



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

**A Comunicação Interna Eficaz como instrumento de
promoção da Qualidade: Análise das perceções dos agentes
educacionais**

Ana Rita dos Santos Martins

Orientador(es) | Margarida Saraiva

Évora 2024



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

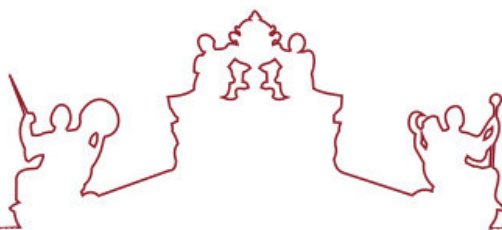
Dissertação

**A Comunicação Interna Eficaz como instrumento de
promoção da Qualidade: Análise das perceções dos agentes
educacionais**

Ana Rita dos Santos Martins

Orientador(es) | Margarida Saraiva

Évora 2024



A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora)

Vogais | Elisabeth de Jesus Oliveira Brito (Universidade de Aveiro) (Arguente)
Margarida Saraiva (Universidade de Évora) (Orientador)

Évora 2024

Dedicatória

Dedico esta dissertação de mestrado aos meus queridos avós paternos e maternos, cujo apoio incondicional ao longo dos anos foi uma fonte constante de força e inspiração. Vocês estiveram sempre ao meu lado, guiaram-me com a vossa sabedoria e ajudaram imenso na minha jornada académica e pessoal. Sem este apoio incansável, esta conquista não seria possível.

A vocês, meus avós queridos, dedico este trabalho com todo o meu amor e gratidão, honrando o vosso papel vital na minha vida. Que este trabalho possa ser uma pequena expressão da minha imensa gratidão por tudo o que fizeram por mim, e que vos deixe muito orgulhosos. Obrigado por serem um dos pilares da minha jornada. Que o vosso amor e orientação continuem a iluminar o meu caminho enquanto avanço para novos objetivos.

Resumo

Um dos principais desafios organizacionais refere-se à comunicação interna entre todos os seus membros, uma vez que esta contribui para o aumento da confiança, transparência, colaboração, inovação, promoção da qualidade, desempenho global e, conseqüentemente, para a eficácia da mesma. Pelo que, com a presente dissertação pretende-se avaliar a eficácia da comunicação interna e o seu impacto nos comportamentos dos agentes educativos em instituições de ensino. Para o efeito, foram aplicados inquéritos por questionários e entrevistas semiestruturadas a 11 trabalhadores de uma instituição educacional. Os resultados obtidos mostram que a comunicação interna na instituição é bastante eficaz ou satisfatória, tendo diversos canais de comunicação, o que incentiva a motivação, satisfação laboral e a qualidade das interações. Contudo, é necessária uma maior atribuição de feedback por parte dos superiores hierárquicos, gestão de ruídos comunicacionais e uma maior transparência na transmissão de algumas informações, de modo a aumentar a eficácia da comunicação interna.

Palavras-chave: Comunicação interna; Agentes educativos; Instituição educacional; Eficácia; Canais de comunicação

Abstract

Effective Internal Communication as a Tool for Quality Promotion: Analysis of Educational Agents'

One of the main organizational challenges refers to internal communication between all its members, as this contributes to increasing trust, transparency, collaboration, innovation, promoting quality, overall performance and, consequently, its effectiveness. Therefore, the objective of this dissertation is to evaluate the effectiveness of internal communication and its impact on the behaviors of educational agents in educational institutions. To this end, questionnaire surveys and semi-structured interviews were applied to 11 workers from an educational institution. The results obtained show that internal communication in the institution is quite effective or satisfactory, with several communication channels, which encourages motivation, job satisfaction and the quality of interactions. However, greater feedback is needed from superiors, management of communication noise and greater transparency in the transmission of some information, to increase the effectiveness of internal communication.

Keyword: Internal communication; Educational agents; Educational institution; Effectiveness; Communication channels

Agradecimentos

Começo por agradecer ao meu pai, Carlos Aldeias Martins, que desempenhou um papel fundamental na minha educação, tornando-a possível através do seu apoio incondicional, orientação e amor. Sem a dedicação do meu pai, não teria sido capaz de alcançar este feito académico.

Gostaria também de expressar a minha gratidão à minha mãe Rute Santos, pelo constante apoio e incentivo que me deu ao longo deste percurso académico. À minha irmã, que será sempre a minha melhor amiga e à restante família.

Aos meus amigos, cujo incentivo e companhia tornaram os desafios mais leves e as conquistas mais significativas. As vossas palavras de encorajamento foram uma fonte constante de inspiração.

À minha orientadora, a Senhora Professora Margarida Saraiva, pela sua orientação competente, paciência e dedicação. A sua experiência e insights moldaram este trabalho de forma significativa. A sua orientação foi fundamental para o meu crescimento académico.

Aos professores e colegas, cujo ensino e interações enriqueceram o meu conhecimento e habilidades ao longo dos anos.

Por fim, gostaria de agradecer a todos aqueles que revisaram e deram feedback sobre este trabalho, contribuindo para a sua qualidade e rigor académico.

Este trabalho não teria sido possível sem o apoio e influência positiva de todos. Obrigada por fazerem parte desta jornada.

ÍNDICE

Índice de APÊNDICES	8
Índice de Figuras	9
Índice de Tabelas	10
1. INTRODUÇÃO	11
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha	12
1.2. Formulação do Problema, Questão de Investigação e Objetivos.....	13
1.3. Metodologia de Investigação	14
1.4. Estrutura do Trabalho	15
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	16
2.1 Comunicação Organizacional.....	16
2.2 Comunicação Técnica Interna e Externa	18
2.2.1 Comunicação interna.....	19
2.2.2 Canais de comunicação interna.....	22
2.2.3 Comunicação formal e informal na comunicação interna	25
2.3 Ruídos Comunicacionais	26
2.4 Comunicação Interna nas Organizações Escolares.....	28
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	32
3.1 Objeto de Investigação	33
3.2 Questão de Investigação e Objetivos	34
3.3 Tipo de Estudo	34
3.4 Seleção da Amostra	35
3.5 Variáveis	35
3.6 Instrumento de recolha e de tratamento de dados.....	36
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	39
4.1 Caracterização da Amostra	39
4.2 Análise das Frequências	42
4.2.1 Comunicação interna.....	42
4.2.2 Tipos de comunicação interna.....	45
4.2.3 Informação no trabalho	45
4.2.4 Ruídos comunicacionais	48
4.2.5 Comunicação entre Hierarquias	49

4.3	Análise das respostas das entrevistas.....	51
4.4	Discussão de Resultados.....	54
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
5.1.	Conclusões.....	61
5.2.	Limitações do estudo.....	63
5.3.	Pesquisas Futuras.....	64
	Referências bibliográficas.....	66
	Apêndices.....	72

ÍNDICE DE APÊNDICES

	Pág.
Apêndice A: Inquérito por Questionário	LXX
Apêndice B: Entrevista	LXXVII
Apêndice C: Resultados dos Questionários	LXXVIII
Apêndice D: Resultados das Entrevistas	LXXXIII

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Classificação da Comunicação Interna.....	21
Figura 2: Modelo de investigação proposto.....	35
Figura 3: Estado civil da amostra.....	39
Figura 4: Habilitações literárias da amostra.....	39
Figura 5: Situação perante o trabalho.....	40
Figura 6: Profissão	40
Figura 7: Classificação da Comunicação Interna.....	41
Figura 8: Forma de transmissão mais eficiente da informação interna.....	49
Figura 9: Modelo de investigação completo.....	58

ÍNDICE DE TABELAS

	Pág
Tabela 1: Idade da amostra.....	38
Tabela 2: Comunicação Interna.....	42
Tabela 3: Tipos de Comunicação Interna.....	44
Tabela 4: Informação no trabalho.....	45
Tabela 5: Ruídos comunicacionais.....	47
Tabela 6: Comunicação entre Hierarquias.....	48

1. INTRODUÇÃO

Baseado na etimologia, a palavra comunicação deriva do latim, do verbo “*communicare*”, que significa tornar comum e partilhar, remetendo de uma ação individual para uma ação coletiva. A comunicação é encarada como uma necessidade intrínseca ao ser humano, sendo fundamental na vida pessoal, organizacional e educacional, na medida em que permite a partilha de objetivos, ideias, aspirações, motivações, experiências, bem como pensamentos e sentimentos, recorrendo a meios verbais ou não verbais (Genç, 2017).

Aludindo ao nível organizacional, a comunicação é uma “atividade simbólica através da qual as pessoas se envolvem para partilhar e interpretar os significados que são fundamentais para alcance dos objetivos organizacionais” (Silva *et al.*, 2020, p. 99).

Não obstante, o cenário organizacional do século XXI difere substancialmente da visão mecanicista do século XIX, tal como apresentado nos primeiros estudos sobre esta temática realizados por Tompkins, na década de 1960, onde os superiores hierárquicos utilizavam uma comunicação unilateral e vertical, com o intuito de apresentar ordens para aumentar a eficiência, eficácia e produtividade da informação (Silva *et al.*, 2020). Durante o século XX, assistiu-se a movimentos que reivindicaram melhores condições de vida e laborais, levando a uma transformação das organizações. No século XXI, as organizações começaram a adotar uma mentalidade diferente, devido ao aumento da concorrência e à qualificação do capital humano, sendo este reconhecido como fator distintivo e como talento, que pode contribuir para o crescimento e sucesso das empresas.

De modo a sobreviver num mundo cada vez mais competitivo e globalizado, as organizações devem consciencializar-se de que o capital humano requer validação, orientação e motivação. Os colaboradores procuram mais do que um salário, ambicionando a conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional, assim como reconhecimento e oportunidades de crescimento, quer na empresa quer fora desta.

Atualmente, as pessoas querem sentir-se parte da organização, contribuindo para a sua identidade e sucesso, o que irá também depender da disposição de cada colaborador para desenvolver-se e pertencer a uma determinada equipa. Nenhuma organização é construída por uma única pessoa, pelo que a colaboração entre equipas motivadas é essencial para a obtenção de resultados de alta qualidade.

Do mesmo modo afere-se que, sem comunicação entre todos os colaboradores “não há organização, gestão, cooperação, motivação, vendas, oferta ou procura,

marketing, processos de trabalho coordenados ou até a partilha de uma história comum, de princípios, valores e símbolos” (Simões *et al.*, 2016, p. 138). Isto mostra que sem comunicação, muito dificilmente uma organização será bem-sucedida e conseguirá sobreviver a médio e longo prazo.

Nesse sentido, evidencia-se a importância da comunicação interna, que consiste numa ferramenta que valoriza os colaboradores, pois permite-lhes expressar as suas necessidades e dúvidas, mas também conhecer os objetivos comuns, em prol da informação, crescimento, entendimento e colaboração entre os membros da organização. Para além disso, transmite valores comuns entre os diferentes níveis hierárquicos, assim como auxilia na resolução de eventuais desafios e problemas, revelando o nível de cooperação e de pertença à organização por parte dos colaboradores.

Perante o exposto, a existência de uma boa comunicação interna contribui para a criação de um bom ambiente laboral, capacidade de tomada de decisão, capacidade crítica e bom relacionamento entre todos os membros, pelo que, esta deve ser incentivada e reforçada como uma prática organizacional diária (Bobião, 2018; Falaster *et.*, 2015).

1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

A comunicação é uma condição do comportamento humano e das organizações, independentemente do seu cariz. Por isso, é essencial que dentro das organizações a comunicação seja realizada de forma eficaz, possibilitando o desenvolvimento de sentimentos positivos, ambientes de trabalho mais harmoniosos e o subsequente incremento da motivação dos colaboradores e a consolidação de uma identidade comum. Neste sentido, tem-se observado durante as últimas décadas, um crescente reconhecimento da importância da gestão estratégica da comunicação interna nas organizações, assim como, o aumento da ênfase dada a estas questões estratégicas nas instituições educativas.

A comunicação interna em organizações pequenas, como escolas de nível pré-escolar, é um desafio, pelo que, os colaboradores precisam de ser construtores de um ambiente de desenvolvimento, não apenas para as crianças, mas também para si mesmos. A alta rotatividade de pessoal em escolas e a falta de formação adequada são limitações para a construção de equipas colaborativas. Para o efeito, o cerne das organizações deve incidir sobre o comprometimento dos colaboradores aliado à uma boa comunicação interna e formação adequada para as funções desempenhadas (Thornhill *et al.*, 1996).

Assim, a presente dissertação pretende explorar e analisar a importância da comunicação interna para os trabalhadores e a sua eficácia no contexto educacional, nomeadamente na Fundação João Gonçalves Júnior, visando uma compreensão mais aprofundada sobre respetivos desafios e oportunidades. Este trabalho será uma mais-valia, uma vez que irá contribuir para o estudo do papel da comunicação na construção e manutenção das relações humanas em organizações e instituições educacionais. Para além disso, irá permitir o desenvolvimento contínuo e a melhoria de ambos os domínios, reconhecendo a importância crítica da comunicação como elemento central na promoção de ambientes saudáveis e relações interpessoais sólidas.

1.2. Formulação do Problema, Questão de Investigação e Objetivos

A comunicação interna é um processo de grande complexidade e de enorme importância para o desenvolvimento e eficácia das organizações, uma vez que estimula a participação ativa e o envolvimento dos trabalhadores, em prol do alcance das metas e objetivos organizacionais (Santos, 2015; Simões *et al.*, 2016). Para além disso, possibilita a criação de um clima e cultura organizacional positivo, refletindo-se no aumento da confiança, transparência, criatividade, inovação e desempenho. Contudo, se a comunicação interna não for eficaz ou for pautada por ruídos comunicacionais, então, as tarefas, metas e objetivos, poderão não ser alcançados, nem satisfazer as necessidades dos trabalhadores e da organização, levando ao aumento da insatisfação e da desmotivação (Vivas *et al.*, 2022).

Por esse motivo, é essencial uma maior investigação na área da comunicação interna, o respetivo impacto no comportamento dos trabalhadores, nomeadamente no envolvimento destes com a organização e o seu contributo para o sucesso e desempenho organizacional (Verghese, 2017).

Assim, a presente dissertação visa fornecer uma análise crítica e abrangente da comunicação interna nas instituições educativas, permitindo a identificação de áreas de melhoria e boas práticas que possam contribuir para um ambiente educacional mais eficaz e saudável. A questão de investigação que norteia este estudo é a seguinte: “Será que a comunicação interna nas instituições educativas, enquanto instrumento de promoção da qualidade nos comportamentos dos agentes educativos, é eficaz?”

Nesse contexto, foram definidos os seguintes objetivos:

- Objetivo Geral: Avaliar a eficácia da comunicação interna e o seu impacto nos comportamentos dos agentes educativos em instituições de ensino.
- Objetivos Específicos:
 1. Identificar os principais canais de comunicação interna adotados numa instituição de ensino.
 2. Avaliar as perceções dos agentes educativos (educadores e ajudantes de ação educativa) sobre a eficácia da comunicação interna.
 3. Compreender se os agentes educativos percecionam a utilidade e os benefícios da comunicação interna para o desempenho de suas funções.

1.3. Metodologia de Investigação

A metodologia adotada para a elaboração deste estudo refere-se ao estudo de caso com método de pesquisa misto, onde se pretende avaliar a eficácia da comunicação interna e o seu impacto nos comportamentos dos agentes educativos em instituições de ensino. Para o efeito, será elaborada uma pesquisa bibliográfica, onde são explorados conceitos-chave relacionados com a comunicação interna, com foco na "comunicação interna" e na "comunicação interna eficaz". Esta etapa é essencial, pois permite estabelecer uma base teórica sólida para a investigação.

Na etapa seguinte, foram aplicados inquéritos por questionário e entrevistas semiestruturadas, de modo a obter informações quantitativas e qualitativas. O inquérito por questionário encontra-se dividido em seis partes (comunicação interna, tipos de comunicação interna, informação no trabalho, ruídos comunicacionais e comunicação entre hierarquias), onde na maioria das perguntas foi utilizada uma escala tipo Likert de cinco pontos, onde (1) corresponde a Sempre, e (5) a Nunca. O último grupo refere-se à caracterização sociodemográfica, onde são solicitadas informações sobre género, idade, estado civil, habilitações literárias, situação perante o trabalho, profissão, anos de trabalho na mesma função e residência.

As entrevistas semiestruturadas incluem as seguintes perguntas de resposta aberta:

- 1) Como avalia a comunicação interna na instituição? Quais são os pontos fortes e fracos?
- 2) Quais são os canais de comunicação que são utilizados na instituição? São eficazes?

- 3) Como são os colaboradores incentivados a participar ativamente na comunicação interna? Sentem-se envolvidos?
- 4) Como é feita a comunicação e coordenação entre os departamentos? Existem desafios na comunicação entre eles?
- 5) Poderia dar exemplos de situações em que a comunicação interna foi eficaz na instituição? Como foi alcançada essa eficácia?

Após a recolha dos dados, estes foram tratados com recurso ao *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) e ao Excel, onde posteriormente serão comparados/confrontados com os resultados de estudos realizados por diversos autores (Canha, 2021; Domingues, 2017; Lagoa, 2021; Luís, 2018; Pereira, 2022).

1.4. Estrutura do Trabalho

A estrutura da presente dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos. No Capítulo 1 é realizada a introdução, onde é apresentado o enquadramento do tema, assim como a justificação da escolha, formulado o problema, descrita a questão de investigação e os objetivos, definida a metodologia e a estrutura do trabalho.

No Capítulo 2 é realizada a revisão bibliográfica sobre os temas da comunicação organizacional, comunicação técnica interna e externa, canais de comunicação interna, comunicação formal e informal, ruídos comunicacionais e comunicação interna nas organizações escolares.

No Capítulo 3 é apresentada a metodologia, nomeadamente o objeto de investigação, questão de investigação e objetivos, tipo de estudo, seleção da amostra, variáveis, instrumentos de recolha e de tratamento de dados.

No Capítulo 4 é realizada a análise e discussão dos resultados obtidos, através da aplicação dos instrumentos de recolha de dados.

Por último, são expostas as conclusões gerais, assim como as principais limitações do estudo e sugeridas algumas direções para pesquisas futuras.

Cada capítulo contribui para uma compreensão aprofundada da comunicação interna na Fundação João Gonçalves Júnior, oferecendo valiosos *insights* para melhoria da gestão educacional e da qualidade da comunicação interna.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo é realizada a revisão bibliográfica sobre a temática da comunicação interna nas organizações, evidenciando as organizações escolares. Para o efeito, será contextualizada a comunicação organizacional, assim como a comunicação técnica interna e externa, canais de comunicação interna, comunicação formal e informal e ruídos comunicacionais. Por último, será abordada a relevância da comunicação interna nas organizações escolares.

2.1 Comunicação Organizacional

Antes da abordagem à comunicação organizacional importa definir o conceito de comunicação, que consiste na “ação de transmitir uma mensagem e eventualmente receber outra mensagem como resposta”, sendo esta “uma das variadas formas de definir a comunicação.” (Ferreira, 2021, p. 22).

A comunicação é uma característica inerente ao ser humano, na medida em que o Homem comunica, tanto a nível verbal ou gráfico como a nível gestual ou visual, sentimentos, expressões, pensamentos, necessidades, e uma miríade de outras coisas dependendo das suas ações no momento (Fatimayin, 2018). O recetor, por sua vez, receciona e retransmite a sua perceção da mensagem recebida, estabelecendo, dessa forma, a comunicação entre dois ou mais indivíduos (Aruma, 2018). Isto mostra que a comunicação é a base de todos os relacionamentos e contactos humanos (Samovar *et al.*, 2017).

Independentemente do contexto, a comunicação deve ser baseada na clareza, transparência e eficácia, de modo que o conteúdo da mensagem transmitida seja adequadamente percebido e alcançado. Quando se trata do contexto organizacional, o grau de exigência comunicacional é maior, pois este irá mostrar a abertura e integração da organização, tanto no interior da empresa como na sociedade (Neiva, 2018).

Assim, a comunicação organizacional é um sistema aberto e complexo, sendo um elemento fundamental nas organizações do século XXI, uma vez que a troca de informações e mensagens entre todos os membros permite um melhor planeamento das tarefas, assim como o alcance de metas e objetivos previamente definidos, contribuindo para o desenvolvimento social e económico das organizações (Ferreira, 2021; Hernández, 2016; Vivas *et al.*, 2022).

Para além disso, as empresas que utilizam a comunicação como uma estratégia, poderão apresentar um clima e cultura organizacional mais harmonioso e positivo, facilitando o alcance dos objetivos, aumento do desempenho, motivação, participação e informação de todas as tarefas essenciais para o bom funcionamento da empresa (Pineda, 2020; Rocha & Luz, 2020; Vivas *et al.*, 2022). Em contrapartida, se a comunicação não for eficaz, ocorrer com falhas ou ruídos, ou não for devidamente compreendida, poderá dificultar o processo e interromper a transmissão e receção das mensagens, levando à diminuição do rigor das mesmas (Rego, 2016), assim como levar à deterioração do clima e cultura organizacional e prejudicar a sua presença, imagem e reputação na sociedade.

Nesse sentido, a comunicação organizacional desempenha um papel decisivo na procura da felicidade no trabalho, influenciando diretamente a qualidade de vida dos indivíduos. Este aspeto é cada vez mais relevante, pois os trabalhadores contemporâneos valorizam não apenas a remuneração, mas também as condições de trabalho, o ambiente e as relações interpessoais, pelo que a empresa deverá garantir uma boa comunicação organizacional, de modo que os mesmos se sintam motivados e satisfeitos a nível pessoal e profissional (Neiva, 2018).

Uma das abordagens para a eficácia da comunicação nas empresas passa pela comunicação organizacional integrada, que consiste numa filosofia que engloba diversos campos, desde a comunicação institucional (e.g. relações-públicas, imagem corporativa, marketing social, marketing cultural), de mercado (e.g. promoção de vendas, venda pessoal, propaganda), administrativa (e.g. fluxos e veículos comunicacionais, rede formal e informal), até à interna (consciencialização dos trabalhadores para os processos, objetivos e imagem da empresa), com o propósito de alcançar os objetivos de melhoria da organização (Diniz, 2021; Lupetti, 2013).

Para o efeito, é necessário o envolvimento de profissionais habilitados que promovam planos e políticas, com o intuito de melhorar a comunicação entre a organização e o seu público-alvo (clientes internos e externos), uma vez que este tipo de comunicação abrange os diferentes campos existentes da comunicação (Vazzoler, 2016).

