional Interna modera a relação entre os Eixos da Comunicação Interna e a Imagem Organizacional Percebida pelos Colaboradores, na medida em que irá fortalecer a relação.

H4 - A Responsabilidade Social Organizacional Interna modera a relação entre os Eixos da Comunicação Interna e a Implicação Afetiva, na medida em que irá fortalecer a relação.

1.2. Modelo de Análise

O seguinte modelo assenta em efeitos de relações direitas e de relações de moderação. Estes últimos preveem que sempre que a relação entre uma variável independente e uma dependente ganhe, perca ou altere o seu sentido por via de influência de uma terceira variável, estamos perante um efeito de moderação desta última sobre a relação entre as duas primeiras (Baron & Kenny, 1986). Assim, é proposto que a relação entre a CI a IOPC e a IA seja positiva e significativa. Esta relação ganhará magnitude, com a influência da RSO em todas as dimensões.

Figura 3. Modelo de análise



1.3. Procedimento e Instrumento

Em termos de procedimento de recolha dos dados, a direção central de recursos humanos procedeu ao envio de exemplares do instrumento e afetação da responsabilidade de aplicação e recolha dos dados a um responsável de cada área específica. Cada um destes responsáveis obedeceu a critérios de aplicação do instrumento que passaram por: garantir um espaço adequado para a recolha dos dados; garantia de explicação dos objetivos do estudo aos participantes; garantias de anonimato; instruções de preenchimento dos questionários e

condições de devolução. Estas instruções encontravam-se igualmente escritas na folha de rosto do instrumento.

A construção do questionário foi efetuada tendo por referência as indicações fornecidas por Podsakoff, Mackenzie, Lee & Podsakoff (2003). Para testar as hipóteses de estudo previstas, foram efetuadas análises correlacionais e também regressões lineares, de forma a analisar as relações diretas e os efeitos de moderação previstos em consonância com os passos sugeridos por Baron & Kenny (1986).

Responsabilidade Social Organizacional:

As orientações de Responsabilidade Social foram avaliadas segundo uma escala de 16 itens utilizada e validada por Duarte (2011) na sua tese de Doutoramento. Os itens foram divididos em três áreas de atuação da RSO:

- RSO relativa aos colaboradores, (7 itens (ex. “A organização investe na promoção do equilíbrio trabalho-família”)).
- RSO relativa à comunidade e ao meio ambiente, (6 itens (ex. “Esta Organização investe no desenvolvimento de projetos de conservação ambiental”)).
- RSO relativa à economia (3 itens (ex. Esta Organização esforça-se para ser rentável”)).

Comunicação Organizacional Interna:

A Comunicação Interna foi avaliada segundo a construção de uma escala de 16 itens baseados nos eixos da Comunicação Interna de Henriët & Boneu, (1990) (ex. “A informação que me é disponibilizada é suficiente para permitir que eu me situe dentro desta organização”).

Imagem Organizacional Percebida pelos Colaboradores:

A Imagem Organizacional Percebida pelos Colaboradores foi avaliada segundo uma escala de 6 itens utilizada por Duarte (2011) tendo a autora seguido as indicações de Riordam et al., (1997) para se compreender a forma como os colaboradores avaliam a organização (ex. “Em geral eu acho que esta empresa tem uma boa imagem global.”).

Implicação Organizacional Afetiva:

Para medir a Implicação Afetiva dos participantes com a organização utilizou-se uma versão portuguesa e adaptada da escala de Allen e Meyer (1996). A escala foi constituída por 6 itens (ex. “Eu não sinto um grande sentimento de pertença a esta organização”).

2. Resultados

2.1. Análise de dados

Enquanto pontos prévios da análise de dados, houve uma preocupação em garantir que a amostra não continha *missing values* (não respostas) ou *outliers* suscetíveis de enviesar os dados. Neste sentido, procedeu-se à identificação e retificação de *outliers* severos e à solicitação da correção dos *missings* pela média das respostas.

De seguida e com base na literatura anteriormente sistematizada e de forma a dar cumprimento aos objetivos do estudo em questão, foi efetuada uma análise de dados com as seguintes etapas:

- Caracterização da Amostra
- Análise da dimensionalidade e fiabilidade das variáveis em estudo
- Análise de médias e correlações
- Teste das hipóteses de estudo

2.1.1 Caracterização da Amostra

A organização presente neste estudo está inserida no sector da saúde e é representada através de uma Unidade Hospitalar Privada situada em Coimbra. A Amostra recolhida nesta Organização é de 172 colaboradores, sendo constituída maioritariamente por participantes do género feminino (80,1%), com idades maioritariamente constituídas entre os 26 e os 30 (31,6%), e os 31 e os 35 (26, 3%). Em termos de antiguidade na organização 33.1% dos colaboradores têm vínculo com a Organização há 1 ano (início da abertura ao público). As funções são distribuídas entre a equipa de secretariado clínico (40,4%), equipa de enfermagem (24,6%); equipa de auxiliares (17,5%); hospedeiras (4,7%);

equipa técnica (3,5%); equipa médica (3,5%); quadros superiores (2,9%) e equipa do *contact-center* (2,9%).

2.1.2. Análise da dimensionalidade e fiabilidade das variáveis em estudo

Entendeu-se importante garantir a dimensionalidade das variáveis presentes no estudo, nomeadamente, as relacionadas com a Responsabilidade Social das Organizações e da Comunicação Interna, na medida em que cada um dos constructos tinha subjacente a noção de sub-dimensões. Assim, para os constructos de Responsabilidade Social das Organizações e Comunicação Interna, foram feitas, separadamente, duas análises factoriais exploratórias em componentes principais. Adicionalmente, procedeu-se à aplicação do teste de *Harman* (Podsakoff, Mackenzie, Lee & Podsakoff, 2003), de forma a assegurar que os dados não estão contaminados com erros de variância provocados pelo método comum, o que revelou que os dados são robustos a estes tipos de problemas.

Assim, ao nível da Análise Factorial Exploratória (AFE) em componentes principais realizada às medidas de Comunicação Interna, optou-se por aplicar uma rotação ortogonal, utilizando o método *Varimax*, que providenciou um bom valor de adequação (KMO: ,894). A tabela seguinte apresenta os resultados à AFE dos itens relativos à Comunicação Interna. Seguindo um critério de maximização dos pesos de factorização em cada dimensão correspondente, optou-se por excluir alguns itens que evidenciavam posicionamento factorial dúbio.

Tabela 1. Análise factorial da Variável Comunicação Interna (<i>Rotated Component Matrix</i> ^{a)}	<i>Component</i>			
	1	2	3	4
A informação que a organização me fornece destinada ao bom desempenho das minhas funções é suficiente.	,804	,407	,246	,208
A informação que esta organização me fornece destinada ao bom desempenho das minhas funções é eficaz.	,789	,263	,337	,355
A informação que me é disponibilizada é suficiente para permitir que eu me situe dentro desta organização.	,388	,790	,255	,304
Frequentemente, sinto que a informação que permite que me situe dentro desta organização está atualizada.	,326	,732	,306	,397
A informação que circula na organização destinada ao bom desempenho de trabalho coletivo é útil.	,179	,225	,812	,418
A informação que circula na organização destinada ao bom desempenho do trabalho coletivo é eficaz.	,456	,297	,772	,140
Sinto que faço parte de uma identidade coletiva devido à informação que me é disponibilizada por esta organização.	,312	,371	,332	,779
Com frequência, sinto que me identifico frequentemente com esta organização devido à informação que me é disponibilizada.	,335	,526	,336	,658

%variância explicada 92 %; KMO: ,89; Bartlett p.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.; Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization; a. Rotation converged in 7 iterations.

De acordo com os resultados extraídos da AFE efetuada, foi possível assegurar uma dimensionalização ajustada à proposta teórica de factorização dos Eixos da Comunicação Interna em linha com as considerações de Henriet e Boneau (1990). Identificaram-se os quatro Eixos da Comunicação gerados a partir de oito itens, sendo que, a partir da factorização sugerida, desenvolveram-se as variáveis compósitas para os diferentes Eixos da Comunicação Interna.

