



ISSN: 2310-0036

Vol. 2 | Nº. 9 | Ano 2018

## Abdul Mepeva

Universidade Católica de Moçambique

[abdulme@gmail.com](mailto:abdulme@gmail.com)

## Alice Nhamposse

Universidade Católica de Moçambique

[anhamposse@ucm.ac.mz](mailto:anhamposse@ucm.ac.mz)



Rua: Comandante Gaivão n° 688

C.P.: 821

Website: <http://www.ucm.ac.mz/cms/>

Revista: <http://www.reid.ucm.ac.mz>

Email: [reid@ucm.ac.mz](mailto:reid@ucm.ac.mz)

Tel.: (+258) 23 324 809

Fax: (+258) 23 324 858

Beira, Moçambique

# A Comunicação Interna como Estratégia de Reforço da Identidade e Cultura das Organizações.

## Internal Communication as a Strategy for Strengthening the Identity and Culture of Organizations.

---

### Resumo

A partir da Direcção Executiva CFM – Norte e com o objectivo de analisar as estratégias de comunicação interna utilizadas, o presente trabalho aborda a Comunicação Interna como Estratégia de Reforço da Identidade e Cultura das Organizações. No que diz respeito à classificação, a pesquisa segue uma abordagem mista, predominantemente qualitativa de base interpretativa. Os instrumentos utilizados para a recolha de dados, isto é, os dados qualitativos e quantitativos, foram obtidos através de entrevistas (semi-estruturadas), inquéritos por questionário (do tipo Likert) e grupos de foco. A pesquisa evidenciou que a comunicação interna tem vindo a ganhar espaço no que se refere ao reforço da identidade e cultura da organização, bem como influencia na reputação da imagem corporativa. Ficou patente que os colaboradores conhecem os meios pelos quais a comunicação é partilhada e os níveis de satisfação a respeito da aplicação. Porém, relatam que devem ocorrer melhoramentos, principalmente, em relação à sua fluidez.

**Palavras-chave:** Comunicação Interna, identidade, cultura, organização e colaboradores.

### Abstract

Based on the CFM- Norte Executive Directorate and with the objective of analyzing the internal communication strategies used, this paper addresses the subject of internal communication as a strategy for strengthening the identity and culture of organizations. With regard to methodological classification, the research employs a mixed methods approach, predominantly qualitative with an interpretative basis. The instruments used for data collection, both qualitative and quantitative data, were obtained through interviews (semi-structured), questionnaire surveys (Likert type) and focus groups. The research showed that internal communication has been gaining ground with regard to strengthening the identity and culture of the organization, as well as influencing the reputation of the corporate image. It was evident that employees know the means by which communication is shared and the satisfaction levels regarding the application. However, they report that improvements should occur, especially in relation to their fluidity.

**Keywords:** Internal Communication, identity, culture, organization and collaborators.

---

## Introdução

Os autores Hatch e Schultz (2003), Kunch (2003) e Heding et al. (2009) enfatizam que os mercados estão cada vez mais competitivos, por isso, torna-se necessário que as empresas tenham uma diferenciação, não somente do produto, mas, na corporação como um todo, pois, conforme Marchiori (2010) o ser humano é o principal canal dos acontecimentos nas organizações, nas quais a interação humana é questão primordial. Por outro lado, Zanelli (2000) defende que os gestores das organizações têm a obrigação ética de permitir as condições necessárias para a obtenção de uma orientação profissional. Neste sentido, Baldissera (2009) afirma que a comunicação é essencial, sobretudo, para a construção dos signos semióticos, pois, os indivíduos em interação constroem e reconstróem constantemente, quer os significados, quer os significantes.

