



Qual a relação entre o Controlo Interno e a Comunicação Organizacional.

Mestrado em Controlo de Gestão

Denise Fernandes de Campos Ribeiro

Leiria, setembro de 2025



Qual a relação entre o Controlo Interno e a Comunicação Organizacional.

Mestrado em Controlo de Gestão

Denise Fernandes de Campos Ribeiro

Dissertação realizada sob a orientação do Professor Doutor Jaime Manuel Afonso Ramos Guerra.

Leiria, setembro de 2025

Originalidade e Direitos de Autor

A presente dissertação é original, elaborada unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado/a o/a Autor/a e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a/o mesma/o foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Controlo de Gestão no ano letivo 2024/2025, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

Dedicatória

À minha sobrinha Carminho.

“Conhecimento não é aquilo que você sabe, mas o que você faz com o que sabe.”

- Aldous Huxley

Agradecimentos

A realização desta dissertação foi conseguida graças ao apoio e motivação incondicional de algumas pessoas, sem as quais este projeto não seria possível executar. Assim, uma enorme gratidão:

Ao Professor Doutor Jaime Ramos Guerra pela excelente orientação e disponibilidade, ao longo de todo o trabalho.

Não menos importante, quero agradecer à minha família, que é a minha base de apoio, pela constante motivação, disponibilidade para ajudar e pela compreensão.

A todos os meus amigos, sempre presentes nos momentos mais marcantes e importantes do meu percurso pessoal e profissional, por toda a força e motivação.

A todos aqueles que, direta e indiretamente, contribuíram para a realização desta dissertação, cujos nomes não foram mencionados, mas que sempre serão lembrados.

A todos, muito obrigada!

Resumo

Atualmente, com o crescimento das organizações a nível global, torna-se cada vez mais crucial alinhar a estratégia empresarial a uma estratégia eficaz de comunicação organizacional. Através da mesma é possível atingir os objetivos previamente definidos, assegurando que são alcançados e que os colaboradores mantêm-se motivados e alinhados com a estratégia da organização.

A comunicação organizacional interna deve ser fluída, enquanto a comunicação externa com os parceiros, fornecedores, acionistas e clientes deve ser cuidadosamente controlada e eficaz.

Já os sistemas de controlo interno assumem um papel fundamental nas organizações, uma vez, que a sua falha pode comprometer a concretização dos objetivos. Estes sistemas consistem num conjunto de procedimentos definidos pela gestão com o intuito de garantir segurança no posicionamento estratégico da organização.

Neste contexto, o objetivo principal desta dissertação é analisar a relação do controlo interno com a comunicação organizacional.

A metodologia adotada iniciou-se com uma revisão da literatura, onde são explorados os principais conceitos relacionados com o controlo interno e a comunicação organizacional.

Posteriormente, foi elaborado um questionário, dirigido as empresas da região da Marinha Grande, com o intuito de aferir a relação do controlo interno com a comunicação organizacional.

Os resultados obtidos revelaram que o processo da comunicação organizacional pode influenciar o sistema de controlo interno das organizações. Conclui-se, assim, que existe uma relação positiva entre o controlo interno e a comunicação organizacional, sendo que o controlo impacta de forma significativa a comunicação.

Palavras-chave: “Controlo Interno”, “Comunicação Organizacional”, “Comunicação Interna”.

Abstract

Currently, with the global growth of organizations, it becomes increasingly crucial to align business strategy with an effective organizational communication strategy. Through this strategy, it is possible to achieve predefined objectives, ensuring that they are met and that employees remain motivated and aligned with the organization's overall strategy.

Internal organizational communication should be fluid, while external communication with partners, suppliers, shareholders, and customers must be carefully controlled and effective.

Internal control systems play a fundamental role in organizations, as their failure can compromise the achievement of objectives. These systems consist of a set of procedures defined by management with the aim of ensuring security in the organization's strategic positioning.

In this context, the main objective of this dissertation is to analyze the relationship between internal control and organizational communication.

The adopted methodology began with a literature review, exploring the main concepts related to internal control and organizational communication. Subsequently, a questionnaire was developed and directed to companies in the Marinha Grande region to assess the relationship between internal control and organizational communication.

The results revealed that the process of organizational communication can influence the internal control systems of organizations. It is thus concluded that there is a positive relationship between internal control and organizational communication, with internal control significantly impacting communication.

Keywords: “Internal Control”, “Organizational Communication”, “Internal Communication”

Índice

Originalidade e Direitos de Autor.....	iii
Dedicatória.....	iv
Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vi
Abstract.....	vii
Lista de Figuras.....	x
Lista de tabelas.....	xi
Lista de siglas e acrónimos.....	xii
1. Introdução.....	1
2. Controlo Interno.....	3
2.1. Objetivos do controlo Interno.....	4
2.2. Modelo de COSO.....	5
2.3. Princípios e fatores que influenciam o controlo interno.....	9
2.4. Limitações do controlo Interno.....	11
3. Comunicação Organizacional.....	13
3.1. Importância da Comunicação para os Gestores.....	14
3.2 Comunicação Interna.....	15
3.3 Objetivos da Comunicação Interna.....	17
3.4 Tipos de comunicação Interna.....	17
3.5 Meios de Comunicação Interna.....	18
3.6 Barreiras à Comunicação Interna.....	18
4. Metodologia.....	21
5. Análise dos resultados e contraste de hipóteses.....	23
5.1 Formulação de hipóteses.....	23
5.2 Análise dos resultados e contrastes de hipóteses.....	26
5.2.1 Análise da amostra.....	26

5.2.2	Análise dos resultados por escala	26
5.2.3	Controlo Interno	27
5.2.4	Comunicação Organizacional.....	28
5.3	Construção do modelo de análise	29
5.4	Avaliação do modelo de medida	30
5.4.1	Fiabilidade Individual de cada rubrica	30
5.4.2	Consistência Interna.....	31
5.4.3	Validade convergente dos conceitos.....	31
5.4.4	Validade discriminante	32
5.5	Avaliação do modelo Estrutura.....	32
5.5.1	Poder preditivo do modelo.....	32
5.5.2	Relevância da predição dos conceitos dependentes	33
5.5.3	Análise e significâncias estatísticas dos coeficientes estruturais	34
5.6	Discussão do modelo.....	34
6.	Conclusões, limitações e linha de investigação.....	38
6.1	Limitações do estudo	39
6.2	Contribuições e sugestões para estudos futuros	39
7.	Referências Bibliográficas	40
	Apêndice A - Corpo do e-mail que acompanhou o questionário.....	43
	Apêndice B – Questionário	44

Lista de Figuras

Figura 1 - Cubo COSO (Internal Control – Integrated Framework)	7
Figura 2 - Representação do modelo.....	29
Figura 3 - Cargas Externas.....	30
Figura 4 -- Relações entre as variáveis latentes do modelo interno	36

Lista de tabelas

Tabela 1 – Princípios de COSO.....	9
Tabela 2 - Ficha técnica do estudo	22
Tabela 3 - Primeira parte do questionário relativamente ao Controlo Interno.....	24
Tabela 4 - Segunda parte do questionário relativamente à Comunicação Organizacional	25
Tabela 5– Estatísticas descritivas do Controlo Interno (médias e desvios padrão)	27
Tabela 6 – Estatísticas descritivas da Comunicação Organizacional (médias e desvios padrão)	28
Tabela 7 – Consistência Interna.....	31
Tabela 8 – Validade convergente dos conceitos.....	31
Tabela 9 – Validade discriminante	32
Tabela 10 – Poder preditivo do modelo.....	33
Tabela 11 – Relevância da predição dos conceitos dependentes.....	33
Tabela 12 – Análise e significâncias estatísticas dos coeficientes estruturais	34
Tabela 13 – Resumo da avaliação do modelo estrutural	35
Tabela 14 – Teste de hipótese	36

Lista de siglas e acrónimos

AAA	American Accounting Association
AICPA	American Institute of Certified Public Accounts
AVE	Average Variance Extracted
CO	Comunicação Organizacional
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comission</i>
CI	Controlo Interno
IIA	Institute Of Internal Auditors
IMA	Institute of Managements Accountants IMA
FEI	Financial Executives International
PLS	Partial Least Squares
SCI	Sistema de Controlo Interno

1. Introdução

Com a constante mudança, as organizações são resultado das adaptações efetuadas de forma a satisfazer as exigências do mercado. A globalização da economia, as novas tecnologias, o aumento da concorrência e a produção em massa são alguns exemplos de alterações que obrigam as organizações adaptarem às exigências do mercado.

Esta alteração obrigou as organizações a implementarem sistemas que permitissem auxiliar no controlo das suas atividades, de forma a conseguirem obter maior eficácia e eficiência. É reconhecida a importância do Controlo Interno de modo a garantir a gestão dos riscos, redução de erros e o rigor da informação. Contudo, é necessário perceber quais são as contribuições que este sistema irá repercutir na organização.

Ainda assim, por mais estruturado e eficaz que seja o controlo interno, ele só cumpre verdadeiramente o seu propósito quando articulado com uma boa comunicação dentro da organização. Isto porque o controlo depende não apenas de processos e mecanismos formais, mas também da forma como a informação circula, é compreendida e partilhada entre os diferentes níveis hierárquicos.