Idêntico procedimento foi seguido para o constructo de Responsabilidade Social das Organizações. Assim, efetuou-se uma AFE aos itens utilizados para medir a RSO, aplicando-se o método de rotação *Varimax*, que ofereceu um bom valor de adequação (KMO: ,823). Ao nível dos resultados extraídos da AFE efetuada, verificou-se uma dimensionalização ligeiramente divergente da proposta inicial, mas consistente com dois grandes grupos de fatores de Responsabilidade Social: Interno e Externo. A sugestão de factorização apresentada, foi

construída a partir da utilização de quinze itens, tendo-se optado pela exclusão de um item por uma razão de factorização dúbia. A partir da factorização gerada, desenvolveram-se as variáveis compósitas para as dimensões, interna e externa da Responsabilidade Social.

Tabela 2. Análise factorial da Variável Responsabilidade Social (Rotated Component Matrix^a)	<i>Component</i>	
	1	2
Esta organização desenvolve projetos de conservação da natureza.	,819	,127
Esta organização apoia a criação e o desenvolvimento de empresas mais pequenas.	,803	,134
Esta organização apoia a integração de pessoas com deficiência.	,788	,305
Esta organização dá donativos para associações de proteção da natureza.	,762	,056
Esta organização apoia causas sociais.	,684	,078
Esta organização apoia eventos culturais e educativos.	,522	,079
Esta organização garante a segurança do emprego.	,182	,717
Esta organização desenvolve regras internas que orientam o comportamento dos colaboradores.	-,023	,703
Esta organização cumpre com o código do trabalho.	,416	,682
Esta organização incentiva a formação profissional dos seus trabalhadores.	,326	,657
Esta organização apoia eventos desportivos.	,331	,657
Esta organização promove o equilíbrio entre vida familiar e vida profissional.	,296	,561
Esta organização garante o pagamento atempado de salários e regalias.	,418	,549
Esta organização esforça-se por ser uma das melhores empresas no seu sector de atividade.	-,088	,506
Esta organização esforça-se por ser lucrativa.	-,018	,487

% Variância explicada: 50,29%; KMO: ,82; Bartlett p.000

Extraction Method: Principal Component Analysis; Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization: a. Rotation converged in 3 iterations.

2.1.3. Análise de médias e correlações

A tabela 3 apresenta as médias, os desvios-padrão, as correlações e as consistências internas das variáveis. É possível constatar que todas as variáveis do estudo se encontram significativamente associadas entre si. Especificamente, verifica-se que as orientações internas de RSO se encontram positivamente e significativamente correlacionadas com todos os eixos de CI (Eixo da Compreensão $r = ,53$; Eixo do Confronto $r = ,59$; Eixo da Circulação $r = ,58$; Eixo da Coesão $r = ,58$) e também com a Imagem ($r = ,49$) e com a Implicação Afetiva ($r = ,49$). Todos os Eixos da CI se encontram também positiva e significativamente correlacionados com a Imagem e a Implicação afetiva.

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8
1.RSO Interna ^(a)	3,2	,67	(.85)							
2.RSO Externa ^(a)	2,4	,76	,513**	(.74)						
3.Eixo Compreensão ^(b)	3,4	1,5	,539**	,370**	(.89)					
4.Eixo Confronto ^(b)	3,7	1,5	,598**	,401**	,790**	(.85)				
5.Eixo Circulação ^(b)	4,2	1,4	,583**	,369**	,721**	,705**	(.88)			
6.Eixo Coesão ^(b)	3,8	1,5	,586**	,358**	,750**	,856**	,754**	(.87)		
7.Imagem OPC ^(a)	4,1	,64	,495**	,388**	,450**	,478**	,586**	,480**	(.80)	
8.Implicação Afetiva ^(b)	4,3	1,5	,494**	,393**	,564**	,569**	,567**	,540**	,579**	(.90)

** Todas as variáveis correlacionadas a $p < ,01$
Escala de 5 pontos (a); Escala de 7 pontos (b)
Alfas Cronbach entre parênteses na diagonal

Em suma, a Comunicação Interna e a Responsabilidade Social Organizacional apresentam relação significativa com a Imagem Percebida pelos Colaboradores e com a Implicação Afetiva. Decorrentes

desta análise, os dados parecem estar em linha com a revisão bibliográfica efetuada e com as hipóteses previamente formuladas.

2.1.4. Teste das hipóteses de estudo

Numa análise mais aprofundada e no sentido de testar as hipóteses de estudo de moderação propostas, foram seguidos os passos propostos por Baron & Kenny (1986) através de método de regressões lineares. Para dar cumprimento aos passos estabelecidos, efetuou-se em dois momentos duas análises distintas às duas variáveis em análise. Num primeiro momento, analisando a variável Imagem Organizacional Percebida pelos Colaboradores, efetuou-se: (1) uma primeira regressão introduzindo as variáveis de controlo (Habilitações literárias e Idade); (2) uma segunda regressão introduzindo as variáveis preditoras (RSO Interna; CI-Eixo da Compreensão; CI-Eixo da circulação; CI-Eixo do Confronto e CI-Eixo da Coesão) e uma (3) terceira regressão, introduzindo os termos de interação (RSO interagindo com os 4 eixos) tendo como variável critério a Imagem Percebida pelos Colaboradores. Verificou-se que o modelo foi enriquecido através da introdução das variáveis previstas, porém, e embora havendo aumento da variância explicada, o mesmo não revelou alterações significativas (Modelo 1 – R^2 A_{just} . 6,5 % / $F= 6,716$; $sig.=,002$ / Modelo 2 –; R^2 A_{just} . 39,9%; $F= 16,663$; $sig.=,000$; $sig. F$ change = ,000/ Modelo 3 – R^2 A_{just} . 40,4%; $F= 11,152$; $sig.=,000$; $sig. F$ change = ,276), sugerindo a existências de efeitos principais e com um efeito de moderação significativo. Estes dados, embora discretos, apresentam uma tendência que se encontra em linha com as hipóteses previstas no modelo de análise.

A tabela 4, apresenta todos os passos propostos por Baron & Kenny (1986) para testar efeitos de moderação através de método de regressões lineares.

Tabela 4. Análise dos Efeitos considerados para o modelo testado						
Modelo		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Idade	,101	,031	,257	3,270	,001*
	Habilitações literárias	-,023	,036	-,050	-,639	,262
2	Idade	,061	,025	,157	2,435	,008*
	Habilitações literárias	,027	,029	,060	,929	,177
	RSO Interna	,199	,073	,213	2,717	,004*
	Eixo da Compreensão	-,021	,043	-,052	-,486	,314
	Eixo do Confronto	,042	,055	,100	,768	,222
	Eixo da Circulação	,196	,045	,438	4,377	,000*
	Eixo da Coesão	-,006	,055	-,013	-,101	,170
3	Idade	,061	,025	,154	2,381	,005*
	Habilitações literárias	,028	,029	,062	,957	,170
	RSO Interna	,176	,077	,189	2,297	,012*
	Eixo da Compreensão	-,035	,045	-,087	-,791	,215
	Eixo do Confronto	,046	,055	,108	,825	,205
	Eixo da Circulação	,212	,046	,474	4,559	,000*
	Eixo da Coesão	-,009	,056	-,021	-,157	,438
	RSO interna*Eixo CI Compreensão	,046	,062	,084	,747	,228
	RSO interna*Eixo CI Confronto	-,204	,095	-,328	-2,148	,017*
	RSO interna*Eixo CI Circulação	,036	,067	,056	,533	,298
	RSO interna*Eixo CI Coesão	,127	,081	,230	1,578	,059**

