**Universidade do Minho**
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Eva Salgado Gonçalves

# Comunicação interna e cultura organizacional numa empresa têxtil B2B

Abril 2026

Comunicação interna e cultura organizacional numa empresa têxtil B2B
Eva Salgado Gonçalves
UMinho | 2026

**Universidade do Minho**
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Eva Salgado Gonçalves

# Comunicação interna e cultura organizacional numa empresa têxtil B2B

Relatório de Estágio
Mestrado em Marketing e Estratégia

Conduzido com a supervisão de:
**Professora Doutora Sara Pereira**

Abril 2026

**DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS**

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

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

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

***Licença concedida aos utilizadores deste trabalho***



**Atribuição-NãoComercial-SemDerivações**

**CC BY-NC-ND**

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

**Agradecimentos**

O chefe Auguste Gusteau, do filme "Ratatouille", afirmou que "qualquer um pode cozinhar". Depreendi que, com empenho, todos conseguimos alcançar os nossos objetivos. No entanto, tal como ninguém aprende a cozinhar sozinho, também este relatório de estágio não seria possível sem as pessoas que me apoiaram e a quem passo a agradecer.

Aos meus pais, por me terem permitido escolher o meu percurso livremente, por festejarem as minhas conquistas e por me darem colo nos dias menos bons. Amo-vos infinitamente.

Aos meus avós, Madalena e António, por todo o amor que me dão e pelo acompanhamento em cada fase da minha vida.

Aos meus amigos, João, Francisca, Sofia, Hugo, Inês, Maria, Paiva, Brito, Mia, porque, como diria o Winnie the Pooh, "um dia sem um amigo é como um favo sem uma gota de mel".

À Marta, por me ter ajudado em cada etapa deste caminho e motivado quando achava que não era capaz. A minha gratidão, tal como a nossa amizade, é eterna.

Aos meus colegas e amigos, Beatriz, Catarina, Matilde, Henrique e Mónica, pela partilha e entreajuda neste caminho. Que continuemos a provar que somos uma grande equipa e que o trabalho, quando aliado à amizade, dá sempre bons resultados.

À professora Sara Pereira, por ter aceitado ser minha orientadora, por toda a ajuda e por me inspirar, tanto profissional como pessoalmente.

Aos meus colegas da Crispim Abreu Lda., por me acolherem e me ajudarem a ser melhor enquanto pessoa e profissional.

"Não podes deixar que ninguém defina os teus limites por causa de onde vens. O teu único limite é a tua alma." Obrigada a todos por nunca colocarem limites aos meus sonhos.

## Declaração de integridade

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.
Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

## Declaração de uso de ferramentas de Inteligência Artificial (IA)

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri a qualquer forma de utilização indevida de ferramentas de Inteligência Artificial (IA), nem à falsificação ou omissão de informações, fontes, dados, resultados ou processos em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração.
Declaro ainda que qualquer utilização de ferramentas de IA foi feita de forma transparente e responsável, encontrando-se devidamente assinalada/descrita no trabalho, e que procedi à verificação crítica da exatidão do conteúdo produzido com o seu apoio, assumindo integralmente a responsabilidade pelo que submeto.
Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho, bem como as normas aplicáveis de integridade académica e de proteção de dados.

## COMUNICAÇÃO INTERNA E CULTURA ORGANIZACIONAL NUMA EMPRESA TÊXTIL B2B


### Resumo

A comunicação interna assume um papel cada vez mais relevante no contexto organizacional, sendo considerada um elemento estratégico para o alinhamento dos colaboradores com os objetivos da organização. O presente estudo tem como objetivo analisar o papel da comunicação interna numa organização têxtil B2B, nomeadamente na forma como contribui para o reforço dos valores organizacionais, para a coordenação entre equipas e para o aumento do sentimento de pertença e da motivação dos colaboradores.

A investigação foi desenvolvida com base num estudo de caso quantitativo, através da aplicação de um questionário a uma amostra de 55 colaboradores da empresa Crispim Abreu Lda., procurando responder à seguinte questão: De que forma a comunicação interna, numa organização têxtil B2B, contribui para reforçar valores internos, melhorar a coordenação entre equipas e aumentar o sentimento de pertença dos colaboradores, potenciando o cumprimento dos objetivos organizacionais? Os dados foram analisados com recurso a técnicas estatísticas descritivas e inferenciais, nomeadamente análise de fiabilidade e correlações de Pearson, bem como análise de conteúdo das respostas abertas.

Os resultados evidenciam que a comunicação interna é percecionada de forma globalmente positiva pelos colaboradores, desempenhando um papel central na disseminação dos valores organizacionais, na coordenação entre equipas e no envolvimento dos colaboradores. As análises de correlação demonstram a existência de relações positivas e estatisticamente significativas entre a comunicação interna e as restantes variáveis em estudo, destacando-se a sua forte associação com a motivação e o sentimento de pertença.

Conclui-se que a comunicação interna constitui uma ferramenta estratégica essencial para o funcionamento eficaz das organizações, contribuindo para a coesão interna, para o alinhamento organizacional e para o cumprimento dos objetivos organizacionais.



**Palavras-chave:** comunicação interna; valores organizacionais; coordenação entre equipas; motivação; sentimento de pertença; desempenho organizacional.

# INTERNAL COMMUNICATION AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN A B2B TEXTILE COMPANY


## Abstract

Internal communication plays an increasingly important role within organizations and is considered a strategic element for aligning employees with the organization's objectives. The purpose of this study is to analyze the role of internal communication in a B2B textile organization, specifically in terms of how it contributes to reinforcing organizational values, coordinating teams, and increasing employees' sense of belonging and motivation.

The research was conducted based on a quantitative case study, using a questionnaire administered to a sample of 55 employees at Crispim Abreu Lda., seeking to answer the following question: How does internal communication in a B2B textile organization contribute to reinforcing internal values, improving coordination among teams, and increasing employees' sense of belonging, thereby enhancing the achievement of organizational objectives? The data were analyzed using descriptive and inferential statistical techniques, specifically reliability analysis and Pearson's correlations, as well as content analysis of open-ended responses.

The results show that internal communication is generally perceived positively by employees, playing a central role in disseminating organizational values, coordinating between teams, and fostering employee engagement. Correlation analyses demonstrate the existence of positive and statistically significant relationships between internal communication and the other variables under study, with a particularly strong association with motivation and a sense of belonging.

It is concluded that internal communication constitutes an essential strategic tool for the effective functioning of organizations, contributing to internal cohesion, organizational alignment, and the achievement of organizational objectives.



**Keywords:** internal communication; organizational values; team coordination; motivation; sense of belonging; organizational performance.

**Índice**

Agradecimentos ..... ii

Declaração de integridade ..... iii

Declaração de uso de ferramentas de Inteligência Artificial (IA) ..... iii

Resumo ..... iv

Abstract ..... v

Índice de tabelas: ..... vii

Índice de gráficos: ..... viii

Lista de abreviaturas e siglas: ..... viii

*1. INTRODUÇÃO ..... 9*

*2. A EXPERÊNCIA DE ESTÁGIO ..... 10*

2.1. Descrição da entidade acolhedora ..... 10

2.2. Objetivos do estágio curricular ..... 11

2.3. Atividades realizadas no estágio curricular ..... 11

*3. REVISÃO DE LITERATURA ..... 14*

3.1. Comunicação interna ..... 14

3.2. Sentimento de pertença ..... 17

3.3. Coordenação entre equipas ..... 19

3.4. Cumprimento de objetivos ..... 20

3.5. Cultura organizacional ..... 21

3.6. Limitações da comunicação interna ..... 23

3.7. Em síntese ..... 24

*4. METODOLOGIA ..... 27*

4.1. Problema de pesquisa e objetivos ..... 27

4.2. Hipóteses e modelo conceptual ..... 28

4.3. Técnica de recolha de dados: o questionário ..... 29

4.4. Questões éticas ..... 31

4.5. Procedimento de tratamento dos dados ..... 31

*5. RESULTADOS ..... 32*

5.1. Caracterização do perfil da amostra ..... 32

5.2. Comunicação interna ..... 35

5.3. Valores e cultura organizacionais ..... 38

5.4. Coordenação entre equipas ..... 40

5.5. Sentimento de pertença e motivação ..... 43

5.6. Análise de correlações ..... 46

5.7. Análise da questão de resposta aberta ..... 47

5.8. Teste das hipóteses ..... 49

5.9. Discussão dos resultados ..... 52

*6. CONCLUSÃO ..... 54*

6.1. Contributos teóricos e práticos da investigação ..... 56

6.2. Limitações e sugestões para investigação futura ..... 57

*7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS ..... 58*

*Apêndice ..... 72*

**Índice de figuras:**

**Figura 1** – Modelo Conceptual ..... 29

**Índice de tabelas:**

**Tabela 1** ..... 33

**Tabela 2** ..... 35

**Tabela 3** ..... 37

**Tabela 4** ..... 37

**Tabela 5** ..... 38

**Tabela 6** ..... 39

**Tabela 7** ..... 40

**Tabela 8** ..... 40
**Tabela 9** ..... 42
**Tabela 10** ..... 42
**Tabela 11** ..... 43
**Tabela 12** ..... 44
**Tabela 13** ..... 45
**Tabela 14** ..... 46
**Tabela 15** ..... 49
**Tabela 16** ..... 50
**Tabela 17** ..... 50
**Tabela 18** ..... 51
**Tabela 19** ..... 51

**Índice de gráficos:**

**Gráfico 1** – Género ..... 32
**Gráfico 2**– Idade ..... 32
**Gráfico 3** – Antiguidade ..... 34
**Gráfico 4** — Perceção dos colaboradores relativamente à comunicação interna ..... 36
**Gráfico 5** – Perceção dos colaboradores relativamente aos valores e cultura organizacionais. 39
**Gráfico 6** – Perceção dos colaboradores relativamente à coordenação entre equipas ..... 41
**Gráfico 7** – Perceção dos colaboradores relativamente ao sentimento de pertença e à motivação ..... 44

**Lista de abreviaturas e siglas:**

B2B: Business to Business.

CI: Comunicação Interna.

SEO: Seach Engine Optimization.

# 1. INTRODUÇÃO

A comunicação interna (CI) tem vindo a assumir cada vez mais relevância nas organizações contemporâneas, nomeadamente em contextos empresariais caracterizados por estruturas hierárquicas com colaboradores fortemente especializados (Dogan & Kerim, 2025). A CI, enquanto instrumento estratégico, contribui para o alinhamento dos colaboradores em relação aos objetivos organizacionais, para a disseminação da cultura e dos valores da empresa, para o reforço do sentimento de pertença e da motivação, sendo, por isso, um elemento fundamental no desempenho de uma organização (Jiang & Probst, 2014).

O presente estudo tem como objetivo principal analisar o papel da comunicação interna numa organização têxtil B2B, particularmente na forma como contribui para reforçar os valores organizacionais, melhorar a coordenação entre equipas e aumentar o sentimento de pertença dos colaboradores, potenciando o cumprimento dos objetivos organizacionais. O estudo orientou-se pela seguinte questão de investigação: De que forma a comunicação interna, numa organização têxtil B2B, contribui para reforçar valores internos, melhorar a coordenação entre equipas e aumentar o sentimento de pertença dos colaboradores, potenciando o cumprimento dos objetivos organizacionais?

Esta investigação decorre da realização de um estágio curricular na empresa Crispim Abreu Lda., que permitiu um contacto direto com a realidade organizacional e suscitou a necessidade de compreender o impacto da comunicação interna no funcionamento da empresa. O estágio revelou a importância da CI na articulação entre departamentos, na transmissão de informação e na gestão das relações internas, o que motivou o desenvolvimento desta investigação.

Este relatório de estágio está organizado por capítulos, sendo o primeiro a presente introdução; o segundo a experiência de estágio, onde é descrita a entidade acolhedora, os objetivos do estágio e as atividades realizadas; o terceiro a revisão de literatura, onde são abordados os principais conceitos relacionados com a CI e as variáveis de estudo; o quarto a metodologia, que engloba o problema de pesquisa e os objetivos, as hipóteses e o modelo conceptual, a metodologia adotada, o instrumento de recolha de dados e o procedimento do seu tratamento; o quinto a análise dos resultados obtidos para cada variável, a sua correlação, a análise da pergunta aberta, o teste das hipóteses e a conclusão dos resultados; o sexto a conclusão, na qual se inclui também os contributos teóricos e práticos da investigação as limitações e sugestões para investigação futura.

# 2. A EXPERÊNCIA DE ESTÁGIO

## 2.1. Descrição da entidade acolhedora

O estágio curricular, com início no dia treze de outubro de 2025 e término no dia treze de janeiro de 2026, foi realizado na Crispim Abreu Lda., uma empresa têxtil de malha, localizada em Serzedelo, concelho de Guimarães. A empresa desenvolve um vasto leque de produtos nas diversas qualidades de malhas, de forma a abranger vestuário (para homem, mulher e criança) e têxteis-lar. Distingue-se pelos quarenta e cinco anos de experiência e pela sua produção integrada, que começa na tecelagem e termina no produto final embalado e etiquetado.

A Crispim Abreu Lda. é uma empresa Business to Business (B2B), ou seja, o seu público-alvo são outras empresas. A produção é ética e sustentável, sendo que a qualidade e a diversificação estão presentes em cada fase, transmitindo compromisso e resultando na fidelização de clientes.

A empresa é composta por cerca de 180 colaboradores, distribuídos por diversos departamentos, nomeadamente: Informático, Recursos Humanos, Contabilidade, Administração, Tecelagem, Tinturaria, Acabamento, Laboratório, Estamparia, Corte, Confeção, Embalagem, Prensa, Design, Modelagem, Comunicação e Marketing, Fotografia e Comercial. Esta diversificação contribui para a estrutura vertical a montante, que permite que a empresa responda com rapidez, flexibilidade e preços competitivos às necessidades dos clientes (Barros, 2012). Para além disso, os funcionários são guiados pela missão "Desenvolver e produzir eficazmente artigos de malha e de moda que satisfaçam as exigências de cada cliente." (Retirado de crispimabreu.pt, dezembro de 2025); pela visão "Estar na vanguarda dos têxteis técnicos com um departamento de I&D proativo. Proporcionar às marcas um valor acrescentado que combine a estética do produto com a qualidade dos materiais."(Retirado de crispimabreu.pt, dezembro de 2025); e pelos valores estabelecidos, para que haja coesão entre todos os processos, de forma a cumprir os objetivos da organização.

Por outro lado, a organização demonstra um compromisso com a responsabilidade social e ambiental. Apoia várias associações em distintos campos sociais: luta contra a pobreza, apoio à criança, combate à toxicodependência, associações humanitárias voluntárias, sociais, recreativas e de desporto. Implementa, ainda, várias medidas para reduzir o consumo de energia, água e matérias-primas, recuperação térmica e tratamento de resíduos.

## 2.2. Objetivos do estágio curricular

Antes do início do estágio, procedeu-se à definição de um conjunto de objetivos orientadores, com o propósito de enquadrar o percurso formativo e profissional a desenvolver, assegurando a consonância entre as exigências académicas e as expectativas da Crispim Abreu Lda. Nesse sentido, os objetivos delineados para o estágio curricular foram os seguintes:

- Compreender a estrutura organizacional e o funcionamento global de uma empresa do setor têxtil, reconhecendo a articulação entre os diferentes departamentos;
- Integrar os departamentos de comunicação, marketing e fotografia, colaborando ativamente nas suas dinâmicas e processos de trabalho;
- Desenvolver competências técnicas relacionadas com criação de conteúdos, design gráfico, fotografia, copywriting, gestão de redes sociais, branding e otimização digital;
- Contribuir para a consolidação da identidade visual e da comunicação, assegurando coerência entre os diferentes suportes e canais;
- Analisar criticamente os canais de comunicação, incluindo redes sociais e website, identificando oportunidades de melhoria ao nível do design, conteúdo e posicionamento estratégico;
- Desenvolver competências interpessoais, como trabalho em equipa, comunicação, organização, autonomia, gestão de tempo e sentido de responsabilidade profissional;
- Estimular a capacidade de análise crítica e reflexão sobre práticas de comunicação empresarial, identificando desafios, oportunidades e boas práticas no contexto real de uma organização.

## 2.3. Atividades realizadas no estágio curricular

O estágio curricular na Crispim Abreu Lda. foi uma experiência bastante abrangente, na medida em que tive a oportunidade de compreender o funcionamento de cada secção de uma empresa têxtil e reter conhecimento em cada uma delas. Para além disso, colaborei diretamente com os departamentos de comunicação, marketing e fotografia. Esta diversidade permitiu-me colocar em prática as aprendizagens adquiridas previamente na licenciatura, no mestrado e no estágio profissional e, também, desenvolver novas competências essenciais tanto a nível técnico como humano.

Durante o estágio, exerci várias funções, nomeadamente:

- Criação de um catálogo, onde auxiliei tanto na escolha das peças a fotografar, como nos cenários, nas composições e nos componentes técnicos. Foi necessário compreender o briefing fornecido, fazer benchmarking, utilizar a criatividade e criar uma coesão entre todas as fotografias (através da luz, da composição e da edição de cor) para entregar o resultado pretendido.
- Diagnóstico das redes sociais da Crispim Abreu Lda. e análise das da concorrência, com o objetivo de potenciar a comunicação da marca no Instagram e no Facebook e de delinear uma estratégia para a iniciação do LinkedIn, incluindo a escrita da secção 'Sobre'.
- Criação de conteúdos para as redes sociais e redação do respetivo copy, alinhando o tom e o estilo de comunicação das publicações anteriores.
- Design e escrita de newsletters acerca dos diferentes serviços, salientando o posicionamento a diferenciação da empresa.
- Criação do manual de normas da identidade visual, para que todas as componentes de branding ficassem bem definidas e para haver coerência em toda a comunicação.
- Design de peças de comunicação, como cartazes, assinaturas de e-mail, postais e fichas de produto.
- Diagnóstico do website e sugestão de melhorias tanto no design, como no copywritng e no Search Engine Optimization (SEO).
- Auxiliar na organização da participação de uma feira internacional.