Numa organização todos os indivíduos comunicam entre si, isto é, torna-se impossível não comunicar. Visto que a organização é composta por indivíduos que necessitam de estar motivados para as funções que desempenham, e uma vez que a organização tem vindo a sofrer várias alterações, a abordagem da motivação dos colaboradores passou a estar na mira dos gestores, por associarem a motivação à produtividade. Por outras palavras, colaboradores mais motivados são consequentemente mais produtivos, o que ajuda a organização a ter uma vantagem competitiva no mercado (Bilhim,1996).

A escolha desta temática em particular tem como propósito entender de que forma as organizações integram essas duas ferramentas e que impacto têm nas organizações. No que concerne à escolha da região, deve-se ao facto de existirem empresas de diversas áreas de negócio.

Tendo em vista o seguimento dos objetivos estabelecidos, o estudo está dividido em seis capítulos. No primeiro capítulo realiza-se uma introdução ao tema em análise, no segundo e

terceiro capítulo realiza-se a revisão da literatura onde se apresenta a temática de controlo interno e da comunicação organizacional. No quarto capítulo, apresenta-se a metodologia de investigação, no quinto capítulo efetua-se a caracterização da amostra e dos instrumentos de recolha de dados seguidamente do diagnóstico e interpretação dos resultados obtidos no presente estudo. Por fim, no sexto e último capítulo expõe-se as conclusões gerais do trabalho, evidenciando as principais limitações na composição do estudo e as propostas para possíveis investigações futuras.

2. Controlo Interno

Neste capítulo será elaborado o enquadramento teórico do tema em análise através da revisão literária existente. Será abordado o conceito de controlo interno, os seus objetivos, princípios, o modelo de COSO e as limitações associadas.

Só é possível obter uma boa performance do controlo interno, se soubermos implementar um Sistema de Controlo Interno (SCI) adequado e eficiente sustentado por normativas e procedimentos.

Segundo Arens, Elder, Beasley e Hogan (2016) definem que controlo interno é uma ferramenta fundamental para a gestão eficaz das organizações, pois visa assegurar a integridade das operações, a confiabilidade das informações financeiras e a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis, sendo essencial analisar os seus componentes e as suas funções, para interpretá-lo melhor.

Enquanto para Costa (2010) o controlo pode ser definido como sendo um processo implementado por uma entidade, com o intuito de proporcionar uma segurança razoável quanto à realização dos objetivos estabelecidos. Este processo é influenciado por todos os níveis da organização e abrange uma série de atividades interligadas que ajudam a mitigar riscos e a garantir a eficácia operacional.

Já para Pinheiro (2023) a implementação de um Sistema de Controlo Interno eficiente é crucial para o sucesso organizacional visto que não só ajuda a mitigar riscos, mas também promove a transparência, a responsabilidade e a confiança entre os stakeholders. No entanto, é importante salientar que a existência de um SCI não elimina todos os riscos, mas sim procura mitigá-los a um nível aceitável.

Em suma, o controlo interno é um meio essencial para que as organizações alcancem os seus objetivos de forma eficaz e eficiente. A sua implementação requer o envolvimento de todos os colaboradores e a adoção de uma abordagem proativa na identificação e mitigação de riscos. Um SCI bem estruturado não só protege os ativos, como também fomenta um ambiente de melhoria contínua e inovação (Costa, 2010).

2.1. Objetivos do controlo Interno

Segundo Marçal & Marques (2011) e com base no que está constituído pelo *Institute of Internal Auditors*, os objetivos do controlo interno pretendem:

- “A confiança e a integridade da informação;
- A conformidade com as políticas, planos, procedimentos, leis e regulamentos;
- A salvaguarda dos ativos;
- A utilização económica e eficiente dos recursos;
- A realização dos objetivos estabelecidos para as operações ou programas” (Marçal & Marques, 2011, p. 13)

Para Marçal & Marques (2011) paralelamente à implementação destes objetivos, considera-se igualmente essencial a existência de uma estrutura básica do sistema de controlo interno, a qual deve possuir os seguintes elementos:

- Organograma que proporciona uma distribuição correta de responsabilidades;
- Manuais de normas e procedimentos, capazes garantir um controlo sobre os ativos;
- Estrutura contabilística adequada;
- Pessoal qualificado e competente para as funções designadas.

2.2. Modelo de COSO

O Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) foi fundado nos Estados Unidos em 1985 com a finalidade de prevenir e mitigar fraudes nos processos internos. É constituído por organizações reconhecidas, nomeadamente o American Institute of Certified Public Accounts (AICPA), da American Accounting Association (AAA), da Financial Executives International (FEI), do Institute Of Internal Auditors (IIA) e do Institute of Managements Accountants (IMA). COSO (2013)

Com base nas conclusões do Relatório Treadway, o COSO desenvolveu, em 1992, um modelo integrado de controlo interno que estabeleceu critérios visando a ética empresarial, a gestão de risco, a avaliação pela gestão do sistema de controlo interno e orientações para o relato público dessa avaliação. Este modelo tornou-se o mais consensual globalmente na avaliação da eficácia dos sistemas de controlo interno de uma organização. Tread (1992)

Udeh (2020) define que o modelo COSO ganhou destaque internacional graças à sua implementação prática e acessível, à adequação a todo o tipo de organização, pelo foco integrado na estrutura da empresa, à ênfase nos objetivos organizacionais e nos riscos associados, a incorporação dos controlos nos processos de negócio, a adaptação e aplicação organizacional.

Para ser eficaz, o modelo COSO deve ser personalizado de acordo com as características específicas de cada organização. O modelo serve de base para avaliar os componentes do controlo interno, visando assegurar elevados níveis de transparência nas demonstrações financeiras. É importante frisar que o controlo interno fornece uma garantia razoável, mas não absoluta, quanto à realização dos objetivos de controlo, designadamente:

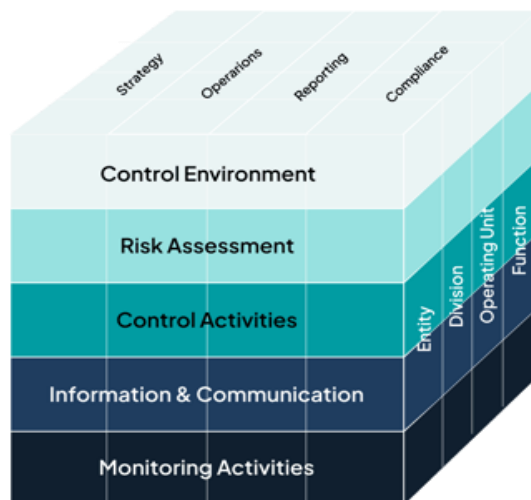
- Eficácia e eficiência das operações, nomeadamente os objetivos de uma organização, incluindo metas de desempenho e rentabilidade e salvaguarda dos ativos.
- Fiabilidade das demonstrações financeiras, abrangendo a preparação de informação financeira fiável;
- E o cumprimento de leis e regulamentos a que a empresa está sujeita. (COSO, 2013); (IFAC, 2013)

O controlo interno funciona como instrumento estratégico, permitindo à organização atingir os seus objetivos, cumprir a missão e reduzir imprevistos.

O controlo interno proporciona uma visão global da instituição e orientações para as diferentes áreas, permitindo aos gestores identificar lacunas nos controlos e a implementar ações corretivas.

A estrutura do COSO assenta em cinco componentes indispensáveis, cujo funcionamento integrado maximiza a eficácia do controlo interno:

- **Ambiente de controlo** – é a base para todos os outros componentes do controlo interno proporcionando disciplina e estrutura, incluindo fatores como integridade, ética, competência, autoridade e responsabilidade;
- **Avaliação dos riscos** – envolve a identificação e análise pela gestão dos riscos relevantes que influenciam a execução dos objetivos definidos pela organização formando uma base para determinar como os riscos devem ser geridos;
- **Atividades de controlo** – são as políticas/procedimentos implementados para assegurar que as ações identificadas pela gestão como necessárias para mitigar os riscos são efetivamente realizadas;
- **Informação e comunicação** – Suportam os outros componentes através da captação e comunicação oportuna da informação relevante por toda a organização; e
- **Monitorização ou supervisão** – abrange a supervisão dos controlos internos pela gestão ou outras entidades externas ao processo, as atividades da auditoria interna, a avaliação contínua do desempenho do sistema de controlo, os questionários de autoavaliação e a constante adaptação do sistema à realidade. COSO (2013)

Figura 1 - Cubo COSO (Internal Control – Integrated Framework)

Fonte: ResearchGate

Todos os componentes do controle interno se articulam com as três categorias de objetivos (operacionais, financeiros e de conformidade), funcionando como meios complementares e interligados para a sua concretização. O modelo prevê uma interação dinâmica entre componentes, capaz de ajustar-se às mudanças organizacionais.

O controle interno é mais eficaz quando os controles são construídos na infraestrutura da entidade e são uma parte da essência da empresa. Controles “fabricados” apoiam iniciativas de qualidade de delegação de poder evitando custos desnecessários e facilitando uma resposta rápida às mudanças.