Variável dependente: Imagem

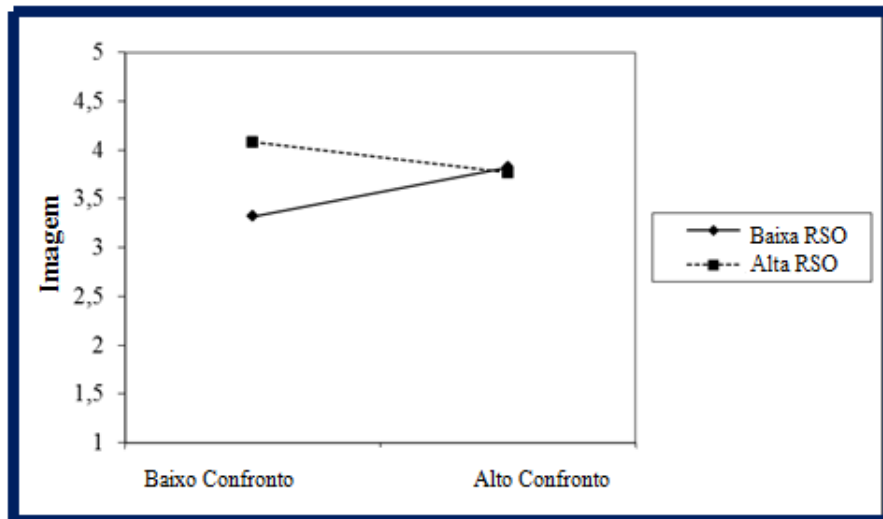
*One-tailed sig. ,05; **One-tailed sig. ,10

Neste sentido verifica-se que a Responsabilidade Social Interna ($\beta = ,189$) e o Eixo da Circulação ($\beta = ,474$) têm um efeito significativo a $<,05$; ou seja, as variáveis têm um efeito direto na Imagem Organizacional Percebida o que faz sentido dado o fator de juventude da

organização. O Eixo do Confronto tem também um efeito significativo a $< ,05$ aquando da interação com a RSOI ($\beta= -,328$); ou seja, o efeito de interação é significativo e há um fortalecimento deste através das orientações de RSO. Por ultimo o Eixo da coesão através da interação com a Responsabilidade Social Organizacional Interna (RSOI) apresenta também um efeito significativo a $< ,10$ ($\beta= ,059$); embora neste caso o efeito de interação seja mais fraco e marginal.

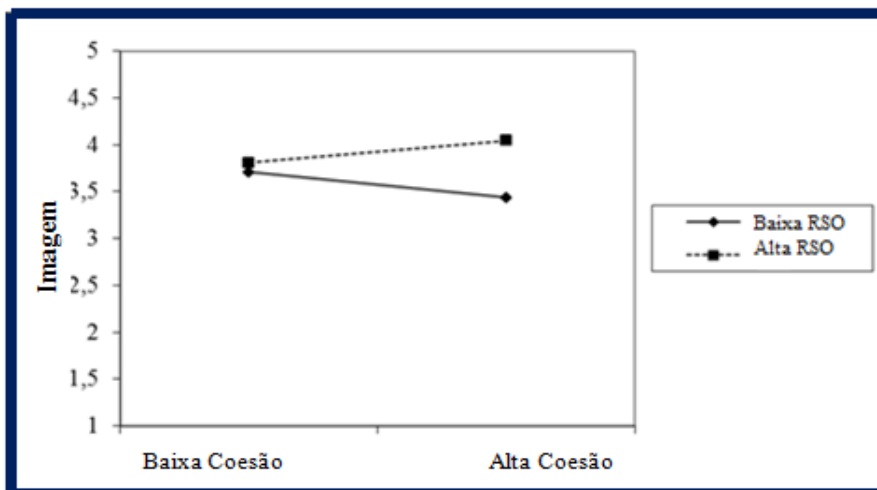
Quando analisados os resultados, agora graficamente, nos Gráficos 1 e 2, verifica-se que (Gráfico 1) os efeitos de moderação são bem visíveis. Verifica-se que elevada percepção de RSO gera elevado nível de Imagem, ao contrário do que acontece com baixa percepção de RSO. Quando cruzada com a Comunicação Interna, verifica-se que elevada percepção de RSO cruzado com elevada percepção de Eixo do Confronto, gera nível de Imagem superior a baixa percepção de RSO e de Eixo do Confronto. Os resultados parecem sugerir que para se obter resultados na Imagem percebida pelos colaboradores parece ser aconselhável o investimento nas perceções de RSO e, também, na RSO em articulação com a Comunicação Interna ao nível do Eixo do Confronto e da Coesão.

Gráfico 1. Efeito de interação entre o Eixo do Confronto e a Responsabilidade Social na IOPC



Adicionalmente, no gráfico 2 pode-se verificar que, ao nível da interação entre o Eixo da Coesão com a RSO, o cruzamento de elevada percepção de RSO com a de elevada percepção de Eixo da Coesão é a que traz os maiores efeitos na Imagem, sendo igualmente útil o investimento em RSO. Assim, confirmam-se parcialmente as Hipóteses 1 e 3.

Gráfico 2. Efeito de interação entre o Eixo da Coesão e a Responsabilidade Social na IOPC



Quando globalmente considerados, parece fazer sentido falar em efeitos positivos na Imagem por uma Comunicação Interna Socialmente Responsável. Estes resultados dão indicação de que uma atuação estratégica socialmente responsável a nível interno, permite obter resultados positivos na Imagem Percebida pelos Colaboradores. Surgem indicações, ainda, de que a actuação estratégica ao nível do Eixo da Coesão (e para o Eixo do Confronto, apesar de em menor escala) podem ser estrategicamente reforçadas pelas orientações internas de RSO, de forma a reforçar a IOPC através da dinamização de valores comuns.

Num segundo momento, analisou-se a variável Implicação Organizacional Afetiva, seguindo-se os mesmos passos já efetuados anteriormente: (1) uma primeira regressão introduzindo as variáveis de controlo (Habilitações literárias e Idade); (2) uma segunda regressão introduzindo as variáveis predictoras (RSO Interna; CI-Eixo da Compreensão; CI-Eixo da Circulação; CI-Eixo do Confronto e CI-Eixo da Coesão) e uma (3) terceira regressão, introduzindo os termos de

interação (RSO interagindo com os 4 Eixos) tendo como variável critério a Implicação Afetiva. Verificou-se que o modelo foi enriquecido através da introdução das variáveis previstas (Modelo_1 - R^2 Ajust 4,2%; $F=8,557$; $Sig = ,004$ /Modelo_2 - R^2 Ajust 39,2 %; $F=20,530$; $Sig. ,000$ /Modelo_3 - R^2 Ajust 44%; $F=4,558$; $Sig ,002$), sugerindo a existência de efeitos principais e com um efeito de moderação significativo. Estes dados estão em linha com as hipóteses previstas no modelo de análise.

A tabela 5, apresenta todos os passos propostos por Baron & Kenny (1986) para testar efeitos de moderação através de método de regressões lineares.

Tabela 5. Análise dos Efeitos considerados para o modelo testado						
Modelo		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Habilitações literárias	-,235	,080	-,219	-2,925	,002*
2	Habilitações literárias	-,091	,066	-,085	-1,390	,083**
	RSO interna	,368	,171	,168	2,159	,016*
	Eixo da Compreensão	,169	,100	,178	1,685	,047*
	Eixo do Confronto	,178	,128	,181	1,395	,082**
	Eixo da Circulação	,228	,104	,219	2,194	,015*
	Eixo da Coesão	-,029	,125	-,030	-,235	,407
3	Habilitações literárias	-,089	,063	-,083	-1,402	,082**
	RSO interna	,384	,169	,175	2,265	,013*
	Eixo da Compreensão	,162	,100	,170	1,621	,054*
	Eixo do Confronto	,121	,124	,123	,976	,115
	Eixo da Circulação	,292	,105	,281	2,793	,003*
	Eixo da Coesão	,011	,122	,011	,092	,462
	RSO interna*Eixo CI Compreensão	-,217	,139	-,167	-1,564	,060**
	RSO interna*Eixo CI Confronto	-,500	,212	-,343	-2,356	,010*
	RSO interna*Eixo CI Circulação	,350	,151	,235	2,313	,011*
	RSO interna*Eixo CI Coesão	,196	,179	,151	1,093	,138