Estas atividades permitiram aprofundar competências técnicas, como criação de conteúdos, design, redação e otimização digital, ao mesmo tempo que proporcionaram uma compreensão prática da articulação entre diferentes departamentos de uma empresa têxtil. Paralelamente, contribuíram para o desenvolvimento de competências interpessoais e de organização, ao trabalhar em equipa e coordenar projetos com múltiplas etapas e requisitos.

Além disso, o estágio revelou a importância de uma comunicação coerente e estratégica, tanto interna como externa, para fortalecer a imagem da empresa, melhorar a coordenação entre equipas e potenciar os resultados organizacionais. Por fim, estas experiências permitiram refletir sobre práticas profissionais, identificar oportunidades de melhoria e consolidar a capacidade de análise crítica aplicada à comunicação empresarial.

Por outro lado, o facto de o departamento de comunicação e marketing ser constituído apenas por um elemento dificultou a aceitação e consequente implementação de novas ideias e estratégias, bem como a distribuição de tarefas. Quando existia escassez de trabalho, auxiliei colegas de outros departamentos e comecei a escrever o presente relatório.

Numa empresa com departamentos tão distintos, observei que a comunicação interna é fundamental para que haja coesão e para que os objetivos sejam cumpridos. Assim, este estudo pretende investigar o impacto da comunicação interna numa empresa têxtil B2B, quer a nível dos valores internos, da coordenação entre equipas, do sentimento de pertença dos colaboradores e do cumprimento dos objetivos organizacionais.

Como referido anteriormente, a experiência de estágio revelou a importância da comunicação tanto a nível externo como interno, enquanto mecanismo de alinhamento, transmissão de mensagens e coordenação funcional. A partir do contexto identificado e da passagem pelas diferentes secções da Crispim Abreu, surgiu a questão de pesquisa que orienta o presente relatório: De que forma a comunicação interna, numa organização têxtil B2B, contribui para reforçar valores internos, melhorar a coordenação entre equipas e aumentar o sentimento de pertença dos colaboradores, potenciando o cumprimento dos objetivos organizacionais? Esta questão ultrapassa as atividades desenvolvidas no estágio, uma vez que a observação das dinâmicas internas e das interações entre equipas e departamentos suscitou a necessidade de compreender o papel da comunicação interna a nível estruturante e global na organização. Assim, a problemática identificada no estágio não se resume à descrição das atividades desenvolvidas e constitui um ponto de partida para uma análise que será aprofundada nos capítulos que se seguem, através da revisão de literatura e do estudo quantitativo realizado na organização.

# 3. REVISÃO DE LITERATURA

A presente revisão de literatura visa analisar a comunicação interna e os seus contributos para as organizações, nomeadamente a forma como influencia o sentimento de pertença dos colaboradores, a coordenação entre equipas, o cumprimento de objetivos e difusão da cultura organizacional. Foram ainda aprofundadas as limitações da comunicação interna que podem ter impacto nas organizações e no respetivo público interno.

## 3.1. Comunicação interna

A sociedade está em constante mudança, tanto a nível tecnológico, como económico, ambiental e institucional, causando desafios às organizações (Mepeva & Nhamposse, 2018). Para Ferreira (1986), comunicar é emitir, transmitir e receber mensagens entre uma fonte e um destinatário através de um código. Neste sentido, a comunicação interna evoluiu de um instrumento operacional e de controlo para uma ferramenta de importância crescente na estratégia organizacional (Almeida, 2013), sendo fundamental para o sucesso nos resultados do negócio, a humanização das relações de trabalho e, também, para a consolidação da identidade da organização (Faria, P., 2009). Segundo Dutra et al. (2022), a CI transmite as mudanças aos trabalhadores de forma estratégica, alinhando o compromisso com os objetivos. Além disso, abrange todas as organizações em todos os setores de atividade (Kalistratova, 2024).

As organizações são compostas por pessoas e a comunicação é inerente ao ser humano (Mussa & Eugénio, 2025), o que, consequentemente, torna a CI inevitável e fundamental (Lopes, 2012). Desta forma, a CI é o meio de comunicação utilizado por empresas ou grupos no ambiente interno e, ainda, com os clientes, os fornecedores e o público (Borca & Baesu, 2014). Para Vigneron (2000), a comunicação tem como função acompanhar e capacitar os colaboradores, a nível interno e externo, com o objetivo de potenciar o desempenho individual e de grupo, promover a cultura organizacional, a assimilação de mensagens e das metas a atingir e fundamentar a agilidade entre departamentos (Lemos, 2011). Por outro lado, Kunsch (1995) descreve a finalidade da CI como a promoção e integração entre os colaboradores e a empresa, devendo ter metas bem definidas. Mussa & Eugénio (2025) definem quatro funções da CI: controlo, motivação, expressão emocional e informação. Para que a comunicação seja eficiente, a organização deve ter

um conhecimento aprofundado do seu público interno, criando uma relação de confiança para que haja uma partilha de expectativas e interesses (Faria, 2009).

De forma a se manterem competitivas num mercado globalizado e cada vez mais exigente, as organizações precisam de uma comunicação interna eficaz, que sustente um posicionamento bem definido (Barton, 2016). A CI eficaz causa inovação, eficiência organizacional e competitividade (Welch, 2011). Araújo (2014) afirma que o público interno obteve maior relevância no sucesso das organizações, uma vez que é ele quem assimila novos conceitos e processos. É também através dele que o posicionamento da organização é disseminado e, por isso, a comunicação interna deve estar em consonância com a externa (Spoljaric & Vercic, 2021). No entanto, Araújo (2014) indica que é necessário haver aceitação das estratégias, dos instrumentos utilizados e das mensagens. Para que isso aconteça, a CI deve estar de acordo com as necessidades dos funcionários, ser credível e transparente. Desta forma, o autor conclui que o profissional de comunicação deve criar uma estratégia, com formas e tempos específicos, que inclua toda a organização, a fim de melhorar os fluxos de mensagens e alinhar com os resultados esperados, bem como ter aprovação por parte da administração. Raposo (2018) complementa esta ideia ao dizer que uma das funções da CI é planear estrategicamente as atividades com métodos rigorosos que permitam alcançar objetivos e ter compreensão por parte dos colaboradores. O autor explica, também, que o processo da comunicação interna não tem fim, o que faz com que as organizações tenham de encontrar soluções para manter a produtividade em diversos períodos, alinhando sempre a comunicação à ação. Da mesma forma, Neil & Yue (2021) concluíram que comunicar de forma atempada, cuidada, sincera e tendo em conta as preocupações dos colaboradores reduz a incerteza e a ansiedade causadas pela mudança. Os autores defendem que esse ambiente pode ser promovido através de reuniões - quer gerais, quer a diferentes níveis - com embaixadores dos funcionários e políticas amplas, uma vez que estabelecer boas relações leva, a longo prazo, ao sucesso da comunicação. Para além disso, Dogan & Kerim (2025) concluíram no seu estudo que as perceções da CI não variam conforme o género, o estado civil ou o nível de rendimento, mas sim com a experiência profissional e com o tempo de serviço, sendo que a integração na cultura empresarial e a qualidade da comunicação são mais positivas quanto maior for o tempo do colaborador na organização.

Os stakehorders são, de acordo com Freeman (1984), qualquer pessoa ou grupo que pode afetar ou ser afetada/o pela organização, como, por exemplo, clientes, fornecedores, financiadores, colaboradores, gerência e até a sociedade. Desta forma, a comunicação interna deve atender às

necessidades de todos os stakeholders de forma estratégica (Pfeffer & Salancik, 1978), uma vez que estes não são passivos à organização e que podem estabelecer expectativas, analisar resultados e alterar a sua relação com a organização (Mainardes & Raposo, 2011).

Ademais, a escolha dos canais de comunicação adequados é um aspeto crucial no sucesso da CI, dado que "(...) os canais cobrem uma distância cada vez maior à medida que as organizações crescem e se desenvolvem. (...) inibem o fluxo livre de informações entre os diversos níveis da organização." (Faria, 2009 p.10). Os instrumentos de CI são classificados por Dogan & Kerim (2025) como escritos, verbais, audiovisuais e não verbais. Segundo os autores, a escolha do tipo de instrumento correto aumenta a eficácia da comunicação e, para tal, podem ser utilizadas técnicas como a linguagem clara, empatia, escuta e tempo adequado. Para além disso, os canais de comunicação devem ser coerentes com a cultura da empresa e promovidos, para que sejam efetivamente utilizados e para a sua implementação ser bem conseguida (Elving, 2005). As redes sociais, por exemplo, podem ser um canal eficiente nos fluxos de comunicação verticais e horizontais, caso a sua implementação seja bem executada (Ruão & Lopes, 2018). Os elementos de comunicação interna (como iniciativas de comunicação, canais, feedback e partilha de informação) estão ligados à interação e produtividade (Durkin, 2007). Contudo, nem sempre os funcionários comunicam, porque as informações podem não ser compreendidas, não gerar atitudes ou não chegar ao destinatário pretendido (Faria, 2009).

A CI é um mecanismo quase sempre presente nas tarefas organizacionais (Gibson et al., 2012), essencial ao desempenho de funções (Jiang & Probst, 2014), que traz múltiplas vantagens, nomeadamente facilitar a comunicação dos colaboradores entre si e com pessoas exteriores à organização, aumentar o nível de empenho e de lealdade, melhorar a coordenação de equipas e interligar as funções aos objetivos estratégicos da organização (Omilion-Hodges & Baker, 2014; Brandão, 2014). O modelo de comunicação bidirecional de Welch & Jackson (2007) reforça esta ideia ao descrever a CI como a comunicação entre a administração e todos aqueles que interagem internamente com a organização; e ao demonstrar que a comunicação promove o compromisso, o entendimento dos objetivos e o sentimento de pertença. Noutra perspetiva, Vercic & Vokic (2017) afirmam que CI facilita a interação entre organizações, supervisores e funcionários, o que estabelece ligações no ambiente de trabalho e otimiza a interação dos colaboradores. Portanto, a comunicação interna é essencial não só para os colaboradores, mas para o sucesso da organização como um todo (Dogan & Kerim, 2025).

Paralelamente, a CI deve ser ética, na medida em que não deve ser limitada aos processos da administração/gerência ou dos cargos mais elevados e tem de considerar as opiniões dos restantes colaboradores (Spoljaric & Vercic, 2021). Esta interação gera crescimento pessoal e profissional dos que estão envolvidos na dinâmica de comunicação (Neto et al., 2018). De acordo com a Teoria de Maslow, existe uma escala de importância das necessidades humanas, sendo, por ordem decrescente: fisiológicas, de segurança, de estima e de auto realização (Fernandes & Pereira, 2017). Associando esta teoria à CI, conclui-se que a administração deve procurar identificar o nível de satisfação dos seus colaboradores, de forma a compreender o que pode ser melhorado internamente (Mussa & Eugénio, 2025).

Em síntese, a literatura evidencia que a comunicação interna assume um papel central na dinâmica e no desempenho das organizações contemporâneas, ultrapassando a função meramente operacional ao se revelar um elemento estratégico essencial. Num contexto volátil, a CI é determinante para alinhar os colaboradores aos objetivos organizacionais, para a consolidação da cultura e dos valores institucionais e para impulsionar a motivação e o sentimento de pertença. A eficácia da CI depende do planeamento ético e bidirecional, apoiado pelo conhecimento do público interno e na escolha adequada dos canais. Por ter em conta as necessidades e expectativas dos stakeholders e por fazer parte da estratégia da organização, a CI reduz a incerteza em períodos de mudança, melhora o ambiente de trabalho e contribui para o sucesso e para a competitividade organizacionais.

## 3.2. Sentimento de pertença

Na dinâmica empresarial atual, os gestores têm de atrair bons colaboradores e a satisfação profissional é um aspeto muito importante na sua retenção. A dificuldade está em trabalhar com diferentes gerações e lidar com as respetivas necessidades e interesses e, como tal, a comunicação interna trabalhada com o conhecimento detalhado do seu público é fundamental (Kalistrova, 2024).

Onday (2016) analisa a Teoria das Relações Humanas de Elton Mayo, que vê a organização como um sistema social, onde cada ser humano precisa de ser reconhecido, integrado e de comunicar. Para o autor, os grupos informais influenciam o comportamento, sendo que as normas de grupo podem ter mais influência do que as regras formais estabelecidas, ou seja, a liderança informal tem um impacto real na produtividade. Neste sentido, a motivação e a satisfação no trabalho não

são apenas económicas, mas implicam também fatores psicológicos e emocionais, como atitudes, comunicação, resposta positiva da gestão e dos incentivos, do ambiente e da promoção da cooperação (Onday, 2016). Vercic & Men (2023) apresentam a comunicação interna como uma relação causal em que os funcionários retribuem as práticas que recebem, como uma troca social. Portanto, a comunicação interna, quando utilizada corretamente, transmite mensagens comuns (Botechia & Higashi, 2021), tem uma grande importância nos diferentes fluxos de comunicação, alinha os colaboradores com a identidade da organização (Postmes et al., 2001), aumenta o sentimento de pertença e as boas relações entre os colaboradores e reforça o sentido de comunidade (Santana & Brandão, 2018; Neil et al, 2021), o que, posteriormente, se reflete nas diversas áreas da organização e da produtividade (Queirós, 2019). De acordo com Pizzinatto et al., (2005), a CI influencia a forma como os funcionários percebem a sua responsabilidade e compromisso com a organização, além de melhorar a integração e motivação, facilitar a partilha de conhecimento (Mussa & Eugénio, 2025) e aumentar e satisfação relativamente à sua função (Dogan & Kerim, 2025). Também Almeida (2013) abordou a CI como um fator importante na estratégia e nas operações das organizações que permite motivar e integrar os funcionários, tendo efeitos previsíveis. Kalistrova (2024), vê a motivação como algo que é originado pelo colaborador, pelo que é exterior a ele e influencia o emprenho, direção, intensidade e persistência no trabalho. Para que haja motivação, é crucial que a empresa conheça os interesses dos colaboradores, para os poder ligar com os objetivos corporativos e comunicá-los (Mussa & Eugénio, 2025).

Spoljaric & Vercic (2021) concluíram que, em qualquer empresa, a CI contribui para a construção e manutenção de um espírito de grupo forte, mas, para que este fator possa ser bem utilizado, é necessário que os colaboradores se identifiquem com a organização (Santana & Brandão, 2018) e se sintam ouvidos (Mussa & Eugénio, 2025). Esta identificação gera e/ou enfatiza a partilha de valores e atitudes e pode ser alimentada com o uso do "nós" na comunicação, para transmitir comunidade e união (Neil et al., 2021). Para Dutra et al., (2022), quando os funcionários têm liberdade para dar a sua opinião e colocar dúvidas, têm mais confiança no seu trabalho e produzem, tendencialmente, melhores resultados.

Noutra perspetiva, Vercic & Men (2023), enfatizam a comunicação dos funcionários com os seus superiores como um aspeto muito relevante na manutenção de uma boa comunicação interna, sendo que, de acordo com Kalistratova (2024), a comunicação com os líderes requer que os colaboradores se sintam ouvidos e valorizados. Esta comunicação afeta as atitudes e os sentimentos que têm em relação aos superiores, podendo ser negativa ou positiva, causando

inspiração. Por outro lado, a insatisfação dos colaboradores com a comunicação interna pode resultar em stress, exaustão e desmotivação (Vercic & Men, 2023). As redes sociais são uma das ferramentas que podem ser utilizadas tanto em tarefas como na CI (Ruão & Lopes, 2018), com grande importância nos fluxos de comunicação verticais (Postmes et al, 2001). Segundo a visão de Kalla (2005), as redes sociais como canal de CI atuam nos diferentes fluxos de comunicação, suavizando hierarquias, divisões entre departamentos ou separações geográficas (Ruão & Lopes, 2018). Ademais, um clima de comunicação aberto e transparente contribui para a aceitação e para o suporte por parte dos funcionários nas decisões de mudança, o que impulsiona a probabilidade de sucesso das alterações (Neil et al., 2021).

Em suma, citando Ximenes (2018, para. 1), "uma organização que valoriza a comunicação gera transparência, confiança, antecipa necessidades, expectativas, potencia a criatividade, motivação e, consequentemente, o sentimento de pertença, a satisfação dos colaboradores e a excelência organizacional" e "apostar em mais e melhor comunicação interna é um passo necessário para transformar os colaboradores em aliados", sendo que a CI "é vital para incentivar o sentimento de orgulho, pertença, aumentando o engagement dos colaboradores". Desta forma, qualquer iniciativa de comunicação interna de qualidade é positiva para os colaboradores e para a organização, na medida em que gera motivação e sucesso corporativo (Dogan & Kerim, 2025).

### 3.3. Coordenação entre equipas

Segundo a Teoria da Comunicação Organizacional como Sistema de Katz & Kahn, as organizações são sistemas abertos, que interagem permanentemente com o ambiente externo, recebem inputs e transformam-nos em outputs, dependem de feedback para comunicarem interna e externamente. Assim, a comunicação interna é um elemento integrador essencial entre as diferentes partes do sistema da organização (Dogan & Kerim, 2025), que, de acordo com o Modelo de Comunicação Bidicional, faz parte da gestão estratégica de interações e relações com os stakeholders (Rito, 2023). A CI é, também, uma ponte entre a organização e os colaboradores (Tiburcio & Santana, 2022), que dá origem a sinergias entre os funcionários (Spoljaric & Vercic, 2021), impactando tanto as suas vivências como o produto final (Queirós, 2019) através do aumento de energia e de assertividade (Dutra et al., 2022).