O COSO reconhece que os sistemas de controle interno têm limitações inerentes, mesmo quando bem desenhados, tais como a falta de empenho da administração/gestão, julgamento errado na tomada de decisão, erros humanos, fraude e conspiração, ignorar deliberadamente os controles, rácio custo/benefício do controle, a dimensão da organização, entre outros. (COSO, 2013)

O modelo COSO enfatiza que a eficácia do controle interno depende de líderes com papel ativo e valores partilhados, uma cultura institucional que valorize a responsabilidade. Os vários riscos que a empresa enfrenta são identificados e avaliados periodicamente em todas as áreas.

As atividades de controlo são proactivamente desenhadas e integradas nos processos para mitigar os riscos significativos. A organização deve possuir sistemas de comunicação eficazes de forma a garantir a informação crítica da identificação dos riscos e para alcançar os objetivos do negócio e todo o sistema de controlo interno é monitorizado continuamente e com rápida resposta a resolução dos problemas.

2.3.Princípios e fatores que influenciam o controlo interno

O modelo estabelece 17 princípios que representam os conceitos fundamentais associados a cada componente. Cada um dos princípios foi elaborado a partir da componente que representa.

Estes princípios são representados na tabela seguinte:

Tabela 1 – Princípios de COSO

Componente	
Envolvente do controlo	
1.	A organização demonstra compromisso com os valores éticos e de integridade.
2.	O conselho de administração demonstra independência da gestão e supervisão sobre o desenvolvimento e desempenho do controlo interno.
3.	A gestão estabelece, com a supervisão da administração, estruturas, linhas de relato e autorizações e responsabilidades apropriadas na prossecução dos objetivos.
4.	A organização demonstra um compromisso de atrair, desenvolver e reter indivíduos competentes em alinhamento com os objetivos.
5.	A organização mantém medidas que conduzam à responsabilização dos indivíduos pelo desempenho do controlo interno.
Avaliação do Risco	
6.	A organização especifica os objetivos com clareza suficiente para permitir a identificação e avaliação dos riscos associados aos objetivos.
7.	A organização identifica os riscos para a concretização dos seus objetivos através da entidade e analisa riscos como base para determinar como devem ser geridos.
8.	A organização considera o potencial de fraude na avaliação dos riscos para a concretização dos objetivos.
9.	A organização identifica e avalia as mudanças que poderiam afetar significativamente o sistema de controlo interno.

Componente	
Atividades de Controle	
10.	A organização seleciona e desenvolve atividades de controle que contribuem para a mitigação de riscos na concretização, a níveis aceitáveis, dos objetivos
11.	A organização seleciona e desenvolve atividades de controle geral sobre a tecnologia de apoio à realização dos objetivos.
12.	A organização implementa atividades de controle através de políticas que estabelecem o que é expectável e procedimentos que colocam as políticas em ação.
Informação e Comunicação	
13.	A organização obtém, ou gera e utiliza, informação relevante e de qualidade para apoiar o funcionamento do controle interno.
14.	A organização comunica internamente as informações, incluindo os objetivos e responsabilidades de controle interno necessárias para apoiar o seu funcionamento.
15.	A organização comunica com partes externas sobre assuntos que afetam o funcionamento do controle interno.
Atividades de Monitorização	
16.	A organização seleciona, desenvolve e realiza avaliações contínuas ou separadas para verificar se os componentes do controle interno estão presentes e em funcionamento.
17.	A organização avalia e comunica as deficiências do controle interno, de forma atempada, aos responsáveis pela tomada de ações corretivas, incluindo gestão e conselho de administração, conforme apropriado.

Fonte: Adaptado COSO (2013)

2.4.Limitações do controlo Interno

O controlo interno tem o propósito de proporcionar uma segurança razoável, contudo, não garante atingir uma segurança absoluta, facto que se deve às seguintes limitações do SCI, como por exemplo:

- A falta de interesse por parte do órgão de gestão
- A dimensão da empresa
- A relação custo/benefício
- Erros humanos

A crescente utilização de meios informáticos, tem subjacente a eventual possibilidade do acesso direto a ficheiros. A aplicação de tecnologias de informação tornou-se vital para grande parte das empresas no que diz respeito à sua estratégia e processos de negócios. Contudo, a nível de controlo pode tornar-se numa limitação.

O sistema informático é sinónimo de simplificação, informação rápida e precisa e de eficiência de processos, contudo, dá origem a uma nova necessidade de controlo, o controlo eletrónico.

A nível eletrónico, existe enorme facilidade de violar ficheiros e alterá-los pelo que, a utilização de meios informáticos tornou-se numa grande mais-valia, mas ao mesmo tempo também numa preocupação no que diz respeito ao SCI.

O CI em qualquer organização é um instrumento fundamental, sendo que, se existirem processos e procedimentos adequados e considerados relevantes para a organização e se os mesmos forem devidamente executados poder-se-á afirmar que o CI é desenvolvido de forma eficaz e eficiente.

Todas as entidades, independentemente da dimensão, têm um SCI, sendo a questão a ponderar a adequação do referido sistema face à organização. A avaliação da adequação do SCI deve basear-se na análise da eficiência dos fluxos de operações e informações (relevância da informação obtida) e na análise do custo benefício (a sua implementação deve produzir mais vantagens do que o seu custo). (Gaspar Pereira, 2023)

Coelho (2021) define que na prática, a importância do CI resume-se a ser um sistema que pode garantir a ocorrência dos processos dentro do pré-estabelecido e a mitigação de riscos. A sua importância é crucial para o desenvolvimento de todas as operações da organização e,

consequentemente, para a sua sobrevivência e crescimento. As informações retiradas das diversas operações devem originar atempadamente resultados fidedignos, por forma a que esses mesmos resultados sejam o suporte para a tomada de decisão do órgão de gestão. Resultados pouco fiáveis, ou errados, podem produzir decisões inadequadas, pelo que, o SCI deve permitir que as informações entregues ao órgão de gestão sejam as corretas.

Neste capítulo foi abordado o controlo interno, destacando-se a sua importância na gestão organizacional, bem como as principais limitações que podem comprometer a sua eficácia. No capítulo seguinte, será analisada a comunicação organizacional, enquanto componente fundamental no contexto das dinâmicas internas das organizações.

3. Comunicação Organizacional

Uma organização é representada por um conjunto de pessoas comprometidas com um determinado objetivo. A comunicação na organização existe acima de tudo para monitorar o papel de cada colaborador nos objetivos da organização.

Embora a comunicação externa não seja objeto de análise detalhada neste estudo, importa reconhecer a sua importância no contexto organizacional. Como exemplos representativos deste tipo de comunicação podemos mencionar o jornalismo, a televisão, as relações-públicas, a publicidade, o marketing social entre outras formas de promoção institucional adotadas pelas organizações.

A comunicação organizacional diz respeito à partilha de ideias, dados, opiniões e emoções entre os elementos que a constituem, tendo como principais objetivos fornecer informação de forma clara e compreensível, bem como promover atitudes motivadoras entre os diversos elementos.

De acordo com Dzamtoska, Matlievska, & Denkova (2013) a sua principal função é garantir que a informação circule de forma eficaz por todos os níveis hierárquicos. Neste sentido, o processo de troca de informação assume um papel fundamental no funcionamento interno das organizações.

Atualmente, a comunicação organizacional é vista como um recurso estratégico contribuindo para a diferenciação competitiva no mercado. A integração dos recursos humanos e as tecnologias disponíveis pode, assim, constituir uma vantagem competitiva relevante.

As organizações lidam diariamente com uma vasta quantidade de informação, tanto operacional como relativa aos seus recursos internos, o que permite difundir esse conhecimento junto dos diferentes públicos com interesse na sua atividade, designados também de stakeholders – fornecedores, clientes, colaboradores, investidores, entre outros. Quando o foco da comunicação organizacional é direcionado para os colaboradores estamos perante uma situação de comunicação interna. (Chiavenato, 2021)

3.1. Importância da Comunicação para os Gestores

Segundo Rajhans (2012), a comunicação desempenha um papel fundamental em toda a organização, destacando-se principalmente nas funções de direção. O gestor dedica a maior parte do seu tempo à comunicação, uma vez que a eficácia da gestão depende da sua capacidade de coordenar as diversas equipas que constituem a organização.

Neste sentido, a gestão pode ser compreendida como um processo de obtenção de resultados através do esforço coletivo, onde a comunicação se revela indispensável para alinhar as ações dos colaboradores e fornecer feedback sobre o desempenho (Teixeira, 2005).

Mais do que uma simples transmissão de informação, a comunicação eficaz envolve a criação de expectativas de compreensão e aceitação por parte dos recetores. Assim, o gestor deve possuir habilidades dialógicas que lhe permitam transmitir mensagens de forma clara e persuasiva, estimulando o empenho dos colaboradores na concretização dos objetivos organizacionais. Como referem Dzamtoska, Matlievska, & Denkova (2013), a cooperação entre os membros da organização baseia-se na comunicação que integra os esforços em torno de um objetivo em comum, possibilitando ao gestor desempenhar tarefas de planeamento, organização, liderança e controlo.