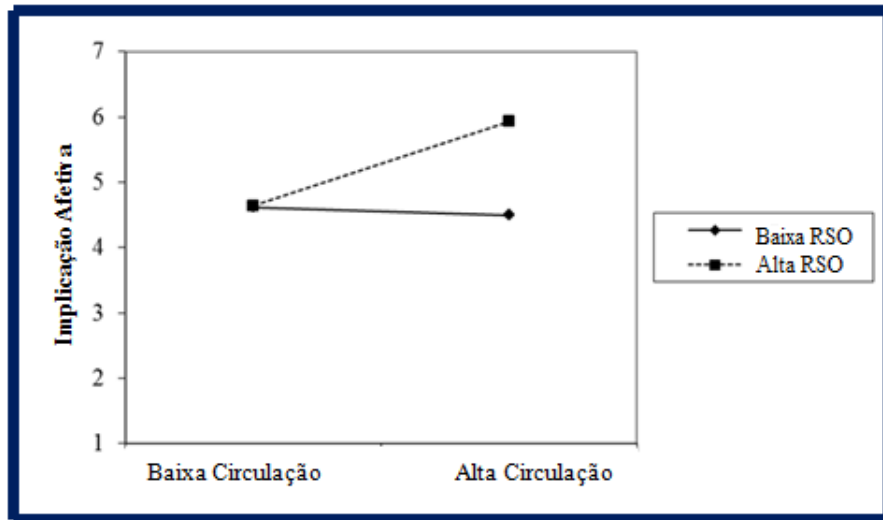
Variável dependente: Implicação Afetiva

*One-tailed sig. ,05; **One-tailed sig. ,10

A análise a estes dados permite apurar o cumprimento dos pressupostos inerentes aos testes de moderação, observando-se um acréscimo da variância com a introdução de blocos (Tabela 5). A Responsabilidade Social Interna ($\beta = ,368$), o Eixo da Circulação ($\beta = ,228$) e o Eixo da Compreensão ($\beta = ,169$) têm um efeito significativo a $< ,05$; ou seja, as variáveis têm um efeito direto na Implicação Organizacional Afetiva. O Eixo do confronto ($\beta = ,178$) apresenta também um efeito significativo, embora neste caso seja marginal. No entanto, através da interação com a RSO Interna (RSOI) o efeito torna-se significativo a $< ,05$, ou seja o efeito da interação é significativo e há um fortalecimento deste através das orientações de RSO. O Eixo da Circulação, que já tinha um efeito significativo direto, mantém o efeito ao interagir com a RSO. Contrariamente a esta tendência, o Eixo da Compreensão ($\beta = , -217$), que apresentava um efeito estatisticamente significativo no bloco 2, ao interagir com a RSOI, demonstra um efeito marginal.

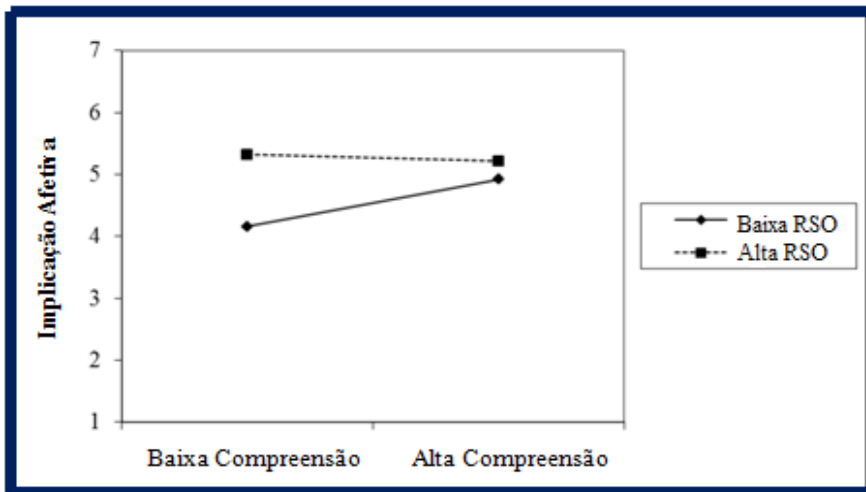
Quando analisados os gráficos 3 e 4, verifica-se, primeiramente, (Gráfico 3) que uma percepção de elevada RSO juntamente com uma percepção elevada de Eixo da Circulação, gera o nível mais elevado de Implicação Afetiva, o que sustenta a utilidade de actuação articulada entre Comunicação Interna com o Eixo da Circulação em conjugação com a RSO.

Gráfico 3. Efeito de interação entre o Eixo da Circulação e a Responsabilidade Social na implicação Afetiva



No gráfico 4, verifica-se que é a elevada percepção de RSO que gera um maior nível de Implicação Afetiva, sendo igualmente importante o seu cruzamento com elevada percepção de Eixo da Compreensão. Neste sentido confirmam-se as Hipóteses 2 e 4.

Gráfico 4. Efeito de interação entre o Eixo da Compreensão e a Responsabilidade Social na implicação Afetiva



Globalmente considerados os resultados ao nível da Implicação Afetiva, também aqui parece fazer sentido falar de Comunicação Interna Socialmente Responsável. Sendo o Eixo da Circulação responsável pela circulação de informações e o motor base da interatividade, é este Eixo que permite que o próprio sistema de comunicação da organização gere os fluxos de informação entre emissores e destinatários de forma eficaz, permitindo a coordenação, orientação, e controlo das tarefas e pode ser reforçado pela RSO.

É por esta razão, que faz sentido articular CI com RSO ao nível dos Eixos da Circulação e da Compreensão, pois a RSO vai reforçar a actuação e as responsabilidades da CI neste domínio.

Confirma-se, paralelamente, a importância de uma estratégia de RSO de longo prazo que seja considerada enquanto a forma de gerir da própria organização, contribuindo para uma consonância de valores e objetivos organizacionais e pessoais dos colaboradores, aumentando o Vínculo

Afetivo dos colaboradores à sua organização, nomeadamente, se articulada com a Comunicação Interna, em manifestações estratégicas de Comunicação Interna Socialmente Responsável.

**CAPÍTULO III – RECOMENDAÇÕES, DISCUSSÃO E
CONCLUSÕES**

1. Recomendações de carácter aplicado

A análise dos dados já apresentados permite olhar para a organização-alvo num sentido de recomendações de intervenção, de forma a considerar que a concepção de Comunicação Interna Socialmente Responsável pode atuar neste contexto organizacional.

Os principais resultados apontam que o cruzamento dos Eixos da Comunicação Interna e as orientações internas de RSO originam a incorporação pela CI dos princípios internos de RSO. Desta forma, sugerem-se algumas recomendações necessárias de forma a dar sentido ao cumprimento dos objectivos estratégicos da organização, que passam pela melhoria do Vínculo Afetivo do colaborador à organização e também de uma melhoria na Imagem Organizacional Percebida pelos Colaboradores. Há assim, uma oportunidade de trabalhar áreas específicas como o clima social interno, a empregabilidade, a qualidade de vida no trabalho e o acompanhamento junto dos colaboradores. De uma forma mais específica, o enfoque da estratégia estará dependente do que se encontra predefinido na Missão, Visão e Identidade, que por sua vez influenciará a Imagem Organizacional Percebida pelos Colaboradores e também a ligação emocional individuo-organização. Nesta sequência, deverá ser considerado o desenvolvimento de acções que conjuguem principalmente a associação entre os Eixos da Circulação e da Compreensão com a RSO para a IA e da Coesão e do Confronto com a RSO para a IOPC. Com ênfase na Circulação para a Implicação e na Coesão para a Imagem.

1.1.Recomendações de caracter específico

Neste sentido e, de forma a direccionar as acções a um público específico, efectuou-se uma análise estatística descritiva com o objetivo de calcular as médias da Implicação Afetiva e da Imagem por função. Analisando as estatísticas descritivas relativas às funções e à variável Implicação Afetiva, foi possível verificar que Hospedeiro/a e Enfermeiro/a são as funções que apresentam uma média abaixo ou mais perto do ponto médio da escala (Escala de 7 pontos), respectivamente com $M=3,2143$ e $M=4,0306$. Neste seguimento, torna-se pertinente direccionar algumas ações específicas a estes dois grupos de colaboradores de forma a aumentar o Vínculo Afetivo do colaborador à organização. Adicionalmente, são ainda pertinentes acções específicas para os restantes grupos de colaboradores, embora neste caso o que se pretenda seja manter o Vínculo Afetivo. Ambiciona-se, assim, concretizar os interesses estratégicos da organização nos âmbitos de uma Comunicação Interna Socialmente Responsável.