De acordo com Kunsch (2014), a comunicação organizacional integrada considera quatro dimensões: a) instrumental; b) humana; c) cultural; d) estratégica. A dimensão instrumental é essencial para o bom funcionamento da organização, pois transmite informações de forma eficaz. A dimensão humana lida com a subjetividade das mensagens, que podem ser interpretadas de diferentes maneiras pelos indivíduos, devido às vivências e experiências pessoais. A dimensão cultural serve para garantir que as

mensagens são compreendidas e respeitadas, atendendo aos diferentes fatores culturais dos trabalhadores, aquando do planeamento dos processos comunicacionais. Por sua vez, a dimensão estratégica procura promover a eficácia e os resultados da organização, enfatizando a importância do ambiente social e económico em que esta se encontra inserida.

Sintetizando, as organizações devem apostar cada vez mais na temática da comunicação organizacional, pois esta conduz à uma maior consciencialização sobre as duas vertentes do desempenho organizacional, tanto a nível interno – relação com e entre trabalhadores – como a nível externo – gestão da relação entre a organização e os clientes, fornecedores, Estado, financiadores, acionistas, meios de comunicação social, entre outros (Ruão, 2016).

2.2 Comunicação Técnica Interna e Externa

A comunicação técnica desempenha um papel fundamental nas organizações, podendo assumir duas vertentes principais: a) comunicação interna; b) comunicação externa. A primeira vertente será abordada de forma mais detalhada no subtópico seguinte.

A comunicação interna corresponde ao conjunto de atividades impulsionadas pela organização com o objetivo de garantir a informação, integração e motivação de todos os membros, assim como de estabelecer boas relações entre os mesmos, recorrendo à utilização de diferentes meios de comunicação (Fernández, 2019; Papic, 2019). Sob uma comunicação interna eficaz, torna-se mais fácil que as chefias e os subordinados procurem o bem-estar de todos na organização, com orgulho e sentimento de pertença que só podem ser potencializados com uma comunicação eficiente.

Por sua vez, a comunicação externa ocorre quando a organização emite mensagens para o seu público-alvo, de modo a manter ou melhorar as relações entre ambas as partes, criando uma imagem e marca pública positiva e promotora dos respetivos produtos ou serviços (Cano, 2017; Diniz, 2021; Fernández, 2019).

Ambas as vertentes de comunicação técnica devem ser coerentes entre si, pois recebem influência e são influenciadas reciprocamente, ou seja, a comunicação interna mostra a forma como os trabalhadores devem comunicar entre si e para o exterior da empresa, de modo a transmitir os valores organizacionais (Ventura, 2012). Se esta for bem-sucedida, então, a comunicação externa irá permitir que os trabalhadores estejam

motivados e satisfeitos, sendo os embaixadores da marca da organização no exterior da empresa (Bolfek *et al.*, 2017).

De modo que a comunicação interna seja eficaz é necessário alternar entre os dois tipos de comunicação, interna e externa, ou seja, enquanto a primeira é responsável pela coordenação entre os diversos departamentos, gestores e trabalhadores, a segunda serve de elo entre a organização e os fornecedores, clientes, acionistas e agências (Diniz, 2021).

A este respeito, evidencia-se que a comunicação a nível interno possibilita a troca de informações através das quais são estruturadas as atividades, enquanto a nível externo permite a recolha de informações sobre a envolvente, nomeadamente as oportunidades e ameaças existentes (Ruão, 2016).

Quanto à mensagem, esta deve ser adequada, assim como o seu conteúdo e distribuição, consoante o estilo e perfil dos trabalhadores e do público-alvo, devendo existir diferentes canais de comunicação, em simultâneo, para a transmissão de conteúdos cativantes, tais como: manuais, jornais, revistas, Internet, *email*, Intranet, circulares, *newsletters*, redes sociais, *websites* institucionais, entre outros (Diniz, 2021).

Em suma, tanto o processo de comunicação interna como o processo de comunicação externa, devem basear-se em cinco elementos-chave: a) confiança entre o emissor-receptor; b) credibilidade da mensagem; c) cooperação na transmissão da mensagem; d) clareza no conteúdo da mensagem; e) conhecimento da informação por todos os membros organizacionais (Gesell *et al.*, 2018).

2.2.1 Comunicação interna

De acordo com Manaure (2021), a comunicação interna baseia-se em três pilares: a) encontra-se direcionada para o público interno; b) está dependente do fluxo de informação; c) deve garantir o cumprimento das tarefas por parte dos trabalhadores. Para isso, é essencial a transmissão de informação entre pelo menos dois indivíduos, de modo que a mensagem seja devidamente compreendida e assimilada por todos os intervenientes deste processo comunicacional.

A comunicação interna desempenha um papel central no sucesso de qualquer organização, pois envolve a troca de informações, ideias, opiniões e mensagens, entre os seus membros. Esta troca de informações deverá revestir-se de transparência e consistência na transmissão dos objetivos organizacionais, contribuindo para a melhoria

da comunicação interna e, conseqüentemente para a melhoria do desempenho dos trabalhadores e da qualidade do trabalho efetuado (Cruz & Silva, 2020).

A eficácia da comunicação interna é fundamental para manter um ambiente de trabalho saudável, para além de promover o compromisso dos trabalhadores e alcançar os objetivos organizacionais. Com isto, espera-se motivar e envolver os trabalhadores, uma vez que garante a compreensão dos objetivos e da cultura da organização, sendo crucial na construção de uma equipa coesa, na promoção de um ambiente de trabalho favorável e produtivo e na participação no processo de tomada de decisões (Kunsch, 2003; Men & Bowen, 2017; Neiva, 2018).

Uma comunicação interna eficaz começa com a transmissão clara dos valores, missão e visão da organização, pelo que os trabalhadores devem compreender o propósito da organização e qual o contributo do seu trabalho para o alcance do mesmo. Esta compreensão irá permitir a criação de um senso de propósito e pertença, levando a colaboradores mais motivados e dedicados (Kunsch, 2016; Veiga, 2019).

Quanto maior a motivação e valorização dos trabalhadores, maior a sua dedicação e envolvimento, o que contribui para uma maior probabilidade de sugestão de ideias e soluções criativas para os desafios que a organização poderá enfrentar. A promoção de um ambiente onde os trabalhadores se sintam à vontade para partilhar as suas ideias e soluções é um fator importante para impulsionar a inovação (Karenges *et al.*, 2015; Kunsch, 2016).

A junção entre uma comunicação interna eficaz e a inovação organizacional tem-se mostrado relevante na temática da gestão da mudança, servindo de estímulo para a implementação de mudanças, tais como, novas estratégias, processos ou sistemas, assim como para a comunicação das mesmas, de modo a atenuar a resistência à mudança e a facilitar a respetiva transição e adaptação (Diniz, 2021).

Outro contexto, onde a comunicação interna eficaz assume maior destaque refere-se à gestão de crises, como a pandemia de Covid-19, onde os trabalhadores necessitaram de estar informados sobre as medidas de segurança, as ações da organização e procedimentos a manter para garantir a execução das suas tarefas e atividades profissionais. Foram testados os limites da comunicação interna, uma vez que muitos colaboradores estavam a trabalhar remotamente, pelo que uma comunicação eficaz permitiu a diminuição da ansiedade e do stress em tempos de incerteza (Rocha & Luz, 2020).

É mais fácil para os colaboradores, quando são informados sobre as expectativas que recaem sobre o seu trabalho, de modo a cooperar para o alcance dos objetivos da organização. Quando estes têm acesso às informações transmitidas de forma correta, sentem-se mais integrados, mais estáveis nas suas funções e mais valorizados, contribuindo para a construção de relações interpessoais mais sólidas entre os trabalhadores e os superiores hierárquicos (Santana & Brandão, 2018).

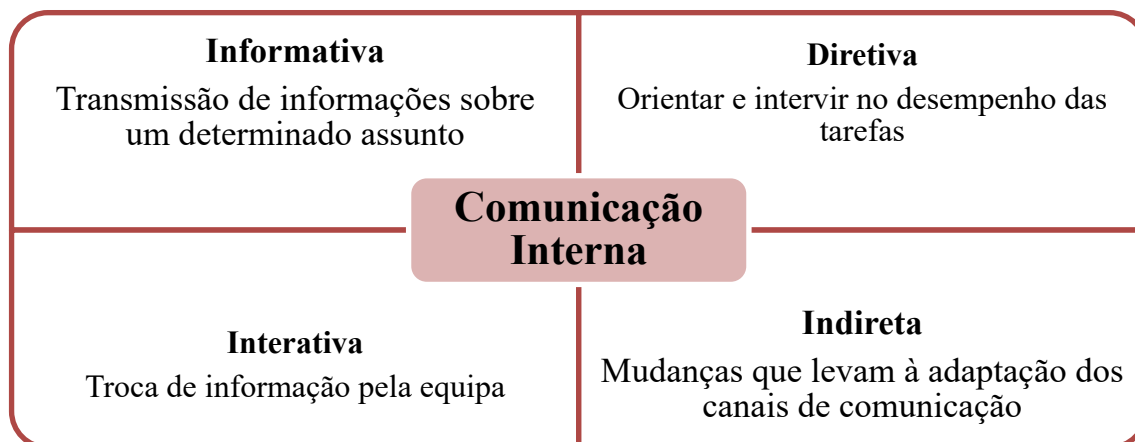
Nesta perspetiva, a comunicação interna deve garantir o envolvimento de todos os membros da organização, assim como ser o mais transparente, clara e objetiva possível, não se limitando na sua expansão, ou seja, deve ter um fluxo ascendente, descendente, ou através da estrutura organizacional (Cowan, 2017). Isto leva a uma maior compreensão da mensagem e, a posterior partilha da mesma, contribuindo para uma maior acessibilidade e igualdade no conhecimento da informação.

Este tipo de comunicação acarreta outras vantagens, nomeadamente o facto de servir de orientação aos trabalhadores para que se foquem nas tarefas e objetivos organizacionais, assim como o aumento da consciencialização laboral para o sucesso da empresa, divulgação e reforço da cultura organizacional, criação de um bom ambiente laboral, produção de melhores resultados financeiros e o subsequente aumento do rendimento, da motivação e integração dos trabalhadores (Martins, 2019).

Tal como apresentado na Figura 1, a comunicação interna pode ser classificada sob quatro tipos: informativa, diretiva, interativa e indireta (Dzamtoska *et al.*, 2013).

Figura 1

Classificação da Comunicação Interna



Fonte: Dzamtoska *et al.* (2013)

Para além disso, a comunicação interna pode assumir diferentes fluxos, nomeadamente horizontal, vertical (ascendente e descendente) e diagonal. O fluxo

horizontal tem um carácter menos centralizado e formal, podendo ocorrer quer de forma ascendente quer de forma descendente. Em contrapartida, o fluxo vertical é mais formal e centralizado, o que implica a existência de canais de comunicação interna, podendo ocorrer quer a nível *top-down* (cima para baixo) quer a nível horizontal entre os trabalhadores de diversos departamentos. Por sua vez, o fluxo diagonal acontece entre diferentes níveis organizacionais (Men & Bowen, 2017).

Atualmente, a comunicação interna é um elemento essencial para o sucesso das organizações, na medida em que promove o alinhamento de objetivos, o compromisso dos colaboradores, a gestão da mudança, a inovação e a gestão de crises. Para atingir todo o seu potencial, a comunicação interna deve ser estratégica, transparente e adaptada às necessidades da organização e dos seus trabalhadores, ou seja, deve ser um exemplo de valores e cultura para os trabalhadores, auxiliando-os na tomada de decisões, na sua integração e servindo como agente de mudança (Brandão, 2018; Zaumane, 2018). Sem uma comunicação interna estratégica e pensada de forma eficaz, o resultado poderá despertar incapacidade e frustração no local de trabalho, o que se repercutirá futuramente, numa imagem e reputação organizacional negativa, pois os trabalhadores são o “cartão de visita” da empresa e exercem influência, quer positiva ou negativa, sobre os diversos *stakeholders* (Omilion-Hodges & Baker, 2014; Pereira, 2018).

Perante o exposto, pode-se aferir que o propósito da comunicação interna passa por informar, envolver e interrelacionar os trabalhadores, recorrendo a seis áreas profissionais, nomeadamente estratégia organizacional e planeamento, pessoas e compreensão cultural, design e história da mensagem, ferramentas e tecnologia digital, *coaching* e apoio, escuta e mensuração da eficácia. Para além disso, são de evidenciar nove comportamentos que os trabalhadores deverão assumir, de modo a executar adequada e eficazmente as suas funções: analítico, pensador criativo, colaborativo, influenciador, desafiante, capacidade de resposta, curioso, empático e ouvinte ativo (Instituto da Comunicação Interna, 2017). Com isto, a organização irá assegurar que o propósito da comunicação interna é congruente com os objetivos organizacionais.

2.2.2 Canais de comunicação interna

A eficácia da comunicação interna encontra-se estreitamente relacionada aos meios de comunicação utilizados, da qual depende a satisfação, ou insatisfação, das expectativas dos trabalhadores (Welch, 2012).

A seleção adequada dos canais de comunicação interna é essencial para o sucesso das políticas de comunicação, pelo que os superiores hierárquicos devem considerar o perfil da organização e, sobretudo, dos seus trabalhadores, pois os mesmos irão influenciar o sucesso ou insucesso das políticas de comunicação internas e externas (Ventura, 2012). Para isso, tanto a mensagem e o conteúdo como a distribuição, devem ser adaptados ao estilo e perfil dos mesmos (Faria, 2009; Santos & Ventura, 2021). Por exemplo, não se pode escolher como meio de comunicação generalizado o correio eletrónico, quando muitos dos trabalhadores e dos clientes externos da empresa não possuem os meios técnicos ou o conhecimento para consultar a sua caixa de correio eletrónico. Da mesma forma, uma empresa que trabalhe com as novas tecnologias não pode selecionar o correio tradicional para se comunicar com os seus colaboradores ou o seu público-alvo.

Isto mostra que não existe apenas um único modelo de canal de comunicação, pois cada organização deverá identificar as suas necessidades, expectativas e desejos, consoante a fase em que se encontra. Contudo, independentemente do canal de comunicação utilizado, se a empresa apostar numa comunicação transparente e consistente com a sua missão, visão e valores, então, poderá ser bem-sucedida no alcance dos seus objetivos (Men & Bowen, 2017; Pereira, 2018).

Relativamente aos meios de comunicação sob o ponto de vista dos trabalhadores, os mesmos podem classificar-se em três categorias: a) meios impressos com acesso em papel; b) meios eletrónicos com acesso através de diversas tecnologias; c) comunicação interpessoal face a face. Cada categoria pode envolver diferentes métodos de otimização da comunicação (Welch, 2012). Num estudo realizado por esta autora, aferiu-se a existência de uma preferência pelos meios eletrónicos, seguida por uma combinação de meios eletrónicos e meios impressos, com o formato impresso em papel ocupando o último lugar. Os resultados mostram que a eficácia da comunicação interna não depende apenas da mensagem com retórica eficiente e conteúdo persuasivo, mas também do formato de disseminação da mensagem, pois cada indivíduo tem a sua própria maneira e disposição de trabalhar (Welch, 2012).

No estudo realizado por Cano (2017), aferiu-se a existência de uma preferência pelas listas de correio eletrónico como meio de disseminação interna de informações e o contributo da intranet na construção da eficácia, credibilidade e uniformidade do processo comunicacional, tanto nos fluxos verticais como nos fluxos horizontais da informação. Os resultados mostram que a tecnologia continua a evoluir e a afetar a comunicação

interna nas organizações, pelo que as empresas devem acompanhar essas mudanças, de modo a manter a eficácia na comunicação com os seus trabalhadores.

O estudo realizado por Pereira (2018) mostra que os canais digitais contribuem para uma maior capacidade de avaliação de resultados, assegurando o feedback dos investimentos em comunicação interna, assim como para uma maior divulgação de conteúdos, através de uma forma mais atrativa e eficiente. Contudo, os canais tradicionais também continuam a ser eficientes e utilizados por uma grande parte dos trabalhadores.

A recolha e a troca de informações podem ser realizadas através da utilização de diversos modos de comunicação, nomeadamente a escrita, oralidade, meios audiovisuais, espaço arquitetónico e gestão de eventos. A comunicação escrita permite a repetição sem alterações de conteúdo, podendo estar sujeita a algum nível de burocracia, enquanto a oralidade é espontânea, apesar de poder ser alvo de interpretações erradas. A comunicação audiovisual combina visão e audição para uma comunicação eficiente. O espaço arquitetónico e a gestão de eventos também são modos eficazes de comunicação (Pimpão, 2013).

Devido à abrangência e diversidade dos canais de comunicação, é essencial que a organização recorra a diferentes canais de comunicação simultaneamente, com o intuito de abranger todos os membros. Alguns canais de comunicação tradicionais aos quais as organizações recorrem podem ser encontrados, como por exemplo, nas revistas, jornais, televisões, rádio, manuais, seminários, *workshops*, circulares ou reuniões. Quanto aos canais digitais, as organizações podem maximizar o correio eletrónico, *newsletters*, intranet, redes sociais corporativas, plataformas digitais para reuniões, aplicações ou murais interativos (Closs, 2018; Diniz, 2021; Mussá, 2020).

Em suma, é necessário evidenciar que a comunicação interna não deve ser encarada como um processo estático, mas sim como um processo dinâmico e em constante evolução, pois exige adaptações contínuas, de modo a satisfazer as necessidades dos trabalhadores e da organização como um todo. Esta adaptação constante é essencial para manter a eficácia da comunicação interna e o sucesso da organização, pelo que as organizações devem apostar numa abordagem flexível, assim como estar dispostas a recorrer a novas tecnologias e canais de comunicação, consoante a evolução e o crescimento da empresa (Ruck *et al.*, 2017).

2.2.3 Comunicação formal e informal na comunicação interna

No âmbito da comunicação interna, direcionada para a interação entre os trabalhadores de uma organização, são identificadas duas abordagens distintas: a comunicação formal e a comunicação informal.

A comunicação formal corresponde à comunicação que é devidamente planeada e organizada e que opera por meio de canais oficialmente reconhecidos e aprovados pela administração da organização. Estes canais lidam com tarefas relacionadas ao aumento da produtividade e à realização dos objetivos da organização, tendo como propósito alinhar os trabalhadores com os objetivos e metas da empresa. Nesse contexto, as informações transmitidas são validadas pelos vários níveis hierárquicos, criando, assim, um ambiente de confiança que auxilia os colaboradores a compreender as suas funções e a sentir-se valorizados nos respetivos cargos. Esse sentimento de valorização é, por si só, uma recompensa importante. Contudo, esta comunicação é assimétrica e distante, uma vez que é unilateral, descendente e impessoal, servindo para controlar o comportamento dos trabalhadores (Men, 2014). Alguns exemplos encontram-se nas circulares, cartas, correio eletrónico, conferências ou reuniões.

Simultaneamente à comunicação formal, existem as redes informais de comunicação interna, que estão presentes em todas as organizações. Estas redes surgem naturalmente, à medida que os colaboradores se agrupam com base em afinidades e valores compartilhados. Novos membros da equipa geralmente integram-se com grupos que mais se alinham com seus próprios valores. As redes informais de comunicação interna possuem vantagens notáveis, como agilidade e facilidade na transmissão de informações. No entanto, também apresentam desafios, uma vez que podem servir como terreno fértil para a propagação de rumores e informações imprecisas, gerando desconforto, desconfiança e insatisfação entre os colaboradores (Men, 2014). Alguns exemplos encontram-se nas reuniões individuais, conversas durante as pausas, chats e mensagens de equipa.

A importância da existência destes dois tipos de comunicação leva à necessidade das organizações compreenderem e gerenciarem adequadamente, tanto a comunicação formal quanto a informal, de modo a promover um ambiente de trabalho eficaz e harmonioso.

2.3 Ruídos Comunicacionais

A comunicação é uma peça decisiva no funcionamento eficaz de qualquer organização. No entanto, é importante reconhecer que, mesmo com as melhores intenções, a comunicação interna nem sempre é bem-sucedida, pelo que é necessário identificar e entender os ruídos na comunicação interna, de modo a melhorar a eficácia e a minimizar ambiguidades.

A este respeito, Caetano e Rasquilha (2007) identificaram três níveis de problemas na comunicação interna. Um desses níveis refere-se à existência de problemas técnicos, ou seja, aos problemas relacionados com o processo de emissão e receção do conteúdo da comunicação. De seguida, apresenta o nível de problemas relacionados com a interpretação da mensagem recebida e, por último, o nível de problemas relacionados com o feedback na comunicação interna.

1. Problemas Técnicos na Comunicação Interna

O primeiro nível de problemas na comunicação interna refere-se aos problemas técnicos, ou seja, as questões relacionadas com a forma como a comunicação é transmitida e recebida. Assim, e segundo Caetano e Rasquilha (2007) os problemas técnicos podem ocorrer de diversas maneiras, nomeadamente:

- **Barreiras Físicas:** São obstáculos físicos que podem afetar a transmissão da mensagem, tais como, problemas de infraestrutura (conexões de Internet instáveis, falhas em sistemas de teleconferência ou problemas de *hardware*).

- **Barreiras de Canal:** Cada organização utiliza uma variedade de canais de comunicação interna, tais como e-mails, reuniões, mensagens instantâneas e Intranet. Alguns problemas podem surgir quando a escolha do canal não é a mais adequada para a mensagem ou quando os trabalhadores não estão familiarizados com a plataforma utilizada.

- **Barreiras de Ruído:** Os ruídos podem surgir no processo de comunicação, interferindo na mensagem transmitida. Neste tipo de barreira, encontram-se os ruídos ambientais (barulho no local de trabalho), ou problemas técnicos (distorções em chamadas de vídeo), ou falta de rigor na transmissão da mensagem (Welch, 2012).

A resolução de problemas técnicos requer um olhar atento para a infraestrutura de comunicação da organização. De modo a minimizar os problemas técnicos na

comunicação interna, é essencial garantir uma manutenção adequada dos canais de comunicação, assim como a atualização de *hardware* e *software*, e a criação de um ambiente de trabalho livre de ruídos (Caetano & Rasquilha, 2007).

2. Problemas na interpretação da mensagem recebida

O segundo nível de problemas está relacionado às questões semânticas na comunicação interna, ou seja, à forma como a mensagem é interpretada. Neste contexto, a clareza e a interpretação da mensagem desempenham um papel crucial. Segundo Caetano e Rasquilha (2007), alguns problemas semânticos mais frequentes são:

- **Ambiguidade:** As mensagens ambíguas podem levar a interpretações erradas. Esta situação pode surgir devido à escolha de palavras imprecisas, frases complexas ou falta de contexto.