Para além disso, a comunicação interna promove iniciativas e valores ao abranger a socialização entre colaboradores e favorecer a comunicação entre equipas (Dutra et al., 2022). Por isso, seja

qual for o cargo da equipa de comunicação, é importante que esta consiga trabalhar com as diferentes secções e equipas da organização (Barton, 2016), quer a nível horizontal (funcionários do mesmo nível organizacional), quer diagonal (níveis mais altos ou mais baixos em diferentes departamentos) (Mendonça, 2009). Santana & Brandão (2018) alertam, ainda, para o facto de ter de existir ética nestes fluxos, para que não existam membros beneficiados. Em determinados setores que requerem especialização e divisão do trabalho, a CI é indispensável para alcançar objetivos organizacionais (Mohanty & Mohanty, 2018). Os canais de CI utilizados são grandes aliados na gestão de equipas e das suas operações. Teresa & Ruão (2018) afirmam que as tecnologias sociais aumentam a produtividade ao melhorarem a comunicação entre equipas.

A empatia, quando presente na CI, reduz conflitos e reforça a importância de ouvir os colaboradores (Dogan et al., 2025). Consequentemente, cria um ambiente de confiança, colaboração e participação que promove a criatividade, o espírito crítico e o trabalho de equipa (Neil et al., 2021), transmitindo estas características para os clientes, o que é vital para o sucesso de uma organização. A comunicação entre colegas com dinâmicas sólidas favorece, também, a partilha de ideias, a cooperação e a confiança, contribuindo para a articulação mais eficiente das funções e das dificuldades dos processos de mudança (Kalistrova, 2024).

Conclui-se que a CI é um elemento estruturante e integrador do funcionamento das organizações enquanto sistemas abertos e interdependentes. Assume, ainda, um papel central na articulação entre colaboradores, equipas e departamentos ao promover sinergias e alinhamento estratégico e ao aumentar a eficácia das operações. Portanto, potencia a produtividade e a capacidade de resposta, assumindo fluxos éticos através de canais adequados. Adicionalmente, dar relevância às opiniões do público interno e manter um clima empático contribui para um ambiente de confiança e participação.

### 3.4. Cumprimento de objetivos

A comunicação interna auxilia no cumprimento de objetivos organizacionais com sucesso (Dutra & Santos, 2022) através do aumento da eficiência e da eficácia (Lopes, 2012) e contribui para a criação de produtos, de negociações e para a avaliação de desempenho (Marchiori, 2010). A comunicação interna garante que cada funcionário sabe o papel que deve desempenhar e o que deve atingir (Karanges, 2014), informando-o sempre da cultura, dos valores, dos objetivos da empresa e do seu mérito no cumprimento dos mesmos (Borca & Baesu, 2014). Como foi

mencionado anteriormente, a CI promove a motivação, a satisfação dos colaboradores com o trabalho (Queirós, 2019) e a coordenação entre equipas (Santana & Brandão, 2018), o que faz com que os funcionários se empenhem na entrega de bens e serviços e participem em programas e formações (Neto et al 2018), o que satisfaz os clientes e a administração (Dotto & Silva, 2007). Segundo a Teoria da Comunicação Integrada (Kalla, 2005), a comunicação interna deve ser integrada, coerente e alinhada com os objetivos estratégicos e valores organizacionais. Ademais, a CI integrada traz benefícios, como o aproveitamento da partilha de conhecimento, não sendo limitada ao espaço formal e corporativo, mas expandindo-se também para a comunicação informal dentro da organização.

Também a própria comunicação interna requer planeamento e objetivos (Araújo, 2014) que envolvam toda a equipa e que estejam de acordo com as metas corporativas para alcançar as propostas estratégicas (da comunicação e da organização em si) (Dutra & Santos, 2022) e para reforçar o posicionamento. Botechia & Higashi (2022) constataram que a CI concede resultados favoráveis à organização, uma vez que ajuda não só a identificar falhas que impedem o progresso, como também a desempenhar atividades e de humanizar o ambiente. Com base nestas vantagens, Barton (2016) defende que a comunicação interna deve ser uma prioridade para os gestores e que estes devem ser a audiência mais importante, uma vez que são estes que avaliam os resultados e permitem a continuidade da CI (Verghese, 2017).

Em síntese, a comunicação interna implementa projetos e ações diárias com os colaboradores que os façam sentir motivados e criar metas profissionais pessoais (Mussa & Eugénio, 2025) para atingir os objetivos (Neto et al., 2018). Assim, a CI impacta diretamente a qualidade e o volume de produção individual e coletiva, o que impulsiona a continuidade da aposta na comunicação por parte da organização (Dogan & Kerim, 2025).

## 3.5. Cultura organizacional

A comunicação interna permite à organização a divulgação e implantação dos seus valores e da sua cultura (Queirós, 2019). Uma organização tem interações sociais diárias e, como tal, deve existir um padrão de pressupostos básicos, ou seja, uma cultura organizacional (Bihim, 2013) - valores, expectativas, vivências e práticas partilhadas pelos funcionários que distinguem a organização e que, no contexto organizacional, crie união e coerência (Santana & Brandão, 2018). Ruão (2015), define a identidade organizacional como um conjunto de características centrais que

perduram no tempo e distinguem a organização. É aquilo que torna uma organização única (Santana & Brandão, 2018). Hatch (2015) distingue identidade de cultura organizacional, afirmando que a primeira se foca mais no que os colaboradores acreditam e a segunda nas ações e na linguagem enquanto unidade da organização.

De acordo com o modelo de Schein, a cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos partilhados, que se desenvolve à medida que um grupo aprende a lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e cuja validação permite que seja ensinado a novos colaboradores como a forma correta de compreender, pensar e sentir relativamente a esses problemas. Schein (2010) analisa a cultura de uma organização em três níveis: os artefactos, que são as manifestações visíveis da cultura (como práticas comunicacionais, estruturas físicas e rituais); os valores declarados, que correspondem à estratégia, objetivos e filosofias; e os pressupostos básicos, que consistem em crenças inconscientes, tidas como verdades indiscutíveis que influenciam o comportamento, a comunicação e os processos de decisão (Gomes et al., 2017). Assim, em conformidade com o modelo, é possível compreender que a comunicação interna não está presente apenas nas mensagens formais e nas mudanças (Pugh & Dietz, 2008), mas também transmite valores e reforça a cultura da organização (Schein, 2010).

Segundo Ruão (1999), é através da comunicação interna que a cultura e os valores são manifestados e criados, sendo, por isso, um elemento fulcral numa organização. Para Dotto & Silva (2007), a CI ajuda a criar uma cultura específica para a organização, melhorando a relação que os colaboradores têm com a empresa na medida em que divulga satisfação, valores e filosofias. Desta forma, é imperativo que a administração tenha em conta o valor e a influência positiva da comunicação interna na cultura da organização e, consequentemente, na satisfação e motivação dos funcionários (Queirós, 2019), tendo em conta que, quando estes agem de acordo com os valores definidos, é mais provável que o cliente fique satisfeito, tonando a organização mais competitiva (Dotto & Silva, 2007).

O verdadeiro compromisso do colaborador com a organização ocorre quando ele partilha a visão, a cultura e o crescimento da empresa (Kalistratova, 2014), vendo aí a sua própria evolução (Mendonça, 2009), divulgando-a com os colegas e transmitindo-a ao cliente (Spoljaric & Vercic, 2021). Para tal, é necessário, tal como referido por Lopes (2012), que a CI seja gerida com objetivos partilhados de forma a motivar os colaboradores e influenciar a eficiência, que a equipa de comunicação conheça bem esses objetivos e valores (Araújo, 2014) e que existam meios para a executar (Dutra et al, 2022). Neste sentido, é essencial que a gestão crie um conjunto de valores,

missão e visão para que, posteriormente, estes possam ser comunicados (Mendonça, 2009). De forma a criar identificação no público interno, a CI privilegia alguns desses valores, considerando sempre os interesses dos colaboradores (Santana & Brandão, 2018). Ademais, os valores pessoais de cada colaborador devem constar na elaboração de uma estratégia de comunicação interna (Curvello, 2002).

Para a comunicação interna conseguir ter um caráter estratégico, tem de exigir uma abordagem integrada das diversas expressões identitárias e dos diferentes modos e valores organizacionais, de forma a sustentar o posicionamento pretendido. Sem esta coerência, os resultados obtidos serão imprevisíveis (Santana & Brandão, 2018).

Santana & Brandão (2018, p.7) referem que "a cultura de uma organização, se for forte e eficaz, pode chegar a reduzir a sua comunicação formal" e que essa formalidade "é estipulada para que os comportamentos dos colaboradores sejam em determinado sentido, criando "consistência", "ordem" e "previsibilidade", sendo também esse o objetivo da cultura ao ser forte e eficaz, ao guiar o comportamento dos colaboradores". Os autores concluem, assim, que a gestão evita o desenvolvimento de meios exclusivamente formais, dado que os funcionários seguem os comportamentos pretendidos com a assimilação da cultura da organização promovida pela comunicação interna.

Em conclusão, a literatura enaltece a importância da CI na consolidação e transmissão da cultura e dos valores da organização. Além da difusão de mensagens formais, a CI é uma ferramenta de socialização através da qual os valores e a identidade são integrados. Portanto, esta combinação promove a missão, a visão e os valores e, sendo gerida estrategicamente, potencia a satisfação dos funcionários e a eficiência da organização, contribuindo para os objetivos e para reforçar o posicionamento.

### 3.6. Limitações da comunicação interna

Apesar das inúmeras vantagens que já foram identificadas, a literatura também retrata algumas limitações da comunicação interna (Botechia et al., 2021). A comunicação incompetente (Queirós, 2019) e o excesso e a escassez da CI perturbam as relações e, em consequência, a produtividade da organização (Bilhim, 2009). Para Barton (2016), o problema está no facto de, muitas vezes, a comunicação interna não estar de acordo com as necessidades e expectativas do público interno,

o que, por essa razão, causa falta de envolvimento com a cultura e com os objetivos da organização.

Uma comunicação menos eficaz pode levar à diminuição da interação (Vercic & Vokic, 2017), à falta de informação (Bartoo & Sias, 2004), a entendimentos incorretos da mensagem transmitida, à redução da produtividade e da retenção de funcionários (Kalistratova, 2024; Dogan & Kerim, 2025). Por outro lado, de acordo com Santana & Brandão (2018), uma CI ineficaz pode provocar uma diminuição da eficiência e, como consequência, resultar num mau posicionamento para a organização porque influencia os *stakeholders*.

Também existem barreiras ocasionais na comunicação interna, como a falta de motivação, reações emocionais, falta de confiança, linguagens e experiências distintas (Mendonça, 2009). Isto ocorre nos recetores, devido à falta de coerência, comunicação múltipla, problemas de codificação, bloqueios emocionais e hábitos de locução como "audição seletiva, desinteresse, avaliação prematura, preocupação com a resposta, crenças e atitudes, reação ao emissor, preconceitos e estereótipos, experiências anteriores, atribuição de intenções e comportamento defensivo" (Dutra et al., 2022). Dogan & Kerim (2025) consideram que existem três dimensões nos fatores que afetam a CI: a pessoal (onde se encontram as diferenças de perceção), a organizacional (como as hierarquias autoritárias) e a tecnológica (por exemplo, falta de infraestruturas). Além disso, os profissionais de comunicação interna deparam-se, cada vez mais, com o desafio de corresponder a equipas multidisciplinares, com experiências e fatores demográficos distintos (Barton, 2016).

Em suma, ainda que possua inúmeros benefícios para as organizações, a comunicação interna não tem uma eficácia garantida e tem limitações que realçam a importância de uma boa gestão estratégica e adaptada ao público interno e da utilização de canais apropriados de forma que a CI obtenha resultados positivos e coesos.

## 3.7. Em síntese

A revisão de literatura permitiu compreender a centralização da comunicação interna no funcionamento, desempenho e sustentabilidade das organizações contemporâneas. Vários autores demonstram que a CI não é uma ferramenta exclusivamente operacional e informativa, mas que também funciona como um instrumento estratégico para os colaboradores, para as

operações e para o sucesso organizacionais, nomeadamente no mercado contemporâneo, marcado pela mudança, pela competitividade e pela complexidade.

A literatura confirma que uma comunicação interna eficaz tem um impacto positivo no sentimento de pertença dos colaboradores, porque promove a identificação com a organização, reforça o compromisso e a motivação/satisfação profissional. Além disso, fortalece um ambiente de confiança e cria um espírito de união ao dar abertura para a receção de feedback e para a participação. Conclui-se também que os funcionários retribuem as práticas de comunicação que recebem, o que faz da CI uma relação de trocas sociais.

Por outro lado, a comunicação interna é essencial para a coordenação entre equipas e departamentos, funcionando como uma ponte das organizações enquanto sistemas abertos, uma vez que facilita os fluxos de comunicação verticais, horizontais e diagonais, promovendo sinergias e fomentando a partilha de conhecimento. Estes fatores proporcionam o aumento da eficiência operacional devido à facilitação da articulação de tarefas e, consequentemente, na resposta a pedidos.

Relativamente ao cumprimento de objetivos, a presente revisão de literatura clarificou o facto de a comunicação interna contribuir diretamente para o esclarecimento de funções, expectativas e metas, garantindo que os funcionários compreendem o contributo e os resultados esperados. Quando bem planeada e executada, a CI enfatiza os objetivos, estimulando a motivação para o cumprimento dos mesmos.

A comunicação interna também assume um papel fundamental na construção, difusão e identificação dos valores e da cultura organizacional, divulgando-os e incentivando à socialização. Uma cultura coesa e bem implementada através de práticas comunicacionais adequadas contribui para orientar comportamentos e posicionar a organização.

No entanto, a literatura demonstra que a comunicação interna tem limitações e barreiras significativas, como a falta de alinhamento com as necessidades e expectativas do público interno, a escolha de canais inapropriados e a escassez ou o excesso de informação. Existem, ainda, as barreiras pessoais, organizacionais e tecnológicas. Todas estas dificuldades podem gerar efeitos negativos, nomeadamente a diminuição da motivação, da produtividade e da retenção de colaboradores. Por isso, a gestão estratégica, adequada e adaptada da CI é de elevada importância para as organizações.

Em conclusão, a revisão de literatura confirma que a comunicação interna planeada, estratégica, integrada e orientada para o público interno é essencial para o sucesso das organizações. Assim,

investir em CI é benéfico para as organizações a longo prazo, dado o seu impacto na competitividade, na coesão interna e na sustentabilidade.

# 4. METODOLOGIA

Neste estudo adotou-se uma metodologia de natureza quantitativa, tendo como caso de estudo a Crispim Abreu, empresa onde decorreu o estágio curricular. Esta opção é justificada pela intenção de analisar, de forma aprofundada, uma realidade organizacional concreta, possibilitando, assim, compreender fenómenos específicos no seu contexto real, examinar práticas internas, perceções e dinâmicas da organização de forma enquadrada. Além disso, o estudo quantitativo fornece um maior controlo dos dados, uma vez que se baseia na estatística, sendo, portanto, mais conclusivo (Abdal, 2016).

## 4.1. Problema de pesquisa e objetivos

O problema de pesquisa, como referido anteriormente, surgiu da necessidade de investigar a importância da comunicação interna numa organização hierárquica, nomeadamente numa empresa têxtil B2B. Assim, surge a seguinte questão de investigação:

De que forma a comunicação interna, numa organização têxtil B2B, contribui para reforçar valores internos, melhorar a coordenação entre equipas e aumentar o sentimento de pertença dos colaboradores, potenciando o cumprimento dos objetivos organizacionais?

Com esta questão em mente, foram traçados os seguintes objetivos:

- Analisar como a comunicação reflete e/ou constrói valores, clima e identidade interna, especialmente num setor com forte tradição produtiva.
- Estudar os fluxos e ferramentas de comunicação interna numa empresa têxtil.
- Explorar as diferenças de comunicação entre equipas de produção e equipas administrativas/comerciais.
- Estudar como a comunicação interna pode reforçar o sentimento de pertença e a motivação dos colaboradores.
- Identificar barreiras e desafios à comunicação interna numa organização têxtil B2B.