Num ambiente cada vez mais complexo, as organizações enfrentam inúmeros desafios, sobretudo, pela pressão das mudanças nas dimensões pessoal, tecnológica, económica, estrutural e institucional. Neste processo de mudança, as organizações são tão influenciadoras, quanto são influenciadas pelo ambiente externo. Assim, o principal problema que se apresenta em estudo centra-se na comunicação organizacional e na sua influência no reforço da identidade corporativa. Sob este ponto de vista, a pergunta que da origem à investigação prende-se em saber: de que forma as estratégias de comunicação interna reforçam a identidade e cultura nos Caminhos de Ferro de Moçambique? A questão subdivide-se ainda em outras quatro, a saber: a) Quais são as acções da comunicação interna que reforçam a identidade e cultura do CFM-N? b) Como é que se descreve a relação da comunicação interna, identidade e cultura do CFM? c) Que compreensão se pode apreender dos mecanismos da comunicação interna que interagem no reforço da identidade corporativa e cultura do CFM-N? d) Que avaliação se pode fazer ao nível de aceitação dos colaboradores sobre a estratégia de comunicação interna no reforço da identidade corporativa e cultura, imagem, marca e reputação do CFM-N? O estudo pretende, assim, verificar as diferentes abordagens da prática da comunicação nas organizações e ponderar a relevância da sua comunicação interna, enquanto elemento estratégico na construção e na manutenção de uma identidade e cultura organizacional. O interesse pela realização desta pesquisa justifica-se pela pertinência desta temática, sobretudo, por evidenciar uma experiência a partir de uma realidade temporalmente condicionada do CFR-N, nomeadamente na análise das suas estratégias a nível da comunicação organizacional e identidade corporativa durante o período balizado entre 2015-2019.

Relativamente às perspectivas teóricas invocadas no estudo, de entre as várias possíveis, destacam-se um grupo de autores que fala particularmente sobre o contexto macroeconómico das organizações, através de uma visão sistémica, da teoria da comunicação organizacional, da cultura e identidade organizacional, bem como, embora em menor escala, das relações públicas, imagem e reputação. Desta forma, a pesquisa pretende contribuir para o debate acerca do processo de construção da identidade corporativa, partindo do pressuposto das identidades dos indivíduos e culturas nas organizações, pois, a padronização de atitudes pode ser prejudicial às pessoas e à própria organização.

### Opção Metodológica

A génese do estudo que nos propusemos desenvolver e as características dos sujeitos da investigação fez com que a opção metodológica recaísse sobre uma abordagem mista. Segundo Babbie (2007), abordagens desta natureza possibilitam a utilização de técnicas de natureza qualitativa e quantitativa. Neste sentido, a técnica qualitativa foi responsável pelos aspectos em observação, enquanto a quantitativa permitiu a experimentação, isto é, a técnica qualitativa ajudou a compreender as razões, valores, motivações e fenómenos, por outro lado, a técnica quantitativa foi responsável pela determinação das causas, quantificação dos dados e generalização dos resultados. Todavia, na abordagem mista a a proposição inicial assenta na realidade construída a partir de fenómenos sociais, bem como, em factos mensuráveis (Babbie, 2007).

As principais técnicas de recolha de dados utilizadas focaram-se em entrevistas semi-estruturadas e na aplicação de inquéritos. A entrevista permitiu, ao mesmo tempo, a liberdade de expressão do entrevistado e o foco em objectivos específicos por parte do investigador. A opção pela entrevista semi-estruturada em profundidade, com base no formulário de perguntas fechadas, justifica-se pela necessidade de se obter uma visão aprofundada do entrevistado, pois, permitiu ao entrevistador a inclusão de novas questões sempre que se mostrasse necessário (Amado, 2014; Chizzotti, 1991; Babbie, 2007).

Com base nesta entrevista, foram construídos dois questionários, um destinado a entrevistar o director, recursos humanos e relações públicas e outro relativo aos restantes colaboradores, para aferir a identidade, cultura e a imagem interna, percepcionada. Enquadrada na investigação quantitativa, incorporou exclusivamente perguntas fechadas, numa perspectiva de avaliação segundo a escala de Likert, permitindo, por sua vez, a medição e avaliação da importância das atitudes e opiniões dos inquiridos, bem como e o seu, posterior, tratamento estatístico. Segundo

Hill e Hill (2008), a aplicação do inquérito por questionário tem como propósito a abrangência de um grande número de colaboradores, tendo em atenção a gestão de tempo.