- **Jargão:** O uso excessivo de terminologia técnica, vocabulário muito específico, ou jargão específico da indústria, pode confundir os indivíduos que não estão familiarizados com esses termos.

- **Cultura Organizacional:** Diferentes departamentos ou grupos dentro de uma organização podem ter a sua própria linguagem e cultura de comunicação. Contudo, essa situação poderá levar a mal-entendidos, quando as mensagens não são adaptadas a um determinado público. De acordo com Jandt (2020), a cultura e a comunicação encontram-se interrelacionadas, uma vez que a comunicação só pode ser entendida adequadamente a partir da compreensão da cultura organizacional.

3. Problemas de Feedback na Comunicação Interna

O terceiro nível de problemas na comunicação interna refere-se à falta ou inadequação de feedback. O feedback é crucial para avaliar a eficácia da comunicação e para garantir que a mensagem seja devidamente compreendida. Segundo Caetano e Rasquilha (2007), alguns destes problemas podem incluir:

- **Falta de Retorno:** Em muitos casos, o feedback é escasso ou inexistente, o que pode tornar impossível perceber se a mensagem foi recebida e entendida pelos trabalhadores.

- **Má Comunicação do Feedback:** Quando o feedback fornecido é inadequadamente comunicado, leva a que não seja construtivo ou concreto, impedindo a correção atempada de equívocos.

- Resistência ao Feedback: Alguns trabalhadores podem resistir ao feedback, recusando-se a transmitir problemas ou preocupações com a comunicação interna.
- Falta de Mecanismos de Feedback: Quando a organização não possui sistemas adequados para a recolha e análise do feedback dos trabalhadores, o que torna difícil a melhoria da comunicação.

2.4 Comunicação Interna nas Organizações Escolares

Na organização escolar, a comunicação engloba vários papéis, tais como produção, regulação, inovação, socialização e manutenção. As atividades de produção e regulação estão diretamente relacionadas com o processo de ensino-aprendizagem. A inovação refere-se à capacidade de gerar novas ideias, assim como, de modificar procedimentos e alterar a forma de transmissão dos programas escolares. Por sua vez, a socialização e a manutenção visam desenvolver a autoestima e promover a motivação dos participantes no contexto escolar (Hoy & Miskel, 2013).

No que se refere às redes informais de comunicação, estas desempenham um papel essencial no bom funcionamento das escolas, uma vez que oferecem benefícios significativos, tais como, rapidez e objetividade na obtenção de feedback sobre as atividades escolares e a capacidade de reflexão sobre a cultura da organização escolar. Para além disso, auxiliam no preenchimento de lacunas que não são cobertas pelas redes formais de comunicação na organização (Hoy & Miskel, 2013).

Desse modo, é necessária uma adequada gestão da comunicação no contexto escolar, na medida em que melhora a eficiência da comunicação interna e a perceção da instituição pelo público interno, enquanto contribui para diminuir os problemas de comunicação e melhorar a imagem da escola, não apenas entre os membros internos, mas também perante o público externo (Domingues, 2017). A autora ressalta que muitos dos problemas de gestão que ocorrem no ambiente escolar estão relacionados a problemas de comunicação.

Por esse motivo, a presente dissertação baseia-se na análise da comunicação interna numa escola de nível pré-escolar, abrangendo crianças entre 3 e 6 anos de idade. Esta área foi selecionada, devido à escassa investigação existente sobre esta temática, sobretudo em instituições educacionais.

Atualmente, as escolas adotam uma visão empresarial, muito em parte, devido à diversidade de meios que permitem estabelecer uma comunicação interna eficaz, tais como, memorandos, ofícios circulares, notas de serviço, relatórios de atividades, cartas de princípios, manuais de acolhimento, folhetos, cartazes, boletins informativos, jornais da escola, mensagens internas, vídeos institucionais, correio eletrônico, entre outros (Carvalho, 2012). O mesmo autor menciona que a escola deve utilizar esses meios, consoante as necessidades que surgem, recorrendo a pesquisas periódicas de avaliação da eficácia da comunicação interna e do respetivo grau de satisfação e impacto da comunicação interna sobre a comunidade educativa.

A este respeito, são de enumerar alguns estudos realizados por diversos autores sobre esta temática. Veja-se o estudo de Domingues (2017) que analisou a comunicação interna numa creche em Lisboa, onde aferiu que a comunicação desempenha um papel informativo, mas também formativo, assim como que a comunicação interna é amplamente subestimada na vida diária das organizações. Por esse motivo, a organização tem de lidar com determinados desafios em relação à comunicação, nomeadamente o ruído na interpretação da mensagem, falta de feedback e desafios relacionados ao modelo de gestão das escolas, sobretudo em casos de hierarquias dispersas e extensas, onde existem desvios e ruídos nas mensagens emitidas e rececionadas por vários níveis hierárquicos. Para além disso, a comunicação geralmente é direcionada a trabalhadores em posições hierárquicas muito específicas, o que pode causar problemas, tais como, a baixa taxa de adoção de novas tecnologias, uma vez que muitos dos trabalhadores possuem uma baixa escolaridade e, frequentemente, uma idade avançada, tornando-os menos abertos na adoção de novas tecnologias que servem para interagir na era digital. No estudo realizado por Luís (2018), em escolas públicas portuguesas, a autora concluiu que a comunicação interna é uma vantagem competitiva para estas organizações, pois contribui para a melhoria no alcance dos objetivos e para a melhoria do desempenho dos docentes, sobretudo a nível de comunicação interna, veículos de comunicação, níveis de satisfação, democratização e abertura do conselho escolar e plataforma Moodle como veículo de comunicação. Também se verificou que a maioria dos canais de comunicação utilizados pelos docentes são o email, reuniões presenciais, cartazes, plataforma Moodle e *website* institucional, em detrimento da página de Facebook da escola. Os docentes consideram o email, as reuniões presenciais e os cartazes os canais de comunicação mais eficazes, sendo a página de Facebook da escola a menos eficaz.

O estudo concebido por Canha (2021), em Agrupamentos de Escolas do Concelho de Santarém - Equipas Multidisciplinares de Apoio à Educação Inclusiva, mostra a existência de uma comunicação interna fluida, realizada através de reuniões e conversas informais, seguindo os três fluxos comunicacionais, descendente, ascendente e circular. Quanto aos canais de comunicação, os mais utilizados são o material impresso e digital. Os principais facilitadores da comunicação interna são as qualidades pessoais e a atitude comunicativa dos líderes, nomeadamente no que concerne ao grau de clareza, síntese, acessibilidade, respeito pela opinião dos outros, motivação, transparência e confiança dos membros. Por sua vez, as principais barreiras encontradas são a diversificação de tarefas devido à acumulação de cargos ou funções pelos coordenadores.

No estudo desenvolvido por Lagoa (2021), num agrupamento de escolas, verificou-se que a comunicação oriunda por parte da direção é considerada como sendo adequada e satisfatória, assim como a comunicação estabelecida entre a direção, liderança intermédia e professores. Quanto aos canais de comunicação utilizados, destacam-se o correio eletrónico e as reuniões. Em relação às fragilidades, evidenciam-se a lentidão no circuito de informação, demora nas reuniões de departamento/grupo e falta de um sistema de intercambio escola-comunidade. Para além disso, aferiu-se que a comunicação é mais fluida entre pares do que com a direção, pelo que se deve garantir uma comunicação interna formal, de modo que esta seja mais eficaz.

O estudo realizado por Pereira (2022), num agrupamento de escolas do ensino público, mostra que a comunicação interna e o trabalho colaborativo são potenciados pelo sistema de partilha de documentos através de uma plataforma de tecnologia digital (Google Drive), o que favorece uma mudança na gestão de processos educativos dos alunos. Para além disso, observou-se que a maioria dos docentes concorda com a implementação desse sistema, uma vez que contribui para a melhoria do processo de comunicação entre docentes, preenchimento de documentos de forma mais rápida e eficaz, melhoria da circulação da informação dos alunos entre os docentes, identificação de problemas no processo de ensino-aprendizagem, diminuição de custos no consumo de papel e consumíveis e uma maior consciencialização ambiental resultante da pegada ecológica.

Dos diversos estudos analisados afere-se que a comunicação interna é uma mais-valia para qualquer organização, nomeadamente para as organizações escolares, pois possibilita a troca de informações sobre docentes, alunos e outros membros, assim como a partilha de informações essenciais para o bom funcionamento das mesmas. Também se

verifica uma maior adoção às novas tecnologias, o que mostra que a maioria dos membros escolares não é resistente à mudança e privilegia os processos mais céleres e eficazes, como é o caso do email, plataforma Moodle, Google Drive e *website* institucional.

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo é apresentada a metodologia de investigação, nomeadamente o objeto de investigação, questão de investigação e objetivos, tipo de estudo, seleção da amostra, variáveis, instrumentos de recolha e de tratamento de dados.

A metodologia consiste num conjunto de técnicas e procedimentos que contribuem para a obtenção de conhecimento e a subsequente elaboração do processo de investigação (Fortin, 2009; Vilelas, 2009).

O processo de investigação deve cumprir determinadas etapas, de modo que seja devidamente implementado (Quivy & Campenhoutdt, 2008). Essas etapas são:

- ✓ Pergunta de partida - “Será que a comunicação interna nas instituições educativas, enquanto instrumento de promoção da qualidade nos comportamentos dos agentes educativos, é eficaz?”;

- ✓ Exploração, a partir da pesquisa bibliográfica relevante sobre as temáticas abordadas, fundamentada em fontes de informação disponíveis, como é o caso de bases de dados científicas, manuais académicos e websites;

- ✓ Problemática de investigação, que pretende compreender se a comunicação interna nas instituições educativas é relevante e eficaz na promoção da qualidade dos comportamentos dos agentes educativos;

- ✓ Construção, onde é apresentada a abordagem do problema de investigação, ou seja, de que forma a eficácia da comunicação interna se reflete na qualidade dos comportamentos dos agentes educativos. Para o efeito, foi elaborado um inquérito por questionário e entrevistas;

- ✓ Observação dos dados recolhidos a partir da aplicação de inquéritos por questionário e de entrevistas aos trabalhadores da Fundação João Gonçalves Júnior;

- ✓ Análise e discussão de resultados, recorrendo ao software SPSS e ao Excel;

- ✓ Conclusão, onde são apresentadas as principais conclusões, assim como as limitações encontradas durante o decorrer do trabalho e sugeridas algumas pesquisas de investigação futura.

3.1 Objeto de Investigação

O objeto de investigação refere-se à “Fundação João Gonçalves Júnior”, situada em Alcochete (<https://www.fundacaojoaogoncalves.pt/>). O seu propósito passa pelo desenvolvimento e bem-estar da comunidade, com especial enfoque na promoção da educação e no apoio às crianças e jovens. A Fundação tem desempenhado um papel significativo na vida das pessoas que atende, uma vez que contribui para a criação de oportunidades e incentivo do progresso social.

A sua missão prende-se com o desenvolvimento integral de crianças e jovens, oferecendo programas e serviços educativos que promovam a aprendizagem, o crescimento pessoal e a capacitação de habilidades essenciais para a vida. A instituição procura proporcionar um ambiente acolhedor e estimulante, onde cada indivíduo possa alcançar o seu pleno potencial.

Para além disso, a instituição ambiciona ser reconhecida como uma referência em excelência educativa e social, destacando-se pelo seu compromisso com a qualidade e pela sua abordagem inovadora na promoção do desenvolvimento humano. Para isso, procura constantemente melhorar os seus serviços e expandir a sua oferta, de forma a satisfazer as necessidades constantes da comunidade.

Os valores que guiam a sua atuação incluem a dedicação ao serviço comunitário, a ética e a integridade em todas as suas ações, o respeito pela diversidade e pela dignidade de cada indivíduo, e o compromisso com a promoção da justiça social e da igualdade de oportunidades para todos.

Através desses valores e do seu compromisso com a causa, a Fundação João Gonçalves Júnior continua a exercer um papel vital na construção de um futuro mais promissor e inclusivo para as crianças e jovens que atende, contribuindo assim para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa e solidária.

Relativamente à escolha desta Fundação como objeto de estudo, a mesma deve-se, em grande parte, à minha ligação emocional com a região onde cresci. Como nativa da vila de Alcochete, sinto um forte compromisso em retribuir e contribuir para o bem-estar da comunidade local. Essa ligação pessoal serviu como uma inspiração significativa para o meu projeto futuro de abrir uma creche. Para além disso, a opção pela Fundação João Gonçalves Júnior foi uma escolha natural, pois os objetivos da organização estavam perfeitamente alinhados com os meus próprios objetivos de pesquisa. A acessibilidade junto de todos os agentes educativos relevantes, permitiu-me realizar uma análise abrangente e aprofundada no âmbito do meu estudo. Esta oportunidade proporcionou-me

uma base sólida de conhecimento e compreensão das práticas educativas e das necessidades da comunidade, preparando-me melhor para o meu projeto. Assim, a escolha desta Fundação não só foi influenciada pela minha ligação pessoal com a região, mas também se revelou extremamente benéfica em termos de desenvolvimento profissional e preparação para os meus objetivos futuros.

3.2 Questão de Investigação e Objetivos

Na presente dissertação, a questão de investigação formulada foi a seguinte: “Será que a comunicação interna nas instituições educativas, enquanto instrumento de promoção da qualidade nos comportamentos dos agentes educativos, é eficaz?”.

Quanto aos objetivos, estes pretendem mostrar a intenção do investigador durante o trabalho de pesquisa, pelo que, são utilizadas variáveis da população e da questão da investigação (Fortin, 2009). Nesse sentido, o objetivo geral desta investigação é avaliar a eficácia da comunicação interna e o seu impacto nos comportamentos dos agentes educativos em instituições de ensino.

Para obter esse objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar os principais canais de comunicação interna adotados numa instituição de ensino.
2. Avaliar as perceções dos agentes educativos (educadores e ajudantes de ação educativa) sobre a eficácia da comunicação interna.
3. Compreender se os agentes educativos percecionam a utilidade e os benefícios da comunicação interna para o desempenho de suas funções.

3.3 Tipo de Estudo

O presente estudo enquadra-se no estudo de caso com um método de pesquisa misto, na medida em que combina elementos de abordagens quantitativas e qualitativas. Os dados quantitativos facilitam a obtenção de uma vasta quantidade de informação sobre determinada população, que posteriormente será tratada através de análise estatística, resultando em dados rápidos, úteis e fiáveis. Por sua vez, os dados qualitativos permitem a obtenção de diferentes perceções subjetivas sobre uma relação entre sujeito-objeto (e.g. comunicação interna eficaz na Fundação João Gonçalves Júnior) (Creswell, 2014).

A abordagem metodológica mista possibilita a confirmação e complementaridade de dados, ou seja, através da confirmação e da utilização de diversas técnicas é possível obter resultados mais congruentes, enquanto a complementaridade serve para a análise das vantagens e desvantagens de cada técnica, levando ao aumento da quantidade de informações e da qualidade dos resultados (Paranhos, 2016). Em contrapartida, esta abordagem carece de uma utilização prática mais frequente, de modo a implementar melhorias em áreas de conhecimento mais subjetivas, ambíguas ou abstratas (Filho *et al.*, 2018).

Nesse sentido, serão aplicados inquéritos por questionário e entrevistas semiestruturadas, com o intuito de compreender os efeitos das diferentes variáveis e avaliar a eficácia da comunicação interna e o seu impacto nos comportamentos dos agentes educativos em instituições de ensino. Assim, será aplicado um estudo de caso com um método de pesquisa misto de design convergente, uma vez que ambos os instrumentos de recolha de dados foram aplicados em apenas uma fase, que originou a junção dos resultados obtidos e a subsequente interpretação (Cook & Kamalodeen, 2019).

3.4 Seleção da Amostra

Após a escolha do tipo de estudo, é necessário determinar uma população que possua características em comum, pelo que se torna mais acessível selecionar uma amostra representativa da população (Gil, 2008).

Nesse sentido, a amostra do presente estudo é constituída pelos trabalhadores da Fundação João Gonçalves Júnior, que exercem a função de ajudantes de ação educativa e educadoras de infância. Devido ao tamanho reduzido da população (11 trabalhadores), não existe necessidade de definição da amostra, pelo que, foram incluídos todos os trabalhadores que responderam aos instrumentos de recolha de dados.

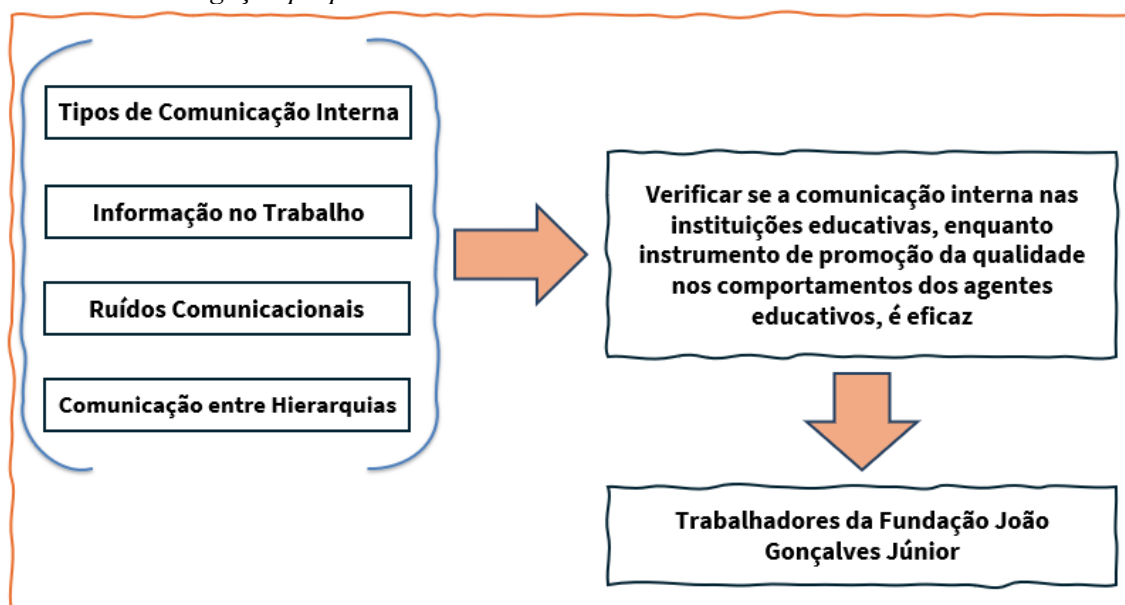
3.5 Variáveis

De acordo com Fortin (2009), as variáveis são relevantes no processo de investigação, na medida em que contribuem para mensurar os aspetos reais e observáveis. As variáveis da presente dissertação encontram-se no inquérito por questionário, sendo as seguintes:

- ✓ Tipos de Comunicação Interna
- ✓ Informação no Trabalho
- ✓ Ruídos Comunicacionais
- ✓ Comunicação entre Hierarquias

Na Figura 2 é apresentado o modelo de investigação proposto, formado pelas variáveis acima descritas, a partir das quais se irá verificar se a comunicação interna nas instituições educativas, enquanto instrumento de promoção da qualidade nos comportamentos dos agentes educativos, é eficaz.

Figura 2
Modelo de investigação proposto



Fonte: Elaboração própria

3.6 Instrumento de recolha e de tratamento de dados

Os instrumentos de recolha de dados utilizados para a elaboração da presente dissertação foram a pesquisa bibliográfica, inquéritos por questionário e entrevistas semiestruturadas.

A pesquisa bibliográfica corresponde ao conjunto de conhecimentos que se pode encontrar em diversas fontes (e.g. manuais, jornais, artigos científicos, trabalhos

acadêmicos, entre outros), servindo de base para outras pesquisas (Fachin, 2017). Após a pesquisa bibliográfica, foi elaborado o enquadramento teórico sobre a temática alvo de estudo (comunicação organizacional interna), recorrendo a dados secundários disponíveis em bases de dados científicas, tais como, B-On, Google Acadêmico e ScienceDirect (Acevedo & Nohara, 2009). Também foram utilizados dados primários, através da aplicação dos inquéritos por questionário e das entrevistas semiestruturadas.

No que concerne ao inquérito por questionário, este consiste numa das técnicas mais frequentemente usadas na investigação da área das Ciências Sociais, destinando-se a obter informações sobre os inqueridos, de modo a conhecer a opinião dos mesmos sobre determinados assuntos (Baranano, 2004; Severino, 2016). Este instrumento de recolha de dados foi aplicado de forma presencial, tendo sido entregue no local de trabalho e devolvido após o seu preenchimento por parte dos participantes. O estudo foi conduzido em maio de 2022, envolvendo trabalhadores relacionados à educação das crianças e à administração escolar. O inquérito por questionário encontra-se dividido em seis partes. A primeira parte engloba perguntas relacionadas com a comunicação interna, onde foi solicitado aos respondentes que classificassem a comunicação interna na instituição, numa escala de Likert de cinco pontos, onde (1) Útil; (2) Eficaz; (3) Inútil; (4) Abrangente; (5) Outra. De seguida, foi solicitado que os respondentes mostrassem o seu grau de concordância perante cada pergunta, numa escala de Likert de cinco pontos, onde (1) Sempre; (2) Frequentemente; (3) Ocasionalmente; (4) Raramente; (5) Nunca. A segunda parte engloba perguntas relacionadas com “Tipos de Comunicação Interna”, onde foi solicitado aos respondentes que associassem algumas palavras e expressões à comunicação interna escrita e comunicação escrita oral, variando entre “censura”, “trabalho adicional”, “elogio”, “eficácia”, “informação útil”, “perda de tempo” e “outra”. A terceira parte refere-se às perguntas relacionadas com “Informação no Trabalho”, onde foi solicitado que os respondentes mostrassem o seu grau de concordância perante cada pergunta, numa escala de Likert de cinco pontos, onde (1) Sempre; (2) Frequentemente; (3) Ocasionalmente; (4) Raramente; (5) Nunca. A quarta e quinta parte englobam perguntas relacionadas com “Ruídos Comunicacionais” e “Comunicação entre Hierarquias”, sendo utilizada a mesma escala de Likert de cinco pontos. Também é questionado sobre qual a forma de transmissão mais eficiente da informação interna na instituição, tendo como respostas (1) Por escrito; (2) Verbalmente; (3) Escrito/Verbal. Para além disso, foi solicitada a opinião dos respondentes sobre quais os aspetos da comunicação interna que poderiam ser melhorados na instituição. Por último, foi

colocado um conjunto de questões sobre a caracterização sociodemográfica (género, idade, estado civil, habilitações literárias, situação perante o trabalho, profissão, há quanto tempo exerce este cargo, residência) (ver o Apêndice A).