## 4.2. Hipóteses e modelo conceptual

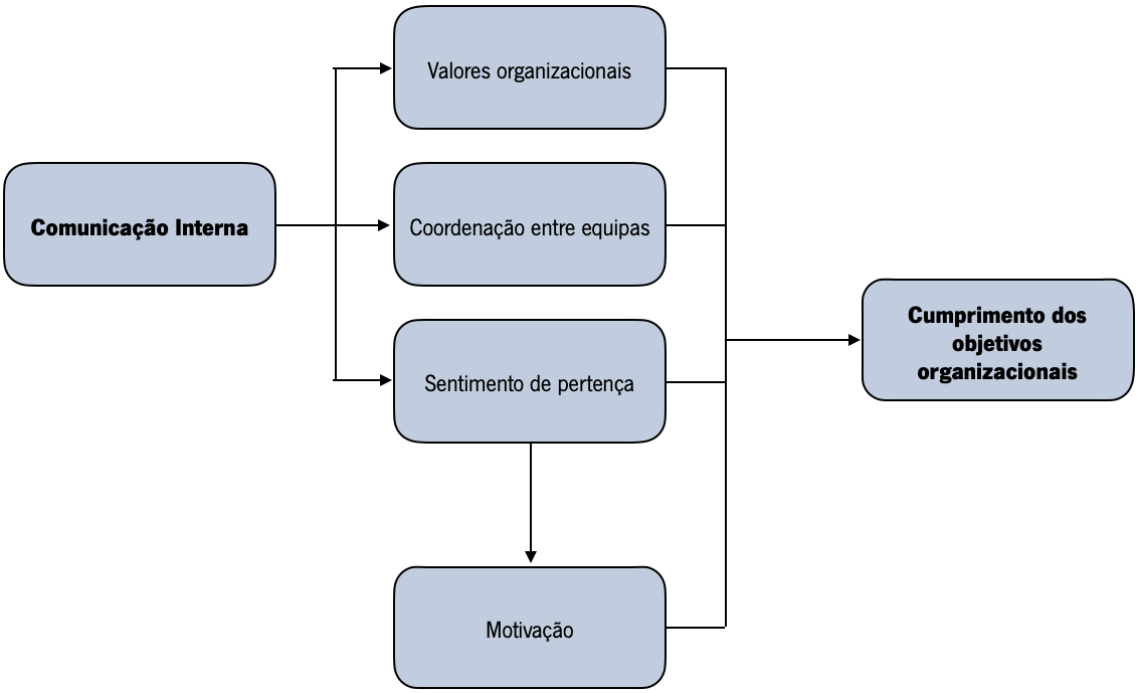
Com base na revisão de literatura, verifica-se que a comunicação interna é determinante na construção de valores organizacionais, na coordenação entre equipas e no reforço do sentimento de pertença dos colaboradores. Consequentemente, a CI influencia a motivação e o cumprimento de objetivos organizacionais. Assim, considerando a questão de investigação e os objetivos do presente estudo, torna-se pertinente formular um conjunto de hipóteses que permitam testar as relações entre as variáveis. Desta forma, foram definidas as seguintes hipóteses de investigação, que orientam a análise de dados:

H1: A perceção de eficácia da comunicação interna influencia positivamente o reforço dos valores organizacionais.
H2: A perceção de eficácia da comunicação interna influencia positivamente a coordenação entre equipas.
H3: A comunicação interna influencia positivamente o sentimento de pertença dos colaboradores e, consequentemente, a sua motivação.
H4: A motivação dos colaboradores influencia positivamente o cumprimento dos objetivos organizacionais.
H5: Existem diferenças na perceção da comunicação interna entre os colaboradores das áreas produtivas e administrativas.

Neste sentido, modelo conceptual do presente estudo posiciona a comunicação interna como variável independente central, influenciando o reforço de valores organizacionais, a coordenação entre equipas e o sentimento de pertença dos colaboradores. Estas dimensões estão associadas à motivação dos colaboradores e, em conjunto, contribuem para o cumprimento dos objetivos organizacionais. Portanto, entende-se que o cumprimento dos objetivos resulta de um conjunto de fatores interligados, onde a comunicação interna assume um papel estruturante.

**Figura 1**

*Modelo Conceptual*




*Nota: Elaboração própria*

### 4.3. Técnica de recolha de dados: o questionário

Como ferramenta de recolha de dados foi usado um questionário, cuja amostra incidiu nos 180 colaboradores de todos os departamentos da Crispim Abreu. A escolha deste instrumento fundamenta-se num maior alcance de colaboradores, não apenas em número, mas também nas diferentes secções da empresa, o que, ao contrário da entrevista, permite analisar o impacto da comunicação interna e das restantes variáveis. Por outro lado, também se baseia na recolha de dados quantitativos, que possibilitam a análise de perceções, atitudes e níveis de concordância relativamente às variáveis abordadas na revisão de literatura nas diferentes secções da empresa, nomeadamente no âmbito da comunicação interna, da cultura e dos valores organizacionais, da coordenação entre equipas, do sentimento de pertença e do cumprimento de objetivos. Segundo Oliveira et al. (2016), o questionário economiza tempo (obtendo respostas rápidas e precisas), facilita as respostas devido ao anonimato, estimula a segurança do inquirido, diminui o risco de distorção e aumenta a uniformidade na avaliação.

O questionário (Anexo I) inclui nove questões, distribuídas por seis secções que foram designadas conforme os objetivos de investigação e com as variáveis abordadas na revisão de literatura.

A primeira secção tem como objetivo caracterizar demograficamente a amostra e inclui variáveis como idade, género, antiguidade na Crispim Abreu e secção da empresa. Estes dados possibilitam a análise de diferenças de perceção entre departamentos operacionais, administrativos e comerciais.

A secção seguinte aborda a comunicação interna e permite avaliar dimensões como a clareza de informação, a adequação dos canais, o feedback, a oportunidade temporal e a possibilidade de participação.

A terceira secção incide nos valores e na cultura da Crispim Abreu, procurando compreender se os colaboradores conhecem, partilham e se identificam com a missão, visão e valores da empresa, bem como se existe coerência entre a comunicação e a ação.

A quarta secção é focada na relação entre a comunicação interna, trabalho em equipa, cumprimento de objetivos e coordenação entre departamentos; e também no impacto da CI no cumprimento de objetivos e na adaptação a mudanças.

A seguir, a quinta seção, avalia a satisfação, a motivação e a intenção de permanência na Crispim Abreu, levando à compreensão da influência da comunicação interna no envolvimento com a organização.

A última secção do questionário é composta por uma questão de resposta aberta, que se destina à recolha de sugestões de melhoria relativamente à CI da empresa.

À exceção da pergunta da última secção, todas as questões são de resposta obrigatória, sendo que as da primeira secção são de escolha múltipla e as das secções dois, três, quatro e cinco obedecem à escala de Likert de cinco pontos (Discordo totalmente; Discordo; Nem concordo nem discordo; Concordo; Concordo totalmente), o que permite quantificar as perceções dos colaboradores e o posterior tratamento estatístico dos dados.

O questionário, dirigido aos 180 colaboradores da Crispim Abreu Lda., foi distribuído através do e-mail da empresa, contudo, dado que nem todos os colaboradores têm acesso a um e-mail institucional, foram ainda utilizadas redes sociais, nomeadamente o WhatsApp e o Messenger. Durante o período de aplicação do questionário, que ocorreu entre 27 de fevereiro e 26 de março de 2026, encontraram-se algumas dificuldades, tanto a nível da distribuição em si, como na obtenção de respostas, uma vez que nem todos os elementos da amostra têm contacto com

tecnologias e existe dificuldade no manuseamento das mesmas, quer para estabelecer contacto, quer para responderem.

### 4.4. Questões éticas

A participação dos colaboradores da Crispim Abreu na amostra deste estudo foi voluntária, sendo a confidencialidade e o anonimato assegurados (não foram solicitados dados que identificassem os inquiridos) conforme os princípios éticos da investigação científica do Código de Ética e Conduta da Universidade do Minho (artigo 18º da secção III). Para tal, os inquiridos concordaram com o consentimento informado presente no texto inicial.

### 4.5. Procedimento de tratamento dos dados

Após o período de distribuição do questionário, procedeu-se ao tratamento e análise da informação recolhida. Os dados foram extraídos do Qualtrics para serem analisados com recurso ao o IBM SPSS Statistics. A análise estatística realizada permitiu retirar conclusões fundamentadas e responder aos objetivos do estudo, o que contribui para uma melhor compreensão da realidade comunicacional da Crispim Abreu e para a formulação de recomendações.

Foram recolhidas 70 respostas no total, no entanto, foram consideradas para a análise apenas 55 (amostra final válida utilizada), sendo que foram excluídas todas as respostas incompletas às questões obrigatórias.

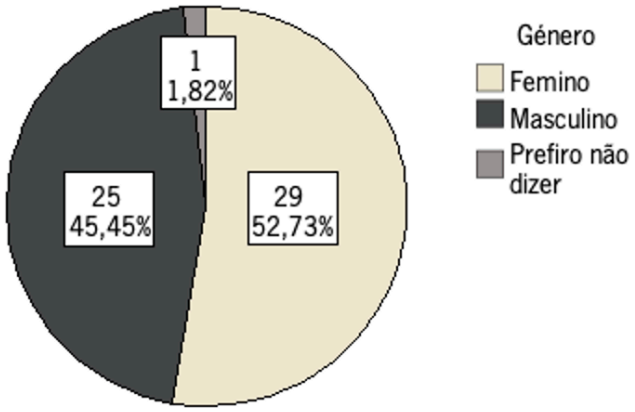
# 5. RESULTADOS

## 5.1. Caracterização do perfil da amostra

Apesar de a amostra ser inferior a 100, são apresentados os valores absolutos e percentuais, de forma a facilitar a leitura e interpretação dos dados. Foi inquirida uma amostra válida de 55 indivíduos, sendo 29 do sexo feminino (53%), 25 do sexo masculino (45%) e 1 prefere não dizer (2%) (Gráfico 1). Relativamente à idade, cujos dados estão representados no gráfico 2, a moda corresponde ao intervalo entre os 45 e os 54 anos, sendo a média (utilizando o ponto médio de cada intervalo e ponderando pela contagem) de 44 anos.

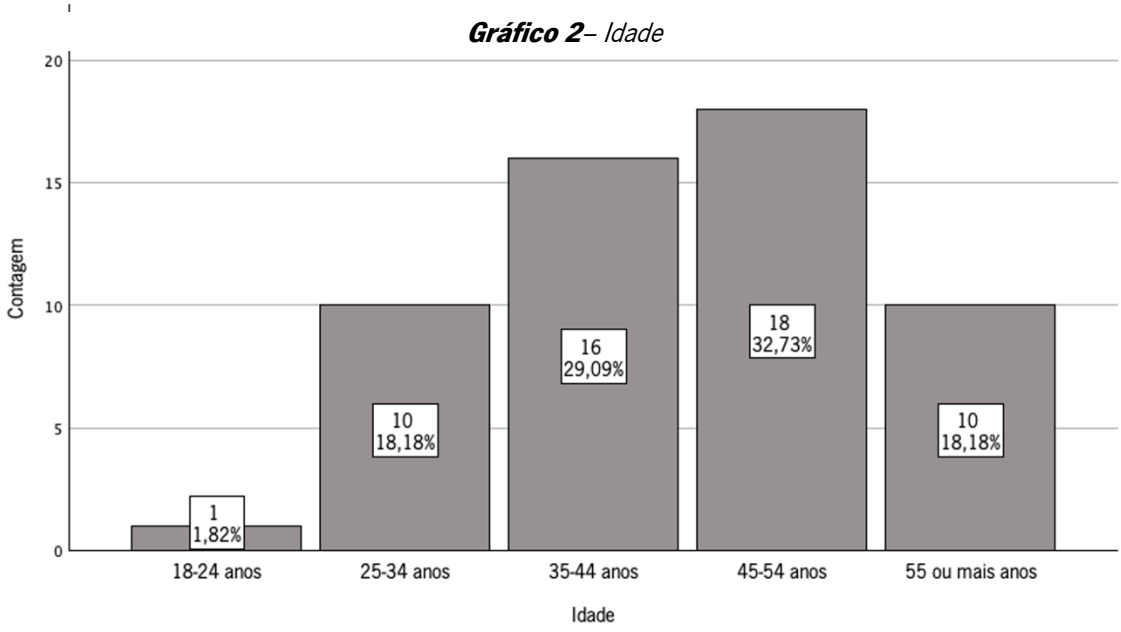
***Gráfico 1***

*Género*




*Nota. Elaboração própria*

***Gráfico 2**– Idade*




*Nota. Elaboração própria*

A tabela 1 demonstra a abordagem holística no estudo, evidenciando a presença de todas as secções de trabalho da Crispim Abreu. Obteve-se pelo menos uma resposta de cada, sendo que a que apresenta maior volume com 13 respostas é o acabamento (24%). A categoria "Outro" abrange secções como a portaria, a estamparia e o armazém, que são constituídas por um número reduzido de funcionários.

**Tabela 1**

*Secções de trabalho da Crispim Abreu*

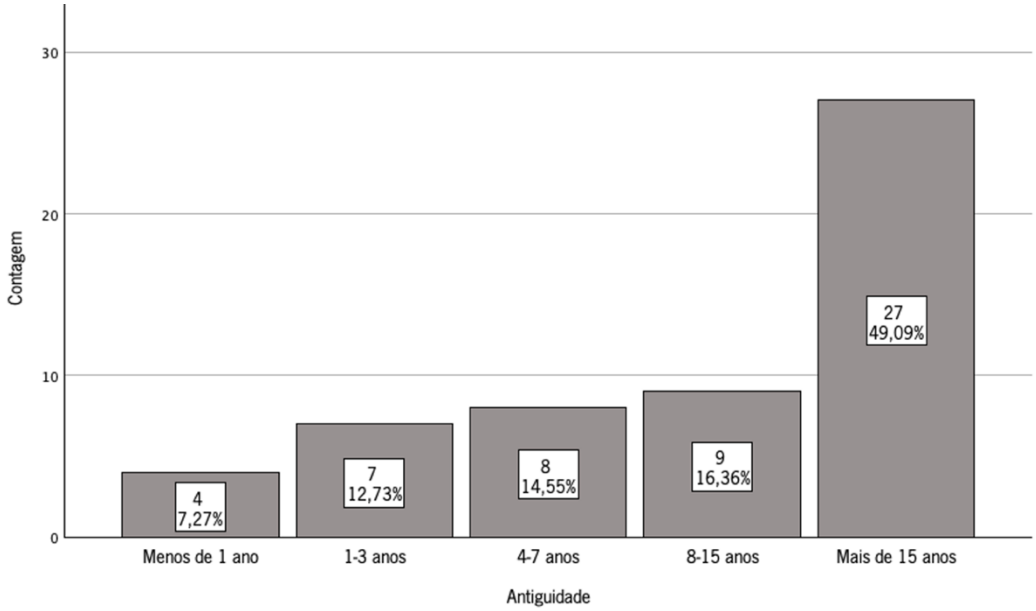
| Secção | Frequência | Percentagem |
|---|---|---|
| Administração | 2 | 3,6 |
| Comercial | 7 | 12,7 |
| Design | 5 | 9,1 |
| Comunicação e Fotografia | 1 | 1,8 |
| Modelagem e Consumo | 4 | 7,3 |
| Corte | 2 | 3,6 |
| Planeamento | 2 | 3,6 |
| Tecelagem | 1 | 1,8 |
| Tinturaria | 6 | 10,9 |
| Acabamento | 13 | 23,6 |
| Confeção | 3 | 5,5 |
| Informática | 2 | 3,6 |
| Limpeza e cantina | 1 | 1,8 |
| Outro | 6 | 10,9 |
| Total | 55 | 100,0 |

*Nota: Elaboração própria*

No que diz respeito à antiguidade dos colaboradores na empresa (gráfico 3), verifica-se que a moda é mais de 15 anos, sendo que a média é de 13 anos (utilizando o ponto médio de cada intervalo), o que indica que a maioria da amostra apresenta uma antiguidade elevada, refletindo estabilidade organizacional e um vínculo dos colaboradores à empresa.

**Gráfico 3**

*Antiguidade dos colaboradores da empresa*




*Nota: Elaboração própria*

## 5.2. Comunicação interna

A análise das respostas relativas à comunicação interna demonstra uma perceção positiva por parte dos colaboradores da Crispim Abreu. Tal como demonstra a tabela 2, a maioria das afirmações apresenta médias superiores a 3,5, numa escala de Likert de 1 a 5 (sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente), o que indica concordância moderada a elevada com os aspetos avaliados.

**Tabela 2**

*Estatísticas de item-total da comunicação interna*

Estatísticas de item-total

| | Média de escala se o item for excluído | Variância de escala se o item for excluído | Correlação de item total corrigida | Alfa de Cronbach se o item for excluído |
|---|---|---|---|---|
| S2Q1: A informação que recebo dentro da empresa é clara e fácil de entender. | 34,51 | 35,143 | ,696 | ,827 |
| S2Q2: Recebo a informação de que preciso para fazer bem o meu trabalho. | 34,44 | 35,991 | ,673 | ,830 |
| S2Q3: A informação chega a tempo (não chega demasiado tarde). | 34,85 | 37,571 | ,429 | ,848 |
| S2Q4: Sei a quem recorrer quando tenho dúvidas. | 34,13 | 38,854 | ,401 | ,849 |
| S2Q5: Existe boa comunicação entre colegas da mesma secção. | 34,38 | 38,759 | ,322 | ,856 |
| S2Q6: Existe boa comunicação entre diferentes secções. | 34,84 | 34,954 | ,635 | ,831 |
| S2Q7: As chefias comunicam de forma clara com os colaboradores. | 34,89 | 33,988 | ,621 | ,831 |
| S2Q8: Sinto que posso dar a minha opinião sem receio. | 34,71 | 35,210 | ,595 | ,834 |
| S2Q9: A empresa utiliza bons meios para comunicar (reuniões, e-mails, WhatsApp, etc.). | 34,76 | 34,443 | ,600 | ,833 |
| S2Q10: Costumo receber feedback sobre o meu trabalho. | 35,40 | 32,430 | ,611 | ,834 |

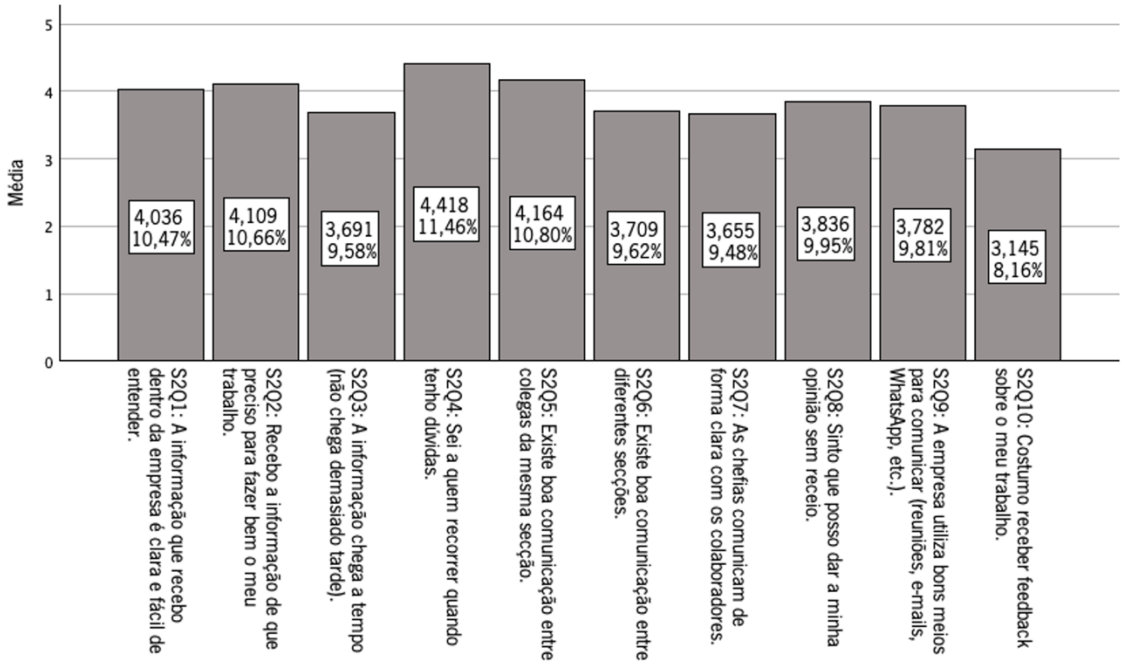
Nota: Elaboração própria

Os resultados revelam que os colaboradores consideram, sobretudo, que sabem a quem recorrer quando têm dúvidas (M = 4,42; DP = 0,786), que existe boa comunicação entre colegas da mesma secção (M = 4,16; DP = 0,938) e que recebem a informação de que precisam para fazer bem o

seu trabalho (M = 4,11; DP = 0,832). Estes dados apresentam a existência de fluxos comunicacionais eficazes ao nível operacional e uma proximidade entre os membros das equipas. Por outro lado, verificam-se médias mais baixas nas afirmações relacionadas com o feedback sobre o trabalho (M = 3,15; DP = 1,325), a clareza da comunicação das chefias (M = 3,65; DP = 1,126) e a comunicação entre diferentes secções (M = 3,71; DP = 0,994). Estes resultados indicam a existência de algumas limitações ao nível da comunicação vertical e interdepartamental, bem como oportunidades de melhoria na transmissão de feedback aos colaboradores. Para facilitar a visualização das diferenças entre as médias das diferentes afirmações, apresenta-se o Gráfico 4.