Importa referir que as entrevistas e os questionários foram efectuados entre Junho e Julho de 2018, tendo como critério de escolha dos participantes o facto de ser funcionário da entidade em questão, independentemente da sua função ou área de trabalho, ou seja, foi estudada toda a população afectada aos Serviços Centrais da Direcção Executiva CFM-N (109 trabalhadores). A distribuição foi estabelecida conforme o seguinte:

a) (1) Entrevista semi-estruturada com o Director Executivo CFM-N: a escolha deste teve a ver com a posição ocupada na empresa, sendo que, a expectativa centrou-se em apurar posições e sentimentos institucionais a um nível superior da organização;

b) (2) Entrevista semi-estruturada com os Recursos Humanos e as Relações Públicas: importava avaliar a sua contribuição na comunicação e controle da identidade corporativa;

c) (20) Trabalhadores entrevistados em dois (2) grupos de foco distintos, constituídos por dez (10) elementos cada, compostos por trabalhadores não qualificados, em que, no primeiro, faziam parte jardineiros, guardas e cozinheiros. Quanto ao segundo grupo, centrou-se no pessoal afecto à área operacional e de manutenção de edifícios, como são os casos de carpinteiros, pedreiros, electricistas, pintores e serralheiros;

d) (86) Trabalhadores sem nenhum cargo de chefia (entre administrativos e operacionais): a escolha deste grupo adveio da necessidade de apurar os níveis de sentimento relativamente ao assunto em análise, nas diversas áreas e níveis de actividades, dado que numa primeira instância, foi entrevistada a figura que representa os interesses da organização, assim, o objectivo centra-se em confrontar a posição e depoimentos dados pelo director da empresa.

A técnica de análise de dados utilizada para os resultados qualitativos levou à Análise de Conteúdo. Segundo Bardin (2009, p.121), “as diferentes fases da análise de conteúdo organizam-se em torno de três polos: a pré-análise; a exploração do material; e, por fim, o tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação”. Assim, a Análise de Conteúdo foi realizada com base nas ocorrências e frequência decorrente das entrevistas que, com recurso ao método de dedução. As frequências das respostas foram agrupadas e analisadas por categorias temáticas. A análise por categorias temáticas permitiu encontrar significantes por meio de indicadores a que estão ligados. O processo analítico utilizado para o tratamento e análise dos dados qualitativos compreendeu a transcrição das entrevistas, tendo obedecido às seguintes fases: leitura geral das transcrições (“E1” em diante, de acordo com o número de participantes), seguida de leitura

integral, para permitir a codificação das variáveis de análise e estabelecimento de correlações e separação do texto por categorias temáticas. Todavia, a codificação das variáveis de análise foi desenvolvida tendo como referência os objectivos da pesquisa e identificação dos atributos e construções simbólicas, valorizadas pelos entrevistados no levantamento e selecção dos mecanismos e em níveis de aceitabilidade da comunicação interna no reforço da identidade e cultura do CFM-N.

Para a análise dos dados quantitativos, foi utilizada a contagem de ocorrência de dados, com o objectivo de identificar as construções mentais e atributos mais citados pelos entrevistados, com base na estatística descritiva. Fundada na distribuição percentual de respostas para cada dimensão (avaliação segundo a escala de Likert), identidade e cultura para o CFM, bem como, no ordenamento dos níveis de classificação, de 1 a 5, com base no grupo de frequência e importância atribuída pelos inquiridos.

## **Apresentação e Discussão dos Resultados**

A análise de conteúdo das entrevistas permitiu constituir quatro categorias para auxiliar na compreensão sobre as acções de comunicação, relação entre comunicação interna, identidade e cultura, percepção e reconhecimento da imagem identitária e os valores da identidade e cultura, construídos pelos colaboradores, bem como, os seus níveis de aceitação sobre a estratégia de comunicação interna, no reforço da identidade e cultura. Nesta perspectiva, entende-se que as acções de comunicação interna devem ser pensadas enquanto função, ou seja, reconhecendo-lhe uma dupla vertente, quer como modo de relação entre as pessoas, quer como instrumento estratégico na empresa (Almeida, 2003, p. 42), através do qual as organizações cumprem a sua missão, os objectivos globais, permitindo-lhes o estabelecimento e permanência dos seus valores. Portanto, segundo a análise dos mais actuais conceitos da identidade organizacional, caracterizam-na através de um conjunto de características centrais, distintivas e duradouras na relação com os seus públicos, interno e externo, capazes de afirmar e provar a sua diferenciação diante das restantes organizações concorrentes, procurando afirmar a sua reputação e fidelização do público, bem como procurando uma comunicação interna eficaz nos seus propósitos. Segundo Brandão (2014 p. 361), a identidade organizacional “processa-se e afirma-se através de uma multiplicidade de meios e instrumentos”. Porém, para a sua obtenção, a intranet “destaca-se como instrumento de excelência para a consolidação de uma política de comunicação interna, que se pretende geradora de participação positiva através de um reforço motivacional de todos os colaboradores, ao proporcionar esclarecimentos sobre o caminho que

a organização pretende seguir e envolvendo-os nesse projecto” (Brandão, 2014, p. 361). Assim, para o autor, a comunicação interna pode ser definida como um sistema de interações, onde a partilha de significados, em termos grupais, interpessoais e organizacionais, reflecte o conceito e identidade de cada empresa, servindo de referência ao comportamento de cada colaborador (Brandão, 2014).