Quanto às entrevistas semiestruturadas, estas consistem em conversas intencionais entre dois ou mais indivíduos, de modo a obter informações sobre um assunto específico, seguindo um guião com perguntas fechadas e abertas, de modo a não limitar as respostas dos entrevistados (Minayo, 2010).

As entrevistas semiestruturadas incluem as seguintes perguntas de resposta aberta:

- 1) Como avalia a comunicação interna na instituição? Quais são os pontos fortes e fracos?
- 2) Quais são os canais de comunicação que são utilizados na instituição? São eficazes?
- 3) Como são os colaboradores incentivados a participar ativamente na comunicação interna? Sentem-se envolvidos?
- 4) Como é feita a comunicação e coordenação entre os departamentos? Existem desafios na comunicação entre eles?
- 5) Poderia dar exemplos de situações em que a comunicação interna foi eficaz na instituição? Como foi alcançada essa eficácia?

As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas após a conclusão da fase de questionários, durante as quais cada participante respondeu de forma individual e detalhada às perguntas apresentadas. (Apêndice B)

As perguntas de ambos os instrumentos de recolha de dados basearam-se na pesquisa bibliográfica e foram adaptadas de estudos realizados por Domingues (2017), Lagoa (2021) e Pereira (2022).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo é realizada a análise e discussão dos resultados obtidos a partir da aplicação dos instrumentos de recolha de dados. Após a aplicação dos questionários, os dados obtidos serão inseridos no *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). De acordo com Mâroco (2014), este *software* é uma mais-valia em todas as áreas de conhecimento, pois possibilita o tratamento dos dados, de uma forma mais acessível e simples. Para o efeito, serão elaboradas a análise univariada (média, desvio-padrão, mínimo e máximo). Também serão analisados os resultados das entrevistas aplicadas aos trabalhadores da instituição. Posteriormente, será apresentada a discussão de resultados e a respetiva ligação com o enquadramento teórico anteriormente elaborado.

4.1 Caracterização da Amostra

A população do presente estudo é constituída, na sua totalidade, por 11 respondentes do género feminino. No que se refere à idade das respondentes, verifica-se que estas possuem idades compreendidas entre os 29-63 anos, tendo uma idade média de 48,82 anos. A moda é de 53 anos, ou seja, a classe de maior frequência nos respondentes encontra-se na faixa etária dos 53 anos (n=2; 18.2%). Todos as respondentes residem no Distrito de Setúbal.

Tabela 1

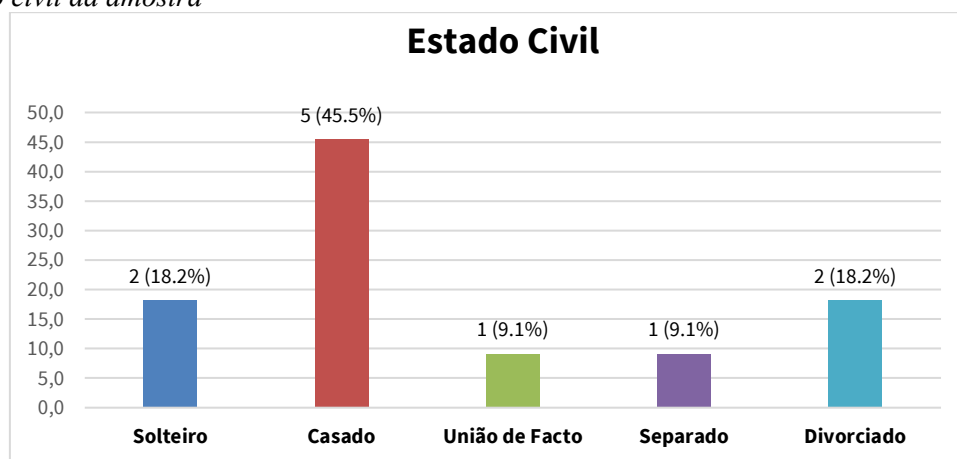
Idade da amostra

N	Válido	11
Média		48,82
Moda		53
Mínimo		29
Máximo		63

Fonte: Elaboração própria

Quanto ao estado civil, afere-se que grande parte das respondentes é casada (n=5; 45.5%), seguida de 2 respondentes solteiras e 2 respondentes divorciadas (cada um com 18.2%), encontrando-se em minoria 1 respondente em união de facto e 1 respondente separado (cada um com 9.1%).

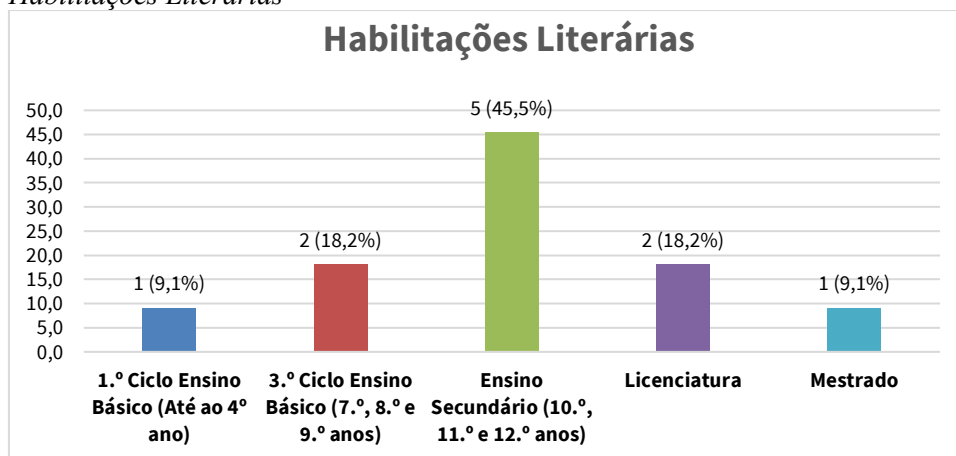
Figura 3
Estado civil da amostra



Fonte: Elaboração própria

Relativamente às habilitações literárias, observa-se que grande parte das respondentes possui o ensino secundário (n=5; 45.5%), seguido de um curso de licenciatura e do 3º ciclo do ensino básico (cada um com n=2; 18.2%), encontrando-se em minoria as que possuem o 1º ciclo do ensino básico ou um curso de mestrado (cada um com n=1; 9.1%).

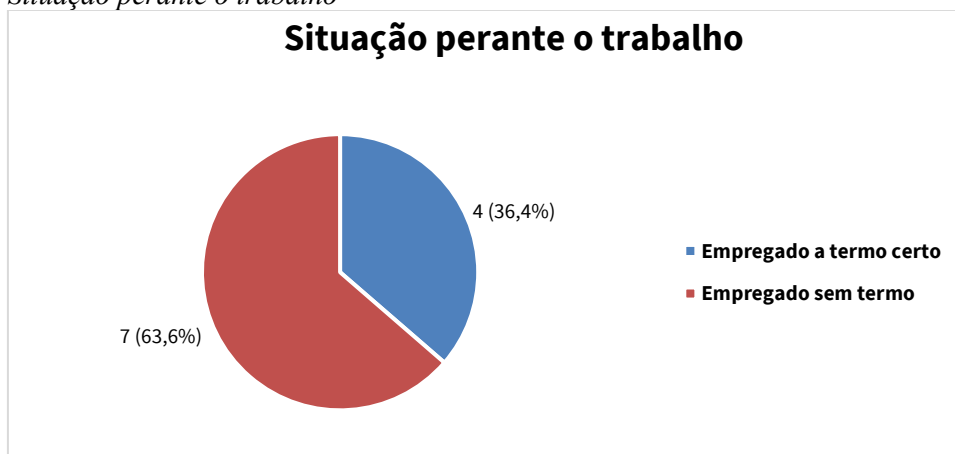
Figura 4
Habilitações Literárias



Fonte: Elaboração própria

No que se refere à situação perante o trabalho, a maioria das respondentes possui um contrato sem termo (n=7; 63.6%), seguido das que possuem um contrato a termo certo (n=4; 36.4%).

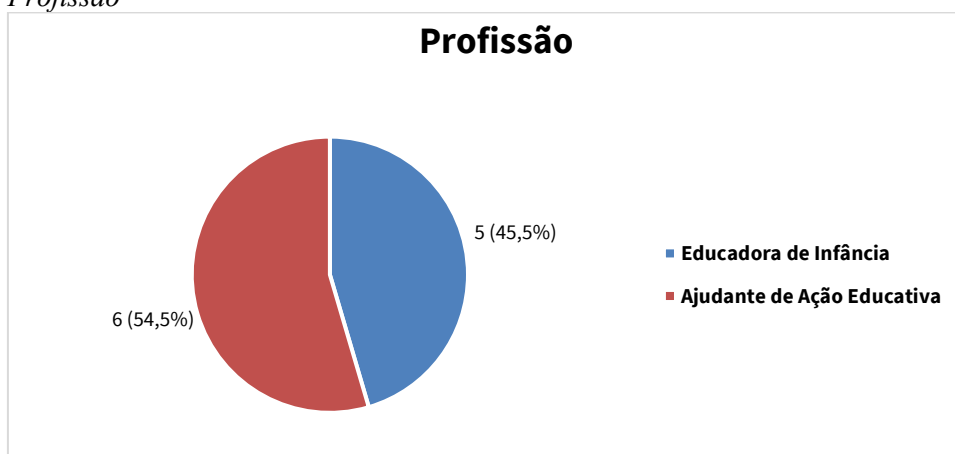
Figura 5
Situação perante o trabalho



Fonte: Elaboração própria

Quando questionadas sobre a sua profissão, a maioria das respondentes afirmou exercer a função de ajudante de ação educativa (n=6; 54.5%), seguido das que são educadoras de infância (n=5; 45.5%). A maioria das respondentes exerce esta função há mais de 20 anos (n=9; 81.8%), o que mostra que possuem uma experiência significativa nas respetivas áreas de trabalho.

Figura 6
Profissão



Fonte: Elaboração própria

Recapitulando, a amostra do presente estudo é constituída por respondentes do sexo feminino, com uma idade média de 48,82 anos, casadas, com habilitações ao nível do ensino secundário. No que concerne à situação profissional, a maioria das

respondentes possui um contrato sem termo, é ajudante de ação educativa e exerce a mesma função há mais de 20 anos. Esta diversidade é relevante na análise dos resultados, uma vez que diferentes grupos sociodemográficos podem ter percepções distintas sobre a comunicação interna na instituição, nomeadamente pela diferença na idade, educação e experiência profissional.

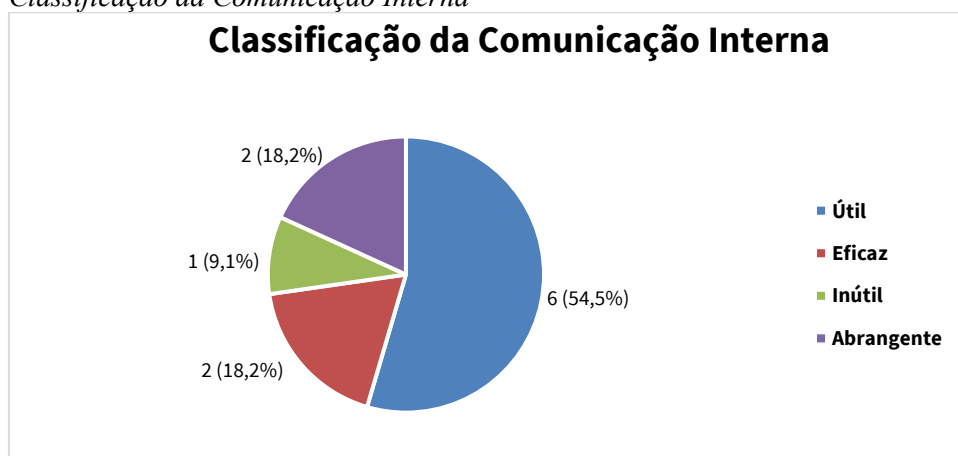
4.2 Análise das Frequências

Nesta parte são apresentados os resultados obtidos nos questionários, começando pelo grupo da Comunicação Interna, seguido de Tipos de Comunicação Interna, Informação no Trabalho, Ruídos Comunicacionais e, culminando na Comunicação entre Hierarquias.

4.2.1 Comunicação interna

A primeira questão refere-se à classificação da comunicação interna na instituição, ao que as respondentes consideram que a mesma é de interesse útil (n=6; 54.5%), encontrando-se em minoria as que consideram que esta é inútil (n=1; 9.1%), o que sugere que a instituição transmite informações relevantes, úteis e de forma eficaz às suas trabalhadoras.

Figura 7
Classificação da Comunicação Interna



Fonte: Elaboração própria

Da Tabela 2 afere-se que as trabalhadoras recebem informação interna mais frequentemente através de e-mail (n=5; 45.5%), quadros de avisos, reunião presencial e conversas com colegas (cada um com n=3; 27.3%), o que sugere uma cultura de

comunicação aberta e informal na instituição. No entanto, outros canais, tais como reunião por videoconferência, site da instituição e mensagens de telemóvel, são utilizados com menos frequência, pelo que a organização pode apostar mais nos mesmos, de modo a beneficiar de melhorias para garantir uma comunicação mais equitativa e eficaz. Quanto aos itens que apresentam um maior valor médio, estes referem-se à questão 2.a), 2.d), e 2.h) (M=4.18; 4.73; 4.27, respetivamente), ou seja, as respondentes concordam que, tanto os memorandos, como as videoconferências e as mensagens de telemóvel são raramente ou nunca utilizados para a transmissão de informação interna.

Relativamente à transmissão, receção ou emissão de mensagens, a maioria das trabalhadoras considera que as mesmas são facilmente compreendidas (total de respostas Sempre e Frequentemente: n=7; 63.7%). Também se verificou que a organização fornece as informações necessárias para a realização do trabalho (total de respostas Sempre e Frequentemente: n=7; 63.7%).

Quanto à transmissão das informações necessárias sobre algumas temáticas relevantes e do interesse geral, a maioria das trabalhadoras afirma que a instituição fornece frequentemente ou ocasionalmente as informações necessárias sobre os direitos e deveres dos colaboradores (n=7; 63.7%) e normas internas (n=10; 91.0%). É de evidenciar as informações sobre as atividades futuras, onde todas as trabalhadoras concordam estar atualizadas sobre as mesmas (n=11; 100.0%). Contudo, existem 4 trabalhadoras que sentem que as informações sobre os seus direitos e deveres são fornecidas de forma menos frequente ou não são transmitidas de todo, pelo que é importante apostar em melhorias na consistência da distribuição de informações para garantir que todos os trabalhadores estejam devidamente informados.

Tabela 2

Comunicação Interna

Questões / Escala	Sempre	Frequentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca	Média Desvio-padrão
2) Recebe informação interna mais frequentemente através de:						
a) Memorandos	-----	1 (9.1%)	1 (9.1%)	4 (36.4%)	5 (45.5%)	4.18 (0.982)
b) Quadros de avisos	-----	3 (27.3%)	-----	4 (36.4%)	4 (36.4%)	3.82 (1.250)
c) Reunião presencial	-----	3 (27.3%)	6 (54.5%)	-----	2 (18.2%)	3.09 (1.044)
d) Videoconferência	-----	-----	1 (9.1%)	1 (9.1%)	9 (81.8%)	4.73 (0.647)
e) Conversas com colegas	2 (18.2%)	3 (27.3%)	4 (36.4%)	-----	2 (18.2%)	2.73 (1.348)
f) Site da instituição	2 (18.2%)	-----	1 (9.1%)	1 (9.1%)	7 (63.6%)	4.00 (1.612)
g) E-mail	2 (18.2%)	5 (45.5%)	1 (9.1%)	1 (9.1%)	2 (18.2%)	2.64 (1.433)
h) Mensagens de telemóvel	-----	-----	3 (27.3%)	2 (18.2%)	6 (54.5%)	4.27 (0.905)
i) Mensagem das redes sociais	-----	-----	5 (45.5%)	4 (36.4%)	2 (18.2%)	3.73 (0.786)
3) As mensagens internas são facilmente compreendidas	4 (36.4%)	3 (27.3%)	3 (27.3%)	1 (9.1%)	-----	2.09 (1.044)
4) A organização fornece as informações necessárias para a realização do seu trabalho	2 (18.2%)	5 (45.5%)	4 (36.4%)	-----	-----	2.18 (0.751)
6) A organização fornece as informações necessárias sobre:						
a) Direitos e deveres dos colaboradores	-----	4 (36.4%)	3 (27.3%)	3 (27.3%)	1 (9.1%)	3.09 (1.044)
b) Normas internas para a realização das funções	2 (18.2%)	5 (45.5%)	3 (27.3%)	1 (9.1%)	-----	2.27 (0.905)
c) Atividades futuras	3 (27.3%)	6 (54.5%)	2 (18.2%)	-----	-----	1.91 (0.701)

Fonte: Elaboração própria

Os gráficos referentes a esta tabela e às tabelas seguintes encontram-se no Apêndice C.

4.2.2 Tipos de comunicação interna

Nesta parte, as respondentes foram questionadas sobre qual a associação realizada para cada meio de comunicação apresentado (escrito e oral). Da Tabela 3 afere-se que, tanto a comunicação interna escrita como a oral podem ser encaradas como sendo de informação útil (n=4; 36.4%), como perda de tempo (n=3; 27.3%), ou trabalho adicional (n=3; 27.3%), no caso da comunicação oral. Isto mostra que ambos os tipos de comunicação assumem uma dualidade, ou seja, se por um lado são úteis, por outro são um “fardo” e perda de tempo. Estas associações destacam áreas que podem ser melhoradas na comunicação interna da instituição.

Tabela 3

Tipos de Comunicação Interna

Questões / Escala	Censura	Trabalho Adicional	Elogio	Eficácia	Informação Útil	Perda de Tempo	Média Desvio-padrão
1.a) Comunicação interna escrita	-----	1 (9.1%)	1 (9.1%)	2 (18.2%)	4 (36.4%)	3 (27.3%)	4.64 (1.286)
1.b) Comunicação interna oral	-----	3 (27.3%)	-----	1 (9.1%)	4 (36.4%)	3 (27.3%)	4.36 (1.629)

Fonte: Elaboração própria

4.2.3 Informação no trabalho

Na Tabela 4 verifica-se que a conversa com os colegas de trabalho (n=7; 63.7%) é o meio de informação mais frequente para abordar assuntos sobre o trabalho, o que reflete uma cultura de comunicação informal e interação direta. De seguida, encontra-se a conversa com a chefia (n=5; 45.5%), mostrando uma relação de comunicação direta e regular com a liderança. Contudo, os meios de informação menos utilizados são a página internet da instituição (n=8; 72.8%) e as redes sociais (n=7; 63.6%), o que sugere a necessidade de melhorias na eficácia desses canais e uma preferência por canais mais tradicionais na comunicação interna. Esta análise realça a diversidade de preferências dos colaboradores em relação aos diferentes meios de comunicação interna e destaca a necessidade de considerar essas preferências ao desenvolver estratégias de comunicação interna mais eficazes. Quanto aos itens que apresentam um maior valor médio, estes referem-se à questão 1.c), 1.d) e 1.f) (M=3.55; 3.64; 3.91, respetivamente), ou seja, as respondentes concordam que, tanto os quadros de avisos, como a página de internet institucional e as redes sociais, são raramente ou nunca utilizados como meios para informação para o trabalho.

Quanto às mensagens comunicadas para o superior hierárquico, verifica-se que estas apesar de merecerem atenção, a mesma não é muito constante (total de respostas com escala “Ocasionalmente” e “Raramente” (n=7; 63.7%)), pelo que também não recebem resposta frequente (n=8; 72.8%), nem são devidamente interpretadas (n=9; 81.9%). Contudo, as mensagens que são escutadas e respondidas, contribuem para o bom funcionamento da instituição (n=6; 54.6%).

No caso dos meios de transmissão de informação entre colegas de trabalho, os mais frequentes são as conversas com os colegas (n=9; 81.8%), reforçando uma cultura forte de comunicação oral e interação direta entre colegas. Em contrapartida, os meios de transmissão de informação menos utilizados são a caixa de sugestões (em papel) (n=10; 90.9%) e o correio eletrónico (n=8; 72.7%), o que sugere que esses meios carecem de uma revisão quanto à eficácia e acessibilidade, de modo a melhorar a comunicação interna. Essa análise destaca a predominância da comunicação oral entre colegas e aponta para oportunidades de melhoria na utilização de outros canais, tais como, caixas de sugestões, correio eletrónico e a página da Internet da instituição para fortalecer a comunicação interna e atender às necessidades e preferências dos colaboradores. Quanto aos itens que apresentam um maior valor médio, estes referem-se à questão 3.b) e 3.c) (M=4.45; 4.27, respetivamente), ou seja, as respondentes concordam que, tanto a caixa de sugestões (em papel), como o correio eletrónico, são raramente ou nunca utilizados para a transmissão de informação entre colegas de trabalho.

Por último, na questão de os conteúdos das mensagens entre colegas serem correspondentes às mensagens da direção, observa-se a existência de um alinhamento positivo entre a comunicação interna da instituição e as interpretações individuais dos colaboradores, com a maioria das respondentes a concordar com esta afirmação (n=6; 54.6%). Em resumo, a maioria dos trabalhadores percebe uma correspondência adequada entre as mensagens transmitidas pela instituição e as mensagens trocadas entre colegas de trabalho, com apenas algumas exceções pontuais. Isto indica que a comunicação interna da instituição é, na sua maioria, eficaz na transmissão de informações compreensíveis e alinhadas com as interpretações de cada membro.