Tabela 6. Análise da média para a Implicação afetiva			
Estatísticas Descritivas ^a			
	N	Média	Desvio padrão
Implicação afetiva	69	4,3602	1,54691
a. Função = Sec. Clínica/o			
Implicação afetiva	42	4,0306	1,78080
a. Função = Enfermeira/o			
Implicação afetiva	8	3,2143	1,78755
a. Função = Hospedeira/o			
Implicação afetiva	30	4,3810	1,16984
a. Função = Auxiliar			
Implicação afetiva	6	5,3333	,96750
a. Função = Técnico/a			
Implicação afetiva	6	5,0000	,23905
a. Função = Medica/o			
Implicação afetiva	5	5,2857	,91473
a. Função = Quadros Superiores			
Implicação afetiva	5	4,1714	,91696
a. Função = Call Center			

Num segundo momento, depois de analisadas as estatísticas descritivas relativas às funções e à variável Imagem Organizacional, foi possível verificar que todas funções apresentam níveis acima do ponto médio da escala (escala de 7 pontos). Torna-se assim pertinente, tal como no exemplo anterior, direcionar ações específicas a todos os colaboradores, de forma a manter uma Percepção de Imagem Organizacional positiva.

Tabela 7. Análise da média para a Imagem			
Estatísticas Descritivas ^a			
	N	Média	Desvio padrão
Imagem OPC.....	66	4,1288	,61310
a. Função = Sec. Clínica/o			
Imagem OPC	41	4,0366	,64389
a. Função = Enfermeira/o			
Imagem OPC	8	4,1458	,79899
a. Função = Hospedeira/o			
Imagem OPC	29	4,1030	,67118
a. Função = Auxiliar			
Imagem OPC	6	4,1111	,73535
a. Função = Técnico/o			
Imagem OPC	6	4,5000	,33333
a. Função = Medica/o			
Imagem OPC	5	4,4333	,93244
a. Função = Quadros Superiores			
Imagem OPC	5	4,1000	,48016
a. Função = Call center			

Assim, depois de analisadas as tabelas anteriores, elaborou-se um quadro explicativo onde são reunidos os objetivos de comunicação, a Variável a desenvolver, a Acção e o Eixo de Comunicação Interna correspondente.

Tabela 8. Plano de acções

Variável	Objectivo de Comunicação	Acção	Eixo da CI
Público-alvo: Colaboradores em geral			
IOPC IA	Envolver os colaboradores na construção da Cultura e da Identidade Organizacional, facilitando os fluxos comunicacionais entre departamentos.	Definição de valores, missão e visão	Coesão
IOPC IA	Colocar em prática o Exercício de produção, gestão e circulação da informação relevante, comunicando e cultivando uma cultura socialmente responsável.	Melhoria da Intranet	Circulação e Coesão
IA	Promover através da comunicação os comportamentos de excelência de processos.	Manual de colaborador	Circulação Compreensão
IOPC IA	Promover e contribuir para a coesão das colaboradoras, divulgando a consciência social da própria organização junto dos <i>stakeholders</i> internos.	Jornal periódico sustentável	Coesão
IOPC IA	Melhoria das relações entre os colaboradores. Consolidação da consonância de valores entre a organização e o colaborador.	IdealCidadania	Coesão
IOPC	Promover através da comunicação os comportamentos éticos de forma uniforme por toda a organização.	Código de ética	Coesão Confronto
IOPC IA	Aumentar e melhorar o fluxo de informação relevante entre organização, equipa médica e restantes colaboradores, cedendo privilégios nos cuidados de saúde.	Newsletter /Plano Idealcare t(u)	Coesão
IOPC IA	Promover um clima social interno positivo que facilite o feedback e que promova a oportunidade de o colaborador se ir envolvendo nas actividades e negócios da Organização.	Manual de Criação de valor	Coesão
IOPC IA	Trabalhar através de uma ferramenta inovadora de comunicação a agilização de processos e a poupança de recursos.	Idealfind	Circulação Compreensão

Público-alvo: Hospedeiras			
IA	Privilegiar o contacto e dinamizar a comunicação entre a administração e hospedeiras.	Ação de formação	Circulação
Público-alvo: Enfermeiras			
IA	Promover o contacto com especialistas, fomentando um comunicação próxima, através de formação dinâmica e experiente.	Mentoring	Circulação Compreensão

Acção 1. Definição de Valores, Missão e Visão

Reunião entre quadros superiores e um representante de cada grupo de colaboradores para definição de Valores Missão e Visão. Com a participação dos colaboradores na definição de Valores, Missão e Visão pretende-se gerar uma consonância de valores entre colaboradores e organização e incentivar o colaborador na construção da própria cultura da organização. Sendo a Missão a razão de ser da empresa, onde são apresentados os seus objectivos, humanos, sociais e económicos e a Visão o acumular de convicções que norteiam a organização ou a Imagem projetada no futuro. Pretende-se com o contributo dos colaboradores encontrar uma harmonização e uma identificação elevada entre individuo e organização, que fomente, ao mesmo tempo, uma uniformidade de atitudes, comportamentos e processos dentro da própria organização.

Acção 2. Melhoria da Intranet:

A Intranet precisa de ser mais interativa, deve incluir o jornal sustentável, indicadores de produtividade, indicadores de poupança de energia e de diminuição de desperdício. Deve dar acesso direto à consulta

dos Valores organizacionais de forma a que estejam sempre presentes no dia-a-dia. Deve ter um espaço para “*faq’s*”, para avisos importantes, um espaço atualizado com novos protocolos, acções realizadas e ainda um espaço relativo a cada departamento. Pretende-se com esta acção incentivar a produção, a gestão e a circulação das informações relevantes para todos os *stakeholders* internos.

Acção 3. Manual do colaborador:

Um manual que represente o espaço físico dos Valores, Missão e Visão da organização. Adicionalmente, deve conter a política de Responsabilidade Social que norteia a organização, o foco nos clientes e na qualidade dos serviços, a estrutura organizacional, os horários de trabalho, o pagamento, as horas extra, as férias, benefícios de saúde, política de segurança, manual de tarefas específicas de cada função e ainda, direitos e deveres do colaborador.

Acção 4. Jornal Periódico sustentável:

O jornal deverá ser realizado pelos próprios colaboradores em grupos de 8. Estes grupos devem ser heterogéneos e conter colaboradores dos vários departamentos. É relevante o incentivo à participação de todos os *stakeholders* internos através de artigos, sugestões ou testemunhos de sustentabilidade. Importa ainda, que seja encarado enquanto ferramenta estratégica onde são atualizadas as orientações e acções socialmente responsáveis realizadas pela organização. Desta forma, pretende-se fomentar a comunicação e a coesão entre departamentos, ao mesmo tempo que a consciência social dos colaboradores e da organização é desenvolvida.

Acção 5. IdealCidadania:

Acções voluntárias em grupos de 5 colaboradores dos vários departamentos no exterior. Podem ser de carácter ambiental e/ou social, nomeadamente, plantação de árvores, reconstrução de casas ou voluntariado em acções de recolha de sangue, medula óssea ou fundos monetários que objetivem contribuir para o tratamento de patologias. Pretende-se com esta acção, promover o contacto entre colaboradores de departamentos diferentes fora do ambiente de trabalho, fomentando a comunicação e a coesão, contribuindo ainda para acções de Cidadania Organizacional que na sua génese se encontrem em consonância com os Valores organizacionais.

Acção 6. Código de ética:

O Código de Ética organizacional contribui para a comunicação dos valores, promovendo a transparência nos comportamentos e acções de todos os atores organizacionais. Traz consonância de valores entre colaboradores e organização, melhorando a percepção de Imagem Organizacional (Massey, 2003). Assim, o Código de Ética deverá ser a corporização dos princípios norteadores da organização na relação entre organização e colaboradores, clientes, parceiros e fornecedores. Ou seja, este documento deve fornecer orientações para as acções e comportamentos dos colaboradores, que devem ser pautados por princípios éticos e socialmente responsáveis em perfeita sintonia com a Missão e Visão da organização, reforçando os Valores organizacionais.