Quanto à relação entre comunicação interna, identidade e cultura, os resultados apontam para a existência de uma comunicação interna ligada à identidade e cultura da organização, baseada em canais próprios para a partilha de seus símbolos e valores. Tendo sido constatado, igualmente, que as atitudes que se manifestam nas várias áreas de actividade são na sua generalidade associadas à marca CFM, e que o trabalho em equipe e a interdependência dos colaboradores constitui um veículo relacional da comunicação e partilha da identidade e cultura organizacional.

Quanto aos níveis de aceitação dos colaboradores sobre a estratégia de comunicação interna no reforço da identidade e cultura, verifica-se que os entrevistados divergem na ideia de que os níveis de aceitação das estratégias, por parte dos colaboradores, sejam altos, tendo sido destacado que tais níveis variam de acordo com o *status quo* da empresa, bem como com o propósito a ser atingido. Assim, (E1) refere que, «a comunicação interna é parte inseparável da cultura e identidade porque mesmo quando não existem canais formais de comunicação, como os já referidos acima, os informais estão lá, pois, os líderes com suas atitudes, comportamentos e discursos tornam-se um espelho e isso influencia aos demais». Segundo Robbins (2010), a comunicação dentro do grupo é um mecanismo fundamental para que os seus participantes expressem suas satisfações ou suas insatisfações. Neste sentido, Matos (2014) apresenta cinco fluxos de transmissão que constituem a comunicação dentro das organizações, descendente, ascendente, horizontal, transversal e circular. Todavia, Bilhim (2013, p, 338) chama a atenção para as cinco maiores barreiras, que podem impedir o total conhecimento da mensagem que se pretende transmitir: “*Status*, número de ligações, a luta pelo poder na organização, a ameaça económica, sobrecargas de informação.” Assim, importa ressaltar a perspectiva de Chiavenato (2009, p.65), em como elas podem acontecer de forma conjunta, pondo em causa a comunicação eficiente no seio da organização, classificando-as em barreiras pessoais, barreiras físicas, barreiras semânticas.

A temática da comunicação interna segundo Brandão (2014, p. 362) “deve ser entendida como um sistema de interações, onde a partilha de significados, em termos grupais, interpessoais e

organizacionais reflectem o conceito e identidade de cada empresa que servem de referência ao comportamento dos seus colaboradores”. A comunicação interna tem ainda, segundo Brandão (2015), três grandes vertentes que a compõem: a informação - relacionada com o conhecimento que os colaboradores têm da globalidade da organização e do seu consequente desempenho; a animação - que se relaciona com a dinâmica entre a comunicação informal e a comunicação formal, analisada anteriormente; e a imagem - que se expressa pelo envolvimento dos colaboradores na organização, da partilha mútua de valores, sendo que, se uma delas estiver em falha, afectará, conseqüentemente, toda a organização pois servem para dar coerência e eficácia à sua comunicação interna. Por outro lado, segundo o prisma da comunicação interna, as relações públicas, são desde logo “um elemento que procura preservar e manter uma boa imagem interna conjuntamente com a percepção externa que existe da organização. Estas centram-se tanto na informação como nas relações existentes na organização, e visam, acima de tudo, conseguir que os seus colaboradores confiem e assumam compromissos com a organização e manter a sua imagem interna” (Duterme, 2002, p.110). No mesmo resgisto, Brandão e Portugal (2015, p.154) referem que a comunicação interna deve evidenciar que “a sua estratégia além de dinâmica deve coadunar-se com as necessidades da organização e com as expectativas dos colaboradores, na perspectiva de uma gestão integrada”. A abordagem destes autores vai ao encontro da posição assumida por (E3) ao destacar que, «cada um depende do outro porque a comunicação é chave para tudo andar na empresa». Sendo que (E4) se referiu ao seguinte facto: «não pode haver palavras boas para uns e para outros não, acontecem coisas que as vezes não acompanhamos».