**Gráfico 4**

*Perceção dos colaboradores relativamente à comunicação interna*




*Nota: Elaboração própria*

Apesar de a CI na Crispim Abreu ser globalmente percecionada como positiva, existem aspetos que poderão ser reforçados, nomeadamente ao nível do feedback, da comunicação entre secções e da clareza comunicacional das chefias.

De forma a avaliar a consistência interna da escala relativa à CI, foi calculado o Alfa de Cronbach, cujo valor foi de 0,852 (tabela 3), indicando uma boa consistência interna entre os itens da escala. Este resultado demonstra que as afirmações utilizadas apresentam elevada fiabilidade e medem

de forma consistente a perceção dos colaboradores relativamente à comunicação interna na organização.

**Tabela 3**

*Consistência interna da escala de comunicação interna*

Estatísticas de confiabilidade

| Alfa de Cronbach | N de itens |
|---|---|
| ,852 | 10 |

*Nota: Elaboração própria*

Valores de Alfa de Cronbach superiores a 0,70 são considerados aceitáveis, sendo que valores acima de 0,80 indicam uma boa consistência interna (Marôco,2021). Portanto, os resultados obtidos permitem considerar a escala como fiável, possibilitando a criação de uma variável composta correspondente à comunicação interna, através da média das respostas aos diferentes itens.

Tal como se verifica na tabela 4, a variável composta "Comunicação Interna" apresentou uma média de 3,85 e um desvio padrão de 0,659, o que reforça a existência de uma perceção globalmente positiva da comunicação interna por parte dos colaboradores. Adicionalmente, os valores de assimetria (-0,284) e curtose (-0,238) sugerem uma distribuição aproximadamente normal, não se observando desvios acentuados que comprometam a utilização de análises paramétricas nas etapas seguintes.

**Tabela 4**

*Estatísticas descritivas da comunicação interna*

Estatísticas Descritivas

| | N | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão | Assimetria | | Curtose | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Estatística | Estatística | Estatística | Estatística | Estatística | Estatística | Erro Padrão | Estatística | Erro Padrão |
| ComunicacaoInterna | 55 | 2,10 | 5,00 | 3,8545 | ,65879 | -,284 | ,322 | -,238 | ,634 |
| N válido (de lista) | 55 | | | | | | | | |

*Nota: Elaboração própria*

## 5.3. Valores e cultura organizacionais

Analisar as respostas relativas aos valores organizacionais permite compreender o grau de alinhamento dos colaboradores com a cultura e os princípios da organização.

**Tabela 5**

*Estatísticas de item-total dos valores e cultura organizacionais*

Estatísticas de item-total

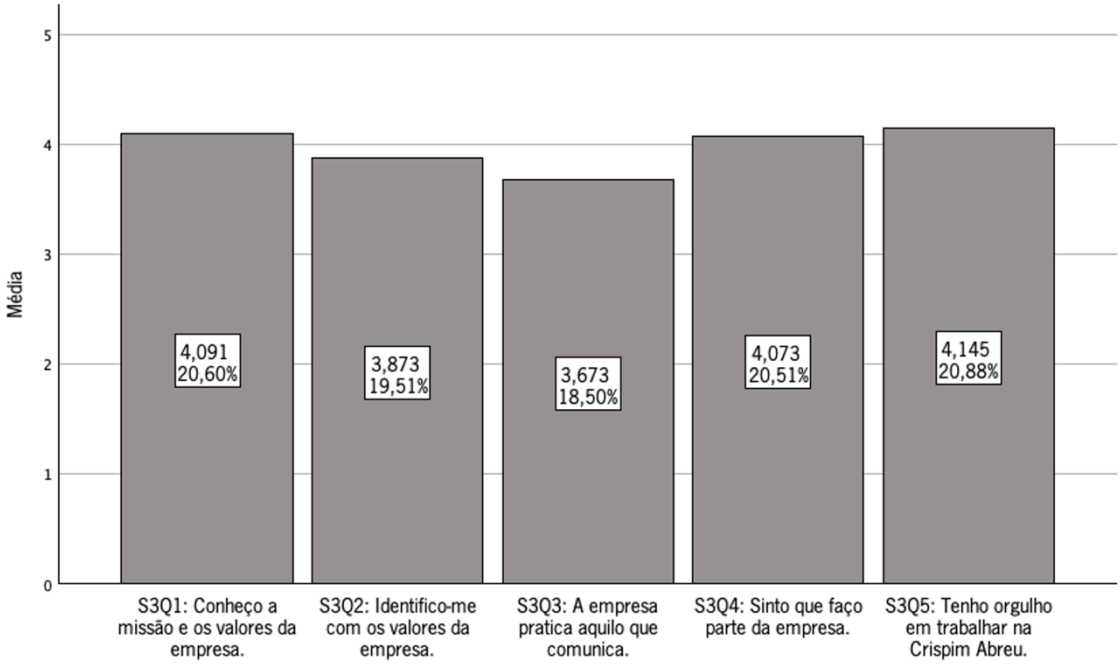
| | Média de escala se o item for excluído | Variância de escala se o item for excluído | Correlação de item total corrigida | Alfa de Cronbach se o item for excluído |
|---|---|---|---|---|
| S3Q1: Conheço a missão e os valores da empresa. | 15,76 | 11,739 | ,705 | ,877 |
| S3Q2: Identifico-me com os valores da empresa. | 15,98 | 10,648 | ,812 | ,853 |
| S3Q3: A empresa pratica aquilo que comunica. | 16,18 | 11,152 | ,739 | ,870 |
| S3Q4: Sinto que faço parte da empresa. | 15,78 | 11,914 | ,681 | ,882 |
| S3Q5: Tenho orgulho em trabalhar na Crispim Abreu. | 15,71 | 11,543 | ,758 | ,866 |

*Nota: Elaboração própria*

Pela leitura do gráfico 5 é possível observar uma perceção positiva por parte dos colaboradores, com médias superiores ao ponto médio da escala (3), indicando concordância com as afirmações relacionadas com os valores organizacionais. Neste sentido, entende-se que os colaboradores reconhecem e compreendem os valores da empresa, contribuindo para a construção de uma identidade organizacional coesa e alinhada com os objetivos da organização.

**Gráfico 5**

*Perceção dos colaboradores relativamente aos valores e cultura organizacionais*




*Nota: Elaboração própria*

A variável composta "ValoresCultura" (Tabela 6) foi criada com base na média das respostas às diferentes afirmações desta secção, permitindo uma análise global desta dimensão. A variável apresentou uma média de 3,97 e um desvio padrão de 0,83, indicando uma perceção globalmente positiva dos valores organizacionais por parte dos colaboradores. Adicionalmente, os valores de assimetria (-0,753) e curtose (0,379) indicam uma distribuição aproximadamente normal, não se verificando desvios significativos que comprometam a análise estatística subsequente.

**Tabela 6**

*Estatísticas descritivas dos valores e cultura organizacionais*

Estatísticas Descritivas

| | N | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão | Assimetria | | Curtose | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Estatística | Estatística | Estatística | Estatística | Estatística | Estatística | Erro Padrão | Estatística | Erro Padrão |
| ValoresCultura | 55 | 1,40 | 5,00 | 3,9709 | ,83304 | -,753 | ,322 | ,379 | ,634 |
| N válido (de lista) | 55 | | | | | | | | |

*Nota: Elaboração própria*

O valor de 0,893 do Alfa de Cronbach (Tabela 7) indica uma ótima consistência interna entre os itens.

**Tabela 7**

*Consistência interna da escala de valores e cultura organizacionais*

Estatísticas de confiabilidade

| Alfa de Cronbach | N de itens |
|---|---|
| ,893 | 5 |

*Nota: Elaboração própria*

Este resultado demonstra que as afirmações utilizadas medem de forma consistente o constructo dos valores organizacionais, permitindo a sua utilização em análises subsequentes.

## 5.4. Coordenação entre equipas

Através da análise das respostas relativas à coordenação entre equipas, compreende-se como a CI contribui para o funcionamento articulado das diferentes áreas da organização e para o alinhamento dos colaboradores com os objetivos organizacionais.

**Tabela 8**

*Estatísticas de item-total da coordenação entre equipas*

Estatísticas de item-total

| | Média de escala se o item for excluído | Variância de escala se o item for excluído | Correlação de item total corrigida | Alfa de Cronbach se o item for excluído |
|---|---|---|---|---|
| S4Q1: A comunicação facilita o trabalho em equipa. | 17,89 | 2,988 | ,307 | ,523 |
| S4Q2: Sei quais são os objetivos do meu trabalho. | 18,04 | 2,628 | ,396 | ,471 |
| S4Q3: Entendo como o meu trabalho contribui para a empresa. | 17,82 | 3,300 | ,289 | ,540 |
| S4Q4: Quando há mudanças, elas são bem explicadas. | 18,87 | 2,002 | ,332 | ,563 |
| S4Q5: Uma boa comunicação melhora os resultados da empresa. | 17,78 | 2,952 | ,450 | ,470 |

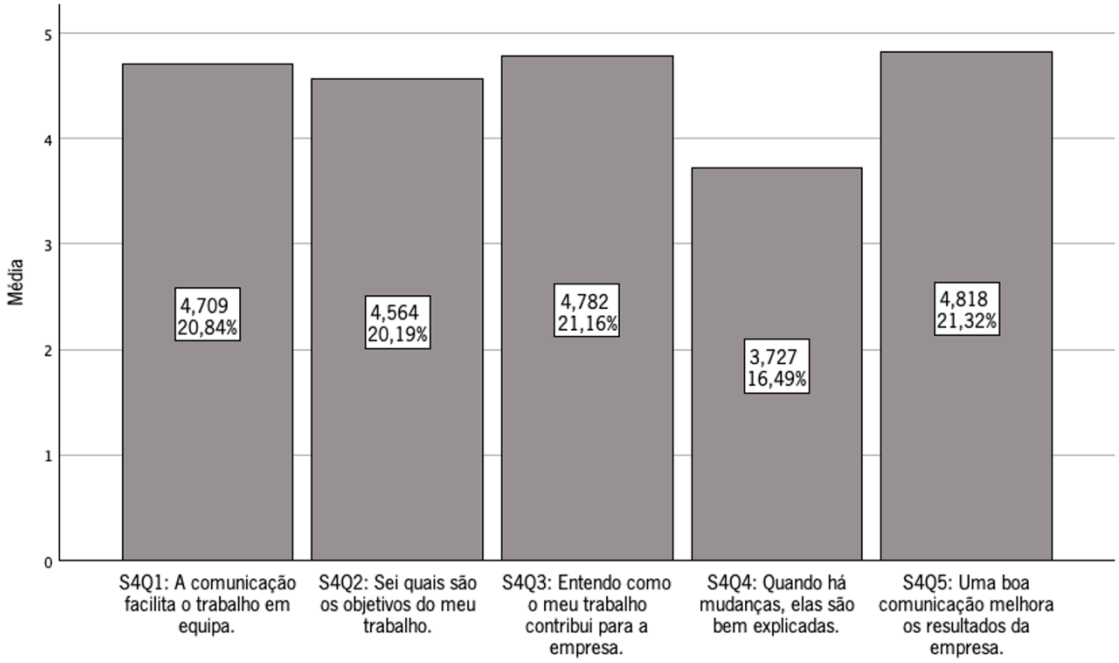
*Nota: Elaboração própria*

De acordo com os resultados, a perceção dos colaboradores relativamente à coordenação entre equipas é bastante positiva. Destacam-se as afirmações: "Uma boa comunicação melhora os resultados da empresa" (M = 4,82; DP = 0,475), "Entendo como o meu trabalho contribui para a empresa" (M = 4,78; DP = 0,417) e "A comunicação facilita o trabalho em equipa" (M = 4,71; DP = 0,567), indicando um elevado reconhecimento do papel da comunicação interna na coordenação organizacional.

Por outro lado, a afirmação "Quando há mudanças, elas são bem explicadas" apresenta uma média inferior (M = 3,73; DP = 0,990), sugerindo a existência de oportunidades de melhoria ao nível da comunicação associada a processos de mudança.

**Gráfico 6**

*Perceção dos colaboradores relativamente à coordenação entre equipas*




*Nota: Elaboração própria*

O gráfico 6 evidencia uma predominância de avaliações positivas, reforçando a perceção de que a comunicação interna contribui significativamente para a coordenação entre equipas e para o alinhamento organizacional.

**Tabela 9**

*Estatísticas descritivas da coordenação entre equipas*

Estatísticas Descritivas

| | N | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão | Assimetria | | Curtose | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Estatística | Estatística | Estatística | Estatística | Estatística | Estatística | Erro Padrão | Estatística | Erro Padrão |
| CoordenaçãoEquipas | 55 | 3,60 | 5,00 | 4,5200 | ,39553 | -,504 | ,322 | -,784 | ,634 |
| N válido (de lista) | 55 | | | | | | | | |

*Nota: Elaboração própria*

A variável composta criada para esta dimensão, designada "CoordenacaoDesempenho", integra diferentes aspetos relacionados com a coordenação entre equipas, designadamente o trabalho em equipa, o alinhamento com os objetivos organizacionais e a adaptação à mudança. Apresentou uma média de 4,52 e um desvio padrão de 0,40, refletindo uma avaliação global positiva por parte dos colaboradores. Para além disso, os valores de assimetria (-0,504) e curtose (-0,784) mostram uma distribuição aproximadamente normal, o que permite a utilização de testes estatísticos paramétricos nas análises subsequentes.

O valor Alfa de Cronbach (Tabela 10) foi de 0,567, apontando uma consistência interna moderada a reduzida.

**Tabela 10**

*Consistência interna da escala da coordenação entre equipas*

Estatísticas de confiabilidade

| Alfa de Cronbach | N de itens |
|---|---|
| ,567 | 5 |

*Nota: Elaboração própria*

Este resultado sugere que os itens incluídos nesta dimensão poderão refletir diferentes componentes da coordenação organizacional, o que poderá justificar a menor consistência interna observada.

## 5.5. Sentimento de pertença e motivação

Para compreender o grau de envolvimento dos colaboradores com a organização, bem como a influência da comunicação interna neste processo, analisaram-se as respostas relativas à motivação e ao sentimento de pertença dos colaboradores da Crispim Abreu.