Tabela 4

Informação no trabalho

Questões / Escala	Sempre	Frequentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca	Média Desvio-padrão
1) Frequência de utilização de meios para informação para o trabalho						
a) Conversa com colega de trabalho	5 (45.5%)	2 (18.2%)	2 (18.2%)	2 (18.2%)	2 (18.2%)	2.09 (1.221)
b) Conversa com chefia	2 (18.2%)	3 (27.3%)	3 (27.3%)	2 (18.2%)	1 (9.1%)	2.73 (1.272)
c) Quadro de avisos	1 (9.1%)	1 (9.1%)	3 (27.3%)	3 (27.3%)	3 (27.3%)	3.55 (1.293)
d) Página internet da instituição	2 (18.2%)	1 (9.1%)	-----	4 (36.4%)	4 (36.4%)	3.64 (1.567)
e) Correio eletrónico	2 (18.2%)	1 (9.1%)	3 (27.3%)	-----	5 (45.5%)	3.45 (1.635)
f) Redes sociais	1 (9.1%)	1 (9.1%)	2 (18.2%)	1 (9.1%)	6 (54.5%)	3.91 (1.446)
2) Quando comunica as suas sugestões, reclamações, opiniões ou dúvidas ao superior hierárquico, as mensagens:						
a) Merecem atenção	3 (27.3%)	1 (9.1%)	4 (36.4%)	3 (27.3%)	-----	2.64 (1.206)
b) Contribuem para o bom funcionamento da instituição	1 (9.1%)	5 (45.5%)	3 (27.3%)	2 (18.2%)	-----	2.55 (0.934)
c) Recebem resposta	3 (27.3%)	-----	5 (45.5%)	3 (27.3%)	-----	2.73 (1.191)
d) São bem interpretadas		2 (18.2%)	4 (36.4%)	2 (18.2%)	3 (27.3%)	3.55 (1.128)
3) Frequência de utilização de meios para transmitir mensagens entre colegas de trabalho						
a) Conversa com colega	7 (63.6%)	2 (18.2%)	1 (9.1%)	1 (9.1%)	-----	1.64 (1.027)
b) Caixa de sugestões (em papel)	-----	-----	1 (9.1%)	4 (36.4%)	6 (54.5%)	4.45 (0.688)
c) Correio eletrónico	-----	1 (9.1%)	2 (18.2%)	1 (9.1%)	7 (63.6%)	4.27 (1.104)
d) Página internet da instituição	1 (9.1%)	1 (9.1%)	3 (27.3%)	-----	6 (54.5%)	3.82 (1.471)
e) Mensagem por telemóvel	-----	1 (9.1%)	4 (36.4%)	2 (18.2%)	4 (36.4%)	3.82 (1.079)
f) Mensagem por redes sociais	-----	1 (9.1%)	3 (27.3%)	2 (18.2%)	5 (45.5%)	4.00 (1.095)
4) Os conteúdos das mensagens entre colegas são correspondentes às transmitidas pela instituição	1 (9.1%)	5 (45.5%)	2 (18.2%)	2 (18.2%)	1 (9.1%)	2.73 (1.191)

Fonte: Elaboração própria

4.2.4 Ruídos comunicacionais

Na Tabela 5 observa-se que grande parte das respondentes reconhece a existência ocasional de ruídos na comunicação interna (n=5; 45.5%), mas que são facilmente anulados (n=6; 54.6%).

Quando as respondentes percebem que existem erros nas comunicações orais ou escritas tentam avisar, tanto o superior hierárquico direto como o colega responsável pela difusão da comunicação (n=7; 63.7%). Isto mostra que a maioria das respondentes têm um compromisso ativo com a melhoria da qualidade da comunicação interna, especialmente no que diz respeito à correção de erros nas comunicações. A análise revela um compromisso geral com a melhoria da qualidade da comunicação interna, mas também indica que algumas melhorias podem ser implementadas para envolver mais colaboradores na correção de erros de comunicação de forma consistente, o que pode contribuir para uma comunicação interna mais eficaz na instituição.

Tabela 5
Ruídos comunicacionais

Questões / Escala	Sempre	Frequentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca	Média Desvio-padrão
1) Existem ruídos comunicacionais nas mensagens que recebe ou envia para a chefia ou colegas	2 (18.2%)	-----	5 (45.5%)	4 (36.4%)	-----	3 (1.095)
2) Ruídos comunicacionais nas mensagens orais ou escritas são facilmente anulados	1 (9.1%)	5 (45.5%)	3 (27.3%)	2 (18.2%)	-----	2.55 (0.934)
3) Quando se apercebe de erros nas comunicações orais ou escritas tenta avisar:						
Superior hierárquico direto	4 (36.4%)	3 (27.3%)	3 (27.3%)	1 (9.1%)	-----	2.09 (1.044)
Colega responsável pela difusão da comunicação	3 (27.3%)	4 (36.4%)	3 (27.3%)	1 (9.1%)	-----	2.18 (0.982)
Colegas de trabalho	2 (18.2%)	2 (18.2%)	5 (45.5%)	2 (18.2%)	-----	2.64 (1.027)

Fonte: Elaboração própria

4.2.5 Comunicação entre Hierarquias

Da Tabela 6 afere-se que grande parte das respondentes considera que o seu superior hierárquico se encontra frequentemente disponível para receber as informações ou sugestões enviadas pelas mesmas (total de respostas com escala “Sempre” e “Frequentemente” n=5; 45.5%). Quando o superior hierárquico emite mensagens, estas são frequentemente entendidas pelas trabalhadoras (n=6; 54.5%). Desse modo, a comunicação interna permite que as trabalhadoras saibam como cumprir com as suas obrigações (n=5; 45.5%). Contudo, o superior hierárquico raramente ou nunca dá feedback sobre o cumprimento das funções atribuídas (n=5; 45.5%), mas quando isso acontece, o feedback é frequentemente dado como uma crítica positiva (n=6; 54.5%) e raramente como uma crítica negativa (n=5; 45.5%). Resumindo, a disponibilidade e compreensão das informações e mensagens são percebidas de forma positiva pela maioria das trabalhadoras, apesar de existir uma maior necessidade de feedback, de modo a melhorar a consistência e a qualidade da comunicação interna, em prol de uma maior eficácia da comunicação na instituição.

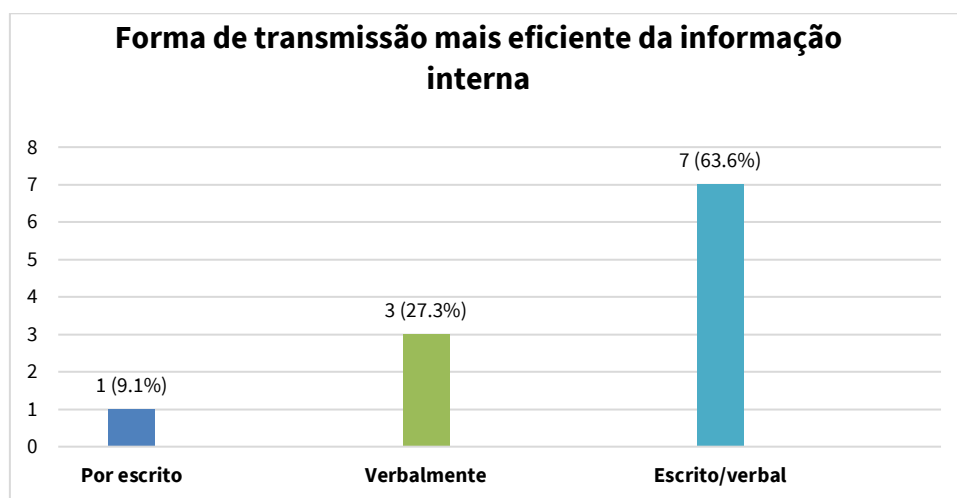
Tabela 6
Comunicação entre Hierarquias

Questões / Escala	Sempre	Frequentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca	Média Desvio-padrão
1) O seu superior hierárquico está disponível para receber as informações / sugestões que lhe são enviadas	1 (9.1%)	4 (36.4%)	2 (18.2%)	3 (27.3%)	1 (9.1%)	2.91 (1.221)
2) Os colaboradores entendem as informações / mensagens enviadas pelos superiores hierárquicos	-----	6 (54.5%)	2 (18.2%)	3 (27.3%)	-----	2.73 (0.905)
3) A comunicação interna permite saber como cumprir as suas obrigações	3 (27.3%)	2 (18.2%)	3 (27.3%)	2 (18.2%)	1 (9.1%)	2.64 (1.362)
4) O seu superior hierárquico dá-lhe feedback sobre o cumprimento das funções atribuídas	1 (9.1%)	2 (18.2%)	3 (27.3%)	4 (36.4%)	1 (9.1%)	3.18 (1.168)
5.a) O feedback é uma crítica positiva	-----	6 (54.5%)	1 (9.1%)	4 (36.4%)	-----	2.82 (0.982)
5.b) O feedback é uma crítica negativa	-----	2 (18.2%)	4 (36.4%)	5 (45.5%)	-----	3.27 (0.786)

Fonte: Elaboração própria

Quanto à forma de transmissão mais eficiente da informação interna na instituição, a maioria das respondentes considera que a combinação entre a forma escrita e a verbal é a mais eficiente para o efeito (n=7; 63.6%). Esta situação remete para a importância de uma abordagem flexível na comunicação interna, de modo a atender às diversas preferências das trabalhadoras e garantir a eficácia da comunicação.

Figura 8
Forma de transmissão mais eficiente da informação interna



Fonte: Elaboração própria

Por último, foi questionado sobre quais os aspectos da comunicação interna que poderiam ser melhorados na instituição, tendo-se verificado apenas a existência de três respostas, onde se destacam a falta de comunicação, falta de agradecimento por parte da chefia e todos os pontos incluídos no inquérito por questionário.

4.3 Análise das respostas das entrevistas

Nesta parte são apresentados os resultados obtidos nas entrevistas, de modo a comparar e confrontar as respostas dadas por cada entrevistada. As respostas integrais das entrevistas encontram-se no Apêndice D.

Na primeira pergunta “**Como avalia a comunicação interna na instituição? Quais são os pontos fortes e fracos**”, apenas três entrevistadas consideram que a comunicação interna é altamente ou bastante eficaz (E2, E5 e E9), sete consideram que a mesma é geralmente eficaz ou satisfatória (E1, E3, E4, E6, E7, E8, E11) e uma considera que é razoável (E10). Não obstante, quatro entrevistadas (E1, E3, E5, E7) complementam a sua resposta ao afirmarem que existe falta de clareza e transparência na transmissão de algumas informações, como é o seguinte caso:

“Altamente eficaz, mas com falta de clareza nas informações de projetos específicos”
(E5)

Outras respostas mostram problemas relacionados com o feedback, tais como:

“Altamente eficaz, mas com falta de canais de comunicação bidirecional para feedback” (E2)

“Razoável, mas com falta de sistema formalizado de feedback dos colaboradores” (E10)

Ainda, outras respostas mostram a falta de canais formalizados e centralizados para a partilha de informações e mensagens:

“Eficaz em geral, mas com falta de comunicação formalizada em certos departamentos” (E4)

“Bem estruturada, mas com falta de comunicação formalizada em projetos de grande escala” (E8)

“Bastante eficaz, mas com falta de um canal centralizado para partilha de informações” (E9)

Em relação aos pontos fortes, todas as entrevistadas destacam a existência de um canal formal de comunicação, em detrimento das comunicações diretas dos gestores (E2), sistema de mensagens instantâneas (E7), reuniões individuais (E9) e política de “portas abertas” (E10), que apenas tiveram uma menção. Para além deste meio, evidenciam-se os seguintes pontos fortes: reuniões regulares de equipa (E1, E3, E7, E8, E11), rede interna ou portal interno atualizado para a partilha de informações (E2, E5, E8, E10), utilização de correio eletrónico (E1, E5, E9), ferramentas de comunicação e colaboração online (E3, E6, E11), boletins informativos (E2, E8), quadros de avisos físicos (E4, E11) e grupos de discussão online (E1, E6).

Quanto aos pontos fracos da comunicação interna, estes encontram-se relacionados com a avaliação da comunicação interna, pelo que as entrevistadas consideram que os principais se referem à falta de clareza e transparência na transmissão de algumas informações, problemas relacionados com o feedback e falta de canais formalizados e centralizados para a partilha de informações e mensagens.

Na segunda pergunta **“Quais são os canais de comunicação que são utilizados na instituição? São eficazes?”**, todas as entrevistadas mencionaram a utilização de correio eletrónico, seguido das reuniões presenciais, intranet, sistema de mensagens instantâneas, grupos de discussão online, plataforma de partilha de informações e documentos, encontrando-se em minoria os quadros de avisos, as videoconferências e os boletins informativos impressos. Quanto à sua eficácia, todas as entrevistadas confirmaram a

mesma, devido ao facto de permitir uma comunicação rápida e direta (E1, E5), mais abrangente (E6, E11), formal e informal (E7), combinação de digital e face a face (E3), ágil e clara (E4, E8, E10) e que atenda às preferências das trabalhadoras (E9). Contudo, uma entrevistada garante que

“a comunicação virtual precisa ser aprimorada para maior eficiência.” (E2)

Na terceira pergunta **“Como são os colaboradores incentivados a participar ativamente na comunicação interna? Sentem-se envolvidos?”**, as entrevistadas exemplificam diversos incentivos para a participação, desde reuniões de equipa, ambiente aberto e inclusivo, grupos de trabalho interdisciplinares, sistema de sugestões e ideias, fóruns de discussão online, programas de reconhecimento e recompensas, treinamentos e workshops, programa de mentoria, pesquisas de opinião, até programas de partilha de boas práticas. No que concerne ao seu envolvimento, as entrevistadas garantem sentir-se envolvidas na comunicação interna e no processo de tomada de decisão e valorizadas, pois existe uma cultura de partilha de conhecimento, um canal aberto para diálogo e feedback dos colaboradores, ambiente de confiança e foco no desenvolvimento de habilidades de comunicação.

Na quarta pergunta **“Como é feita a comunicação e coordenação entre os departamentos? Existem desafios na comunicação entre eles?”**, as entrevistadas mencionam a realização de reuniões regulares de equipa e interdepartamentais para debater projetos e objetivos comuns, assim como, a utilização de e-mail, videoconferências e um sistema de partilha de informações para facilitar a comunicação e coordenação entre departamentos. Quanto aos principais desafios, as entrevistadas destacam a falta de clareza na definição de responsabilidades entre os departamentos (E1, E3, E6), falta de comunicação proativa, ágil e eficiente (E2, E3, E5, E7, E8), falta de partilha de informações (E4, E9), necessidade de uma melhor colaboração na troca de conhecimentos e recursos para evitar retrabalho e conflitos (E10, E11), barreiras linguísticas (E5) e falta de alinhamentos de objetivos entre os departamentos (E8).

Por último, foi solicitado às entrevistadas que mencionassem exemplos de situações em que a comunicação interna tivesse sido eficaz na instituição, tendo-se obtido uma diversidade de situações, tais como, implementação de novos projetos, nomeadamente de um benefício para os trabalhadores (E1, E3, E6), um sistema de gestão (E4), sistema de sugestões dos colaboradores (E7), processo de avaliação de desempenho (E9), programa de reconhecimento dos colaboradores (E10) e código de conduta (E11),

até à reestruturação da empresa (E2), mudança na política de trabalho remoto (E5) e fusão de duas equipas de trabalho (E8). Quanto às estratégias utilizadas para alcançar a eficácia da comunicação interna, as entrevistadas enumeraram as seguintes: reuniões regulares, utilização de plataformas online para a partilha de informações, sessões de formação, canais de comunicação para esclarecimento de dúvidas, grupos de trabalho, workshops, guia completo com instruções claras.

4.4 Discussão de Resultados

Nesta parte é apresentada uma comparação/confrontação dos resultados obtidos, através dos inquéritos por questionário e das entrevistas, com os resultados dos estudos realizados por diversos autores (Canha, 2021; Domingues, 2017; Lagoa, 2021; Luís, 2018; Pereira, 2022).

Após a elaboração da presente dissertação, aferiu-se que o objetivo geral foi bem-sucedido, na medida em que se conseguiu avaliar a eficácia da comunicação interna e o seu impacto nos comportamentos dos agentes educativos em instituições de ensino.

De seguida, serão debatidos os resultados consoante os cinco grupos representados nos inquéritos por questionário.

Comunicação Interna

Nesta variável verificou-se que as respondentes consideram que a comunicação interna na instituição é de interesse útil, uma vez que transmite informações relevantes, de forma bastante eficaz ou satisfatória. Estes resultados corroboram o estudo realizado por Lagoa (2021), onde se afere que a comunicação interna entre a direção, liderança intermédia e docentes é adequada e satisfatória. No estudo realizado por Luís (2018) verifica-se que a comunicação interna é encarada como sendo uma vantagem competitiva, pois contribui para a melhoria no alcance dos objetivos e para a melhoria do desempenho dos docentes. Em contrapartida, Domingues (2017) menciona que a comunicação interna é negligenciada e subestimada, apesar de assumir um papel formativo e informativo no quotidiano das organizações.

A informação é recebida, frequentemente, através de e-mail, quadros de avisos, reunião presencial, rede interna ou portal interno atualizado para partilha de informações, boletins informativos, grupos de discussão online e conversas com colegas, mostrando uma cultura de comunicação aberta e informal na instituição. Estes resultados corroboram

o estudo realizado por Canha (2021), onde a informação é recebida através de reuniões e conversas informais. No estudo realizado por Lagoa (2021) observa-se a combinação de correio eletrónico e reuniões presenciais. O estudo de Welch (2012) mostra uma preferência pelos meios eletrónicos e pela combinação de meios eletrónicos e meios impressos. Também no estudo realizado por Cano (2017) se verifica uma preferência pelas listas de correio eletrónico e pela Intranet, assim como nos estudos realizado por Pereira (2018) e Pereira (2022), onde se destaca a utilização de canais digitais e de plataformas de tecnologia digital. Em contrapartida, os canais de comunicação utilizados menos frequentemente são as reuniões por videoconferência, site da instituição e mensagens de telemóvel. Esta escolha pode dever-se ao facto de algumas trabalhadoras terem menos habilitações literárias e idade avançada, causando resistência à adoção de novas tecnologias, tal como apresentado no estudo de Domingues (2017).

Quanto à eficácia dos canais de comunicação utilizados, aferiu-se que estes são considerados eficazes, pois possibilitam uma comunicação rápida e direta, mais abrangente, ágil e clara, que pode ser formal ou informal, digital ou face a face, mas que, sobretudo, atenda às expetativas e necessidades das trabalhadoras. A este respeito, Diniz (2021) e Kunsch (2003) evidenciam a utilização de diversos campos de comunicação, incluindo a comunicação administrativa, institucional, mercadológica e interna, de modo a alcançar os objetivos organizacionais e melhorar a imagem e reputação da organização. No que concerne à transmissão, receção ou emissão de mensagens, as respondentes consideram que as mesmas são facilmente compreendidas, o que facilita a disponibilização de informações necessárias para a realização do trabalho. Contudo, grande parte das entrevistadas referiu a falta de clareza e transparência na transmissão de algumas informações.

Por sua vez, a transmissão das informações necessárias sobre alguns assuntos relevantes, tais como, os direitos e deveres dos colaboradores e normas internas, é realizada de forma frequente ou ocasional, em detrimento das informações sobre as atividades futuras, que são atualizadas e transmitidas mais regularmente. Esta situação mostra a intenção de integração dos trabalhadores na instituição, pois pretende que estes estejam atualizados sobre futuras atividades e iniciativas. Contudo, a instituição deve apostar mais na transmissão dos direitos e deveres, assim como nas normas internas.

Tipos de Comunicação Interna

Nesta variável observou-se que a comunicação interna escrita e oral são encaradas com ambiguidade, ou seja, são vistas como um tipo de informação útil, mas também como perda de tempo ou que implicam um trabalho adicional.

De modo que os trabalhadores sejam incentivados a participar na comunicação interna, a instituição implementou algumas medidas, desde reuniões de equipa, ambiente aberto e inclusivo, grupos de trabalho interdisciplinares, sistema de sugestões e ideias, fóruns de discussão online, programas de reconhecimento e recompensas, treinamentos e workshops, programa de mentoria, pesquisas de opinião, até programas de partilha de boas práticas. Com estas medidas, as entrevistadas garantem sentir-se envolvidas na comunicação interna e no processo de tomada de decisão e valorizadas, uma vez que existe um ambiente de confiança, baseado no desenvolvimento de habilidades comunicacionais, onde predomina uma cultura de partilha de conhecimento e de diálogo. Estes resultados corroboram as conclusões de diversos estudos, onde se destaca a importância da comunicação interna na criação de um ambiente de trabalho positivo e produtivo, assim como na construção de uma equipa coesa e na participação no processo de tomada de decisões (Cano, 2017; Kunsch, 2003; Men & Bowen, 2017; Neiva, 2018; Rocha & Luz, 2020).

Informação no Trabalho

Nesta variável aferiu-se que o meio de informação mais frequente para abordar assuntos sobre o trabalho passa pela conversa com os colegas de trabalho e pela conversa com a chefia, o que mostra uma cultura de comunicação informal e interação direta, mas também uma relação de comunicação direta e regular com a liderança. Em contrapartida, os meios de informação menos utilizados são a página internet da instituição e as redes sociais, refletindo uma preferência por canais mais tradicionais na comunicação interna. Estes resultados vão ao encontro do estudo concebido por Pereira (2018), onde se mostra que os canais tradicionais mantêm a sua eficiência e preferência por uma grande parte dos trabalhadores. Por sua vez, Luís (2018) observou que os docentes utilizam uma combinação de canais de comunicação entre os digitais e tradicionais, nomeadamente, o email, reuniões presenciais, cartazes, plataforma Moodle e website institucional, em detrimento da página de Facebook da escola. Também Canha (2021) aferiu a preferência pela combinação de canais de comunicação entre o material impresso e o material digital.

Neste caso, o meio de informação recebida (e-mail, quadros de avisos, reunião presencial e conversas com colegas) vai ao encontro das preferências das respondentes, que optam pela conversa com os colegas de trabalho e com a chefia, recorrendo menos à página internet da instituição e ao site da instituição. A diversidade de canais existentes na instituição é encarada como uma prática positiva, na medida em que permite que a organização alcance diferentes públicos e atenda a diversas necessidades de comunicação.

Relativamente às mensagens comunicadas para o superior hierárquico, estas contribuem para o bom funcionamento da instituição, apesar de não serem alvo de atenção necessária e imediata, não receberem resposta frequente, nem serem devidamente interpretadas. Isto mostra que a parte das mensagens transmitidas para o superior hierárquico que é escutada e respondida é benéfica e útil, pois serve para o bom funcionamento da instituição. Estes resultados vão ao encontro do estudo de Lagoa (2021), onde se verifica que a comunicação interna é mais fluida entre colegas de trabalho do que com a direção, sugerindo a criação de um canal de comunicação mais formal para o efeito.

Quanto à utilização de meios para transmitir mensagens entre colegas de trabalho, os mais utilizados são as conversas com os colegas, em detrimento da caixa de sugestões (em papel) e o correio eletrónico, o que mostra a preferência por uma comunicação mais direta, rápida e informal.