De acordo com Teixeira (2005) para que a comunicação seja efetiva, deve ser utilizada uma linguagem clara e acessível, evitando tanto a simplificação excessiva que possa comprometer a credibilidade, como o uso desadequado de termos técnicos que dificultem a compreensão. Além disso, competências como a empatia e a capacidade de ouvir são essenciais para que o gestor compreenda as motivações e necessidades dos colaboradores, facilitando a resolução de conflitos e a construção de relações de confiança. Outras habilidades importantes incluem o domínio da linguagem corporal e a capacidade de leitura rápida e eficaz, que permitem ao gestor interpretar sinais não-verbais e manter-se atualizado para transmitir informação relevante aos seus interlocutores.

Mais recentemente, Ferreira (2024) destaca que as organizações procuram novas formas de envolver as pessoas, sendo reconhecido o papel da comunicação estratégica e da gestão de recursos humanos. Deverá haver consciência corporativa de que não existem públicos cativos. Cada “público” deve ser estudado e tratado de forma individualizada, sendo necessário quantificar o nível de participação exigido a cada grupo de stakeholders, e estimar a possibilidade real de o conquistar. Só então poderão os objetivos ser estabelecidos, tendo

em consideração o maior ou menor grau de envolvimento dos stakeholders no ambiente interno da organização, a partir do qual será iniciado o processo de Comunicação Estratégica.

3.2 Comunicação Interna

A comunicação interna assume um papel central na promoção do alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização e as práticas quotidianas dos seus colaboradores. Para além de garantir a circulação de informação relevante, constitui um mecanismo de incentivo à participação ativa nos processos internos, estimulando o envolvimento, a motivação e o sentimento de pertença organizacional como referem Dzamtoska, Matlievska e Denkova (2013).

De igual modo, a comunicação interna desempenha um papel determinante na formação e consolidação da cultura organizacional. Quando desenvolvida de forma simétrica promove o diálogo entre a organização e os colaboradores para soluções de mútuo acordo, evidenciando como uma cultura emocional positiva é importante para a efetividade organizacional Ferreira (2024).

Neste sentido, diversos autores convergem na ideia de que a comunicação interna representa uma ferramenta basilar para assegurar uma fluidez interativa eficaz no seio das organizações Mata (2022). Tal reconhecimento reforça a necessidade de um planeamento cuidado desta dimensão, tendo em conta as características e expectativas do público interno. O diálogo entre os diferentes níveis hierárquicos deve, assim, ser promovido, possibilitando não apenas a partilha de informação, mas também a consolidação de relações sustentadas na confiança e no respeito mútuo. Simultaneamente, torna-se fundamental garantir que as mensagens sejam claras, consistentes e transmitidas através de canais adequados, contribuindo não só para a eficácia da gestão, mas também para a melhoria contínua do clima organizacional (Dzamtoska, Matlievska e Denkova (2013); Rajhans (2012)).

Esta importância da comunicação interna também é sublinhada por Lopes (2012), ao referir que o processo assenta “necessariamente (para melhor ou para pior) na conceção da organização, como comunidade de trabalho, sujeita às vicissitudes da dinâmica dos grupos e dos subgrupos que a constituem, sendo modelada, em última instância, pelas suas interações e influências recíproca”.

Pode-se considerar que os indivíduos envolvidos nos processos de comunicação interna modificam a organização e são modificados por ela, atualizando os conhecimentos, as vontades, as expectativas e as estratégias organizacionais.

A comunicação interna pode ser classificada de diferentes formas. De acordo com Dzamtoska, Matlievska, & Denkova (2013), podem distinguir-se quatro modalidades principais:

- **Informativa** – transmissão de informação específica sobre eventos e atividades;
- **Diretiva** – providência de linhas de orientação e intervenção direta de supervisores nos papéis a desempenhar (mais utilizada nas organizações com uma estrutura hierárquica mais rígida);
- **Interativa** – na qual os colaboradores participam na troca mútua de informação;
- **Indireta** – utilizada quando a organização sofre mutações rápidas e necessita de uma mobilização atempada com uma utilização integral de todos os canais de comunicação.

Cada uma destas modalidades desempenha um papel específico na gestão das relações dentro da organização, devendo ser utilizada de forma complementar e estratégica. Adicionalmente, fatores como a satisfação dos colaboradores, o investimento no seu desenvolvimento, a agilidade do fluxo de informação e a valorização da comunicação como um ativo estratégico devem ser considerados pilares fundamentais. Como destaca Rajhans (2012), a atenção a estes elementos permite não apenas reforçar a identidade organizacional, como também melhorar o desempenho global e a capacidade de resposta da organização perante mudanças externas.

Em suma, a comunicação interna constitui-se como um elemento estruturante da dinâmica organizacional, na medida em que não apenas garante a partilha eficaz de informação, como também fortalece os laços de confiança, cooperação e pertença entre os colaboradores. Através das suas diferentes modalidades, desempenha um papel estratégico na construção da cultura organizacional, no alinhamento com os objetivos estratégicos e na criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento individual e coletivo. Ao ser planeada de forma intencional e ajustada às necessidades do público interno, transforma-se num ativo determinante para a eficácia da gestão e para a sustentabilidade das organizações num contexto marcado por constantes mudanças.

3.3 Objetivos da Comunicação Interna

A principal função da comunicação interna reside na construção de uma imagem positiva da organização entre os seus colaboradores, sendo essa perceção interna refletida, posteriormente, no exterior (Dzamtoska, Matlievska e Denkova, 2013).

A relevância do conceito de comunicação no interior da organização concentra-se nas quatro funções principais: auxilia a controlar o comportamento dos indivíduos pertencentes à organização; motiva os colaboradores quanto às funções a desempenhar; satisfaz as necessidades de afiliação natural dos indivíduos; fornece toda a informação necessária para a tomada de decisão (Bilhim, 1996).

Importa sublinhar que a comunicação interna para além de facilitar o acesso à informação, também permite a adaptação das mensagens, a formalização clara dos diversos canais de comunicação e objetivos organizacionais e a enfatização da credibilidade dos públicos envolvidos.

3.4 Tipos de comunicação Interna

A comunicação interna pode ser dividida em comunicação oral e escrita. A comunicação oral é uma das formas muito utilizadas no interior da organização e engloba instruções, pedidos, ordens e conversas, enquanto a comunicação escrita se expressa com cartas, cartazes, folhetos, e-mails, jornais, revistas, entre outros. A comunicação interna pode ainda ser classificada em formal e informal (Chiavenato, 2021; Dzamtoska, Matlievska e Denkova 2013).

Os canais formais correspondem às linhas da hierarquia organizacional e ocorrem na cadeia de comando, permitindo “que as informações circulem dentro do contexto visualizado pelo organograma da empresa, visando, especialmente, os objetivos da organização” Teixeira (2005).

A comunicação formal apresenta quatro fluxos/canais básicos:

- **Descendente** - do topo da hierarquia à base;
- **Ascendentes** - representam a resposta à informação transmitida de forma descendente;
- **Horizontal** - comunicação com os pares do mesmo nível hierárquico;

- **Lateral** - comunicação entre elementos de diferentes níveis hierárquicos e que não respeitem o reporte da estrutura hierárquica.

Apesar da sua importância, a estrutura organizacional pode também limitar a comunicação, dado que impõe canais escassos e rigidamente definidos (Bilhim, 1996).

3.5 Meios de Comunicação Interna

Os meios de comunicação interna nas organizações correspondem aos instrumentos utilizados para transmitir informações entre os diferentes níveis hierárquicos e funcionais. Entre os mais comuns encontram-se os painéis informativos, e-mails institucionais, jornais ou revistas internas e murais interativos, entre outros. No entanto, a eficácia de cada meio não é universal: a escolha do canal mais adequado depende de variáveis como o contexto comunicacional, o público-alvo, a cultura organizacional, o momento e o espaço de atuação (Kunsch, 2003).

Assim, é fundamental que a comunicação interna seja estrategicamente planeada, considerando as características da organização e os seus objetivos comunicacionais (Rego, 2011). A utilização inadequada dos meios pode comprometer a clareza da mensagem, gerar ruído e reduzir o envolvimento dos colaboradores.

Tendo em conta a alteração de paradigma no mundo organizacional, cada vez mais global, ganha relevância o recurso a novas tecnologias de informação, como a intranet, o correio eletrónico e as plataformas 2.0, que permitem uma maior interatividade entre todos os membros da organização e uma maior multiplicidade na difusão da informação (Mata, 2022).

3.6 Barreiras à Comunicação Interna

A comunicação interna é um dos pilares centrais da gestão organizacional moderna, essencial para garantir a eficácia dos processos, a coesão das equipas e o alinhamento entre os objetivos individuais e os organizacionais (Kunsch, 2003; Rego, 2011).

Apesar disso, surgem frequentemente obstáculos que comprometem a transmissão e receção das mensagens. Estas barreiras resultam de fatores estruturais, culturais, psicológicos e linguísticos. Muitas vezes, a maior falha não está numa mensagem mal elaborada, mas sim na ausência de comunicação ou na ambiguidade das instruções por parte da liderança

(Kunsch, 2003). Isso gera interpretações erradas, descontextualização e aumento de ruído na organização.

Segundo Teixeira (2005), as barreiras à comunicação podem ser agrupadas em três grandes categorias. A primeira refere-se a fatores contextuais e organizacionais, como o tempo limitado para comunicar, o excesso de informação (infoxicação), a estrutura hierárquica rígida e as diferenças culturais.