Na mesma perspectiva, Robbins e Judge (2010, p.256) defendem que “a cultura de uma organização, se for forte e eficaz, pode chegar a substituir a sua comunicação formal. O autor acrescenta ainda que a formalidade da comunicação é estipulada para que os comportamentos dos colaboradores sejam em determinado sentido, criando, assim, consistência, ordem e previsibilidade”. Todavia, (E2) refere que, «é importante o uso de uma linguagem adequada bem como uso frequente dos canais a que já me referi antes, a prática do feedback, a tecnologia e outros aspectos devem ser constantes e sempre pontuais e utilizá-los ao máximo no sentido de associar à marca CFM, nossa identidade e nossa cultura».

Quanto a identidade, há que destacar a definição que mais consenso reúne e que é proposta por Pratt e Foreman (2000), segundo o qual os autores afirmam que a identidade organizacional é o conjunto das características da organização que os seus colaboradores consideram ser mais

centrais, distintivas e duradouras. Villafañe (2004, p. 19), refere que a identidade corporativa deve ser entendida a partir de uma concepção dinâmica, pois, ainda que “possua atributos de natureza permanente, alguns são variáveis e influem sobre os primeiros, reinterpretando seu sentido e o significado que esses atributos têm para a organização”. Almeida et al. (2012, p. 85) refere que “a identidade organizacional pode ser percebida por três características: a centralidade, que aponta atributos únicos e essenciais da organização; a continuidade que aponta atributos estáveis e duradouros no tempo; e a distintividade que aponta atributos que diferenciam uma organização das demais”

Por outro lado, lasbeck (2009, p. 10) considera que “a identidade de uma organização está associada a tudo o que é inerente ao seu modo de ser, sua conformação, sua razão de existir”. Face ao referido, fica claro que os indivíduos tendem-se a classificar, a si próprios e aos outros, em categorias sociais, sendo o próprio sujeito a construir a identidade, seja da organização, do grupo de trabalho, do departamento, ou de um pequeno grupo com características próprias. Para Kunsch (2003, p. 170), “identidade é o que a organização é, faz e diz”.

A partir da definição é possível constatar semelhanças nas identidades, ou seja, entre a identidade social e a identidade organizacional. No entanto, Ruão (2015, p.122) destaca que a identidade é “central e relaciona-se intimamente com a comunicação. Defende mesmo que a primeira função da comunicação é a de determinar como quer a organização ser percebida pelos diferentes públicos, e logo, que identidade escolhe para si tendo em conta a sua singularidade, unicidade e permanência”. Gomes (2000), por outro lado, distancia-se desta concepção de identidade e também não concorda com o remeter da cultura para um nível superficial, passivo e passado. O autor ainda concebe a identidade organizacional como a consciência colectiva sobre o que é a organização e como ela deve operar, face a um determinado contexto. A identidade pressupõe a existência de um “campo simbólico” (histórias, metáforas, mitos, etc.), e de actividades orientadas para a sua manutenção e mudança (rituais, cerimónias, etc.). Sobre a temática, (E1) entende que «as representações e construções simbólicas que são expressas pela sua organização demonstram uma influência mensurável». Contudo, para si, o processo de identidade e cultura passa pela produção de sentidos, criação de simbolismos (imagens) vivenciados nas práticas diárias, que vão compondo o conjunto identitário determinado pela organização.

Quanto à cultura, Schein (2004, p.1) um dos autores que trata do tema na especialidade, e que aborda o conceito de cultura organizacional, explica como “o conceito da cultura está

relacionado com a liderança ao afirmar que a cultura é um fenómeno que nos rodeia diariamente e em todos os momentos sendo decretada e criada pelas acções do indivíduo e as suas interacções com os outros. É modificada por comportamento de liderança e uma variedade de rotinas, estruturas, regras e normas que guiam e contêm o comportamento”. Assim, uma cultura reforçada, e eficazmente gerida, dispensa que se tenha de desenvolver meios formais para que os colaboradores sigam esses mesmos comportamentos, uma vez que aqueles seguem-nos pela simples adopção da cultura organizacional, expressada originalmente pela comunicação interna. Todavia, (E2) entende que, «é óbvio que sim, porque o uso de símbolos e marca CFM é uma manifestação, inequívoca, da expressão identitária e cultural. Uma vez assumidas a identidade e cultura, não há dúvidas que implica o uso de símbolos, marca e uma forma de estar única, melhorando assim a imagem da organização». É por isso que, para Almeida (2003, p. 68) “existe um conjunto de factores que constituem a cultura organizacional como fortes fontes de legitimidade para todas as práticas e actos adoptados na organização”. Almeida (2003), nesse sentido, ressalta que o conhecimento dos aspectos mais fundamentais da cultura organizacional, e mesmo da identidade organizacional, permite adequar e potenciar estes mesmos suportes ao público interno, tendo-o em vista como os seus alvos estratégicos, quer seja para os motivar, integrar ou investir na sua formação. (E3), ao se associar a este raciocínio, refere que: «nós sabemos da cultura e identidade da empresa através da comunicação. Não pode haver diferenciação no acesso à informação».