Por sua vez, o conteúdo das mensagens transmitidas entre colegas é semelhante ao conteúdo das mensagens transmitidas pela instituição, o que representa um alinhamento positivo entre a comunicação interna da instituição e as interpretações individuais dos colaboradores. Nesse sentido, é essencial que, tanto a mensagem e o conteúdo como a sua distribuição, sejam adaptados ao estilo e perfil dos trabalhadores (Diniz, 2021; Faria, 2009; Santos & Ventura, 2021)

Ruídos Comunicacionais

Nesta variável foi identificada a existência ocasional de ruídos na comunicação interna, apesar destes não impedirem o fluxo de comunicação. Segundo Caetano e Rosquilha (2007), alguns destes ruídos referem-se à problemas relacionados com a interpretação da mensagem recebida e com a falta de feedback, uma vez que as mensagens enviadas pelos trabalhadores aos seus superiores hierárquicos não são devidamente interpretadas, nem é dado o feedback aquando do cumprimento das tarefas. Também no

estudo de Domingues (2017) se verificou a existência de ruído na interpretação da mensagem, assim como a falta de feedback e desafios relacionados ao modelo de gestão das escolas, sobretudo em casos de hierarquias dispersas e extensas.

Eventualmente, na ocorrência de erros nas comunicações orais ou escritas, as respondentes tentam avisar, tanto o superior hierárquico direto como o colega responsável pela difusão da comunicação, sugerindo a adoção de um compromisso ativo com a melhoria da qualidade da comunicação interna, sobretudo no que concerne à correção de erros nas comunicações.

Nesta perspectiva, as trabalhadoras reconhecem a existência ocasional de ruídos na comunicação interna, estando comprometidas na sua resolução e melhoria da qualidade da comunicação, o que representa uma atitude positiva e um indicador promissor para a melhoria contínua da eficácia da comunicação interna na instituição.

Comunicação entre Hierarquias

Nesta variável reconheceu-se a disponibilidade do superior hierárquico na recepção de informações ou sugestões enviadas pelos trabalhadores. As entrevistadas garantem sentir-se envolvidas na comunicação interna e no processo de tomada de decisão e valorizadas, devido à cultura de partilha de conhecimento, ao canal aberto para diálogo e feedback dos colaboradores, ambiente de confiança e foco no desenvolvimento de habilidades de comunicação. Estes resultados vão ao encontro das conclusões obtidas nos estudos de Canha (2021), Pineda (2020), Rocha e Luz (2020), Vivas *et al.* (2022), onde as empresas que recorrem à comunicação como uma estratégia, apresentam um clima e cultura organizacional mais harmonioso e positivo, o que facilita o alcance dos objetivos, assim como o aumento do desempenho, motivação, respeito pela opinião dos outros, participação e informação de todas as tarefas essenciais para o bom funcionamento da empresa.

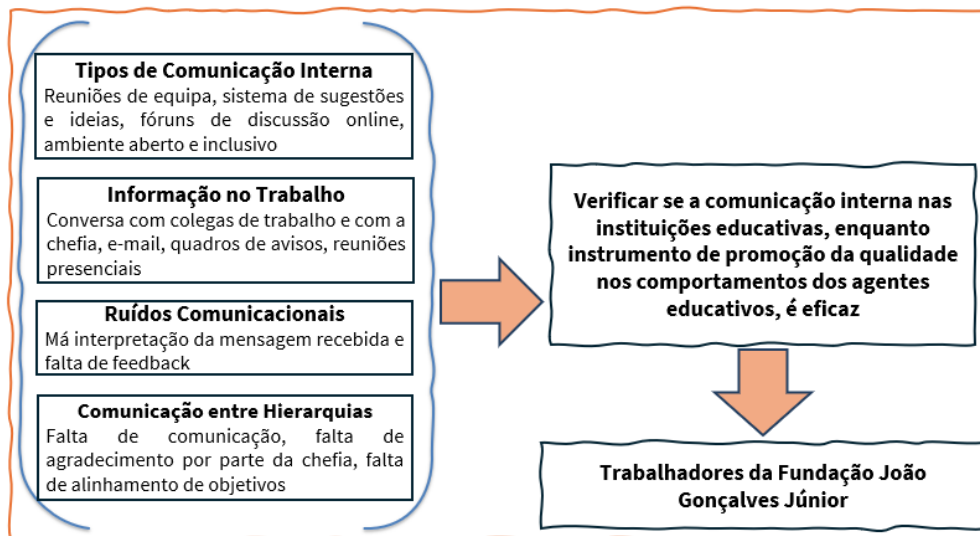
Quando é o superior hierárquico que emite as mensagens, estas são entendidas de forma frequente pelas trabalhadoras, o que facilita a compreensão das instruções para o cumprimento das obrigações. No entanto, nem sempre é dado feedback sobre o cumprimento das funções atribuídas, mas quando isso acontece, o feedback é frequentemente dado como uma crítica positiva. É de evidenciar as respostas dadas pelas entrevistadas no que se refere à existência de problemas relacionados com o feedback, o que mostra a congruência de informações entre ambos os instrumentos de recolha de dados.

Relativamente à forma de transmissão mais eficiente da informação interna na instituição, verificou-se que a combinação entre a forma escrita e a verbal é a mais eficiente, tal como apresentado anteriormente. Estes resultados vão ao encontro do estudo realizado por Luís (2018), onde os canais de comunicação mais eficazes para os docentes, são o email, as reuniões presenciais e os cartazes. A este respeito, Fatimayin (2018) e Welch (2012) realçam que a eficácia da comunicação interna depende do conteúdo da mensagem, da forma de transmissão da mensagem e do que se deseja transmitir no momento, uma vez que cada indivíduo tem a sua própria maneira e disposição de trabalhar.

Por último, nos aspetos da comunicação interna que devem ser alvo de melhorias, foram enumeradas a falta de comunicação, falta de agradecimento por parte da chefia e todos os pontos incluídos no inquérito por questionário. Também foram mencionadas a falta de clareza na definição de responsabilidades entre os departamentos, necessidade de uma melhor colaboração na troca de conhecimentos e recursos para evitar retrabalho e conflitos, existência de barreiras linguísticas e falta de alinhamento de objetivos entre os departamentos. Estes resultados diferem do estudo realizado por Canha (2021), onde se verifica que a comunicação interna é pautada pelo grau de clareza, síntese, acessibilidade e transparência.

A Figura 9 apresenta o modelo de investigação proposto, devidamente preenchido com os principais tópicos referentes à cada variável, mostrando que a comunicação interna na instituição é realizada recorrendo à reuniões de equipa, sistemas de sugestões e ideias, fóruns de discussão online, ambiente aberto e inclusivo, entre outros. Também se verificou que a informação no trabalho é transmitida através de conversas com colegas de trabalho, conversas com a chefia, e-mail, quadros de avisos ou reuniões presenciais. Contudo, existem alguns ruídos comunicacionais que devem ser minimizados ou evitados, tais como, má interpretação da mensagem recebida e falta de feedback. Nesse sentido, destaca-se a falta de comunicação entre hierarquias, falta de agradecimento por parte da chefia ou falta de alinhamento de objetivos. Quanto maior a aposta na melhoria destes aspetos, maior a eficácia da comunicação interna da instituição.

Figura 9
Modelo de investigação completo



Fonte: Elaboração própria

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as principais conclusões, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

5.1. Conclusões

A presente dissertação abrange duas partes, sendo a primeira referente à pesquisa bibliográfica de artigos sobre a temática alvo de estudo (comunicação interna) e as variáveis de estudo (tipos de comunicação interna, informação no trabalho, ruídos comunicacionais e comunicação entre hierarquias). A segunda parte refere-se à metodologia utilizada, tendo-se recorrido a dois instrumentos de recolha de dados constituído por inquéritos por questionário e entrevistas.

Como resultado da pesquisa bibliográfica obteve-se a seguinte pergunta de investigação: “Será que a comunicação interna nas instituições educativas, enquanto instrumento de promoção da qualidade nos comportamentos dos agentes educativos, é eficaz?”. A este respeito, é possível destacar que a eficácia da comunicação interna nas instituições educativas varia de acordo com as práticas específicas adotadas por cada trabalhador e pela própria instituição. No entanto, em geral, a comunicação interna parece desempenhar um papel fundamental na promoção da qualidade no comportamento dos agentes educativos.

Para esta investigação foram delineados os seguintes objetivos específicos: a) identificar os principais canais de comunicação interna adotados numa instituição de ensino; b) avaliar as perceções dos agentes educativos (educadores e ajudantes de ação educativa) sobre a eficácia da comunicação interna; c) compreender se os agentes educativos percecionam a utilidade e os benefícios da comunicação interna para o desempenho de suas funções.

Após a elaboração desta dissertação, foi possível verificar que os objetivos específicos foram alcançados, na medida em que se conseguiu identificar que os principais canais de comunicação interna adotados na Fundação João Gonçalves Júnior englobam a utilização de e-mail, quadros de avisos, reunião presencial, rede interna ou portal interno atualizado para partilha de informações, boletins informativos, grupos de discussão online, conversas com colegas de trabalho e conversas com a chefia. Um dos pontos fortes da instituição refere-se à existência de diversos canais de comunicação,

tanto tradicionais como digitais, o que facilita o envolvimento de todos os trabalhadores. Outro aspecto relevante é a adaptação da comunicação interna a situações específicas, nomeadamente, a implementação de novos projetos, mudanças organizacionais ou a introdução de novos benefícios na organização. Em todas essas situações, a comunicação clara, o envolvimento dos trabalhadores e o uso de múltiplos canais desempenham um papel fundamental para garantir que as mensagens sejam compreendidas e que os trabalhadores se sintam envolvidos e informados.

Quanto à avaliação das percepções dos agentes educativos sobre a eficácia da comunicação interna, observou-se que as respondentes consideram que a mesma é bastante eficaz ou satisfatória, pois permitem uma comunicação rápida e direta, mais abrangente, ágil e clara, que pode ser formal ou informal, digital ou face a face, mas que, sobretudo, corresponde às expectativas e necessidades dos trabalhadores. Nesse sentido, os trabalhadores destacaram a importância de canais de comunicação eficazes, tais como reuniões regulares e comunicação direta com a direção da instituição. Não obstante, as respondentes mencionaram áreas de melhorias para que a comunicação interna seja mais eficaz e eficiente, nomeadamente, consistência do feedback dos superiores hierárquicos, gestão de ruídos comunicacionais e falta de transparência na transmissão de algumas informações. Por esse motivo, é importante continuar a promover uma cultura de comunicação aberta, assim como incentivar a participação dos trabalhadores na identificação de problemas e sugestões de melhoria e encontrar meios adequados para a transmissão de informações sensíveis ou críticas, garantindo que os trabalhadores tenham acesso a dados claros e fiáveis.

Em relação à compreensão da utilidade e dos benefícios da comunicação interna para o desempenho das funções dos agentes educativos, estes reconhecem a sua utilidade, uma vez que a mesma exerce influência sobre vários aspetos da vida escolar, incluindo a motivação dos colaboradores, a satisfação no trabalho e a qualidade das interações dentro da instituição. Os trabalhadores que estão devidamente informados e envolvidos nas atividades da instituição e no processo de tomada de decisões apresentaram um nível mais elevado de motivação. Para além disso, a comunicação interna permite a expressão e audição de todos os envolvidos na organização, o que mostra que os trabalhadores desejam ser ouvidos e contribuir ativamente para a comunicação interna. Para o efeito, a comunicação interna deve ser transparente e aberta para promover uma cultura de confiança, colaboração e participação ativa.

Em suma, a comunicação interna na Fundação João Gonçalves Júnior é considerada como um pilar para o funcionamento da organização, uma vez que afeta de forma positiva e direta o comportamento dos agentes educativos, nomeadamente o envolvimento dos trabalhadores, transparência, colaboração, resolução eficaz de problemas, desempenho global e promoção da qualidade. No entanto, a eficácia pode variar de acordo com a abordagem específica de cada instituição. Por esse motivo, é essencial a criação de estratégias que aumentem a motivação, satisfação e envolvimento dos trabalhadores, tais como, reuniões regulares, sessões de treinamento, campanhas de comunicação e programas de reconhecimento.

Em suma, “*The biggest problem with communication is that we often assume it has already taken place*” (Whyte, 1950). Esta frase significa que a comunicação, sobretudo dentro da organização, deve ser devidamente compreendida e escutada de forma atenta, de modo que a mesma seja eficaz e cumpra o seu propósito.

5.2. Limitações do estudo

Na realização do presente estudo, surgiram algumas limitações que afetaram a sua condução e resultados.

Uma das principais limitações refere-se ao contexto em que foi realizado. O início da pesquisa coincidiu com o período da pandemia de COVID-19, que teve um impacto significativo nas operações normais das instituições educacionais. As medidas de distanciamento social e as restrições à circulação tornaram desafiador o agendamento de reuniões com a direção da escola, bem como a recolha de dados diretamente no ambiente escolar.

Durante a pesquisa bibliográfica, ficou evidente a carência de estudos específicos sobre o tema da comunicação interna aplicada em contextos escolares, o que pode ter limitado a profundidade das análises e das comparações. No entanto, esta limitação também ressalta a relevância do presente estudo, pois colmata uma lacuna na pesquisa educacional.

Outra limitação refere-se ao tamanho da amostra, que foi relativamente pequena. A amostra incluiu um número limitado de participantes (11 trabalhadores), devido a várias circunstâncias, incluindo a disponibilidade dos agentes educacionais para responder ao questionário e participar nas entrevistas. Uma amostra maior poderia ter permitido uma análise mais abrangente das perceções dos agentes educacionais em

relação à comunicação interna na escola. Apesar disso, os dados do estudo foram validados e proporcionaram uma importante visão, o que possibilitou a realização da presente dissertação.

De modo a lidar com a limitação da amostra, foi adotada uma estratégia de combinação de métodos de recolha de dados, utilizando inquéritos por questionários e entrevistas, o que permitiu uma abordagem mais ampla e uma compreensão mais profunda das perceções dos agentes educacionais. No entanto, essa combinação de métodos também apresentou desafios na análise e na integração dos resultados, devido às diferenças na natureza dos dados e à variedade de perspetivas obtidas.

Quanto à sua generalização, é de evidenciar que os resultados deste estudo estão intrinsecamente ligados ao contexto específico da Fundação João Gonçalves Júnior, pois cada ambiente educacional é único, pelo que, as práticas de comunicação interna devem ser adaptadas às necessidades e características individuais de cada instituição. Embora os resultados não se possam generalizar, destaca-se a relevância contínua da comunicação interna como uma ferramenta estratégica em ambientes educacionais e organizacionais em geral.

5.3. Pesquisas Futuras

Como sugestões de pesquisas futuras e desenvolvimentos do projeto seria importante implementar as recomendações dadas pelas respondentes na Fundação João Gonçalves Júnior e, posteriormente, avaliar o impacto dessas mudanças na comunicação interna e na dinâmica da instituição.

Para além disso, poderia ser realizado um estudo comparativo entre várias instituições educacionais, considerando diferentes tamanhos, níveis de ensino e localizações geográficas, de modo a fornecer insights valiosos sobre a eficácia de diferentes abordagens de comunicação interna.

Outra sugestão seria a elaboração de uma pesquisa longitudinal que acompanhasse a Fundação João Gonçalves Júnior durante um período significativo, o que poderia mostrar uma visão mais profunda das mudanças na comunicação interna ao longo do tempo e o seu impacto nas condições de trabalho e no desempenho dos trabalhadores.

A criação de ferramentas de avaliação mais específicas e adaptadas à realidade educacional poderia melhorar, ainda mais, a medição da comunicação interna, incluindo indicadores de motivação, satisfação no trabalho e qualidade das interações.

Também seria útil, analisar a evolução da tecnologia, uma vez que o papel da comunicação digital nas escolas é cada vez mais relevante, pelo que, seria interessante estudar a eficácia de ferramentas de comunicação online, tais como plataformas educacionais ou redes sociais ou aplicações com base na inteligência artificial.

Por sua vez, a exploração da comunicação interna também afeta a relação entre a escola, os pais e os alunos, pelo que, poderia ser uma direção promissora para futuras pesquisas. Nesta perspectiva, seria interessante investigar a relação entre a qualidade da comunicação interna e os resultados acadêmicos dos alunos, de modo a avaliar se uma comunicação mais eficaz contribui para o aumento do desempenho escolar.

Estas sugestões podem orientar futuros estudos relacionados à comunicação interna em instituições educacionais, na medida em que englobam diversas áreas de pesquisa que podem melhorar a compreensão da importância da comunicação interna no ambiente educacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aruma, E. O. (2018). Roles of communication in community development. *International Journal of Network and Communication Research*, 5(1), 1-10. <https://ejournals.org/wp-content/uploads/Roles-of-Communication-in-Community-Development.pdf>
- Barañano, A. (2004). *Métodos e técnicas de investigação em gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Edições Silabo.
- Bobião, R. (2018). *Gerações e diferenças salariais entre géneros: O impacto nas intenções de turnover e na perceção de bem-estar no trabalho* [Tese de Doutoramento, ISPA]. Repositório do ISPA. <http://hdl.handle.net/10400.12/6843>
- Bolfek, B., Milkovic, V., & Lukavac, M. (2017). The impact of internal communication on employee satisfaction at a workplace. *Oeconomica Jadertina*, 7(1), 16-27. <https://doi.org/10.15291/oec.1348>.
- Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media & Jornalismo: Uma Revista do Centro de Investigação Media e Jornalismo*, 18(33), 91-102. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_6
- Caetano, J., & Rasquilha, L. (2007). *Gestão da comunicação*. Quimera.
- Canha, S. (2021). *A comunicação entre as equipas multidisciplinares de apoio à educação inclusiva e os centros de apoio à aprendizagem no concelho de Santarém*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Leiria]. Repositório do Instituto Politécnico de Leiria. <http://hdl.handle.net/10400.8/6097>
- Cano, M. A. (2017). *A Comunicação da ASF com os colaboradores e com a comunidade em geral*. [Relatório de Estágio, Universidade de Évora]. Repositório da Universidade de Évora. <http://hdl.handle.net/10174/20670>
- Carvalho, J. (2012). *A importância da comunicação para a construção da imagem da escola*. [Relatório de Atividade e Desenvolvimento Profissional, Instituto Superior de Educação e Ciências]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/8768>
- Closs, D. (2018). *Canais de comunicação interna – Vantagens e desvantagens de 9 ferramentas de CI*. <https://endomarketing.tv/canais-de-comunicacao-interna/>
- Cook, L., & Kamalodeen, V. (2019). *Mixed methods case study research*. <https://www.ualberta.ca/international-institute-for-qualitative->

- methodology/media-library/international-institute-of-qualitative-methods/webinars/mixed-methods/2019/cook-kamalodeen-webinar-final.pdf
- Cowan, D. (2017). *Strategic internal communication: How to build employee engagement and performance*. (2ª ed.). Kogan Page
- Creswell, J.W. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*. SAGE.
- Cruz, A. M., & Silva, G. S. (2020). Fatores de sucesso na comunicação interna das organizações. *Administração de Empresas em Revista*, 4(18), 312-321.
- Diniz, A. R. (2021). *O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: O caso de uma empresa de educação*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica do Rio de Janeiro]. <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/52642/52642.PDF>
- Domingues, M. (2017). *Desafios da comunicação interna numa creche - Proposta para a definição de um plano de comunicação interna numa creche no concelho de Lisboa*. [Dissertação de Mestrado, ISCTE]. Repositório do ISCTE. <http://hdl.handle.net/10071/15039>
- Dzamtoska, S., Matlievska, M., & Denkova, J. (2013). Internal communication as a precondition for successful management: theoretical approach. *Journal of Process Management – New Technologies*, 1(2), 96-101. <https://doi.org/10.5937/JPMNT1302096D>
- Fachin, O. (2017). *Fundamentos da metodologia científica: Noções básicas em pesquisa científica*. (6ª ed.). Saraiva.
- Falaster, C., Ferreira, M.P., & Reis, C. (2015). Atributos que atraem a Geração Y na escolha do emprego ideal: Uma análise a partir da perspectiva de estudantes veteranos. *CONTEXTUS – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 13(3), 7-31.
- Faria, P. S. (2009). *Comunicação interna nas organizações*. https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/comunicacao_interna.pdf
- Fatimayin, F. (2018). *What is Communication?* https://www.researchgate.net/publication/337649561_What_is_Communication
- Fernández, G. (2019). *Comunicación efectiva*. (3ª ed.). México.
- Ferreira, M. R. (2021). A eficácia da comunicação interna para promoção da qualidade organizacional. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 8, 22-39. <https://doi.org/10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/saude/promocao-da-qualidade>

- Filho, J., Marchisotti, G., Maggessi, K., & Junior, H. (2018). Método de pesquisa misto para identificação do problema de pesquisa. *Conhecimento & Diversidade*, 10(22), 88-102. <https://doi.org/10.18316/rcd.v10i22.5155>
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lusodidacta.
- Genç, R. (2017). The importance of communication in sustainability & sustainable strategies. *Procedia Manufacturing*, 8, 511–516. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.065>.
- Gesell, C., Glas, A., & Essig, M. (2018). Business-to-Business communication in a dynamic environment: A systematic additive analysis referring to ramp-up management. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 25(4), 339-355. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2018.1532664>
- Gil, A. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6ª ed.). Editora Atlas.
- García, D. (2016). A avaliação dos sistemas de comunicação interna: Um método para a compreensão da comunicação nas organizações. *Líbero*, 19(37), 63-70.
- Hoy, W. K., & Miskel. (2013). *Education administration: Theory, research and practice*. McGraw Hill
- Institute of Internal Communication. (2018). *The IoIC Profession Map*. <https://www.ioic.org.uk/about-ioic/ioic-profession-map>
- Jandt, F. E. (2020). *An introduction to intercultural communication: Identities in a Global Community*. Sage
- Karenges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement. *Public Relations Review*, 41(1), 129-131. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>
- Kunsch, M. M. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* (4ª ed.). Summus Editorial.
- Kunsch, M. M. (2014). Comunicação organizacional: Contextos, paradigmas e abrangência conceptual. *MATRIZES*, 8(2), 35-61. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v8i2p35-61>
- Kunsch, M. M. (2016). *Comunicação organizacional estratégica: Aportes conceituais e aplicados*. Summus Editorial.
- Lagoa, A. (2021). *A comunicação interna como ferramenta de gestão - Um estudo de caso no Agrupamento de Escolas Fontes Pereira de Melo*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <http://hdl.handle.net/10400.22/20353>

- Luíso, E. (2018). *An information systems' model of internal communication with and between teachers, as internal stakeholders, in Portuguese public schools*. [Tese de Doutoramento, Universidade Aberta]. Repositório Aberto. <http://hdl.handle.net/10400.2/7844>
- Lupetti, M. (2013). *Gestão estratégica da comunicação mercadológica: planejamento* (2ª ed.). Cengage Learning Nacional.
- Manaure, E. J. (2021). Factores de la comunicación organizacional interna que afectan la gestión de un núcleo escolar rural. *Revista Investigación y Postgrado RevInpost*, 36(1), 31-57.
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. (6ª ed.). ReportNumber
- Martins, M. (2019). Comunicação interna, um benefício constante. <https://www.linkedin.com/pulse/comunica%C3%A7%C3%A3o-interna-umbenef%C3%ADcio-constante-marcos-martins/?originalSubdomain=pt>
- Men, L. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- Men, R., & Bowen, S. (2017). *Excellence in internal communication management*. Business Expert Press.
- Minayo, M. (2010). Técnicas de pesquisa: Entrevista como técnica privilegiada de comunicação. In M. Minayo. *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde* (pp. 261-297) (12ª ed.). Hucitec.
- Mussá, N. (2020). *Meios de comunicação social: O antes, o agora, e o depois*. <https://www.pai.pt/artigos/35-meios-de-comunicacao-social-oantes-o-agora-e-o-depois>
- Neiva, F. (2018). Comunicação das organizações: Um olhar sobre a importância da comunicação interna. *Media & Jornalismo*, 18(33). https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_4
- Omilion-Hodges, L., & Baker, C. (2014). Everyday talk and convincing conversations: Utilizing strategic internal communication. *Business Horizons*, 57(3), 435-445. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.02.002>
- Paranhos, R., Filho, D., Rocha, E., Júnior, J., & Freitas, D. (2016). Uma introdução aos métodos mistos. *Sociologias*, 18(42), 384-411. <https://doi.org/10.1590/15174522-018004221>

- Pereira, N. (2018). Comunicação interna na era digital: O caso da McDonald's e o Dia Internacional da Mulher. *Comunicação Pública*, 13(25). <https://doi.org/10.4000/cp.2954>
- Pereira, H. (2022). *A gestão da comunicação interna entre docentes num agrupamento de escolas utilizando as tecnologias digitais*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/41638>
- Pimpão, A. (2013). *A importância da comunicação interna numa empresa: aplicada ao caso TIMWE*. [Dissertação de Mestrado, ISCTE]. Repositório do ISCTE. <http://hdl.handle.net/10071/8056>
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. (5ª ed.). Gradiva.
- Rego, A. (2016). *Comunicação pessoal e organizacional: Teoria e prática*. (3ª ed.). Edições Sílabo.
- Rocha, M. M., & Luz, C. N. (2020). A importância da comunicação nas organizações. *Revista Multidebates*, 4(3), 10-23.
- Ruão, T. (2016). *A organização comunicativa: Teoria e prática em comunicação organizacional*. CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho.
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: An antecedent to organizational engagement. *Public Relations Review*, 43(5), 904-914.
- Samovar, L. A., Porter, R. E., McDaniel, E. R., & Roy, C. S. (2017). *Communication between cultures*. (9ª ed.). Wadsworth/Cengage Learning.
- Santana, J. M. & Brandão, N. G. (2018). O papel estratégico da comunicação interna na transmissão dos valores de identidade e cultura da organização com On Group. *Comunicação Pública*, 13(25), 1-19.
- Santos, R. M. (2015). *A comunicação interna como diferencial para as organizações*. [Trabalho de Conclusão de Curso], Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.
- Santos, M. D., & Ventura, A. C. (2021). Comunicação interna em instituições públicas de ensino superior: Canais e conteúdos. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 14(1), 130-151.
- Severino, A. J. (2016). *Metodologia do trabalho científico*. (24ª ed.). Cortez.