Acção 7. Newsletter/Plano IdealCare to you:

Newsletter mensal associada a um plano de saúde privilegiado para colaboradores e familiares, com condições especiais para serviços

de difícil acesso e mais-valias junto de parceiros da organização. Informação detalhada acerca das diferentes especialidades pelos diretores de especialidade. Adicionalmente, poderá conter uma explicação regular e atualizada das vantagens associadas ao plano de saúde. Desta forma, a informação é regularmente actualizada, aumentando ainda o fluxo comunicacional entre diretores de serviço e restantes colaboradores.

Acção 8. Manual de Criação de valor:

Definição de uma política de criação de valor para o público interno pelo departamento de comunicação e a administração. De seguida, realização do manual que inclui a política de Recursos Humanos e os compromissos de desenvolvimento dos colaboradores. Este manual será entregue a cada colaborador que finaliza o contracto a termo e passa a efetivo. É ainda encarada a possibilidade adicional de o colaborador integrar projetos organizacionais.

Acção 9. Idealfind:

Criação de um motor de busca interno. Mais, melhor e mais rápida informação nas mais variadas áreas: especialidades, médicos, tratamentos disponíveis, características de equipamentos, cirurgias disponíveis, orçamentos, informação a dar aos clientes e tudo o que possa ser útil ao desempenho das funções e agilização de processos no trabalho em equipa.

Esta acção dá cumprimento à agilização de processos, mas também à poupança de papel, tinteiros e tempo, libertando ainda, a equipa de trabalho burocratizado.

Acção 10. Formação contínua e regular para hospedeiras:

Acções de formação dadas pela organização, acerca de melhorias de ordem técnica, emocional e comportamental e de conhecimentos de serviços, protocolos, Imagem e atendimento. As acções de formação necessitam de ter uma vertente prática, com *workshops* e *role play* no sentido de serem o mais próximo da realidade possível. Desta forma, são fomentados os fluxos comunicacionais e incentiva-se a uma maior proximidade entre hospedeiras e administração. Adicionalmente, são cedidas ferramentas que facilitam o desempenho e a comunicação das colaboradoras com os colegas de outro departamento e ainda, com os clientes.

Acção 11. *Mentoring*:

Colaboração e acompanhamento muito presente de alguns médicos e das enfermeiras/os com mais experiência no desenvolvimento das tarefas diárias nas/nos enfermeiras/os mais novos e com menos experiência de trabalho privilegiando uma relação Mentor-Mentorando. Desta forma existe uma fonte de informação privilegiada ao serviço do colaborador-enfermeiro

Este conjunto de acções é definida para um horizonte temporal provisório do ano de 2014 (Tabela 9), que serão de forma sistemática e regularmente acompanhadas e avaliadas. Pretende-se, no entanto, concretizar os objectivos de comunicação numa óptica de longo prazo de forma a consolidar o vínculo afetivo do indivíduo, contribuindo ainda para o sentimento de recompensar a organização (norma da reciprocidade, Gouldner, 1960), favorecendo adicionalmente a proximidade e a afectividade entre colaborador e organização. Desta

- A Ação 9. Idealfind após lançamento é para implementar durante todo o ano.
- A Ação 8. Manual de Criação de Valor será para implementar sempre que um colaborador passe a efectivo.
- A Ação 11. *Mentoring* realizar-se-á durante todo o ano.

2. Discussão e conclusões

A CI remete para todo o conjunto de estratégia, práticas e acções de comunicação direccionadas ao público interno. A RSO, por sua vez, remete para a integração voluntaria de preocupações sociais, ambientais e económicas nas operações organizacionais e na sua interacção com os stakeholders e restantes públicos (CEE, 2001). Especificamente direccionada para o público interno, comporta questões como o clima social interno, qualidade de vida no trabalho e acompanhamento da organização. Dado o seu carácter estratégico e a proximidade a indicadores de competitividade organizacional, como é o caso da Implicação Afetiva e da Imagem Organizacional permitem angariar mais-valias organizacionais.

Assim, foi objectivo deste trabalho averiguar de que forma a CI pode afetar a IOPC e a IA e ainda, de que forma a RSO poderá influenciar esta relação. Em consequência, procurou-se sistematizar e organizar o percurso histórico e um conjunto de perspectivas de carácter teórico acerca das variáveis em estudo. A análise realizada levou a confirmar que os académicos e práticos têm vindo a considerar a RSO e a CI enquanto indicadores relevantes num contexto económico competitivo (Neves 2004; Neves e Bento 2005; Quintão, 2009; Duarte 2011). No seguimento

da análise sistematizada da literatura, surgiu a pertinência do estudo empírico, de forma averiguar se estes indicadores serão relevantes numa organização recente e com especificações muito próprias.

A leitura dos dados resultantes do estudo empírico parece considerar a importância da articulação da Comunicação Interna e da RSO de forma que haja um reforço da Comunicação Socialmente Responsável através das orientações internas de RSO, no sentido da obtenção de resultados positivos na IA e na IOPC. É necessário, adicionalmente, considerar ainda a importância da RSO e de uma estratégia de longo prazo, que possa prolongar a organização no tempo, trazendo mais-valias em indicadores de comportamento organizacional tal como tem vindo a ser sugerido por vários autores (Maignan et al., 1999; Herrbach & Mignonac, 2004; Rego et al., 2010). Os dados apresentados ao longo do trabalho indicam ainda que os Eixos da Coesão e da Circulação da CI quando em interação com as orientações internas de RSO, apresentam resultados positivos e significativos, o que leva a considerar que estes poderão ser desenvolvidos em relação de proximidade às orientações de RSO internas, o que dará origem a ações e à própria comunicação das mesmas.

Estes resultados lançam indicações sob o ponto de vista teórico, empírico e prático. Contudo, a leitura destas indicações e considerações finais devem ser efetuadas com a devida compreensão das suas limitações.

Ao nível teórico, procurou-se estruturar um modelo que explicasse a importância das orientações de RSO na relação entre a Comunicação Interna e a Imagem Organizacional Percebida pelos Colaboradores e também entre a Comunicação Interna e a Implicação Afetiva. Neste sentido, foi possível analisar elementos em conjunto que são

tendencialmente estudados de forma independente e que apresentam menor tendência de investigação.

Parecem surgir indícios de que as orientações internas de RSO influenciam os princípios da Comunicação Interna, o que fortalece assim as bases da Teoria da Comunicação que apontam que a RSO é capaz de trazer benefícios nas várias áreas da Comunicação (Quintão, 2009; Rodrigues et al., 2011). O modelo teórico que se defendeu ao longo deste trabalho apresentou que a actuação articulada entre CI e RSO pode acontecer, oferecendo base para o conceito de Comunicação Interna Socialmente Responsável.

Empiricamente, este estudo apresenta uma perspetiva de articulação entre Comunicação Interna e Responsabilidade Social Organizacional que não apresenta, tal como referido, tradição de investigação e que sugere suporte para falar de Comunicação Interna Socialmente Responsável, ou seja, uma Comunicação Interna que incorpore os princípios orientadores da Responsabilidade Social nas Organizações. Os resultados empíricos contribuem ainda, para explicar dois importantes indicadores organizacionais, como é o caso da Imagem Organizacional e da Implicação Afetiva. A nível empírico é relevante referir ainda que foram tidos em conta vários pormenores no sentido de assegurar a fiabilidade e qualidade do estudo em questão. Neste sentido foram utilizadas técnicas que permitem aumentar a confiabilidade dos dados e das medidas em estudo, nomeadamente, a utilização da técnica de *Harman*, ou Análise Fatoriais Exploratórias com rotação ortogonal às medidas de CI e de RSO.

A nível prático, a leitura dos dados parece apontar para alguma base acerca dos fundamentos de uma Comunicação Interna Socialmente Responsável, principalmente, na pertinência de uma orientação interna

socialmente responsável que apoie a estratégia de Comunicação Interna. Adicionalmente, surge a importância da implementação de ações, que conjugadas, ofereçam contributos na estimulação de ambientes organizacionais que privilegiam relações de proximidade, afetividade e de compreensão mútua entre *stakeholders* internos.