A comunicação interna no CFM é caracterizada pelo uso de canais próprios como a vitrina, emails, *sms*, telefones internos, tecnologia e feedback, em todas as correspondências, discurso alinhado, representações e significantes de sistemas simbólicos. Nesta perspectiva, pode-se afirmar que a noção da comunicação interna está centrada no uso de símbolos e canais de comunicação visando a necessidade de a organização se entender a si própria, bem como os outros, saber informar e saber ouvir, educar e mobilizar todos os seus colaboradores para que se auto-influenciem com os valores da organização, com vista a se tornarem diferentes ao ambiente externo. O clima e cultura organizacional é, assim, segundo a teoria proposta por Lourenço (2014), não somente uma perspectiva individual, mas, uma cultura que se foca no colectivo. Neste sentido, o que diferencia a cultura do clima é o seu contexto e a sua dimensão. O clima direcciona-se mais para a satisfação interna da organização e é percebido, indirectamente, através dos comportamentos dos colaboradores. A cultura abrange mais que isto, na medida em que engloba aspectos mais visíveis que diferenciam e definem as

organizações. Assim, para Brandão (2013, pp.139-140.), as abordagens comportamentais “pressupõem que o homem tem que ser o ponto de partida e o ponto de chegada de qualquer análise de funcionamento das organizações, pois é através do estudo do comportamento humano que podemos compreender e retirar conclusões sobre o comportamento organizacional.”

## Conclusão

Tendo em vista a análise das estratégias de comunicação interna e da forma em como estas reforçam a identidade e cultura do CFM-N, concluímos que, numa primeira fase, a cultura e a identidade se expressam de uma forma única, distinguindo-se das demais organizações do sector ferro-portuário. Enquanto a cultura tem um maior impacto através das acções, da linguagem, ou através de outras formas de actuação, que estipulam a forma mais correcta de agir junto dos colaboradores, a identidade centra-se no que os colaboradores acreditam que são, enquanto parte integrante da organização. Tendo em conta a segunda questão de investigação, apurou-se que a comunicação interna desempenha um papel estratégico na organização, funcionando como um veículo unificador perante os vários valores culturais do CFM-N, bem como das identidades e necessidades diferenciadas dos colaboradores. Por outro lado, na terceira questão, em que se procurava apreender os mecanismos inerentes à comunicação interna que influenciam a identidade corporativa e cultura do CFM-N, foi possível constatar que os valores organizacionais, quando têm em consideração as necessidades expressas pelos seus colaboradores, influenciam a actuação dos trabalhadores, fazendo com que estes se identifiquem com a organização, agindo em conformidade com os princípios culturais e identitários da mesma. É por isso, imprescindível que as organizações criem um ambiente propício e agradável para os colaboradores, permitindo-lhes desenvolver as suas capacidades, bem como, controlar os mecanismos de comunicação interna que influenciam o reforço da identidade corporativa e a cultura, não só entre si, mas também, com a organização.

Sobre a quarta e última questão da investigação, foi possível apurar que a grande parte dos colaboradores se sente satisfeita por aquilo que faz, reconhecendo a forma como são partilhadas as instruções e informações da vida da organização, avaliando positivamente o que constroem enquanto equipa e a sua identidade, enquanto pertença de uma organização. Ficou patente a confiança entre os colegas, percebendo-se que os colaboradores se revêm amplamente nos valores defendidos pela organização CFM-N, apresentando entre as suas características as seguintes: boa governança, eficiência, credibilidade e responsabilidade social.