**Tabela 11**

*Estatísticas de item-total do sentimento de pertença e da motivação*

Estatísticas de item-total

| | Média de escala se o item for excluído | Variância de escala se o item for excluído | Correlação de item total corrigida | Alfa de Cronbach se o item for excluído |
|---|---|---|---|---|
| S5Q1: Sinto-me motivado(a) no meu trabalho. | 12,36 | 5,199 | ,756 | ,696 |
| S5Q2: A comunicação interna influencia a minha motivação. | 12,13 | 7,409 | ,362 | ,871 |
| S5Q3: Recomendaria esta empresa como um bom local para trabalhar. | 12,24 | 5,776 | ,775 | ,698 |
| S5Q4: Gostaria de continuar a trabalhar aqui nos próximos anos. | 12,04 | 5,554 | ,660 | ,748 |

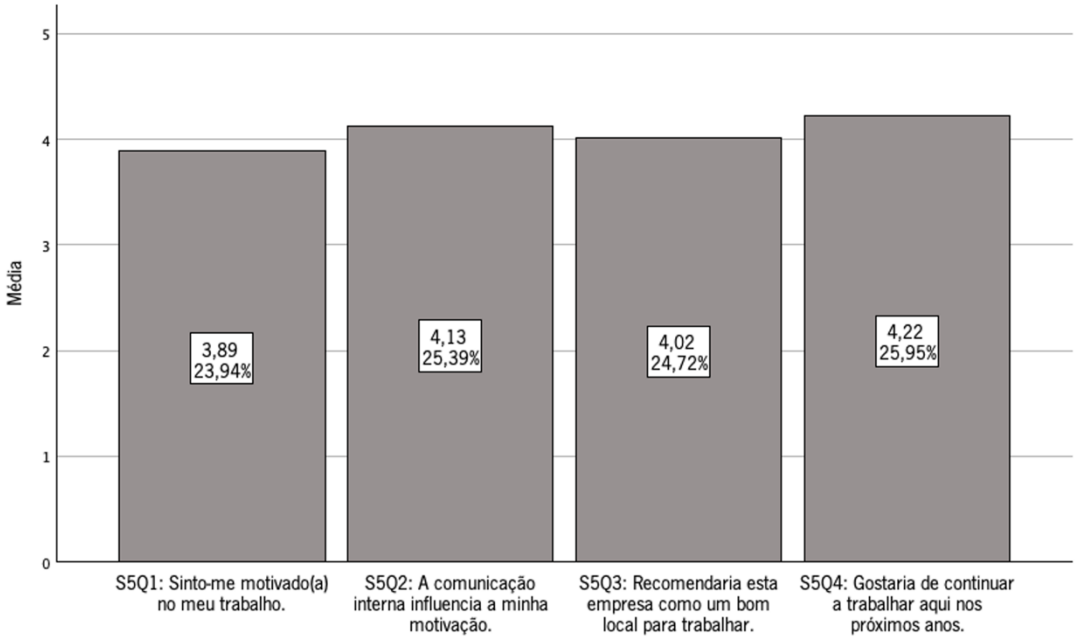
*Nota: Elaboração própria*

Segundo os resultados obtidos, a perceção dos colaboradores em relação aos respetivos sentimentos de pertença e motivação é positiva. Realçam-se as afirmações seguintes: "Gostaria de continuar a trabalhar aqui nos próximos anos" (M = 4,22; DP = 1,066), "A comunicação interna influencia a minha motivação" (M = 4,13; DP = 0,904) e "Recomendaria esta empresa como um bom local para trabalhar" (M = 4,02; DP = 0,913); que sugerem um elevado nível de compromisso e identificação com a organização.

Apesar de a afirmação "Sinto-me motivado(a) no meu trabalho" apresentar uma média ligeiramente inferior (M = 3,89; DP = 1,066), está acima do ponto médio da escala, indicando uma perceção global positiva da motivação dos colaboradores.

**Gráfico 7**

*Perceção dos colaboradores relativamente ao sentimento de pertença e à motivação*




*Nota: Elaboração própria*

O gráfico 7 demonstra uma predominância de avaliações positivas, reforçando a perceção de que os colaboradores se encontram motivados e apresentam um nível relevante de ligação à organização.

**Tabela 12**

*Estatísticas descritivas do sentimento de pertença e da motivação*

Estatísticas Descritivas

| | N | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão | Assimetria | | Curtose | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Estatística | Estatística | Estatística | Estatística | Estatística | Estatística | Erro Padrão | Estatística | Erro Padrão |
| MotivacaoPertenca | 55 | 2,25 | 5,00 | 4,0636 | ,79089 | -,472 | ,322 | -,842 | ,634 |
| N válido (de lista) | 55 | | | | | | | | |

*Nota: Elaboração própria*

Também variável composta "MotivacaoPertenca", presente na Tabela 12, foi criada com base na média das respostas às diferentes afirmações desta secção para fornecer uma análise global da dimensão. A variável apresentou uma média de 4,06 e um desvio padrão de 0,79, indicando uma perceção global positiva da motivação e do sentimento de pertença por parte dos colaboradores.

Paralelamente, os valores de assimetria (-0,472) e curtose (-0,842) apresentam uma distribuição aproximadamente normal, não se verificando desvios significativos que comprometam a análise estatística subsequente.

Tal como nas variáveis anteriores, Alfa de Cronbach demonstrou uma boa consistência interna entre os itens, com o valor de 0,811 (Tabela 13).

**Tabela 13**

*Consistência interna da escala do sentimento de pertença e da motivação*

Estatísticas de confiabilidade

| Alfa de Cronbach | N de itens |
|---|---|
| ,811 | 4 |

*Nota: Elaboração própria*

Embora o modelo conceptual distinga as dimensões de motivação e sentimento de pertença, a análise empírica considerou estas dimensões de forma agregada, devido ao número reduzido de itens disponíveis para cada uma, constituindo esta uma limitação do estudo.

## 5.6. Análise de correlações

Com o objetivo de analisar as relações entre as variáveis em estudo, procedeu-se ao cálculo das correlações de Pearson entre a comunicação interna, os valores organizacionais, a coordenação entre equipas e a motivação/sentimento de pertença.

**Tabela 14**

*Correlações*

Correlações

| | | ComunicacaoInterna | ValoresCultura | CoordenaçãoEquipas | MotivacaoPertenca |
|---|---|---|---|---|---|
| ComunicacaoInterna | Correlação de Pearson | 1 | ,656*** | ,621*** | ,672*** |
| | Sig. (2 extremidades) | | <,001 | <,001 | <,001 |
| | N | 55 | 55 | 55 | 55 |
| ValoresCultura | Correlação de Pearson | ,656*** | 1 | ,600*** | ,773*** |
| | Sig. (2 extremidades) | <,001 | | <,001 | <,001 |
| | N | 55 | 55 | 55 | 55 |
| CoordenaçãoEquipas | Correlação de Pearson | ,621*** | ,600*** | 1 | ,523*** |
| | Sig. (2 extremidades) | <,001 | <,001 | | <,001 |
| | N | 55 | 55 | 55 | 55 |
| MotivacaoPertenca | Correlação de Pearson | ,672*** | ,773*** | ,523*** | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | <,001 | <,001 | <,001 | |
| | N | 55 | 55 | 55 | 55 |

***. Correlation at 0.001(2-tailed)

*Nota: Elaboração própria*

Os resultados salientam a existência de correlações positivas e estatisticamente significativas entre todas as variáveis analisadas ($p < 0,001$), indicando relações consistentes entre as dimensões em estudo.

Relativamente à comunicação interna, verifica-se uma correlação positiva forte com os valores organizacionais ($r = 0,656$), com a coordenação entre equipas ($r = 0,621$) e com a motivação e sentimento de pertença ($r = 0,672$). Estes resultados sugerem que uma comunicação interna eficaz está associada a uma maior internalização dos valores organizacionais, a uma melhor coordenação entre equipas e a níveis mais elevados de motivação e identificação com a organização.

Por sua vez, os valores organizacionais apresentam uma correlação forte com a motivação e sentimento de pertença ($r = 0,773$), salientando a importância dos valores na construção do envolvimento dos colaboradores com a organização. Para além disso, verifica-se uma correlação

positiva com a coordenação entre equipas (r = 0,600), reforçando o papel dos valores na articulação organizacional.

A relação entre a coordenação entre equipas e a motivação e sentimento de pertença (r = 0,523) revela-se moderada, indicando que colaboradores mais motivados e identificados com a organização tendem a percecionar uma melhor coordenação entre equipas.

Os resultados confirmam que a comunicação interna desempenha um papel central na dinâmica organizacional, influenciando direta e indiretamente os valores organizacionais, a motivação dos colaboradores e a coordenação entre equipas.

## 5.7. Análise da questão de resposta aberta

A última secção do questionário incluiu uma questão de resposta aberta, com o objetivo de recolher sugestões de melhoria relativamente à comunicação interna na organização.

Antes de proceder à análise, foram excluídas respostas que não se enquadravam, nomeadamente sugestões de natureza exclusivamente remuneratória. As respostas obtidas foram analisadas através de uma análise de conteúdo, permitindo identificar um conjunto de categorias temáticas principais.

Em primeiro lugar, destaca-se a necessidade de melhoria da comunicação interna, sendo esta a categoria mais referida pelos colaboradores. As sugestões incluem o aumento da frequência da comunicação, maior clareza e objetividade na transmissão de informação e a promoção de reuniões mais estruturadas. Como referido por alguns colaboradores, é necessário "haver mais comunicação" e "comunicar mais", bem como "promover uma comunicação mais objetiva e reuniões eficientes, com pautas claras e tempo definido".

Também a clareza de funções e processos foram referidas, sendo mencionada a importância de definir melhor as responsabilidades dos colaboradores e melhorar o pormenor da informação técnica associada às tarefas. Neste sentido, um dos participantes sugere "haver um organigrama para que cada colaborador saiba quais as suas funções", enquanto outro refere a necessidade de "melhorar o detalhamento nas fichas técnicas de ordem de trabalho".

Para além disso, um dos inquiridos refere que "todos os sectores deveriam passar a informação ao sector seguinte da forma mais clara possível", sendo também mencionada noutras respostas a relevância de "haver mais entreajuda entre colegas e entre secções" e de "trabalhar em equipa".

Foram ainda identificadas sugestões relacionadas com a comunicação da liderança e o clima organizacional, nomeadamente a necessidade de maior abertura ao diálogo, valorização dos colaboradores e promoção de um ambiente de respeito e igualdade. Neste âmbito, os colaboradores destacam a importância de "ouvir a opinião dos funcionários" e de ter "mais atenção à forma como falam, evitando um mau ambiente e desmotivação".

Por fim, surgem referências à necessidade de melhoria das ferramentas e sistemas de comunicação, incluindo a implementação de soluções tecnológicas que facilitem a circulação de informação. Um dos inquiridos refere a importância de "um sistema informático avançado", bem como de "utilizar as ferramentas de comunicação disponíveis de forma mais eficiente".

Em geral, os resultados reforçam os dados obtidos na análise estatística, evidenciando a importância da comunicação interna na coordenação organizacional, na motivação dos colaboradores e na eficiência dos processos, bem como a existência de oportunidades de melhoria nestas dimensões.

## 5.8. Teste das hipóteses

Com base nos resultados obtidos, procedeu-se à análise das hipóteses de investigação anteriormente formuladas.

Relativamente à hipótese H1, que propõe que a perceção de eficácia da comunicação interna influencia positivamente o reforço dos valores organizacionais, os resultados evidenciam uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre as variáveis ($r = 0{,}656$; $p < 0{,}001$). Para além disso, foi realizada uma regressão linear simples (tabela 15), considerando a comunicação interna como variável independente e os valores organizacionais como variável dependente, em que os resultados mostram um efeito positivo e estatisticamente significativo, da comunicação interna sobre os valores organizacionais ($\beta = 0{,}656$; $p < 0{,}001$). Assim, a hipótese H1 é confirmada.

**Tabela 15**

*Regressão linear H1*

Coeficientes[a]

| Modelo | | Coeficientes não padronizados | | Coeficientes padronizados | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Erro Erro | Beta | t | Sig. |
| 1 | (Constante) | ,776 | ,513 | | 1,513 | ,136 |
| | ComunicacaoInterna | ,829 | ,131 | ,656 | 6,320 | <,001 |

a. Variável Dependente: ValoresCultura

*Nota: Elaboração própria*

No que diz respeito à hipótese H2, que estabelece que a perceção de eficácia da comunicação interna influencia positivamente a coordenação entre equipas, verifica-se igualmente uma correlação positiva e significativa ($r = 0{,}621$; $p < 0{,}001$). Também a regressão linear simples (tabela 16), cuja variável independente é a comunicação interna e a dependente é a coordenação entre equipas, confirma essa influência positiva ($\beta = 0{,}621$; $p < 0{,}001$), confirmando-se, por isso, a hipótese H2.

**Tabela 16**

*Regressão linear H2*

Coeficientes[a]

| Modelo | | Coeficientes não padronizados B | Coeficientes não padronizados Erro Erro | Coeficientes padronizados Beta | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | (Constante) | 3,083 | ,253 | | 12,200 | <,001 |
| | ComunicacaoInterna | ,373 | ,065 | ,621 | 5,770 | <,001 |

a. Variável Dependente: CoordenaçãoEquipas

*Nota: Elaboração própria*

Quanto à hipótese H3, que propõe que a comunicação interna influencia positivamente o sentimento de pertença dos colaboradores e, consequentemente, a sua motivação, os resultados evidenciam uma correlação positiva e significativa entre a comunicação interna e a variável composta de motivação e pertença ($r = 0,672$; $p < 0,001$). Adicionalmente, tal como na H1 e na H2, procedeu-se à execução de uma regressão linear simples (tabela 17), cujos resultados indicam um efeito positivo da comunicação interna (variável independente) em relação ao sentimento de pertença e motivação dos colaboradores (variável dependente) ($\beta = 0,672$; $p < 0,001$). Desta forma, a hipótese H3 é confirmada.

**Tabela 17**

*Regressão linear H3*

Coeficientes[a]

| Modelo | | Coeficientes não padronizados B | Coeficientes não padronizados Erro Erro | Coeficientes padronizados Beta | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | (Constante) | ,954 | ,477 | | 1,998 | ,051 |
| | ComunicacaoInterna | ,807 | ,122 | ,672 | 6,607 | <,001 |

a. Variável Dependente: MotivacaoPertenca

*Nota: Elaboração própria*

No que concerne à hipótese H4, que sugere que a motivação dos colaboradores influencia positivamente o cumprimento dos objetivos organizacionais, não foi possível testá-la diretamente, uma vez que a variável "cumprimento dos objetivos organizacionais" não foi operacionalizada no instrumento de recolha de dados. No entanto, os resultados obtidos indicam que a motivação se

encontra associada a dimensões relevantes para o desempenho organizacional, como a coordenação entre equipas (r = 0,523; p < 0,001), permitindo inferir uma relação indireta. Assim, a hipótese H4 não é diretamente testada, constituindo uma limitação do estudo.

Por fim, relativamente à hipótese H5, que propõe a existência de diferenças na perceção da comunicação interna entre colaboradores das áreas produtivas (1) e administrativas (2), foi realizado um teste t para amostras independentes (Tabelas 18 e 19). Os resultados demonstram que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos (t(53) = 0,788; p = 0,434), pelo que a hipótese H5 não é confirmada.

**Tabela 18**

*Estatísticas de grupo*

Estatísticas de grupo

| | AreaTrabalho | N | Média | Desvio Padrão | Erro de média padrão |
|---|---|---|---|---|---|
| ComunicacaoInterna | 1,00 | 36 | 3,9056 | ,67101 | ,11183 |
| | 2,00 | 19 | 3,7579 | ,64145 | ,14716 |

*Nota: Elaboração própria*

**Tabela 19**

*Teste T*

Teste de amostras independentes

| | | teste-t para Igualdade de Médias | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Significância | | | | 95% Intervalo de Confiança da Diferença | |
| | | t | df | Unilateral p | Bilateral p | Diferença média | Erro de diferença padrão | Inferior | Superior |
| ComunicacaoInterna | Variâncias iguais assumidas | ,788 | 53 | ,217 | ,434 | ,14766 | ,18747 | -,22836 | ,52368 |
| | Variâncias iguais não assumidas | ,799 | 38,236 | ,215 | ,429 | ,14766 | ,18483 | -,22644 | ,52176 |

*Nota: Elaboração própria*

## 5.9. Discussão dos resultados

A análise dos resultados permite concluir que a comunicação interna tem um papel central no funcionamento da organização, uma vez que influencia várias dimensões importantes para o desempenho organizacional.

A maioria dos colaboradores da Crispim Abreu perceciona a CI de forma positiva, não existindo uma diferença estatisticamente significativa entre as secções produtivas e administrativas. Destaca-se a existência de fluxos de comunicação eficazes a nível operacional, particularmente a proximidade entre colegas e a facilidade em identificar a quem recorrer quando têm dúvidas. Contudo, também existem oportunidades de melhoria, nomeadamente na comunicação entre diferentes departamentos, na clareza da comunicação das chefias e da transmissão de feedback. Conclui-se também que a existe uma forte assimilação dos valores e da cultura da organização por parte dos colaboradores, sendo a CI fundamental para a sua disseminação e o seu reforço. Esta dimensão é importante na medida em que apresenta uma forte associação com o envolvimento dos colaboradores, quer a nível do sentimento de pertença, quer da motivação. Quanto a estas duas variáveis, verifica-se uma perceção global positiva, reforçada pela intenção de permanência na empresa, pela recomendação da Crispim Abreu como local de trabalho e pelo reconhecimento da influência da CI na motivação. Neste sentido, os resultados mostram que existe um nível significativo de envolvimento dos colaboradores com a organização.

Relativamente à coordenação entre equipas, os resultados identificam o reconhecimento da importância da CI no trabalho de equipa, no alinhamento com os objetivos organizacionais e na compreensão do contributo individual para o desempenho da empresa. No entanto, a comunicação associada a processos de mudança surge como algo a melhorar.

Para além disso, através da análise das correlações, identificaram-se relações positivas e estatisticamente significativas entre as variáveis em estudo, o que reforça os resultados. Salienta-se o papel da CI como a variável central, que apresenta correlações fortes quer com os valores a cultura organizacionais, como com a coordenação entre equipas, o sentimento de pertença e a motivação. Assim, confirma-se que a CI, quando eficaz, contribui para o alinhamento organizacional, para o reforço da cultura e para o aumento do envolvimento dos colaboradores.

Por outro lado, a análise das respostas abertas permitiu complementar os resultados das questões anteriores, dado que foram identificadas necessidades específicas, concretamente na comunicação entre secções, na clareza das mensagens transmitidas, na qualidade da

comunicação das chefias e na utilização de novas ferramentas de comunicação. As sugestões apresentadas pelos inquiridos aumentam a importância da CI como parte da estrutura da Crispim Abreu e demonstram as áreas em que a intervenção é prioritária.