- Silva, S., Ruão, T., & Gonçalves, G. (2020). O estado de arte da comunicação organizacional: As tendências do século XXI. *Observatorio (OBS*) Journal*, 14(4), 98-118.
- Simões, A. V., Dimas, I. D., Calvão, A. R. (2016). Communication, the cornerstone of organizational life: Business communication tools used by portuguese companies. *Polissema*, 16, 137-154.
- Smith, L., & Mounter, P. (2008). *Effective internal communication*. (2ª ed.). Cogan Page Limited.
- Thornhill, A., Lewis, P., & Saunders, M. N. (1996). The role of employee communication in achieving commitment and quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 4(1), 12-20.
- Vazzoler, E. (2016). *Comunicação organizacional – O que é, tipos, importância e como melhorar a da sua empresa*.
<https://endomarketing.tv/comunicacaoorganizacional/>
- Veiga, I. (2019). *A comunicação interna como uma função estratégica das organizações. proposta de um guia de boas práticas em comunicação interna*. [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Comunicação Social]. Repositório Científico do Instituto Politécnico de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.21/11379>
- Ventura, M. M. (2012). *Estratégias de Comunicação Interna*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <http://hdl.handle.net/10400.22/3099>
- Vergheze, A. (2017). Internal communication: Practices and implications. *Journal of Indian Management*, 14(3), 103-113.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: O processo de construção do conhecimento*. Edições Sílabo.
- Vivas, A., Solis, D., & Quinonez, J. (2022). Comunicação organizacional interna como fator determinante no desempenho do trabalho. *Revista IberoAmericana de Estudos em Educação*, 2937-2953.
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246-254. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.017>.
- Zaumane, I. (2018). Internal communication challenges in 21st century organization. *IJRDO - Journal of Business Menagement*, 4(2), 92-101.

APÊNDICES

Apêndice A – Inquérito por Questionário

Para responder a este questionário, por favor,
assinale com uma cruz (X)
a opção correspondente à sua resposta.

COMUNICAÇÃO INTERNA

1. Como classifica a comunicação interna na sua instituição?

Útil Eficaz Inútil Abrangente Outra? Qual? _____

2. Recebe a informação interna mais frequentemente, através de...

Memorandos

Sempre Frequentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

Quadro de avisos

Sempre Frequentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

Reunião presencial

Sempre Frequentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

Reunião por videoconferência

Sempre Frequentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

Reunião por videoconferência

Sempre Frequentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

Conversas com colegas (informal)

Sempre Frequentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

Site da instituição

Sempre Frequentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

Correio eletrónico (e-mail)

Sempre Frequentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

Correio eletrónico (e-mail)

(Sempre (Frequentemente (Ocasionalmente (Raramente (Nunca

Mensagens de telemóvel

(Sempre (Frequentemente (Ocasionalmente (Raramente (Nunca

Mensagens das redes sociais (Facebook, Instagram, entre outras)

(Sempre (Frequentemente (Ocasionalmente (Raramente (Nunca

Recebe a sua comunicação interna mais frequentemente através de outro meio de comunicação. Qual?

Quando?

(Sempre (Frequentemente (Ocasionalmente (Raramente (Nunca

3. Na sua opinião, considera que as mensagens internas transmitidas, recebidas ou enviadas, são facilmente compreendidas?

(Sempre (Frequentemente (Ocasionalmente (Raramente (Nunca

4. Considera que a Organização lhe fornece todas as informações necessárias para a realização do seu trabalho?

(Sempre (Frequentemente (Ocasionalmente (Raramente (Nunca

5. Se respondeu Raramente ou Nunca, quais são as informações que considera que lhe fizeram falta para a correta execução das suas funções?

6. Considera que a sua instituição fornece aos colaboradores as informações necessárias sobre:

Os direitos e deveres dos colaboradores

(Sempre (Frequentemente (Ocasionalmente (Raramente (Nunca

Normas internas a seguir para a realização das suas funções

(Sempre (Frequentemente (Ocasionalmente (Raramente (Nunca

Informações sobre atividades futuras (como festas, reuniões de grupo de trabalho entre outros)

(Sempre (Frequentemente (Ocasionalmente (Raramente (Nunca

TIPOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

1. Na sua instituição, quais destas palavras e expressões associa à...

a. comunicação interna escrita?

Censura Trabalho Adicional Elogio Eficácia Informação útil
Perda de tempo Outra. Qual? _____

b. comunicação interna oral?

Censura Trabalho Adicional Elogio Eficácia Informação útil
Perda de tempo Outra. Qual? _____

2. Defina a comunicação interna na sua instituição numa palavra:

INFORMAÇÃO NO TRABALHO

1. Indique, com que frequência, utiliza os seguintes meios quando precisa de informação para o seu trabalho:

Conversa com colega de trabalho

Sempre Frequentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

Conversa com chefia

Sempre Frequentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

Quadro de avisos

Sempre Frequentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

Página internet da instituição

Sempre Frequentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

Correio eletrónico

Sempre Frequentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

Redes sociais (Facebook, Instagram, por exemplo)

Sempre Frequentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

Outro meio. Qual? _____

Sempre Frequentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

2. Quando comunica as suas sugestões, reclamações, opiniões ou dúvidas ao seu superior hierárquico, as suas mensagens...

Merecem atenção

() Sempre () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca

São pensadas como contribuição para o bom funcionamento da instituição

() Sempre () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca

Recebem resposta

() Sempre () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca

São bem interpretadas

() Sempre () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca

3. Indique, com que frequência, os colaboradores da sua instituição utilizam os seguintes meios para transmitir mensagens entre colegas de trabalho:

Conversa com colega

() Sempre () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca

Caixa de sugestões (em papel)

() Sempre () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca

Correio eletrónico

() Sempre () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca

Página Internet da instituição

() Sempre () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca

Mensagem por telemóvel

() Sempre () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca

Mensagem por redes sociais (Facebook, Instagram, entre outras)

() Sempre () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca

Outro meio. Qual? _____

() Sempre () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca

4. Considera que os conteúdos das mensagens trocadas entre colegas de trabalho são correspondentes às mensagens transmitidas pela Instituição?

() Sempre () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca

RUÍDOS COMUNICACIONAIS*

*Ruídos comunicacionais são **todos os fatores que impedem uma correta receção da comunicação**, quer ela seja oral ou escrita. São **falhas** que impedem a eficácia da comunicação entre pessoas.

1. Considera que existem ruídos comunicacionais nas mensagens que recebe ou envia para colegas ou chefias?

() Sempre () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca

2. Considera que esses ruídos comunicacionais nas mensagens orais ou escritas são facilmente anulados?

() Sempre () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca

3. Quando se apercebe de erros nas comunicações orais ou escritas tenta avisar...

O seu superior hierárquico direto

() Sempre () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca

O colega responsável pela difusão da comunicação

() Sempre () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca

Os colegas de trabalho

() Sempre () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca

COMUNICAÇÃO ENTRE HIERARQUIAS

1. Considera que o seu superior hierárquico está disponível para receber as informações/sugestões que lhe são enviadas?

Sempre Frequentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

2. Considera que os colaboradores entendem as informações/mensagens enviadas pelos superiores hierárquicos?

Sempre Frequentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

3. Na sua opinião, a comunicação interna permite-lhe saber como cumprir melhor com as suas obrigações?

Sempre Frequentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

4. Considera que o seu superior hierárquico lhe dá feedback sobre como está a cumprir as funções que lhe foram atribuídas?

Sempre Frequentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

5. Se respondeu Sempre, Frequentemente, Ocasionalmente ou Raramente, considera esse feedback como...

Critica positiva

Sempre Frequentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

Critica negativa

Sempre Frequentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

Na sua opinião, indique a forma de transmissão mais eficiente da informação interna na sua instituição

Por escrito Verbalmente Escrito/verbal

Na sua opinião, indique aspetos da comunicação interna que poderiam ser melhorados na sua instituição

CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

Género Masculino Feminino

Idade _____ Anos

Estado Civil

Solteiro Casado União de facto Separado Divorciado Viúvo

Habilitações literárias

- 1.º Ciclo Ensino Básico (Até ao 4.º ano)
 2.º Ciclo Ensino Básico (5.º e 6.º anos)
 3.º Ciclo Ensino Básico (7.º, 8.º e 9.º anos)
 Ensino Secundário (10.º, 11.º e 12.º anos)
 Licenciatura
 Mestrado
 Doutoramento

Situação perante o trabalho

- Empregado a termo certo
 Empregado sem termo
 Recibos verdes
 Outro

Qual? _____

Profissão _____

Há quanto tempo exerce este cargo?

_____ Anos (aproximadamente)

Residência (Distrito/Cidade)

_____/_____

O questionário termina aqui.
Muito obrigado pela sua colaboração!

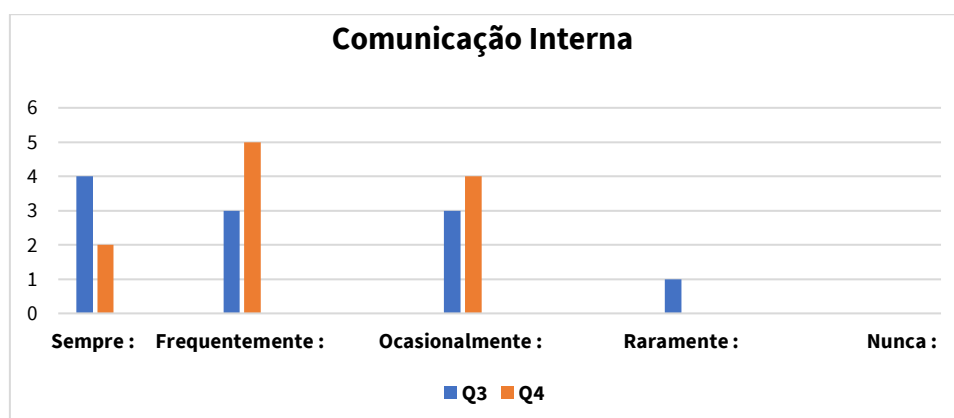
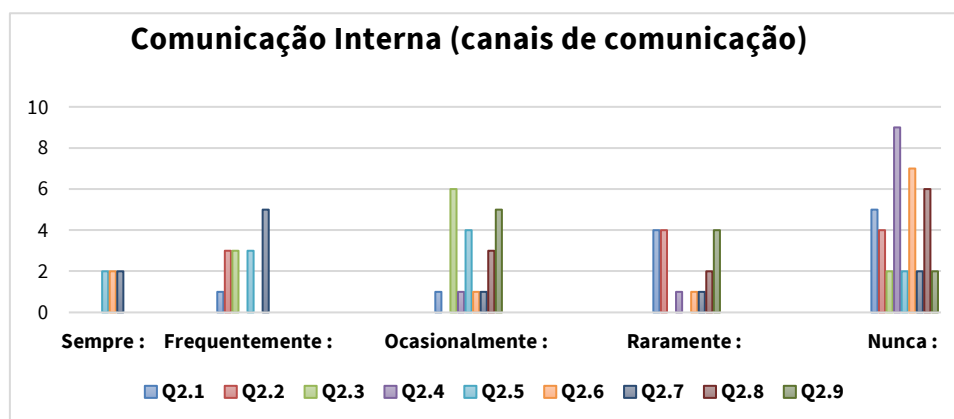
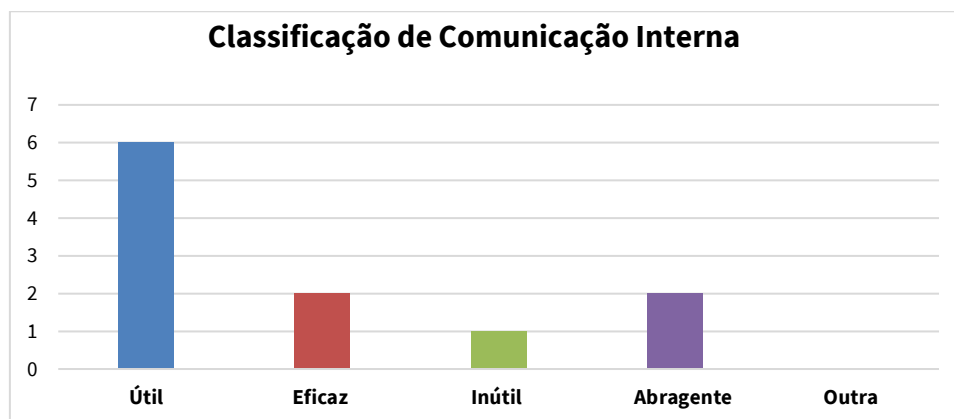
Data ___/___/2022

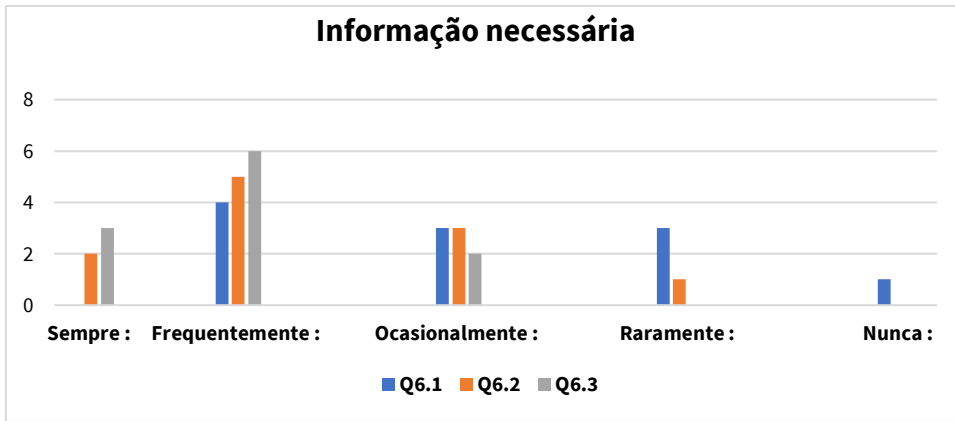
Apêndice B – Entrevista

Objetivos	Perguntas	Relacionamento com a questão de partida
Objetivo 1: Avaliar a comunicação interna na instituição.	Como avalia a comunicação interna na instituição? Quais são os pontos fortes e fracos?	- Identificar se a comunicação interna contribui para a promoção da qualidade nos comportamentos dos agentes educativos.
Objetivo 2: Identificar os canais de comunicação utilizados.	Quais são os canais de comunicação que são utilizados na instituição? São eficazes?	- Compreender quais canais são utilizados e se são eficazes para promover a qualidade nos comportamentos dos agentes educativos.
Objetivo 3: Explorar a participação e o envolvimento dos colaboradores.	Como são os colaboradores incentivados a participar ativamente na comunicação interna? Sentem-se envolvidos?	- Analisar se a participação e o envolvimento dos colaboradores na comunicação interna influenciam a qualidade nos seus comportamentos.
Objetivo 4: Investigar a cooperação e coordenação entre departamentos.	Como é feita a comunicação e coordenação entre os departamentos? Existem desafios na comunicação entre eles?	- Compreender como a comunicação e a coordenação entre departamentos afetam os comportamentos dos agentes educativos e se existem desafios a serem superados.
Objetivo 5: Obter exemplos de comunicação interna eficaz.	Poderia dar exemplos de situações em que a comunicação interna foi eficaz na instituição? Como foi alcançada essa eficácia?	- Identificar exemplos concretos de situações em que a comunicação interna contribuiu para a promoção da qualidade nos comportamentos dos agentes educativos.

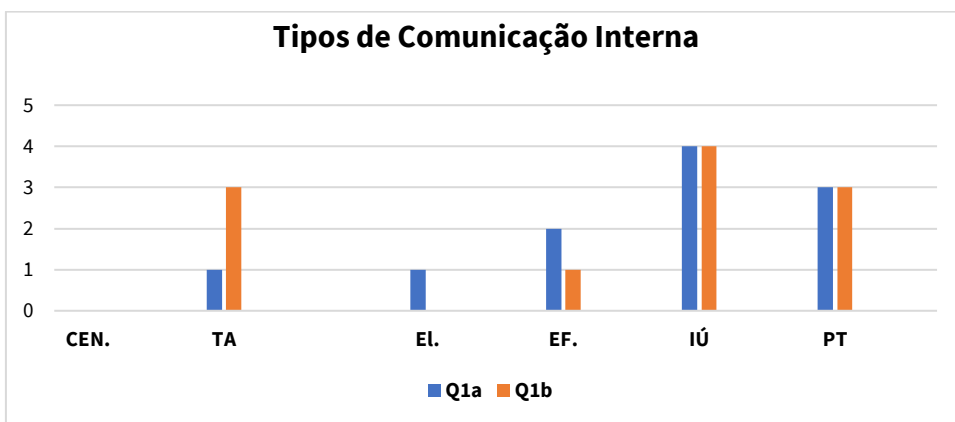
Apêndice C – Resultados dos Questionários