Este estudo ajudou a perceber até que ponto a comunicação interna pode ser estratégica no reforço da identidade e cultura, bem como, em que medida, exerce uma influência na imagem corporativa. Por fim, espera-se que, através da presente investigação, se tenha dado mais um contributo para a reflexão da temática da comunicação interna, numa perspectiva da estratégia organizacional para o alcance de excelência institucional, onde o público interno possa interagir entre si de forma convergente.

## Referências Bibliografia

- Almeida, A. (2012). *Comunicação interna e redes sociais: desafios e possibilidades no relacionamento com os empregados*. Revista Organicom.
- Almeida, V. (2003). *A Comunicação Interna na Empresa*. Lisboa, Portugal: Praxis.
- Amado, J. (2014). (Coord). *Manual de Investigação Qualitativa em Educação (2ª ed.)*. Coimbra, Portugal: Coimbra University Press.
- Babbie, E. (2007). *The Practice of Social research*. California, EUA: Wadsworth Belmont CA.
- Baldissera, R. (2009). A comunicação (re)tecendo a cultura da sustentabilidade em sociedades complexas. In: K, Margarida. (Org.). *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*. São Caetano do Sul, Brasil: Difusão Editoria.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Bilhim, J. A. (2013). *Teoria Organizacional – estruturas e pessoas*. Lisboa, Portugal: Universidade Técnica de Lisboa.
- Brandão, N. (2013). O comportamento organizacional como fundamento da gestão participativa. In Á., Dias; M., Varela; J., Costa (Org.). *Excelência Organizacional*. Lisboa, Portugal: Editora Bnomics.
- Brandão, N. (2014). A importância da Comunicação Interna para a motivação e participação em Organizações Positivas. In M, Artur (org). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa, Portugal: Escolar Editora.
- Brandão, N. (2015). Sebenta da unidade curricular de comunicação interna. In *Mestrado CC, FCH*. Lisboa, Portugal: Universidade Católica Portuguesa.
- Brandão, N. G. & Portugal, M. N. (2015). A Comunicação Interna e o Intra-Empreendedorismo. In P., Celma et al. *Relações Públicas e Comunicação Organizacional – desafios da globalização*. Portugal, Lisboa: Escolar Editora.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos: O capital das Organizações*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Chizzotti, A. (1991). *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo, Brasil: Cortez.

- Duterme, C. (2002). *A Comunicação Interna na Empresa - A abordagem de Palo Alto e a análise das organizações*. Lisboa, Portugal: Instituto Piaget.
- Gomes, D. (2000). *Cultura Organizacional: comunicação e identidade*. Coimbra, Portugal: Quarteto Editora.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2003). *Bringing the corporation into corporate branding*. *European Journal of Marketing*. v. 37. p. ????
- Heding, T., Knudtzen, C. & Bjerre, M, M. (2009). *Brand Management: Research, theory and practice*. New York, EUA: Routledge.
- Hill, M. & Hill, A. (2008). *Investigação por Questionário*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- lasbeck, L. C. (2009). *Identidade organizacional e a construção dos discursos institucionais*. In: Kunsch, Maria Margarida Krohling (org.). *Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas*. São Paulo, Brasil: Saraiva.
- Kunsch, M. (2003). *Planeamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo, Brasil: Summus.
- Lourenço, V. (2014). *Percepção de Justiça: Influência no Compromisso Organizacional*. Lisboa, Portugal: Universidade Europeia.
- Marchiori, M. (2006). *Cultura e Comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. São Paulo, Brasil: Difusão editora.
- Marchiori, M. (2010). *Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas*. São Paulo, Brasil: Difusão editora.
- Matos, G. (2014). *Comunicação empresarial sem complicação*. São Paulo, Brasil: Manole.
- Pratt, M. et al. (2000). *Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities*. *The Academy of Management Review*, vol. 25. p.????
- Robbins, S. P. et al. (2010). *Comportamento Organizacional*. Teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo, Brasil: Pearson Prentice Hall.
- Ruão, T. (2001). *O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor*. *Comunicação apresentada ao II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*. , Lisboa, Portugal: ??????
- Ruão, T. (2015). *Identidade organizacional, gestão e simbolismo*. *Relações Públicas e Comunicação Organizacional*. Lisboa, Portugal: Escolar Editora.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, EUA: Jossey-Bass.
- Villafañe, J. (2004). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid, Espanha: Pirâmide.
- Zanelli, J. C. (2000). *Interacções humanas, significados compartilhados e aprendizagem organizacional*. Rio de Janeiro, Brasil: EnEO editora.