Em suma, os resultados obtidos permitem concluir que a comunicação interna influencia positivamente os valores organizacionais, a coordenação entre equipas e o envolvimento dos colaboradores. A análise das hipóteses confirma a maioria das relações propostas, evidenciando também o papel da CI na organização. Porém, não foram confirmadas e testadas, respetivamente, todas as hipóteses, nomeadamente em relação às diferenças entre as áreas produtivas e administrativas e à relação com o cumprimento de objetivos organizacionais.

# 6. CONCLUSÃO

O presente relatório teve como principal objetivo a análise do papel da comunicação interna numa organização têxtil B2B, nomeadamente na contribuição da mesma para reforçar valores organizacionais, coordenar equipas e aumentar o sentimento de pertença e a motivação dos colaboradores e, consequentemente, cumprir objetivos organizacionais. Esta temática surgiu no estágio curricular realizado na Crispim Abreu Lda., que permitiu compreender, em contexto real, a relevância da CI na articulação entre departamentos, na transmissão de informação e na gestão das relações dentro da organização. Este contacto direto tornou evidente a necessidade de estudar o impacto da CI no funcionamento global da organização.

Os resultados, obtidos através da análise do questionário distribuído pelos colaboradores da Crispim Abreu Lda., confirmam, de forma geral, as perspetivas teóricas apresentadas na revisão de literatura, que defendem a CI como um elemento estratégico fulcral para o alinhamento e para o desempenho organizacional. Tal como referido por vários autores, a CI não tem uma função exclusivamente operacional, mas também possui um papel fundamental na coordenação entre equipas, na disseminação da cultura e dos valores da empresa e no aumento do sentimento de pertença e na motivação dos colaboradores.

Neste sentido, confirmou-se que a comunicação interna influencia de forma positiva os valores organizacionais, reforçando a sua compreensão, partilha e integração no quotidiano dos colaboradores e, consequentemente, consolida a cultura da organização. Ao mesmo tempo, os resultados demonstram que a CI auxilia na coordenação entre equipas e, por isso, promove a eficácia dos processos, em concordância com a literatura que a define como um elemento integrador dos sistemas organizacionais.

Para além disso, verificou-se que a comunicação interna influencia o sentimento de pertença e a motivação dos colaboradores, o que enfatiza a ideia de que as práticas comunicacionais eficazes promovem o compromisso, a identificação com a organização, o envolvimento e o esforço no trabalho. Estes resultados corroboram as perspetivas que associam a CI a relações de confiança, à satisfação profissional e à retenção de colaboradores.

Os resultados permitiram confirmar as hipóteses H1, H2 e H3, o que confirma o impacto positivo da CI na disseminação dos valores organizacionais, na coordenação entre equipas e no sentimento de pertença. Contudo, nem todas as hipóteses desta investigação foram integralmente confirmadas ou testadas. O facto de não existirem diferenças estatisticamente significativas entre

colaboradores dos setores produtivos e administrativos sugere que a perceção da CI poderá ser transversal à organização, independentemente da função desempenhada, não confirmando a H5. Adicionalmente, não foi possível testar a H4 devido à não operacionalização da variável "cumprimento dos objetivos organizacionais", presente no modelo teórico, limitando a sua análise direta, apesar de os resultados permitirem inferir a sua relação indireta com as restantes variáveis. A questão de resposta aberta evidenciou necessidades específicas de melhoria ao nível da clareza da comunicação, da articulação entre secções e da valorização dos colaboradores, aspetos identificados pela literatura como determinantes para o sucesso da CI.

Relativamente à questão de investigação (De que forma a comunicação interna, numa organização têxtil B2B, contribui para reforçar valores internos, melhorar a coordenação entre equipas e aumentar o sentimento de pertença dos colaboradores, potenciando o cumprimento dos objetivos organizacionais?), conclui-se que a CI atua como um elemento estruturante da empresa ao influenciar positivamente a implementação dos valores da organização, a coordenação entre equipas e o sentimento de pertença dos colaboradores, o que contribui, indiretamente, para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Conclui-se que a comunicação interna é um aspeto muito importante para o funcionamento eficaz das organizações, sendo um fator central na criação de alinhamento, coesão interna e no reforço do compromisso dos colaboradores. Desta forma, investir em estratégias de comunicação interna bem estruturadas, participativas e adaptadas ao contexto é essencial para potenciar o desempenho e a sustentabilidade das organizações.

## 6.1. Contributos teóricos e práticos da investigação

A presente investigação apresenta um conjunto de contributos relevantes no âmbito da comunicação interna no contexto organizacional, tanto a nível teórico como prático.

Primeiro, do ponto de vista teórico, este estudo contribui para o aprofundamento do conhecimento acerca do papel da CI nas organizações com estruturas hierárquicas e produtivas, nomeadamente no setor têxtil B2B, através da Crispim Abreu Lda. A literatura existente é reforçada através dos resultados obtidos, porque demonstram que a CI tem uma influência significativa na disseminação dos valores e da cultura da empresa, na coordenação entre equipas, no sentimento de pertença e na motivação dos colaboradores. Por outro lado, o estudo contribui para a compreensão das relações entre estas variáveis, evidenciando que a CI conecta diferentes dimensões das empresas. Para além disso, a presente investigação identifica a relevância da CI não só como um elemento operacional, mas também como uma ferramenta estratégica, que consegue impactar atitudes, comportamentos e perceções dos colaboradores e, consequentemente, reforçar a cultura da organização e promover o alinhamento com os seus objetivos.

Segundo, a nível prático, é possível identificar, através dos resultados obtidos, áreas específicas de melhoria na Crispim Abreu Lda., designadamente na comunicação entre departamentos, na clarificação da informação, no feedback aos colaboradores e, em especial, na comunicação de processos de mudança. A evidência pode ser a base da definição de estratégias de comunicação interna mais eficazes, ajustadas às necessidades dos colaboradores e alinhadas com os objetivos da empresa. Ademais, este estudo evidencia a importância de promover práticas de comunicação mais participativas, que incentivem o diálogo, a partilha de informação e o envolvimento dos colaboradores, visando construir um ambiente organizacional colaborativo e produtivo.

Por fim, os resultados podem ser úteis para outras organizações semelhantes, particularmente no setor industrial, ao demonstrar a importância da CI como fator determinante para o desempenho organizacional e para a gestão das relações internas.

## 6.2. Limitações e sugestões para investigação futura

Além dos contributos apresentados anteriormente, o presente estudo possui algumas limitações. O facto de a investigação incidir sobre uma única organização limita a generalização dos resultados para outros contextos empresariais, uma vez que as características específicas da empresa (como a estrutura, o setor de atividade e a cultura organizacional) podem influenciar os resultados obtidos. Por outro lado, a amostra é composta unicamente por colaboradores da organização em estudo, podendo introduzir algum grau de subjetividade nas respostas devido a perceções individuais ou a possíveis enviesamentos associados ao contexto. Ademais, não se obteve informação detalhada sobre a distribuição real dos colaboradores da empresa por secção. Neste sentido, apesar de a amostra recolhida evidencie diversidade ao nível dos departamentos, não foi possível confirmar estatisticamente a sua representatividade face à estrutura da organização.

Também o instrumento de recolha de dados pode ser considerado uma limitação porque, apesar de o questionário estar alinhado com a revisão de literatura e adaptado à realidade da empresa, existem variáveis que não foram analisadas de forma agregada devido ao número de itens disponíveis, nomeadamente a motivação e o sentimento de pertença, limitando a distinção estatística das mesmas. Para além disso, embora o modelo conceptual inclua o cumprimento dos objetivos organizacionais como variável dependente, esta não foi diretamente medida no questionário. Portanto, a respetiva análise é inferida indiretamente através das relações entre as restantes variáveis. Adicionalmente, o estudo reflete a perceção dos colaboradores num determinado momento, não permitindo analisar a evolução das variáveis ao longo do tempo.

Relativamente às sugestões para uma investigação futura, aconselha-se a realização de estudos semelhantes em diferentes organizações e setores de atividade, de forma a comparar estudos e aumentar a generalização. Recomenda-se também o desenvolvimento de instrumentos de recolha de dados mais detalhados, para que seja possível uma análise mais aprofundada e diferenciada das variáveis. Por fim, sugere-se a realização de estudos longitudinais, que permitam analisar a evolução da CI e o seu impacto ao longo do tempo, bem como o acrescento de uma metodologia qualitativa, com entrevistas e grupos de foco, que possibilitem compreender com mais pormenor as perceções dos colaboradores.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS


Abu Bakar, H., & Su Mustaffa, C. (2013). Organizational communication in Malaysia organizations: Incorporating cultural values in communication scale. *Corporate Communications: An International Journal*, *18*(1), 87-109. https://doi.org/10.1108/13563281311294146

Almeida, L. A. S. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *Exedra: Revista Científica*, (8), 91-103. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4729802

Argenti, P. A. (2006). How technology has influenced the field of corporate communication. *Journal of business and technical communication*, *20*(3), 357-370. https://doi.org/10.1177/1050651906287260

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, *22*(3), 187-200. https://doi.org/10.1080/02678370802393649

de Barros, P. M. A. (2012). *Determinantes da integração vertical: Uma análise de empresas Portuguesas* (Tese de Mestrado, Universidade do Minho, Portugal). https://repositorium.uminho.pt/server/api/core/bitstreams/6bbbca48-3473-4f60-a0a4-2ca0f9baba42/content

Barton, P. (2016). *Maximizing internal communication: Strategies to turn heads, win hearts, engage employees and get results*. Aviva Publishing.

Bartoo, H., & Sias, P. M. (2004). When enough is too much: Communication apprehension and employee information experiences. *Communication quarterly*, *52*(1), 15-26. https://doi.org/10.1080/01463370409370175

Bilhim, J. A. F. (2009). *Gestão estratégica de recursos humanos* (4.ª ed., revista). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/80967380/Libro_Gestao_Estrategica_de_Recursos_Humanos-libre.pdf?1645105026=&response-content-disposition=inline;+filename=Gestao_Estrategica_de_Recursos_Humanos.pdf&Expires=1767701871&Signature=T5KSnPmhjenu5gKcaL7n~g-Oz3VtGkL7zYuxqdWKfWW1Dce1NGXS3RfoQwUxo4sVzbboq4qOVLOdXh5Ou9teWuALua1icmxfBt7Q1IKe4ZqdsJhsjag4W2CU6aBZH9xl31ZCUMQf1Cx2-~1MpqQEz0wnzDqmMcTT2lU~ZPbIGtO-vU045RZo8gA0MrWGg8XuLRfkiAgpzAaEb7-fq0y38-6QiPlQMFmrBvR0ibs61~8qbUXoAHR9H5KRvQkb92PWsTy7HQiHyxZWKuGkdVDEH~hwEICWDHl-o4zcSXLs5QSb0wijPOLZgKanG7b5BaSsxqyKrH~M9~FsAwUrpGY7cA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2010). Feeling good and performing well? Psychological engagement and positive behaviors at work. *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice, 385-398.* https://www.researchgate.net/profile/Sharon-Parker-7/publication/289689469_Feeling_good_and_performing_well_Psychological_engagement_and_positive_behaviors_at_work/links/5e439c8c299bf1cdb921074f/Feeling-good-and-performing-well-Psychological-engagement-and-positive-behaviors-at-work.pdf

Borca, C., & Baesu, V. (2014). A possible managerial approach for internal organizational communication characterization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *124*, 496-503. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814020606

Borovec, K., & Balgac, I. (2017). Contribution of internal communication in predicting job satisfaction among police officers. *Kriminologija i Socijalna Integracija*, *25*, 17. 10.31299/ksi.25.1.1

Botechia, J. S., & Higashi, R. (2021). Internal communiction as stretegic planning tool: a study in an Alto Tiete. *Refas-Revista Fatec Zona Sul*, *7*(4), 1-10. https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/495

Chitrao, P. (2014). Internal communication satisfaction as an employee motivation tool in the retail sector in Pune. *The European Journal of Social & Behavioural Sciences*.

https://www.researchgate.net/publication/270496131_Internal_Communication_Satisfaction_as_an_Employee_Motivation_Tool_in_the_Retail_Sector_in_Pune

da Costa Bueno, W. (2003). *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. Manole.

Curvello, J. J. A. (2002). *Comunicação interna e cultura organizacional*. João José Azevedo Curvello. https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=wyUagp3GBUUC&oi=fnd&pg=PA7&dq=Curvello,+J.+J.+A.+(2012)+Comunicação+interna+e+cultura+organizacional.+Brasília,+Casa+das+Musas.&ots=hkLTw4pAWZ&sig=e_fOc3abZ3-nO9I3Zvzq8PMrqXY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Dhanesh, G. S. (2017). Putting engagement in its PRoper place: State of the field, definition and model of engagement in public relations. *Public Relations Review*, *43*(5), 925-933. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.001

Doğan, S., & Kerim, G. (2025). The impact of effective internal communication on business efficiency: a case study of an upholstery fabric manufacturing company. *Psychology Research on Education and Social Sciences*, *6*(3), 137-144. https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/4921468

do Nascimento, I. M. (2009). Identidade organizacional e comunicação interna: explorando um pouco os temas. *Revista Mediação*. https://revista.fumec.br/index.php/mediacao/article/view/294

Dotto, D. M. R., & da Silva, A. G. (2007). Marketing interno-Um estudo da relação com o cliente interno, através da identificação de programas de benefícios disponibilizados aos funcionários nas em presas do Vale do Rio Pardo–Rio Grande do Sul. *Redes. Revista do Desenvolvimento Regional*, *12*(3), 36-57. https://www.redalyc.org/pdf/5520/552056856003.pdf

Durkin, D. (2007). How loyalty and employee engagement add up to corporate profits. *Chief Learning Officer*, *6*(11), 30-34.

Dutra, J. A. A., Silva, G. B. P., & dos Santos, M. B. S. (2022). Gestão da comunicação interna como ferramenta estratégica organizacional. *Conjecturas*, *22*(15), 671-686. https://doi.org/10.53660/CONJ-1920-2Q16

Elving, W. J. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate communications: an international journal*, *10*(2), 129-138. https://doi.org/10.1108/13563280510596943

Faria, P. S. D. (2009). Comunicação interna nas organizações. *Artigo–Faculdade Faculdade São Luís de França. Sergipe*, 3. https://www.academia.edu/33198361/COMUNICAÇÃO_INTERNA_NAS_ORGANIZAÇÕES

Fernandes, J. J. M., & Pereira, F. W. F. (2017). A Pirâmide de Maslow em Pleno Século XXI. https://adm-portal.appspot.com.storage.googleapis.com/_assets/modules/academicos/academico_7118.pdf

Ferreira, T. A. (1986). A comunicação interna como estratégia para o desenvolvimento organizacional. *Paço do Lumiar.*

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach.* Cambridge university press. https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=NpmA_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=FREEMAN,+R.+E..+Strategic+Management:+A+Stakeholder+Approach,+Cambridge:+Cambridge+University+Press,+2010.&ots=62hlH0S7UH&sig=DpqTSGQl0CeIDujruNhGr6sKjGo&redir_esc=y#v=onepage&q=FREEMAN, R. E.. Strategic Management: A Stakeholder Approach, Cambridge: Cambridge University Press, 2010.&f=false

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). McGraw-Hill.

Gomes, G., Torrens, E. W., Schons, M., & Sorgetz, B. (2017). Cultura organizacional e inovação: uma perspectiva a partir do modelo de Schein. *Revista de Administração da UNIMEP*, *15*(1), 51-72. https://www.redalyc.org/pdf/2737/273750689003.pdf

de Goulart Brandão, N. M. C. (2014). A importância da Comunicação Interna para a motivação e participação em Organizações Positivas. In *Gestão de Recursos Humanos: desafios da globalização*. Escolar Editora. https://ciencia.ucp.pt/pt/publications/a-importância-da-comunicação-interna-para-a-motivação-e-participa/

Gray, J., & Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management communication quarterly*, *17*(3), 425-448. https://doi.org/10.1177/0893318903257980

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human relations*, *55*(8), 989-1018. https://doi.org/10.1177/0018726702055008181

Hatch, M. J., Schultz, M., & Skov, A. M. (2015). Organizational identity and culture in the context of managed change: Transformation in the Carlsberg Group, 2009–2013. *Academy of Management Discoveries*, *1*(1), 58-90. https://doi.org/10.5465/amd.2013.0020

Henderson, A., Cheney, G., & Weaver, C. K. (2015). The role of employee identification and organizational identity in strategic communication and organizational issues management about genetic modification. *International journal of business communication*, *52*(1), 12-41.https://doi.org/10.1177/2329488414560278

Jiang, L., & Probst, T. M. (2014). Organizational communication: A buffer in times of job insecurity?. *Economic and Industrial Democracy*, *35*(3), 557-579. https://doi.org/10.1177/0143831X13489356

Jo, S., & Shim, S. W. (2005). Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships. *Public relations review*, *31*(2), 277-280. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2005.02.012

Joshi, R. J., & Sharma, B. R. (1997). Determinants of managerial job satisfaction in a private organisation. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48-67. http://www.jstor.org/stable/27767511

Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate communications: An international journal*, *10*(4), 302-314. https://doi.org/10.1108/13563280510630106

Kalistratova, T. (2024). Internal communications as a way to manage staff satisfaction. *Journal of Management Sciences and Applications (JOMSA)*, *3*(2), 223-231. https://jomsa.science/index.php/jomsa/article/view/88

Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public relations review*, *41*(1), 129-131. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003

Karanges, E. R. (2014). *Optimising employee engagement with internal communication: a social exchange perspective* (Doctoral dissertation, Queensland University of Technology). https://eprints.qut.edu.au/71024/

Kim, J. N., & Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of public relations research*, *23*(3), 243-268. https://doi.org/10.1080/1062726X.2011.582204

Kotter, J. P. (1996). *Leading change.* Boston, M.A: Harvard Business School Press.