Decorrente desta análise, considera-se que deve ser equacionada pela direção da organização em articulação com o departamento de comunicação, a realização de práticas internas que promovam o desenvolvimento dos Eixos de dimensão coletiva (Coesão e Circulação) como forma de estimular uma orientação interna socialmente responsável. Ambiciona-se assim, aumentar a Implicação Afetiva o que, conseqüentemente, poderá trazer uma consonância de valores entre *stakeholders* internos e organização, desenvolvendo ainda, ambientes de trabalho motivadores, atualizados, equitativos e promotores de bem-estar (Ketzer de Vries, 2001) que representarão, também, uma Percepção de Imagem Organizacional Interna mais positiva. Neste sentido, torna-se necessário ponderar as problemáticas e ações sugeridas e necessárias a implementar na organização de forma a concretizar os seus interesses estratégicos num âmbito de actuação e orientação socialmente responsável.

3. Limitações e sugestões futuras

Não obstante o interesse dos resultados apresentados, a leitura dos mesmos deve ser feita de acordo com alguns condicionantes que sugerem uma leitura ponderada.

Assim, os resultados poderão não ser totalmente generalizáveis a outro tipo de organizações, já que a amostra utilizada foi de

conveniência, numa organização pertencente a uma sector com regras e especificações próprias que poderão ter constrangido os resultados. Não obstante o rigor dos procedimentos utilizados na recolha e análise de dados, este estudo não está totalmente imune à ocorrência de erros de medida sistemáticos do método comum (utilização de método de recolha de dados comum).

Adicionalmente, é de referir, que o modelo teórico se baseou em dados correlacionais, donde, a proposta de direção e linearidade das relações entre as variáveis foi guiada teoricamente. Neste sentido, outras formulações alternativas ao modelo são também aceites, na medida que este estudo não é experimental nem longitudinal.

Entende-se ainda pertinente, a replicação dos objetivos que sustentaram este estudo noutras organizações e noutros sectores de mercado, para avaliar a estabilidade de resultados e de modo a ampliar a sua generalização. Futuramente pode sugerir-se que se efetuem estudos que se dediquem a compreender o efeito dos quatro Eixos da CI na comunicação das três dimensões da RSO aos colaboradores e, conseqüentemente, prever a sua ligação com outros indicadores relevantes do comportamento organizacional tal como, Satisfação, Motivação ou *turnover*.

Bibliografia

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* vol.63.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 49, p. 252-276.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000). *Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment*. In R D Goffin & E Helmes (Eds). *Problems and solutions in Human Assessment* (pp. 285-314). Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Almeida, V. (2003). *A Comunicação Interna na Empresa*. Lisboa: Áreas Editora.
- Almeida, J. (2005), *Ações Afirmativas e o Ingresso das Mulheres nos Tribunais Superiores, Faculdades integradas*. Dissertação de bacharelato, António Eufrásio de Toledo, Faculdade de Direito de Presidente Prudente, São Paulo, Brasil
- Almeida, C. & Simões, E. (2009). *From CSR to individual ethic in organizational settings*. Comunicação apresentada no 14º Congresso Europeu de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Espanha: Santiago de Compostela.
- Baron, R. & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, p. 1173-1182.
- Bowditch, J. e Buono, A. (1992). *Elementos de comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira. P. 15.
- <http://books.google.com.br/books?id=Tn4rFOYPUf8C&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false> Acedido a 23/11/12.
- Branco, M. & Rodrigues, L. (2006). Factors influencing social responsibility disclosure by portuguese companies. *Journal of Business Ethics* vol.83, p. 685 – 701.
- Brault, L. (1992). *A Comunicação da Empresa para além do Modelo Publicitário*. Portugal: Edições Cetop.
- Brum, A. (2003). *Respirando Endomarketing*. Porto Alegre: L&PM
- Caetano, J. e Rasquilha, L. (2007). *Gestão e Planeamento de Comunicação*. Lisboa: Quimera

- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*. vol. 4, p. 497-505
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, vol. 38, n. 3, p. 268-295.
- Carvalho, H. (2006). A comunicação como fator crítico de sucesso nos processos de gestão da informação e do conhecimento nas organizações. *Unisinos e PUC, RS UNIrevista* - Vol. 1.
- Comissão das Comunidades Europeias (2001). Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. *Livro verde*. Bruxelas, 18.7.2001 COM (2001) 366 final. Bruxelas. Publicações oficiais das Comunidades Europeias.
- Comissão das Comunidades Europeias (2002). *Responsabilidade Social das Empresas um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável*, COM, 2002, 347 final. Bruxelas. Publicações oficiais das Comunidades Europeias.
- Cunha, M.; Rego A., Cunha, R. & Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- D’Almeida N., & Libaert T. (2000). *La communication interne de l’entreprise*. Paris: Dunod.
- Dalcol, C. & Siluk, J. (2012). *Gestão Estratégica de Marketing e o Posicionamento Competitivo: o caso da Cacau Show*. Comunicação apresentada no VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão – UFS.
- Détrie, P. & Broyez C., « *La communication interne au service du management* », in: Ed. Liaisons, Paris, 2001.
- Drucker, P. (1984). Converting Social Problems into Business Opportunities: The New Meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review (pre-1986)*; 26, 000002; ABI/INFORM Global pg. 53. <http://pt.scribd.com/doc/40736145/Drucker-1984-Meaning-of-CSR>.
- Duarte, P. (2011). *Corporate Social Responsibility from an Employees’ Perspective: Contributes for Understanding Job Attitudes*. Dissertação de Doutoramento, Departamento de Psicologia Social e das Organizações - ISCTE-IUL, Escola de Ciências Sociais e Humanas. Lisboa, Portugal.
- Duterme, C. (2002). “*A comunicação interna na empresa – A abordagem de Palo Alto e a análise das Organizações*”, Lisboa: Instituto Piaget.

- Dutton, J.; Dukerich, J.; Harquail, C. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, no 2, p. 239-263.
- Fombrun, C., & Van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, vol.9 n.1, p. 5-13.
- Fonseca, J. (2008). *Os Métodos Quantitativos na Sociologia: Dificuldades de Uma Metodologia de Investigação*. Comunicação apresentada no VI Congresso Português de Sociologia. <http://www.aps.pt/vicongresso/pdfs/346.pdf> Acedido a 25.01.2013.
- Friedman, M. (1962) *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Freire, R.; Santos, S.; Souza, M.; Rossetto, C. (2008). *Responsabilidade Social Corporativa: evolução da produção científica*. Comunicação apresentada no Congresso Nacional de Excelência em Gestão Responsabilidade Socio-ambiental das Organizações Brasileiras.
- Gomes, D. & Neves, J. (2010). Employer Branding Constrains Applicants Job Seeking Behaviour? *Revista de Psicologia del Trabajo y las Organizaciones*, vol. 26, p. 223-234.
- Gomes, D., Duarte, A. P., & Neves, J. (2009). *As orientações internas de responsabilidade social reduzem as intenções de turnover?* In J. Santos (Ed.), *Turismo e gestão: Inovação e empreendedorismo*.
- Gomes, D., Duarte, A. P., & Neves, J. (2009). *E quando os efectivos pretendem sair? Contributo para a compreensão do processo psicológico subjacente às intenções de abandono*. Actas do VIIº Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia, Universidade do Minho.
- Graham, R. (1996). A framework to assess the regional environmental impacts of dedicated energy crop production. *Environmental Management*, vol. 20, P.475-485.
- Griesse, M. (2003). *Ética Empresarial e Responsabilidade Social Corporativa à Luz da Teoria de Julgamento Moral, de Lawrence Kohlberg*. Impulso, Piracicaba, v. 14, n.35, p. 33-48, 2003.
- Hargie, O. e Tourish, D.(2000). *Handbook of Communication Audits for Organisations*. New York: British Library. <http://books.google.pt/books?id=FiLhgV6-X7oC&printsec=frontcover&hl=pt->

[PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](#) Acedido a 12/11/12.