A segunda está relacionada com a linguagem, nomeadamente o uso de jargões técnicos, linguagem excessivamente formal ou informal e vocabulário inadequado ao público-alvo. A terceira abrange os fatores psicológicos, como o stress, a insegurança, o ciúme, a percepção seletiva, a resistência à mudança e a filtragem subjetiva da informação com base nas experiências individuais.

Estes aspetos também são abordados por Robbins, Judge, & Sobral (2010), que destacam como o estado emocional dos colaboradores influencia diretamente a forma como a mensagem é recebida e interpretada. Outro elemento a considerar é a estrutura organizacional que, quando excessivamente verticais ou burocráticos, pode dificultar a fluidez da informação (Chiavenato, 2014). Além disso, a falta de feedback por parte da gestão impede a retroalimentação necessária para garantir compreensão e aplicação correta da mensagem (Rego, 2011).

Apesar das dificuldades, existem estratégias eficazes para mitigar as barreiras. Bilhim (1996) destaca a importância de conhecer os diferentes públicos internos e ajustar o modo de transmissão da informação. Uma comunicação clara, objetiva e em quantidade adequada ajuda a evitar sobrecarga cognitiva. É igualmente essencial cultivar um clima de abertura, confiança e partilha de ideias.

Não é menos importante reconhecer que nem toda a discordância deve ser vista como resistência. O levantamento de dúvidas ou a apresentação de perspetivas alternativas pode ser sinal de envolvimento e pensamento crítico (Teixeira, 2005). Da mesma forma, a comunicação informal, embora fora dos canais formais, pode ser uma via legítima de troca de informações e de fortalecimento das relações (Rego, 2011).

Em suma, as barreiras da comunicação interna são multifatoriais e exigem atenção constante. A sua superação implica rever processos estruturais e desenvolver competências comunicacionais. Num contexto organizacional complexo e em constante mudança, investir

numa comunicação interna eficaz não é apenas uma boa prática — é uma necessidade estratégica.

4. Metodologia

Como foi evidenciado na revisão de literatura, os dois conceitos principais deste trabalho são o controlo interno e a comunicação organizacional. Assim, para aferir de que forma estes dois elementos se interrelacionam nas empresas sedeadas na região da Marinha Grande, optou-se pela aplicação de um questionário adaptado, previamente validado em diferentes amostras e contextos, aplicado a uma amostra diversificada.

A questão de partida que orienta esta investigação é a seguinte: “Qual é a relação entre o controlo interno e a comunicação organizacional nas empresas da região da Marinha Grande?”, com base nesta questão o objetivo do estudo é:

- Analisar a relação entre o sistema de controlo interno e a comunicação organizacional nas empresas em estudo.

Para a recolha de dados, foi elaborado um inquérito por questionário dirigido aos gestores de topo das empresas sedeadas na região da Marinha Grande.

Para determinar a amostra recorreu-se à plataforma SABI, tendo-se identificado as 100 maiores empresas do município da Marinha Grande como universo de investigação.

O questionário foi enviado por correio eletrónico, preferencialmente dirigido à gestão de topo ou ao departamento de recursos humanos de cada organização. Para aumentar a taxa de resposta, o e-mail enviado incluía uma breve descrição do estudo (Apêndice A), apelando à colaboração e salientando a importância do tema.

O questionário foi composto por vinte questões divididas em duas partes: a primeira parte mais vocacionada para o controlo interno e a segunda para a comunicação organizacional, mas sempre com o intuito de as empresas se comparem com a sua concorrência.

Devido ao número reduzido de respostas iniciais, um mês após o envio, realizou-se um novo contacto com as empresas cujos questionários ainda não haviam sido recebidos, por e-mail e telefone, reforçando a importância da sua colaboração. A principal razão apontada para a não resposta foram relacionadas com a falta de tempo por parte das empresas.

Consideraram-se 30 respostas válidas até ao final de maio de 2025.

Os dados recolhidos foram tratados com recurso à estatística descritiva, permitindo uma leitura quantitativa dos principais indicadores, apresentados sob a forma de gráficos, quadros e tabelas.

O questionário está disponível para consulta no Apêndice B.

Atente na Tabela 2, as características gerais do estudo:

Tabela 2 - Ficha técnica do estudo

Âmbito Geográfico	Região da Marinha Grande
Método de recolha de dados	Inquérito endereçado aos Gestores de Topo e Departamento de Recursos Humanos
População Total	100 maiores empresas da região da Marinha Grande
Tamanho da Amostra	30 respostas válidas
Período de Recolha	Realizado entre o dia 1 de março de 2025 a 31 de maio de 2025

Fonte: Elaborado pela autora

No presente capítulo, descreveu-se a metodologia utilizada ao longo deste estudo, com destaque para os procedimentos adotados na recolha e tratamento dos dados.

No capítulo seguinte, serão analisados os resultados obtidos, procurando-se compreender e relacionar a informação recolhida com os objetivos definidos no início do trabalho.

5. Análise dos resultados e contraste de hipóteses

5.1 Formulação de hipóteses

Neste estudo pretende-se analisar a relação entre o controlo interno e a comunicação organizacional. Para tal, formulou-se a seguinte hipótese de investigação:

H1: “Existe uma relação significativa entre o sistema de controlo interno e a comunicação organizacional nas empresas em análise.”

Para testar a hipótese formulada, recorreu-se à metodologia Partial Least Squares (PLS), uma técnica estatística adequada para a análise de modelos que envolvem variáveis latentes de primeira ordem. O PLS permite estimar simultaneamente o modelo estrutural ou interno, que representa as relações entre os conceitos latentes, bem como o modelo de medição ou externo, que descreve as relações entre os indicadores observáveis e os respetivos conceitos.

No presente estudo, os conceitos latentes de primeira ordem são o Controlo Interno e a Comunicação Organizacional, sendo que as questões do questionário funcionam como indicadores observáveis desses conceitos, conforme detalhado nas tabelas 3 e 4. Cada indicador reflete aspetos específicos dos conceitos, permitindo avaliar de forma precisa a relação entre o controlo interno e a comunicação organizacional nas empresas em análise.

Tabela 3 - Primeira parte do questionário relativamente ao Controlo Interno

Conceito	Rúbrica
Controlo Interno	CI - A empresa possui Normas de Controlo Interno
	CI 2 - As Normas de Controlo Interno são atualizadas sempre que a exigência do mercado assim o exige
	CI 3 - Como avalia a implementação do Sistema de Controlo Interno da empresa
	CI 4 - As Normas de Controlo de Interno são frequentemente divulgadas
	CI 5 - As medidas de Controlo Interno implementadas protegem as informações sensíveis da empresa
	CI 6 - A estratégia de Controlo Interno implementado na empresa tem ajudado a identificar oportunidades de mercado face à concorrência
	CI 7 - O Sistema de Controlo Interno tem sido uma ajuda na garantia da conformidade com a legislação e outros regulamentos
	CI 8 - O sistema está preparado para detetar possíveis irregularidades / Ilegalidades?
	CI 9 - A entrada e saída dos Recursos Financeiros da empresa é controlado regularmente
	CI 10 - Os Processos Operacionais são avaliados monitoriamente?

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 4 - Segunda parte do questionário relativamente à Comunicação Organizacional

Conceito	Rúbrica
Comunicação Organizacional	CO 1 - Considera que a Comunicação Interna é mais eficiente e eficaz do que a dos seus concorrentes.
	CO 2 - É fornecido regularmente feedback aos colaboradores
	CO 3 - A empresa tem uma comunicação clara e objetiva para com os seus colaboradores
	CO 4 - Considera que as ferramentas de comunicação disponibilizadas pela empresa, são de fácil acesso a todos colaboradores
	CO 5 - Considera que a empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas e contribuições dos colaboradores
	CO 6 - Os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação apropriados
	CO 7 - A comunicação horizontal é rigorosa e circula livremente entre os membros da organização
	CO 8 - A comunicação informal circula bem na organização
	CO 9 - O comportamento e a comunicação dentro da organização são saudáveis
	CO 10 - A quantidade de comunicação na organização é adequada

Fonte: Elaborado pela autora

5.2 Análise dos resultados e contrastes de hipóteses

5.2.1 Análise da amostra

Como referido na secção metodológica, o questionário foi enviado às 100 maiores empresas da Região da Marinha Grande, abrangendo diferentes setores de atividade. Foram obtidas 30 respostas válidas, correspondendo a 30% do universo estudado.

5.2.2 Análise dos resultados por escala

A escala de medição utilizada foi uma escala de Likert de 7 pontos, com a seguinte codificação:

1. discordo totalmente,
2. discordo moderadamente,
3. discordo ligeiramente,
4. não discordo nem concordo,
5. concordo ligeiramente,
6. concordo modernamente e
7. concordo totalmente.

Relativamente às respostas obtidas, é importante considerar também a média e o desvio padrão, apresentados nas Tabelas 5 e 6. A Tabela 5 apresenta a média e o desvio padrão do primeiro conjunto de respostas, enquanto a Tabela 6 apresenta os mesmos indicadores para o segundo conjunto de respostas.