Kulachai, W., Narkwatchara, P., Siripool, P., & Vilailert, K. (2018, March). Internal communication, employee participation, job satisfaction, and employee performance. In *15th International Symposium on Management (INSYMA 2018)* (pp. 124-128). Atlantis Press. https://www.atlantis-press.com/proceedings/insyma-18/25892021\

Kunsch, M. M. K. (1995). A Comunicação Integrada nas organizações modernas: Avanços e perspetivas no Brasil. https://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/e790951c1655a24715377c42c4597c1c.pdf

Lemos, E. (2011). Comunicação interna como diferencial em relações públicas. *Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus*, 151-164. https://www.researchgate.net/publication/325854649_Comunicacao_interna_como_diferencial_em_relacoes_publicas

Lima, M. (2016). Introdução aos métodos quantitativos em Ciências Sociais. *ABDAL, Alexandre; OLIVEIRA, Maria Carolina Vasconcelos; GHEZZI, Daniela Ribas. Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais: Bloco Quantitativo. São Paulo, SESC/CEBRAP*, 10-31. https://www.academia.edu/38656118/Métodos_e_técnicas_de_pesquisa_em_Ciências_Sociais_bloco_quantitativo

Lima, S. R. A. (2014). A influência da comunicação interna na produtividade. https://www.academia.edu/122169066/A_Influência_Da_Comunicação_Interna_Na_Produtividade

Lopes, A. (2012). *O impacto da (cultura de) comunicação na eficiência organizacional: O caso da Loja da Empresa de Braga* (Master's thesis, Universidade do Minho). https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/28338

Marchiori, M. (2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão-Comunicação e cultura*, *9*(17), 145-159. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/39746875/Os_Desafios_da_Comunicao_Interna_nas_Org20151106-23047-yvzci-libre.pdf?1446818139=&response-content-disposition=inline;+filename=Os_desafios_da_comunicacao_interna_nas_o.pdf&Expires=1767701552&Signature=Z~dYqQUfv0UHSxejcUXeF9PidmVoWOO31PyDJXnZ7Y6-jWbkvDzdyM~0mWHAE6O1sgzr6K6zcvoKCGJGfT0lOnsUROkq5zu7TDJV-bVhsLNzTa-Yn5CbN7FYP5OXVvAKM2RxaFUpx5y5aa-FUZQwxZC-8VS~HX-lTfAvmjskl2nZ3PW2ACTouiqOZxfaz-

nMYpjvlHKxoj5Rrr2obOC~J8tiLF~dLTLQVz~EGKvCj1UU4Zr4J4dliozx8LXlACCVd53-iv0OYRgde-SbBIFP0a5yHbz12MTGMfge1ST-EF9PLtaB-Fu4kqmSdsoSUftA7vLlhL9-dXlV1OQajrFZBA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Marôco, J. (2021). *Análise Estatística com o SPSS Statistics v18–v27. Report*

McKenzie, T. (2006). Lessons learned about change at Sun Microsystems. *Strategic Communication Management*, 11(1), 14. https://www.proquest.com/scholarly-journals/lessons-learned-about-change-at-sun-microsystems/docview/203588939/se-2

Meirinhos, G., Cardoso, A., Silva, R., Rêgo, R., & Oliveira, M. (2022). Employee Involvement and Commitment in Internal Communication. *Social Sciences*, 11(9), 423. https://doi.org/10.3390/socsci11090423

Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public relations review*, *45*(3), 101764. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001

Mendonca, L. (2009). *Comunicação interna nas organizações.* https://www.academia.edu/33198361/COMUNICAÇÃO_INTERNA_NAS_ORGANIZAÇÕES

Mepeva, A., & Nhamposse, A. (2019). A Comunicação Interna como Estratégia de Reforço da Identidade e Cultura das Organizações. *Revista Electrónica de Investigação e Desenvolvimento*, *2*(9). https://reid.ucm.ac.mz/index.php/reid/article/view/108/108

Mohanty, A., & Mohanty, S. (2018). The impact of communication and group dynamics on teamwork effectiveness: The case of service sector organisations. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(4), 1-14. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/92585830/The-impact-of-communication-and-group-dynamics-1939-6104-17-4-251-libre.pdf?1666015748=&response-content-disposition=inline;+filename=The_Impact_of_Communication_and_Group_Dy.pdf&Expires=1767717730&Signature=F61p-

jONK0HPDOY43aS49~gF8MT1v3SxpAR4sKhVFHO4d8DvdoNlwJVvIm374ZxIfRi9juvf~qmLhdrGoXqNtWrSINJ24GpTtFPcMzHM48DeaEJ99JDxX1ema-0zaDM8XtDt~XlwE6RPsN-u0p~iLa9VO7mUt7JVyCXXbdDaIbt5-E06ML1nrAdSG~j9aDyFtBhBfvs3buHKfdnbLRWxU1CR6pHBz7gPp45lLPDE4qM3G0l5K6vPwAtr4LZYgFMIKgWsIbzgvBnCbLkLfZiqbUxbx1dBlVGTAh~A~vlckE-1-3bLfRz~RE3TqIFKzcdc7kzQt3RHdcsnoXR3cVy98A__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Motoi, G. (2017). Coud employees'motivation be increased by a better organizational communication? A social perspective. *Social Sciences and Education Research Review*, 4(1), 174-190. https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=761352

Motta, F. C. P. (1971). *A teoria geral dos sistemas na teoria das organizações*. Revista de Administração de Empresas, 11(1), 17–33. https://doi.org/10.1590/S0034-75901971000100002

Mussa, M. A., & da Nina Eugénio, G. (2025). Estratégia de comunicação interna na motivação dos colaboradores no exercício das suas funções. *E-Acadêmica*, *6*(1), e0661618-e0661618. https://doi.org/10.52076/eacad-v6i1.618

Neill, M., Men, L. R., & Yue, C. A. Communication Climate and Organizational Identification: The Keys to Change Management?. *Report Research*, 1. https://kellercenter.hankamer.baylor.edu/news/story/2021/communication-climate-and-organizational-identification-keys-change-management

Neto, J. M. F. T. (2019). Uma revisão da Teoria dos Stakeholders e principais pontos de controvérsias. *Brazilian Journal of Scientific Administration*, *10*(2), 1-16. https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2019.002.0001

Neto, M. T. R., da Silva, L. C. F., & Ferreira, C. A. A. (2018). Influence of internal communication on the organizations' performance: Proposition of model. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, *10*(2), 214-237. https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2018.v10i2.376

Oliveira, J. C. P. D., Oliveira, A. L. D., Morais, F. D. A. M., Silva, G. M. D., & Silva, C. N. M. (2016, October). O questionário, o formulário e a entrevista como instrumentos de coleta de dados: vantagens e desvantagens do seu uso na pesquisa de campo em ciências humanas. In *III Congresso Nacional de Educação* (Vol. 83, pp. 1-13). https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2016/TRABALHO_EV056_MD1_SA13_ID8319_03082016000937.pdf

Omilion-Hodges, L. M., & Baker, C. R. (2014). Everyday talk and convincing conversations: Utilizing strategic internal communication. *Business Horizons*, *57*(3), 435-445. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.02.00

Onday, O. (2016). Human resource theory: From Hawthorne experiments of Mayo to groupthink of Janis. *Global Journal of Human Resource Management*, *4*(1), 95-110. https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Human-Resource-Theory-From-Hawthorne-Experiments-of-Mayo-to-Groupthink-of-Janis.pdf

Pfeffer, J., & Salancik, G. (2015). External control of organizations—Resource dependence perspective. In *Organizational behavior 2* (pp. 355-370). Routledge. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1496213

Pizzinatto, A. K., Pizzinatto, N. K., Giuliani, A. C., & Pizzinatto, N. K. (2020). Marketing interno e cultura organizacional: um estudo de caso em empresa de multi marcas. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, *6*, 79-105. https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/68

Postmes, T., Tanis, M., & De Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group processes & intergroup relations*, *4*(3), 227-246. https://doi.org/10.1177/1368430201004003004

Pugh, S. D., & Dietz, J. (2008). Employee engagement at the organizational level of analysis. *Industrial and Organizational Psychology*, *1*(1), 44-47.

https://www.cambridge.org/core/journals/industrial-and-organizational-psychology/article/abs/employee-engagement-at-the-organizational-level-of-analysis/1EA35EA238051E1C7B0B8B59C9B9A9C5

Queirós, L. S. M. (2019). *Comunicação Interna no Dstgroup: Estratégias de motivação de Colaboradores* (Tese de Mestrado, Universidade do Minho, Portugal). https://repositorium.uminho.pt/server/api/core/bitstreams/a6b85dd0-cd06-4104-958a-fc2e510a3990/content

Raposo, A. (2018). Barton, Paul (2016). Maximizing Internal Communication: Strategies to turn heads, win hearts, engage employees and get results. Aviva Publishing *Comunicação Pública*, *13*(25). https://doi.org/10.4000/cp.2305

Rito, I. D. B. N. P. (2023). *O Papel da Comunicação Interna num Momento de Crise-Pontos de Vista de Profissionais e Académicos* (Tese de Mestrado, Universidade NOVA de Lisboa, Portugal). https://www.proquest.com/openview/34b06ded7fb6c3f89d09e4caf3a872e4/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y

Ruão, T. (1999). A comunicação organizacional e a gestão dos recursos humanos. *Comunicação e Sociedade*, (1), 179-194. https://hdl.handle.net/1822/2727

Ruão, T. (2015). Identidade organizacional, gestão e simbolismo. In M. Oliveira & L. Ruão (Eds.), *Relações públicas e comunicação organizacional: desafios da globalização* (pp. 89–130). CECS – Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho.

Ruão, T., & Lopes, A. I. (2018). O papel das redes sociais na relação com os públicos internos das organizações. *Obra digital: revista de comunicación*, (15), 51-66. https://repositorium.uminho.pt/server/api/core/bitstreams/d9499dd2-3671-49cd-b7b5-9bbf778d3f75/content

Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public relations review*, *38*(2), 294-302.

Ruggiero, A. P. (2012, novembro 6). *Qualidade da comunicação interna*. ABRAS. https://antigo.abras.com.br/home/redacao-portal/cultura/?materia=6349

Salgado, P., & Ruão, T. (2011, July). Football and reputation management: the role of online communication platforms. In *Scientific Conference of the International Association for Media and Communication Research (IAMCR)* (pp. 13-17). https://hdl.handle.net/1822/29363

Santana, J. M., & Brandão, N. G. (2018). O papel estratégico da comunicação interna na transmissão dos valores de identidade e cultura da organização comOn Group. *Comunicação Pública*, *13*(25). https://doi.org/10.4000/cp.2946

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92. https://link.springer.com/article/10.1023/A:1015630930326

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons. https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=Mnres2PlFLMC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Schein,+E.+H.+(2010).+Organizational+culture+and+leadership+(4th+ed.).+Jossey-Bass.&ots=oqhuFh8vSf&sig=-nN_zSSD6nneCaFfkFh1sEwJ87Q&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Semren, A. (2017). The relationship between organizational communication and motivation of employees. *Master of Business Administration in General MBA. Vienna*. https://www.modul.ac.at/index.phpbeID=dumpFile&t=f&f=9388&token=9192b4f8701bef9beac51a8c7d18fe03190f4284

Sievert, H., & Nelke, A. (2012, March). Applying change,(social) network and PR theories to introduce social media-based internal communication. In *Social) Network and PR Theories to Introduce Social Media-Based Internal Communication. 15th International Public Relations Research Conference*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2011953

Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management journal*, *44*(5), 1051-1062. https://doi.org/10.5465/3069448

Špoljarić, A., & Tkalac Verčič, A. (2022). Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of the employer brand. *Journal of Communication Management*, *26*(1), 130-148. https://www.emerald.com/jcom/article/26/1/130/192259/Internal-communication-satisfaction-and-employee

Tiburcio, S. J., & Santana, L. C. (2014). A comunicação interna como estratégia organizacional. *Revista de Iniciação Científica Cairu,* n.º 0. https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2_COMUNICACAO_INTERNA_ESTRATEGIA.pdf

Verčič, A. T., & Men, L. R. (2023). Redefining the link between internal communication and employee engagement. *Public relations review*, *49*(1), 102279. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811122001345?via=ihub

Verčič, A. T., & Vokić, N. P. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public relations review*, *43*(5), 885-893. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005

Verghese, A. K. (2017). Internal Communication: Practices and Implications. *SCMS Journal of Indian Management*, *14*(3). https://www.scms.edu.in/uploads/journal/articles/article_20.pdf

Vigneron, J. (2000). Comunicação interna: além das mídias. *Revista Líbero*, *4*(7).

de Vries, S., & De Diana, I. (2005). Implementation of networked organizational communication: A communication reference model. *Corporate Communications: An International Journal*, *10*(2), 117-128. https://doi.org/10.1108/13563280510596934

Wagner Mainardes, E., Alves, H., & Raposo, M. (2011). Stakeholder theory: issues to resolve. *Management decision*, *49*(2), 226-252. https://www.researchgate.net/publication/243460719_Stakeholder_theory_Issues_to_resolve

Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346. https://www.scopus.com/pages/publications/80054840388?inward

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate communications: An international journal*, 12(2), 177-198. https://doi.org/10.1108/13563280710744847

Yeomans, L., & FitzPatrick, L. (2017). Internal communication. https://eprints.leedsbeckett.ac.uk/id/eprint/3499/

Ximenes, A. M. (2018, September 18). *Qual o papel da comunicação interna na estratégia empresarial? Marketeer* https://marketeer.sapo.pt/qual-o-papel-da-comunicacao-interna-na-estrategia-empresarial/

## Apêndice

Anexo I:

## Questionário

Comunicação Interna na Crispim Abreu

Olá! O meu nome é Eva Gonçalves, no âmbito do Mestrado em Marketing e Estratégia da Universidade do Minho estou a realizar um estudo sobre a comunicação interna na Crispim Abreu, onde realizei o meu estágio. Este questionário, fundamental para concluir o curso, tem como objetivo compreender como os colaboradores veem a comunicação dentro da empresa e de que forma ela influencia o trabalho do dia a dia.

As respostas são anónimas e confidenciais, ninguém é identificado. Não existem respostas certas ou erradas, pretendo conhecer as vossas opiniões.

Ao prosseguir, declaro que aceito participar neste estudo de forma livre e informada.

Muito obrigada pela colaboração.

Secção I

1- Idade:

☐ 18-24 anos

☐ 25–34 anos

☐ 35–44 anos

☐ 45–54 anos

☐ 55 ou mais anos

2- Género:

☐ Feminino

☐ Masculino

☐ Prefiro não indicar

3- Há quanto tempo trabalha na empresa?

☐ Menos de 1 ano

☐ 1–3 anos

☐ 4–7 anos

☐ 8–15 anos

☐ Mais de 15 anos

4- A que secção da Crispim Abreu pertence?

☐ Administração

☐ Comercial

☐ Receção

☐ Design

☐ Comunicação e Fotografia

☐ Modelagem e Consumo

☐ Corte

☐ Planeamento

☐ Tecelagem

☐ Laboratório

☐ Tinturaria

☐ Lavandaria

☐ Acabamento

☐ Confeção

☐ Estamparia

☐ Informática

☐ RH

☐ Contabilidade

☐ Limpeza

□ Outro

Secção II – Comunicação Interna

A comunicação interna de uma empresa é toda a informação que circula dentro da empresa: avisos, reuniões, mensagens das chefias, conversas entre colegas, e-mails, grupos de WhatsApp, entre outros.

5- Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

| | Discordo totalmente | Discordo | Nem concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |
|---|---|---|---|---|---|
| A informação que recebo dentro da empresa é clara e fácil de entender. | | | | | |
| Recebo a informação de que preciso para fazer bem o meu trabalho. | | | | | |
| A informação chega a tempo (não chega demasiado tarde). | | | | | |
| Sei a quem recorrer quando tenho dúvidas. | | | | | |
| Existe boa comunicação entre colegas da mesma área. | | | | | |
| Existe boa comunicação entre diferentes secções. | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| As chefias comunicam de forma clara com os colaboradores. | | | | | |
| Sinto que posso dar a minha opinião sem receio. | | | | | |
| A empresa utiliza bons meios para comunicar (reuniões, e-mails, WhatsApp, etc.). | | | | | |
| Costumo receber feedback sobre o meu trabalho. | | | | | |

Secção III – Valores e Cultura da Empresa

Os valores da empresa são os princípios que orientam a forma como a empresa trabalha e como trata os colaboradores e os clientes.

6- Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

| | Discordo totalmente | Discordo | Nem concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |
|---|---|---|---|---|---|
| Conheço a missão e os valores da empresa. | | | | | |
| Identifico-me com os valores da empresa. | | | | | |
| A empresa pratica aquilo que comunica. | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Sinto que faço parte da empresa. | | | | | |
| Tenho orgulho em trabalhar na Crispim Abreu. | | | | | |

Secção IV – Trabalho em Equipa e Objetivos

7- Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

| | Discordo totalmente | Discordo | Nem concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |
|---|---|---|---|---|---|
| A comunicação facilita o trabalho em equipa. | | | | | |
| Sei quais são os objetivos do meu trabalho. | | | | | |
| Entendo como o meu trabalho contribui para a empresa. | | | | | |
| Quando há mudanças, elas são bem explicadas. | | | | | |
| Uma boa comunicação melhora os resultados da empresa. | | | | | |

Secção V – Satisfação e Motivação

8- Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

| | Discordo totalmente | Discordo | Nem concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |
|---|---|---|---|---|---|
| Sinto-me motivado(a) no meu trabalho. | | | | | |
| A comunicação interna influencia a minha motivação. | | | | | |
| Recomendaria esta empresa como um bom local para trabalhar. | | | | | |
| Gostaria de continuar a trabalhar aqui nos próximos anos. | | | | | |

Secção VI – Pergunta Aberta (Opcional)

9- Na sua opinião, o que poderia melhorar na comunicação na Crispim Abreu?