- Henriet B., & Boneu F. (1990). *Audit de la communication interne*. Paris: Les Editions de l'Organisation.
- Herrbach, O., & Mignonac, K. (2004). How organizational image affects employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, vol. 14, p. 76-88.
- Jurosoval, V. & Durkoval, K. (2012). CSR communication and its impact on corporate image. *Review of Applied Socio- Economic Research* (Vol. 4, Issue 2/ 2012), p. 146.
- Ketz de Vries, M. F. R. (2001) Creating authentic organizations: well-functioning individuals in vibrant companies. *Human Relations*, vol. 54, n. 1, p. 101-111.
- Kotler, P. (2005). The role played by the broadening of marketing movement in the history of marketing thought. *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 24, 114-116.
- Kotler, P., Hermawan, k. & Setiwan, I (2011). *Marketing 3,0 – Do Produto e do Consumidor até ao Espírito Urbano*. Actual Editora.
- Kotler, P. & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. New Jersey: John Wilson & Sons, Inc.
- Kotler, P. & Lee, N. (2009). *Up and Out of Poverty: The Social Marketing Solution*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing.
- Kunsch, M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* (4ª ed.). São Paulo: Summus Editorial. Lillian, Freeman, Rush & Lance.
- Kreisman, B. (2002). *Insights Into Employee Motivation, Commitment and Retention*. White Paper Insights Denver.
- Leandro, A. (2011). A responsabilidade social das empresas: incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional. *Exedra*, nº especial.
- Lievens, F. (2006). *Organizational Image*. In S. Rogelberg & C. Reeve (Eds.), *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology* (p. 568-570). CA: Sage.
- Lillian, E., Freeman, D., Rush, M. & Lance, C. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 72, p. 463-483.
- Marchiori, M. (2010). Comunicação e discurso nas organizações: constructos que se relacionam e se distinguem. *Comunicação & Sociedade*, Vol. 32, n. 54.

- Massey, J. (2003). *A Theory of Organizational Image Management: Antecedents, Processes & Outcomes*. Paper presented at the International Academy of Business Disciplines Annual Conference, held in Orlando.
- Matten, D. & Moon, J. (2004). 'Implicit' and 'Explicit' CSR, A conceptual framework for understanding CSR in Europe. *Research Paper Series*, n. 29.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, vol. 33, p. 404-424.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Bobocel, D. R., & Allen, N. J. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre- and post-entry influences. *Journal of Management*, 17: 717-733.
- Myers, M.T., and G.E. Myers. (1982). *Managing by Communication – An Organizational Approach*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Menezes, E. (2011). *Responsabilidade Social: O Impacto da imagem corporativa na sociedade capitalista por meio das ações sociais*. Wordpress
<http://comunicacaoorganizada.files.wordpress.com/2009/07/responsabilidade-social-o-impacto-da-imagem-corporativa-na-sociedade-capitalista-por-meio.pdf>
Acedido a 02/12/2012
- Neves, J. (2004). Responsabilidade Social das Organizações (RSO): Conceito e aplicabilidade. *Recursos Humanos Magazine*, vol. 30, p. 52 – 63.
- Neves, J. (2005). Responsabilidade social das organizações (RSO): transparência e validação. *Recursos Humanos Magazine*. Vol.6, nº37 p.32-41.
- Neves, J., & Bento, L. (2005). *Traditional values and the pressures of transformation*. In A.Habish, J. Jonker, M. Wegner, & R. Schimpeter (Eds.), *Corporate social responsibility across Europe* (pp.303-314). Hiedelberg: Springer Berlin.
- Paine, J. B., & Organ, D. W. (2000). The cultural matrix of organizational citizenship behavior: some preliminary conceptual and empirical observations. *Human Resource Management Review*, 10, 45-59.
- Pessoa, R.; Nascimento, L.; Neves, J.; Filho, G. (2009). Estratégia e Vantagem Competitiva da Responsabilidade Social Empresarial. *Gestão & Regionalidade*, vol.25, n°74

http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fseer.uscs.edu.br%2Findex.php%2F revista_gestao%2Farticle%2Fdownload%2F30%2F101&ei=c7QGUBYLH4u1hAe144D4CQ&usq=AFQjCNGhrkCWmC-brX9ZBGUBNEi0cg2cOw Acedido a 02/12/12.

- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.M., Podsakoff, N.P., & Lee, J. (2003). The mismeasure of man(agement) and its implications for leadership research. *Leadership Quarterly*, vol. 14, p. 615-656.
- Quintão, G. (2009). *O papel da comunicação interna na construção da identidade e fortalecimento da marca das organizações socialmente responsáveis*, Trabalho de pós graduação.
- Riel, V. (1995). *Principles of Corporate Communication*. Londres: Prentice Hall.
- Rego, A., Leal, S., Cunha, M., Faria, J., & Pinho, C. (2010). How the perceptions of five dimensions of corporate citizenship and their inter-inconsistencies predict affective commitment. *Journal of Business Ethics*, vol. 94, p.107-127.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825–836.
- Ribeiro, N. (2009). *Virtuosidade Organizacional, Empenhamento e Comportamentos de Cidadania Organizacional*. Dissertação de Doutoramento. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial - Universidade de Aveiro, Aveiro. Portugal
- Riordan, C.; Gatewood, R. & Bill, J. (1997). Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, vol. 16, p.401-412.
- Rodrigues, A.; Baraúna, C.; Mahall, L.; Azevedos, L. (2011). *Comunicação Interna: Um estudo sobre a Responsabilidade Social nas Organizações*, Comunicação apresentada no X congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte: Boa Vista.
- Ruão, T. (2000). A comunicação de imagem. Um estudo de caso. *Cadernos do Noroeste*, vol. 14, nº 1-2.

- Ruão, T. (2001). “*O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor*”, Comunicação apresentada ao II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.
- Ruão, T. (2008). *A Comunicação Organizacional e os fenómenos de Identidade: a Aventura Comunicativa da Formação da Universidade do Minho*. Dissertação de Doutoramento. Instituto de Ciências Sociais - Universidade do Minho, Braga, Portugal
- Ruão, T. e Salgado, P. (2007). Comunicação, imagem e reputação em organizações desportivas: Um estudo exploratório. *Comunicação e Cidadania - Actas do 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*.
- Salama, S. (2011). *Employees' perceptions of and motives for complying with corporate Social Responsibility: the moderating role of cultural values*. Dissertação de Mestrado, Graduate College of the University of Illinois at Urbana-Champaign, Illinois. USA
- Sayğan, F. (2011). Relationship Between Affective Commitment and Organizational Silence: A Conceptual Discussion. *International Journal of Social Sciences and Humanity studies*. Vol 3, No 2.
- Silva, J. (2009). *A comunicação interna e a imagem organizacional. Estudo de caso na Fnac Braga*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Ciências Sociais - Universidade do Minho. Braga. Portugal
- Tavares, S. (2001) *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: MCGROW-HILL, 255-333.
- Tavares, S., Caetano, A., & Silva, S. (2007). Não há bela sem senão. A identificação organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho e o conflito trabalho-família. *Revista Psicologia*, vol.21, p. 133-149.
- Tenório, G. (2004) *Responsabilidade social empresarial: teoria e prática*. Rio de Janeiro: FGV.
- Ulrich, D. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. Tradução de Cid Knipel. São Paulo: Futura, 2003.
- Valente, C.; Nori, W. (1990). *Portas abertas. A experiência da Rhodia: novos caminhos da comunicação social moderna*. São Paulo: Best Seller.
- Villafañe, J. (1993), *Imagen Positiva. La gestión estratégica de la imagen de las empresas, Pirámide*.

Westhappen, M. (1998). *A Comunicação na Empresa*. Porto: Rés

ABNT - <http://www.abnt.org.br/> Acedido a 10/11/12.

Civil Rights Act (1964). *Injunctive Relief Against Discrimination In Places of Public Accommodation*, Public Law 88-352, Sec. 201a. About.com US Politics. http://uspolitics.about.com/od/usgovernment/1/bl_civil_rights_act_2.htm. Acedido a 11/11/2012

Europa- síntese da legislação da EU_ Responsabilidade Social das Empresas: um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável. http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/n26034_pt.htm acedido em 18/11/12. Acedido a 11/11/2012

UN General Kofi Annan (2000). *The Millennium Report of the United Nations Secretary-General*. <http://www.un.org/cyberschoolbus/briefing/report/overview.pdf> Acedido a 11/11/2012

World Commission on Economic Development (1987).

http://www.regjeringen.no/upload/SMK/Vedlegg/Taler%20og%20artikler%20av%20tidligere%20statsministre/Gro%20Harlem%20Brundtland/1987/Address_at_Eighth_WCED_Meeting.pdf Acedido a 11/11/2012