5.2.3 Controlo Interno

Tabela 5– Estatísticas descritivas do Controlo Interno (médias e desvios padrão)

Rúbrica	Média	Desvio Padrão
CI - A empresa possui Normas de Controlo Interno	5.966667	0.948098
CI 2 - As Normas de Controlo Interno são atualizadas sempre que a exigência do mercado assim o exige	5.4	1.518771
CI 3 - Como avalia a implementação do Sistema de Controlo Interno da empresa	5.433333	1.308519
CI 4 - As Normas de Controlo de Interno são frequentemente divulgadas	5.2	1.579029
CI 5 - As medidas de Controlo Interno implementadas protegem as informações sensíveis da empresa	5.6	1.474223
CI 6 - A estratégia de Controlo Interno implementado na empresa tem ajudado a identificar oportunidades de mercado face à concorrência	5.1	1.491085
CI 7 – O Sistema de Controlo Interno tem sido uma ajuda na garantia da conformidade com a legislação e outros regulamentos	5.6	1.331666
CI 8 - O sistema está preparado para detetar possíveis irregularidades / Ilegalidades?	5.2	1.557776
CI 9 - A entrada e saída dos Recursos Financeiros da empresa é controlado regularmente	6.166667	1.213352
CI 10 - Os Processos Operacionais são avaliados monitoriamente?	5.633333	1.353596

Fonte: Elaborado pela autora

5.2.4 Comunicação Organizacional

Tabela 6 – Estatísticas descritivas da Comunicação Organizacional (médias e desvios padrão)

Rúbrica	Média	Desvio Padrão
CO 1 - Considera que a Comunicação Interna é mais eficiente e eficaz do que a dos seus concorrentes.	4.566667	1.308519
CO 2 - É fornecido regularmente feedback aos colaboradores	4.833333	1.507389
CO 3 - A empresa tem uma comunicação clara e objetiva para com os seus colaboradores	5.2	1.22202
CO 4 - Considera que as ferramentas de comunicação disponibilizadas pela empresa, são de fácil acesso a todos colaboradores	5.433333	1.308519
CO 5 - Considera que a empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas e contribuições dos colaboradores	5.266667	1.436044
CO 6 – Os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação apropriados	5.2	1.351542
CO 7 - A comunicação horizontal é rigorosa e circula livremente entre os membros da organização	5.366667	1.251222
CO 8 - A comunicação informal circula bem na organização	5.433333	1.116045
CO 9 - O comportamento e a comunicação dentro da organização são saudáveis	5.3	1.037625
CO 10 - A quantidade de comunicação na organização é adequada	5.033333	1.251222

Fonte: Elaborado pela autora

5.3 Construção do modelo de análise

O método de equações estruturais (MEE), nomeadamente o Partial Least Squares (PLS), permite avaliar múltiplas variáveis dependentes e confrontar as pressuposições teóricas com os dados empíricos Fornell & Larcker (1981).

Na representação do modelo, utilizaram-se:

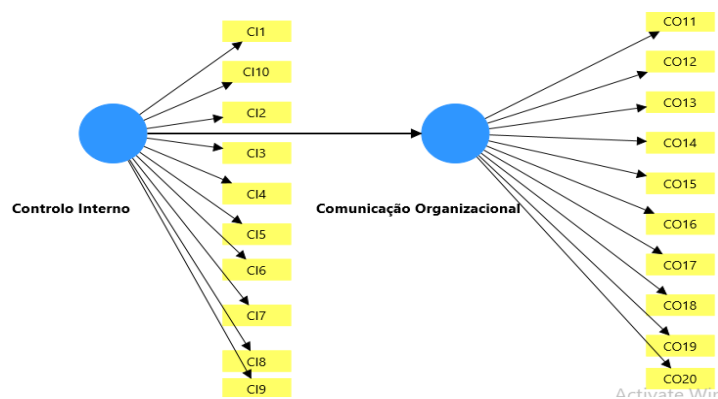
- Elipses/círculos para as variáveis latentes (VL);
- Retângulos/quadrados para as variáveis manifestas (VM);
- Setas para representar as relações causais entre as variáveis manifestas (VM) e as variáveis latentes (VL)

Matematicamente, o modelo assume a forma, $Y_i = \lambda_i \cdot \eta + \varepsilon_i$, onde:

- Y_i representa a i -ésima medida refletiva;
- η é o conceito;
- λ_i é o efeito ou “loading” do fator ou do conceito η no Y_i ;
- ε_i é a medida de erro específica do Y_i e
- n é o número total de indicadores.

O modelo é de primeira ordem, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 - Representação do modelo



Fonte: Elaborado pela autora

5.4 Avaliação do modelo de medida

O modelo de análise será avaliado com base em três categorias, sendo a validade, fiabilidade e avaliação do modelo estrutural.

5.4.1 Fiabilidade Individual de cada rubrica

A literatura define os critérios de aceitabilidade das cargas fatoriais como $\geq 0,7$ (Carmines & Zeller, 1979), $\geq 0,6$ (Chin, 1998a) ou $\geq 0,4$ (Ordóñez, 2001).

A maioria dos loadings foi superior a 0,7, exceto CI5 (0,681), CI9 (0,587) e CO18 (0,617), que, apesar de estarem abaixo do valor ideal de 0,7, permanecem aceitáveis segundo os limites definidos na literatura.

Os valores considerados aceitáveis variam entre:

- Carga $> 0,7$ (Carmines & Zeller, 1979)
- Carga $> 0,6$ (Chin, 1998a)
- Carga $> 0,4$ (Ordóñez, 2001)

O modelo em estudo apresenta as cargas, conforme Figura 3.

Figura 3 - Cargas Externas

Cargas externas - Matriz		
	Comunicação Organizacio...	Controlo Interno
Pert1		0.726
Pert10		0.867
Pert11	0.746	
Pert12	0.913	
Pert13	0.927	
Pert14	0.864	
Pert15	0.866	
Pert16	0.805	
Pert17	0.867	
Pert18	0.617	
Pert19	0.877	
Pert2		0.855
Pert20	0.833	
Pert3		0.837
Pert4		0.782
Pert5		0.681
Pert6		0.923
Pert7		0.864
Pert8		0.906
Pert9		0.587

Fonte: Elaborado pela autora

5.4.2 Consistência Interna

A fiabilidade composta avalia a consistência interna, ou seja, o grau em que os indicadores refletem corretamente os seus construtos.

A fórmula utilizada teve por base as cargas standardizadas (λ_i) e o respetivo erro (ϵ_i , calculado como $1-\lambda_i^2$).

Nunnally (1975) recomenda valores iguais ou superiores a 0,7 para investigação exploratória ou valores iguais ou superiores a 0,8 para estudos com maior exigência.

Tendo em conta os valores apresentados na Tabela 7, ambos os conceitos apresentam fiabilidade composta superior a 0,8, indicando consistência interna adequada para o presente estudo.

Tabela 7 – Consistência Interna

Conceito	Fiabilidade Composta
Controlo Interno	0.949
Comunicação Organizacional	0.958

Fonte: Elaborado pela autora

5.4.3 Validade convergente dos conceitos

A validade convergente avalia até que ponto os indicadores de um constructo refletem consistentemente o mesmo conceito. O AVE (Average Variance Extracted), segundo Fornell & Larcker (1981b), exige um valor mínimo de 0,5 para indicar validade convergente adequada. Todos os constructos obtiveram um AVE superior a 0,5, demonstrando boa consistência entre os seus indicadores, como pode ser verificado na Tabela 8.

Tabela 8 – Validade convergente dos conceitos

Conceito	AVE
Controlo Interno	0.655
Comunicação Organizacional	0.699

Fonte: Elaborado pela autora

5.4.4 Validade discriminante

A validade discriminante permite avaliar se os constructos são efetivamente distintos entre si (Ringle, Silva, & Bido, 2014). Segundo o critério de Fornell-Larcker, o AVE de cada constructo deve exceder o quadrado da correlação máxima com qualquer outro constructo, garantindo que os indicadores se associam mais ao seu próprio constructo do que aos restantes (cross-loadings).

A Tabela 9 revelou a existência de validade discriminante entre Controle Interno e Comunicação Organizacional, revelando que não há sobreposição entre estes conceitos.

Tabela 9 – Validade discriminante

Conceito	Comunicação Organizacional	Controle Interno
Controle Interno	0.836	
Comunicação Organizacional	0.820	0.809

Fonte: Elaborado pela autora

5.5 Avaliação do modelo Estrutura

O modelo interno ou estrutural visa analisar as relações entre as variáveis latentes definidas teoricamente, ou seja, avaliar a intensidade e a direção das relações entre esses constructos.

5.5.1 Poder preditivo do modelo

Como o principal objetivo do PLS é a predição, a qualidade do modelo é avaliada pela intensidade de cada caminho estrutural. Para isso, analisam-se os coeficientes de determinação de Pearson (R^2), que indicam a proporção da variância das variáveis latentes explicada pelo modelo estrutural, permitindo avaliar a qualidade do modelo ajustado.

De acordo com Falk e Miller (1992) os valores desejáveis devem ser superiores a 0,1. Por outro lado, Chin (1998b) classifica os valores obtidos como:

- Próximo de 0,67 (substancial)
- Próximo de 0,33 (moderado)

- Próximo de 0,19 (fraco)

Os resultados obtidos para o modelo em estudo são apresentados na Tabela 10. Observa-se que o coeficiente de determinação R^2 do modelo foi 0,673, indicando um efeito substancial segundo a classificação de Chin (1998b).