Grupo 2 – Comunicação Interna



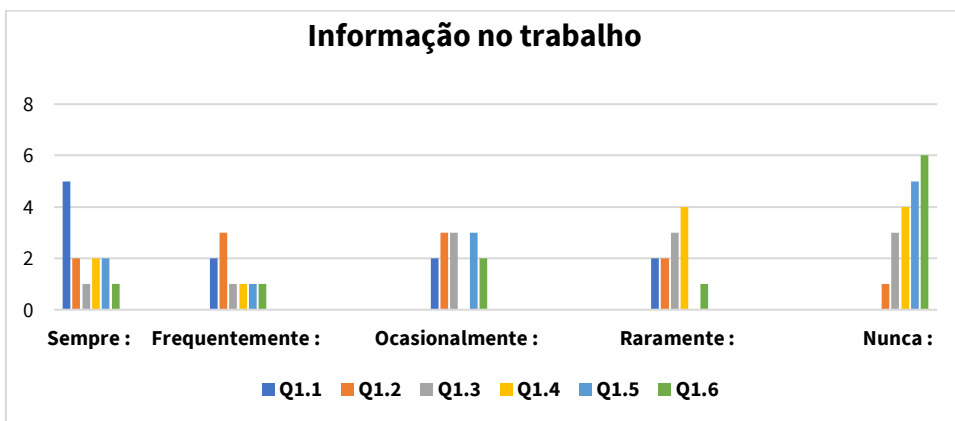


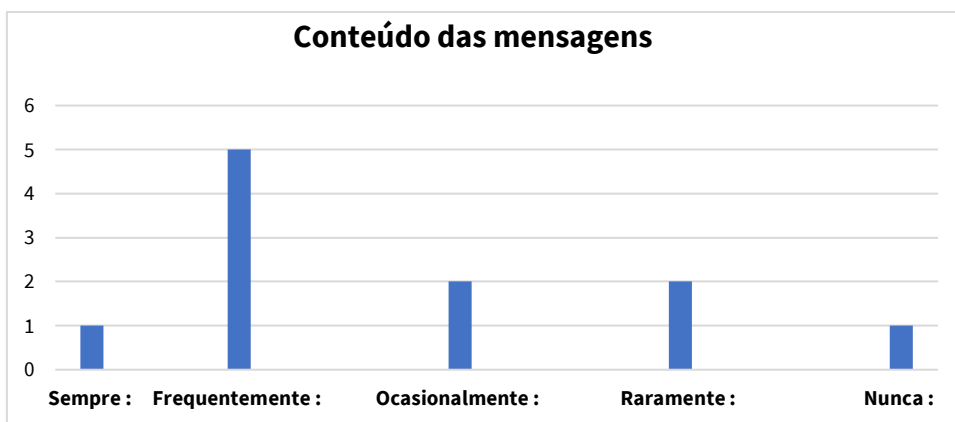
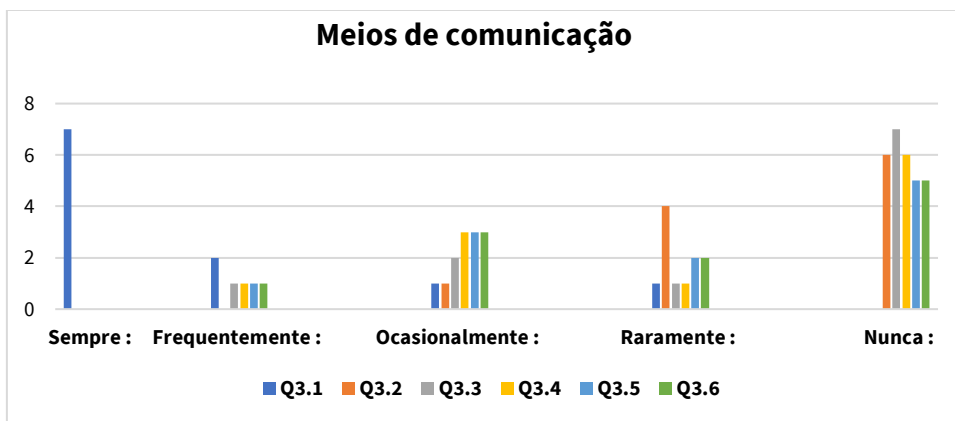
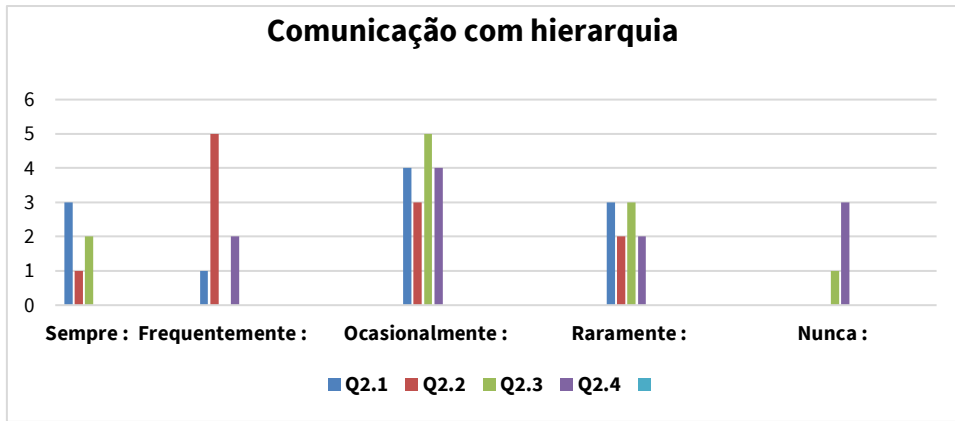
Grupo 3 – Tipos de Comunicação Interna



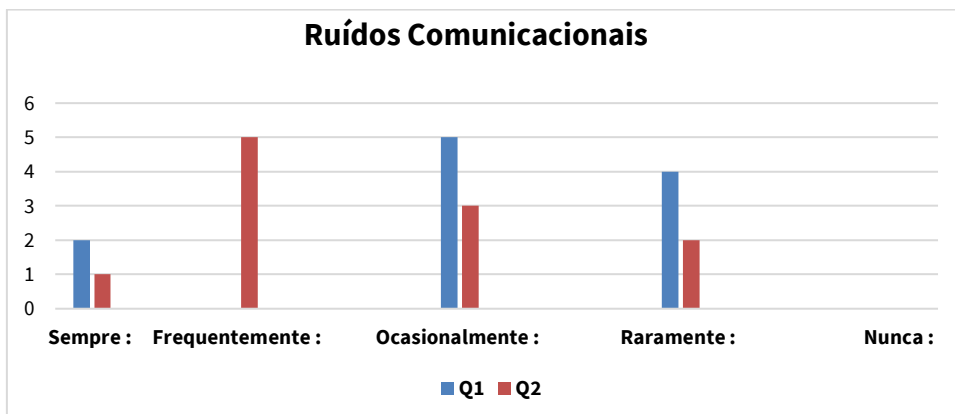
Nota: Censura (CEN), Trabalho Adicional (TA), Elogio (EL), Eficácia (EF), Informação Útil (IU), Perda de Tempo (PT)

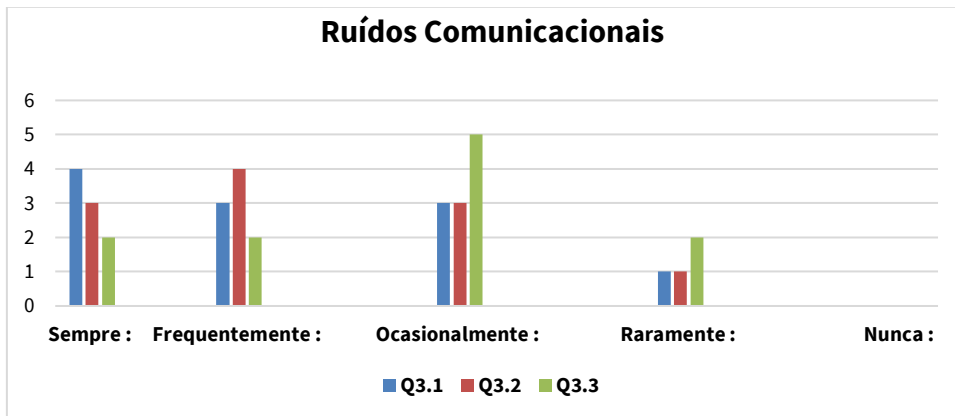
Grupo 4 – Informação no Trabalho



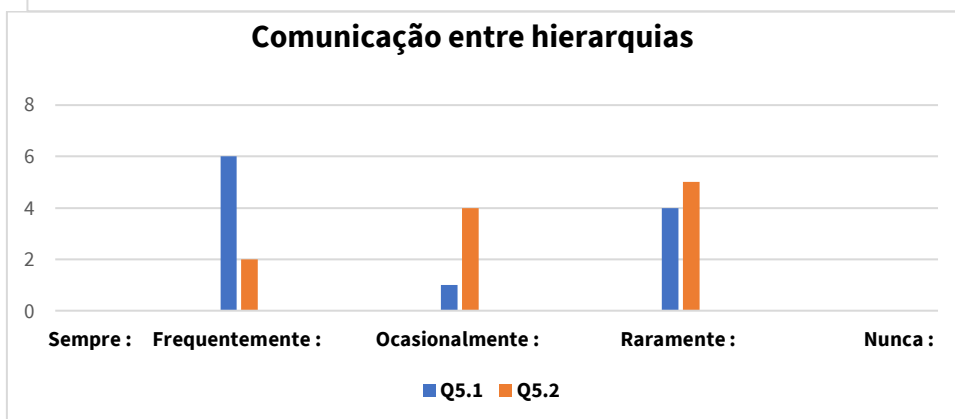
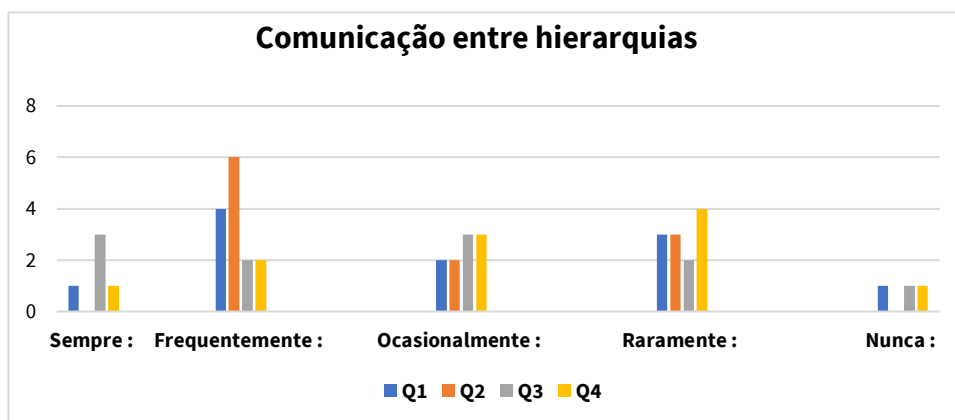


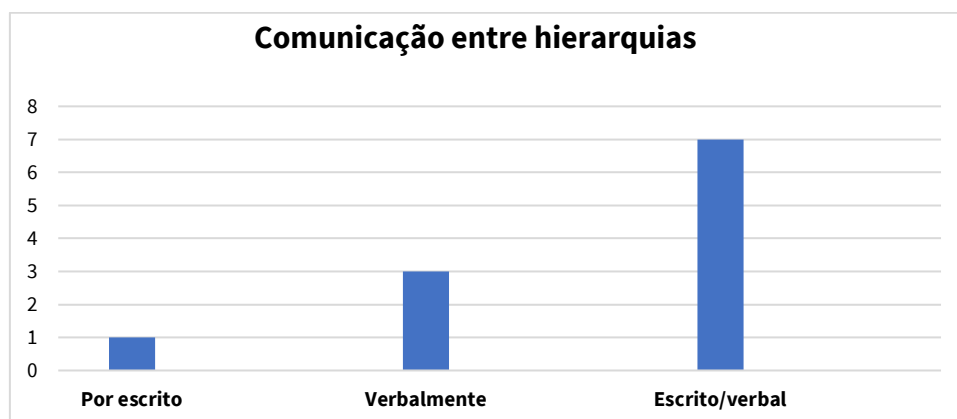
Grupo 5 – Ruídos Comunicacionais





Grupo 6 – Comunicação entre Hierarquias





Apêndice D – Resultados das Entrevistas

1. Como avalia a comunicação interna na instituição? Quais são os pontos fortes e fracos?

Entrevista	Avaliação da Comunicação Interna	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Entrevistada 1	Geralmente eficaz, mas com falta de transparência em algumas informações.	Utilização de correio eletrónico.	Falta de transparência em algumas informações.
Entrevistada 2	Altamente eficaz, mas com falta de canais de comunicação bidirecional para feedback.	Rede interna atualizada. Boletins informativos. Comunicações diretas dos gestores.	Falta de canais de comunicação bidirecional para feedback.
Entrevistada 3	Satisfatória, mas com falta de clareza em algumas mensagens.	Reuniões regulares de equipa. Ferramentas de comunicação online.	Falta de clareza em algumas mensagens.
Entrevistada 4	Efícaz em geral, mas com falta de comunicação	Comunicados impressos.	Falta de comunicação

	formalizada em certos departamentos.	Quadro de avisos físico.	formalizada em certos departamentos.
Entrevistada 5	Altamente eficaz, mas com falta de clareza nas informações de projetos específicos.	Sistema de correio eletrônico bem estruturado. Reuniões frequentes entre departamentos. Rede interna atualizada.	Falta de clareza nas informações de projetos específicos.
Entrevistada 6	Satisfatória, mas com falta de comunicação regular entre níveis hierárquicos.	Ferramentas de colaboração online. Grupos de discussão.	Falta de comunicação regular entre níveis hierárquicos.
Entrevistada 7	Geralmente eficaz, mas com falta de clareza em algumas informações.	Reuniões regulares de equipa. Sistema de mensagens instantâneas.	Falta de clareza em algumas informações.
Entrevistada 8	Bem estruturada, mas com falta de comunicação formalizada em projetos de grande escala.	Portal interno com atualizações regulares. Boletins informativos. Reuniões de equipa.	Falta de comunicação formalizada em projetos de grande escala.
Entrevistada 9	Bastante eficaz, mas com falta de um canal centralizado para partilha de informações.	Utilização de correio eletrônico. Reuniões individuais.	Falta de um canal centralizado

			para partilha de informações.
Entrevistada 10	Razoável, mas com falta de sistema formalizado de feedback dos colaboradores.	Rede interna para partilha de documentos. Política de portas abertas.	Falta de sistema formalizado de feedback dos colaboradores.
Entrevistada 11	Satisfatória.	Reuniões regulares de equipa. Quadros de aviso físicos. Sistema de partilha de ficheiros online.	

Pergunta 2: Quais são os canais de comunicação que são utilizados na instituição? São eficazes?

Entrevista	Canais de Comunicação Utilizados	Eficazes
Entrevistada 1	Utilização de e-mails, reuniões presenciais, Intranet, sistema de mensagens instantâneas.	Considerados eficazes para uma comunicação rápida e direta.
Entrevistada 2	e-mails, quadros de aviso físicos, grupos de mensagens e reuniões regulares.	Geralmente eficazes, mas a comunicação virtual precisa ser aprimorada para maior eficiência.
Entrevistada 3	e-mails, intranet, boletins informativos impressos e reuniões presenciais.	Considerados eficazes, abrangendo comunicação digital e face a face.
Entrevistada 4	e-mails, grupos de discussão online, reuniões de equipe e um sistema de compartilhamento de documentos.	Eficazes para comunicação ágil e troca de informações,

Entrevistada 5	e-mails, mensagens instantâneas, uma intranet e reuniões presenciais.	Considerados eficazes, oferecendo várias opções para comunicação rápida.
Entrevistada 6	e-mails, reuniões presenciais, grupos de discussão online e uma plataforma de compartilhamento de arquivos.	Eficazes e flexíveis para comunicação mais abrangente.
Entrevistada 7	e-mails, reuniões presenciais, grupos de mensagens e uma intranet.	Eficazes para comunicação formal e informal.
Entrevistada 8	e-mails, videoconferências, reuniões presenciais e um sistema de gestão de projetos online.	Considerados eficazes para comunicação clara e colaboração.
Entrevistada 9	e-mails, grupos de discussão online, um sistema de chat interno e reuniões presenciais.	Eficazes, atendendo às preferências dos colaboradores.
Entrevistada 10	e-mails, reuniões presenciais, uma intranet e um sistema de gerenciamento de tarefas online.	Eficazes para comunicação clara, documentação e acompanhamento.
Entrevistada 11	e-mails, videoconferências, quadros de aviso físicos e um sistema de mensagens instantâneas.	Considerados eficazes, proporcionando comunicação abrangente, síncrona e assíncrona.

3. Como são os colaboradores incentivados a participar ativamente na comunicação interna? Sentem-se envolvidos?

Entrevista	Incentivos para Participação	Sentimento de Envolvimento
Entrevistada 1	Reuniões regulares de equipa, ambiente aberto e inclusivo.	Colaboradores se sentem valorizados e envolvidos na comunicação.

Entrevistada 2	Sessões de feedback individuais, grupos de trabalho interdisciplinares.	Incentivados a colaborar e contribuir para a comunicação interna.
Entrevistada 3	Sistema de sugestões e ideias, pesquisas de clima organizacional.	As vozes dos colaboradores são ouvidas, sentem-se envolvidos nas decisões.
Entrevistada 4	Fóruns de discussão online, transparência nas informações.	Canal aberto para o feedback dos colaboradores, envolvidos no processo de comunicação.
Entrevistada 5	Programas de reconhecimento e recompensas, cultura de colaboração.	Contribuições são valorizadas, cultura de compartilhamento de conhecimento.
Entrevistada 6	Treinamentos e workshops sobre habilidades de comunicação.	Foco no desenvolvimento de habilidades de comunicação.
Entrevistada 7	Sistema de sugestões e ideias, reuniões periódicas de feedback.	Ambiente de confiança e envolvimento dos colaboradores.
Entrevistada 8	Programa de mentoria, transparência nas informações.	Canal aberto para diálogo e feedback dos colaboradores.
Entrevistada 9	Reuniões de equipe regulares, cultura de comunicação aberta e transparente.	Maioria valorizada e envolvida, com percepções individuais.
Entrevistada 10	Sistema de recompensas e reconhecimento, pesquisas de opinião.	Colaboradores expressam suas ideias e se sentem envolvidos na comunicação.

Entrevistada 11	Programa de partilha de boas práticas e ambiente de confiança e respeito.	Colaboradores valorizados e envolvidos na comunicação.
------------------------	---	--

4. Como é feita a comunicação e coordenação entre os departamentos? Existem desafios na comunicação entre eles?

Entrevista	Comunicação e Coordenação entre Departamentos	Desafios na Comunicação
Entrevistada 1	Realizamos reuniões interdepartamentais regulares para discutir projetos e objetivos comuns.	Enfrentamos alguns desafios relacionados à falta de clareza nas responsabilidades entre os departamentos e à necessidade de aprimorar a partilha de informações.
Entrevistada 2	Utilizamos reuniões presenciais, e-mails e ferramentas de colaboração online para facilitar a comunicação e coordenação entre os departamentos.	Alguns dos desafios que identificamos envolvem a falta de comunicação proativa e a necessidade de melhor integração de informações entre os departamentos.
Entrevistada 3	Mantemos reuniões regulares, trocamos e-mails e usamos um sistema de gestão de projetos partilhado para garantir uma comunicação eficaz e coordenação entre os departamentos.	Também enfrentamos desafios, como a falta de clareza nas expectativas e responsabilidades entre os departamentos, bem como a necessidade de uma comunicação mais ágil e eficiente.
Entrevistada 4	Promovemos reuniões presenciais, videoconferências e trocas de e-mails como métodos de comunicação e	No entanto, temos enfrentado dificuldades relacionadas à falta de partilha de informações entre os departamentos e a necessidade de

	coordenação entre departamentos.	melhorar a colaboração e a comunicação eficaz.
Entrevistada 5	Realizamos reuniões regulares, comunicamos por e-mail e usamos uma plataforma de gestão de projetos para coordenar as atividades entre departamentos.	Alguns dos desafios que identificamos incluem barreiras linguísticas e a necessidade de uma comunicação mais proativa entre os departamentos.
Entrevistada 6	Optamos por reuniões de equipa, comunicação via e-mail e um sistema de partilha de documentos para facilitar a comunicação e coordenação entre os departamentos.	Também enfrentamos desafios, como a falta de clareza nas responsabilidades e dificuldades na sincronização de informações.
Entrevistada 7	Realizamos reuniões regulares, partilhamos relatórios e usamos um sistema de gestão de projetos para promover a comunicação e coordenação entre departamentos.	Contudo, a falta de comunicação proativa entre os departamentos e a necessidade de uma melhor definição de papéis e responsabilidades continuam a ser desafios.
Entrevistada 8	Promovemos reuniões interdepartamentais, comunicamos via e-mail e usamos uma plataforma de partilha de documentos como métodos de comunicação e coordenação entre departamentos.	Enfrentamos desafios, como a falta de alinhamento de objetivos entre os departamentos e a necessidade de uma comunicação mais eficiente e transparente.
Entrevistada 9	Realizamos reuniões periódicas, comunicamos via e-mail e usamos um sistema de gestão de tarefas para garantir a comunicação eficaz e a	Identificamos desafios, como a falta de partilha de informações oportunas e a necessidade de uma melhor comunicação interdepartamental para evitar lacunas na colaboração.

	coordenação entre os departamentos.	
Entrevistada 10	Realizamos reuniões regulares, comunicamos via e-mail e usamos um sistema de partilha de informações para facilitar a comunicação e coordenação entre departamentos.	Alguns dos desafios incluem a falta de comunicação transparente entre os departamentos e a necessidade de uma melhor colaboração na troca de conhecimentos e recursos.
Entrevistada 11	Realizamos reuniões de coordenação, comunicamos via e-mail e usamos um sistema de gestão de projetos para promover a comunicação e coordenação entre departamentos.	Também enfrentamos desafios, como a falta de comunicação clara sobre metas e prazos entre os departamentos, bem como a necessidade de melhor colaboração para evitar retrabalho e conflitos.

5. Poderia dar exemplos de situações em que a comunicação interna foi eficaz na instituição? Como foi alcançada essa eficácia?

Entrevista	Situação de Eficácia na Comunicação Interna	Como a Eficácia Foi Alcançada
Entrevistada 1	Implementação de um novo projeto.	Eficácia assegurada através de encontros regulares, comunicação precisa de metas e objetivos, e a utilização de uma plataforma online para partilhar informações.
Entrevistada 2	Reestruturação da empresa.	Eficácia conquistada por meio de sessões de formação, disponibilização de um canal de comunicação para esclarecimento de dúvidas e envolvimento ativo dos colaboradores em grupos de trabalho.
Entrevistada 3	Introdução de um novo benefício para os colaboradores.	Eficácia na comunicação interna alcançada através de comunicações claras por e-mail,

		sessão informativa presencial e espaço online para feedback e sugestões dos colaboradores.
Entrevistada 4	Implementação de um novo sistema de gestão.	Eficácia garantida através de treinos e workshops, um manual de instruções detalhado e suporte técnico para esclarecer dúvidas.
Entrevistada 5	Mudança na política de trabalho remoto.	Eficácia na comunicação interna obtida através de uma abrangente campanha de comunicação, sessões de perguntas e respostas online, e a criação de um espaço virtual para partilhar experiências e melhores práticas.
Entrevistada 6	Implementação de um novo programa de incentivos.	Eficácia na comunicação interna atingida com campanhas de comunicação contendo vídeos explicativos, newsletters informativas e reuniões individuais com os colaboradores para esclarecimento de dúvidas e obtenção de feedback.
Entrevistada 7	Introdução de um novo sistema de sugestões dos colaboradores.	Eficácia assegurada através de um canal de comunicação dedicado, sessões informativas e um processo claro de análise e resposta às sugestões recebidas.
Entrevistada 8	Fusão de duas equipas de trabalho.	Eficácia na comunicação interna obtida através de reuniões de integração, um espaço online para trocar informações e experiências, e a nomeação de líderes de equipa para facilitar a comunicação.
Entrevistada 9	Implementação de um novo processo de avaliação de desempenho.	Eficácia alcançada com sessões de formação para gestores, um guia completo com instruções claras e reuniões individuais para fornecer feedback e discutir metas e desenvolvimento profissional.

<p>Entrevistada 10</p>	<p>Implementação de um novo programa de reconhecimento dos colaboradores.</p>	<p>Eficácia na comunicação interna obtida através de um sistema online para enviar e receber reconhecimentos, eventos de premiação e a divulgação de histórias de sucesso.</p>
<p>Entrevistada 11</p>	<p>Implementação de um novo código de conduta.</p>	<p>Eficácia alcançada com workshops de sensibilização e a comunicação regular de valores e expectativas através de cartazes e mensagens estrategicamente colocadas.</p>