Tabela 10 – Poder preditivo do modelo

Conceito	R^2
Comunicação Organizacional	0.673

Fonte: Elaborado pela autora

5.5.2 Relevância da predição dos conceitos dependentes

O índice Q^2 mede o poder preditivo do modelo para as variáveis latentes endógenas. Valores positivos indicam predição válida, enquanto $Q^2 = 1$ representa um modelo perfeito, sem erros (Chin, 1998b).

Os resultados apresentados na Tabela 11 mostram que o Controlo Interno explica 82 % da variância da Comunicação Organizacional, evidenciando uma relação linear positiva entre os constructos. Isto indica que o modelo apresenta relevância preditiva adequada para as variáveis latentes endógenas analisadas, aproximando-se da realidade observada.

Na tabela 11 será apresentado a relevância da predição dos conceitos dependentes.

Tabela 11 – Relevância da predição dos conceitos dependentes

Conceito	Q^2
Controlo Interno - Comunicação Organizacional	0.820

Fonte: Elaborado pela autora

5.5.3 Análise e significâncias estatísticas dos coeficientes estruturais

A confirmação ou rejeição das hipóteses formuladas serão avaliadas através da análise aos coeficientes estruturais (path coefficients) que permitem verificar a amplitude e direção das relações entre os diversos conceitos do modelo. Segundo Chin (1998b) a significância dos coeficientes estruturais deve ser testada por bootstrapping (500 amostras), produzindo estatísticas t-Student. Onde, o autor declara que os valores não devem ser inferiores a 0,2 e, valores preferenciais são superiores a 0,3.

A Tabela 12 apresenta um path coefficient de 0,820 com t de Student = 16,430, bem acima do limiar recomendado, validando a hipótese testada.

Tabela 12 – Análise e significâncias estatísticas dos coeficientes estruturais

Conceito	T-student
Controlo interno - Comunicação Organizacional	16.430

Fonte: Elaborado pela autora

5.6 Discussão do modelo

A Tabela 13 resume a validação dos indicadores utilizados neste estudo (loadings, fiabilidade, validade convergente, R^2 , força das relações e discriminação), em que o símbolo \checkmark , indica indicador validado e o símbolo x, indica indicador não validado.

Embora algumas cargas (loadings) tenham ficado ligeiramente abaixo do valor recomendado de 0,7, estes indicadores foram mantidos, pois se encontram dentro de limites aceitáveis para investigação exploratória e não comprometem a consistência global dos constructos.

Adicionalmente, observa-se uma limitação na validade discriminante; contudo, o modelo confirma a maioria das hipóteses teóricas testadas.

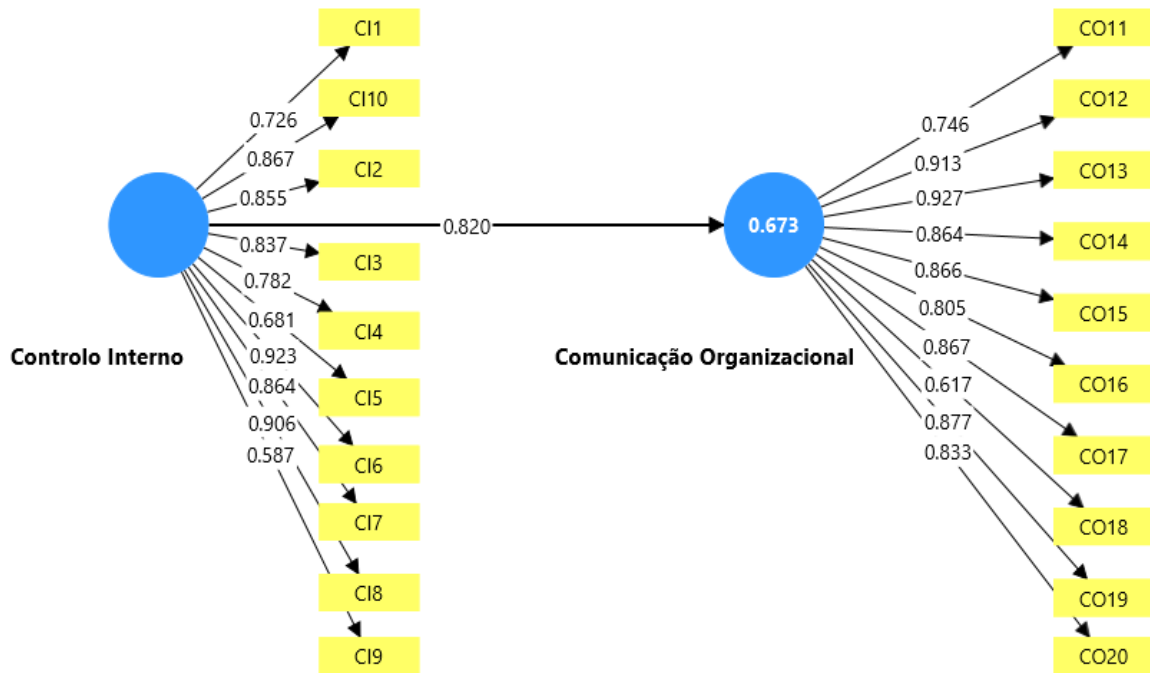
A relação Controlo Interno → Comunicação Organizacional evidencia-se muito forte, com um coeficiente de 0,820 e um t de 16,430, reforçando a hipótese: “O Controlo Interno influencia a Comunicação Organizacional”.

Tabela 13 – Resumo da avaliação do modelo estrutural

Avaliação	Indicador	Propósito	Valores de Referência	Validade do Modelo
Modelo de Medida	Cargas (Loadings)	Fiabilidade individual de cada rúbrica	Carga > 0,7	X
	Fiabilidade Composta	Fiabilidade dos conceitos	>0,7 (Investigação incipiente) >0,8 (Investigação básica)	√
	AVE	Validade convergente	AVE > 0,5	√
	Critério de Firnelli e Larcker	Validade discriminante	As raízes quadradas da AVE devem ser superiores às correlações das variáveis	√
Modelo Estrutural	R ²	Avaliar a proporção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural	0,67 → Substancial 0,33 → Moderado 0,19 → Fraco	√
	Q ²	Avaliar a acurácia do modelo ajustado	Q ² > 0	√
	Teste tstudent	Avaliar as significâncias das correlações e regressões	T > 0,2 T > 0,3 (preferência)	√

Fonte: Elaborado pela autora

Figura 4 -- Relações entre as variáveis latentes do modelo interno



Fonte: Elaborado pela autora

Apesar da limitação na validade discriminante, confirma-se que o modelo utilizado permite comprovar as evidências demonstradas pela revisão da literatura. Por fim, apresenta-se a tabela 14 com o teste da hipótese, onde consta o coeficiente estrutural e o valor t.

Na Tabela 14 apresenta-se o teste da hipótese, com o coeficiente estrutural e o valor t.

Verifica-se que a relação entre Controlo Interno e Comunicação Organizacional é muito forte, com um coeficiente estrutural de 0,820. O valor t-Student de 16,430 assegura a significância estatística da relação, validando a hipótese de que o Controlo Interno influencia a Comunicação Organizacional.

Tabela 14 – Teste de hipótese

Hipótese	Coefficiente estrutural	Valor t-student	Resultado
H1	0.820	16.430	✓

Fonte: Elaborado pela autora

Assim, através da revisão de literatura e nos resultados do presente estudo, conclui-se que a hipótese colocada no início do trabalho empírico se confirma, ou seja: “Analisar a possível relação entre o sistema de controlo interno e a comunicação organizacional nas empresas em análise”.

6. Conclusões, limitações e linha de investigação

O presente estudo confirmou que o Controlo Interno exerce um impacto substancial e estatisticamente significativo na Comunicação Organizacional, validando de forma robusta a hipótese inicialmente proposta. Este resultado reforça a relevância do controlo interno como fator determinante para a eficácia dos processos comunicacionais no seio das organizações.

As análises de medidas reflexivas revelaram elevados níveis de consistência interna e validade convergente, evidenciando que os construtos utilizados foram adequados e que a sobreposição conceptual existente não comprometeu a qualidade do modelo. Estes indicadores sustentam a solidez metodológica da investigação e conferem credibilidade às conclusões obtidas.

Os valores elevados de R^2 e Q^2 , aliados a um path coefficient forte e estatisticamente significativo, confirmam que o modelo PLS não só se ajusta de forma satisfatória aos dados, como também apresenta uma elevada capacidade preditiva. Tal constatação reforça a utilidade da abordagem adotada para analisar as relações entre Controlo Interno e Comunicação Organizacional.

Em termos teóricos e práticos, este trabalho oferece evidência empírica relevante de que iniciativas de controlo interno eficazes podem reforçar os processos comunicacionais, promovendo transparência, consistência e alinhamento estratégico. A investigação contribui assim para o avanço do conhecimento académico na área e fornece subsídios úteis para gestores e decisores, ao demonstrar que a integração entre controlo interno e comunicação organizacional constitui uma via estratégica para o fortalecimento da governação corporativa e da confiança institucional.

6.1 Limitações do estudo

As limitações identificadas neste estudo relacionam-se, sobretudo, com a disponibilidade e acessibilidade dos dados, bem como com o carácter de conveniência da amostra utilizada. Acresce que o trabalho pode não contemplar todas as variáveis relevantes ao tema em análise, dada a complexidade e abrangência dos assuntos relacionados com o controlo interno e a comunicação organizacional.

Importa ainda referir que não foi possível aprofundar, de forma detalhada, a distinção entre os dois constructos, o que poderá ser relevante para investigações futuras. Além disso, a análise realizada tem um carácter estático, podendo não ser replicável em outras realidades organizacionais ou regiões, o que limita a generalização dos resultados.

Apesar destas limitações, procurou-se incluir os aspetos mais significativos, tendo sempre em consideração o enquadramento específico deste estudo.

6.2 Contribuições e sugestões para estudos futuros

Espera-se que este estudo tenha contribuído para uma melhor compreensão da importância da comunicação organizacional no desenvolvimento do controlo interno. A forma como a informação circula dentro da organização pode influenciar significativamente a eficácia dos mecanismos de controlo, tornando a sua implementação mais clara, consistente e funcional.

À medida que se reconhece esta relação, torna-se mais evidente a necessidade de integrar estratégias de comunicação nas práticas de gestão interna. A articulação entre estas duas dimensões – controlo e comunicação – pode representar um passo relevante para reforçar a eficiência e a transparência nas organizações.

Como possíveis caminhos para investigações futuras, sugere-se: (i) aprofundar a distinção conceptual e prática entre Controlo Interno e Comunicação Organizacional, (ii) explorar o impacto da comunicação interna no desenvolvimento do empenhamento organizacional, recorrendo, por exemplo, a estudos de caso, e (iii) alargar a análise a outras atitudes organizacionais, como a satisfação no trabalho ou a competitividade organizacional. Assim, este trabalho não pretende encerrar o tema, mas antes contribuir para a reflexão e abrir espaço à continuação da investigação nesta área.

7. Referências Bibliográficas

- Marçal, N., & Marques, F. L. (2011). *Manual de Auditoria e Controlo Interno no Sector Público*. Lisboa: Edições Silabo.
- Robbins, S., Judge, T., & Sobral, F. (2010). *Comportamento Organizacional*. Pearson.
- Arens, A., Elder, R., Beasley, M., & Hogan, C. (2016). *Auditing And Assurance Services, Global Edition*. Pearson Education Limited.
- Bilhim, J. A. (1996). *Teoria Organizacional: Estrutura e Pessoas- 7ª Edição*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment*. Sage publications.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Manole.
- Chiavenato, I. (2021). *Comportamento Organizacional - A dinâmica do sucesso das organizações*. Atlas.
- Chin, W. W. (1998a). Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, pp. vii–xvi.
- Chin, W. W. (1998b). The partial least squares approach to structural equation modeling. Em *Modern methods for business research* (pp. 295-336). Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
- Coelho, F. G. (2021). *Avaliação de um Sistema de Controlo Interno num Agrupamento de Escolas da Região Sul. Trabalho de Projeto*. Évora: Universidade de Evora.
- COSO. (2013). *(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) Internal Control - Integrated Framework - Executive Summary*. Obtido de https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_1df7d5dd38074006bce8fdf621a942cf.pdf
- COSO, C. o. (2013). *Internal Control – Integrated Framework*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Costa, C. B. (2010). *Auditoria Financeira - Teoria & Prática*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Dzamtoska, S., Matlievska, M., & Denkova, J. (2013). Internal communication as a precondition for successful management: theoretical approach. *(JPMNT) Journal of Process Management – New Technologies, International*, pp. 96-101.
- Falk, F. R., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. Akron, Ohio, EUA: University of Akron Press.

- Ferreira, A. P. (2024). *O Impacto da Comunicação Interna na Satisfação e Produtividade dos Colaboradores de uma Unidade Privada de Saúde*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde. Santarém: Instituto Politécnico de Santarém.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981b). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), pp. 39-50.
- Gaspar Pereira, S. (2023). *O Controlo Interno como fator chave para a sustentabilidade das empresas. Relatório de Estágio para obtenção de Grau Mestre em Controlo de Gestão*. Leiria: Instituto Politécnico de Leiria.
- IFAC, I. F. (31 de 7 de 2013). *Revised COSO Framework: Improved but further adjustments warranted*. Obtido de International Federation of Accountants: <https://www.ifac.org/news-events/2013-07/revised-coso-framework-improved-further-adjustments-warranted>
- Kunsch, M. M. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. Brasil: Summus Editorial.
- Lopes, A. P. (2012). *Fundamentos da Gestão de Pessoas (1ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mata, A. d. (2022). *A Felicidade Organizacional e a Comunicação Interna, Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação- Comunicação*. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.
- Nunnally, C. J. (1975). Psychometric theory—25 years ago and now. *Educational Researcher*, 4(10), pp. 7-21.
- Ordóñez de Pablos, P. (2001). *Capital intelectual, gestión del conocimiento y sistemas de gestión de recursos humanos: Influencia sobre los resultados organizativos*.
- Pinheiro, J. (2023). *Auditoria Interna – Auditoria Operacional – Manual Prático para Auditores Internos, 4.ª edição*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Rajhans, K. (2012). Effective Organizational Communication: A key to Employee Motivation and Performance. *Interscience Management Review (IMR)*, 2 (2).
- Rego, A. (2011). *Comunicação Pessoal e Organizacional: teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ringle, M. C., Silva, D., & Bido, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), pp. 56-73.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações (2ª Edição)*. Mc Graw-Hill.
- Tread, C. o. (1992). *Internal Control – Integrated Framework*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Udeh, I. (2020). Observed effectiveness of the COSO 2013 framework. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 16 (1), pp. 31-45.

Valente, A. P. (2014). *O SISTEMA DE CONTROLO INTERNO - ESTUDO DE CASO NO INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE COIMBRA*, Relatório de estágio apresentado à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra como requisito parcial para a obtenção de grau de Mestre. Coimbra: Universidade de Coimbra.

Apêndice A - Corpo do e-mail que acompanhou o questionário

Bom dia,

O meu nome é Denise Ribeiro, sou aluna do 2º ano do Mestrado de Controlo de Gestão, lecionado na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Como parte da minha dissertação, envio o presente questionário tendo como propósito analisar qual o contributo do Controlo Interno na Comunicação Organizacional das empresas.

Link do questionário: <https://forms.gle/pxmQHKNeiFkpxiNA8>

O questionário é dirigido aos membros da gestão de topo da empresa.

É garantida a confidencialidade da informação fornecida, que irá ser utilizada exclusivamente para a investigação académica que se pretende realizar no âmbito da referida dissertação. A sua colaboração é fundamental para a realização do estudo que se pretende desenvolver, na certeza de que os resultados a obter poderão contribuir a melhoria do controlo interno.

Obrigada desde já pelo seu contributo.

Com os melhores cumprimentos,

Denise Ribeiro

Apêndice B – Questionário

Questionário sobre o contributo do Controlo Interno na Comunicação Organizacional

O presente questionário é parte integrante da dissertação "Qual o verdadeiro contributo do Controlo Interno na Comunicação Organizacional", realizado para a obtenção do Grau de Mestre no curso de Mestrado de Controlo de Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Este questionário é composto por 20 questões sobre Controlo Interno e Comunicação Organizacional, o tempo de resposta é cerca de 3 a 4 minutos.

1- A empresa possui Normas de Controlo Interno: *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

2- As Normas de Controlo Interno são atualizadas sempre que a exigência do mercado assim o exige? *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

3- Como avalia a implementação do Sistema de Controlo Interno da empresa? *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

4- As Normas de Controlo de Interno são frequentemente divulgadas? *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

5- As medidas de Controlo Interno implementadas protegem as informações sensíveis da empresa? *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

6- A estratégia de Controlo Interno implementado na empresa tem ajudado a identificar oportunidades de mercado face à concorrência? *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

7- O Sistema de Controlo Interno tem sido uma ajuda na garantia da conformidade com a legislação e outros regulamentos? *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

8- O sistema está preparado para detetar possíveis irregularidades / ilegalidades? *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

9- A entrada e saída dos Recursos Financeiros da empresa é controlado regularmente? *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

10- Os Processos Operacionais são avaliados monitoriamente? *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

11- Considera que a Comunicação Interna é mais eficiente e eficaz do que a dos seus concorrentes? *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

12- É fornecido regularmente feedback aos colaboradores? *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

13- A empresa tem uma comunicação clara e objetiva para com os seus colaboradores? *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

14- Considera que as ferramentas de comunicação disponibilizadas pela empresa, são de fácil acesso a todos colaboradores? *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

15- Considera que a empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas e contribuições dos colaboradores? *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

16- Os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação apropriados? *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

17- A comunicação horizontal é rigorosa e circula livremente entre os membros da organização? *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

18- A comunicação informal circula bem na organização? *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

19- O comportamento e a comunicação dentro da organização são saudáveis? *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

20- A quantidade de comunicação na organização é adequada? *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Empresa (Facultativo)

A sua resposta _____

Endereço de E-mail (Facultativo)

A sua resposta _____