

M

MESTRADO EM EDUCAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

A comunicação interna como ferramenta de gestão - um Estudo de caso no Agrupamento de Escolas Fontes Pereira de Melo

Alda Maria Monteiro Costa Lagoa

12/2021

Politécnico do Porto

Escola Superior de Educação

Alda Maria Monteiro Costa Lagoa

A comunicação interna como ferramenta de gestão – Um estudo de caso no Agrupamento Escolas Fontes Pereira de Melo

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Educação-especialização em Administração das Organizações Educativas

Orientação: Prof.^a Doutora Paula Romão

(esta versão é provisória e anterior à apreciação do Júri)

Porto, dezembro de 2021

Politécnico do Porto

Escola Superior de Educação

Alda Maria Monteiro Costa Lagoa

A comunicação interna como ferramenta de gestão – Um estudo de caso no Agrupamento Escolas Fontes Pereira de Melo

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Educação-Especialização em Administração das Organizações Educativas

Orientação: Prof.^a Doutora Paula Romão

Porto, dezembro de 2021

“ Quando pensamos em comunicação, associamos imediatamente a ideia de transmissão de informação entre dois ou mais interlocutores. A comunicação é geralmente conhecida como uma troca, um processo de partilha. Comunicar é pôr em comum. É partilhar conhecimento para facilitar a conquista de objetivos.

Numa escola (como em qualquer organização) a comunicação exige um investimento contínuo e dinâmico na clarificação dos objetivos e na negociação de caminhos para os atingir.

E a viagem é comunicar, divulgar, envolver...”

“ O maior problema de comunicação (numa instituição) é ter a ilusão que ela existe “

George Bernard Shaw

AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Paula Romão, pelo contributo científico, recomendações sempre pertinentes, pela constante disponibilidade, compreensão, amizade, encorajamento, o entusiasmo que tanto aprecio e o alavancar em muitas situações, dizendo “ninguém pode ficar para trás -força”.

Aos meus colegas de mestrado, pela partilha e boa disposição.

Ao Alexandre Sargento e ao Nuno Cunha, companheiros desta viagem, a amizade, a partilha, o apoio e o incentivo tão importantes à conclusão deste trabalho.

Aos professores que colaboraram neste estudo.

À minha família:

Ao Jorge pela força, compreensão como sempre me apoiou;

À Sandra pela força, motivação e apoio incondicional;

Às minhas filhas Catarina e Marta pelo vosso carinho, autonomia e responsabilidade, enquanto não era possível a minha maior atenção e dedicação, foram fundamentais para a concretização deste objetivo pessoal e profissional;

À minha Mãe e irmã pelo auxílio e apoio incondicional;

Ao meu Pai, que embora já não esteja cá, me acompanhou até ao início da minha vida académica, obrigada pelos valores e ensinamentos, que me transmitiste e que contribuíram para a pessoa que sou hoje. Um eterno Obrigada

A todos, o meu sincero, obrigada.

RESUMO ANALÍTICO

As falhas de comunicação interdepartamental podem ter um impacto severo na eficiência de uma organização e aumentar o nível de *stress* entre os colaboradores, resultando em mau desempenho. As organizações são compostas por componentes sociais que surgem juntos para a produção, projetados por indivíduos com opiniões diversas e consciência para realizar um objetivo comum. Portanto, para um sistema eficaz e bem projetado de comunicação é essencial para a adaptação de tarefas organizacionais e de gestão, bem como na partilha de informações necessárias dentro e fora da organização.

O presente estudo visou perceber o processo de comunicação interna, entre a direção de topo, as lideranças intermédia e restantes professores, no agrupamento de Escolas Fontes Pereira de Melo. Estabeleceu-se como objetivos específicos, identificar o circuito de comunicação interna entre a direção, as lideranças intermédias e os professores no agrupamento; identificar a perceção que a direção, as lideranças intermédias e os professores têm sobre a comunicação interna no agrupamento; verificar se existe intenção estratégica na forma como se integra e envolve os professores no agrupamento.

Os resultados do estudo com uma amostra de 77 professores inquiridos, demonstraram que estes consideram adequada a maior parte da comunicação proveniente da direção. Na comunicação estratégica, ouvir é a condição indispensável devido ao seu significado que se refere à capacidade de prestar atenção ativa à mensagem a ser transmitida, a fim de analisar, armazenar e tirar conclusões de uma determinada mensagem.

Palavras-chave: Comunicação Interna; educação; informação; lideranças.

ABSTRACT

Interdepartmental communication breakdowns can have a severe impact on an organization's efficiency and increase the level of stress among employees, resulting in poor performance. Organizations are composed of social components that come together for production, designed by individuals with diverse opinions and conscience to accomplish a common goal. Therefore, for an effective and well-designed communication system it is essential to adapt organizational and management tasks, as well as in sharing necessary information inside and outside the organization.

The present study aimed to understand the internal communication process, between the top management, the intermediate leaders and other teachers, in the Fontes Pereira de Melo Schools grouping. It was established as specific objectives, to identify the internal communication circuit between the direction, the intermediate leaders and the teachers in the group; identify the perception that the direction, intermediate leaders and teachers have about internal communication in the group; verify whether there is a strategic intention in the way in which teachers are integrated and involved communicate internally in the group.

The results of the study with a sample of 77 interviewed teachers showed that they consider most of the communication coming from the Direction as adequate. In strategic communication, listening is an indispensable condition due to its meaning, which refers to the ability to pay active attention to the message to be transmitted, to analyse, store and draw conclusions from a given message.

Keywords: Internal communication; education; information; leaderships.

LISTA DE TABELAS/ILUSTRAÇÕES/SIGLAS

Tabelas

Tabela 1: Identificação dos itens com os objetivos do questionário.	46
Tabela 2 - Caracterização sociodemográfica dos professores (N = 77)	50
Tabela 3 – Direção e Coordenadores (N = 10).....	52
Tabela 4- Com que frequência comunica com	53
Tabela 5 - De onde considera adequada a maior parte da informação?	54
Tabela 6 - As práticas de comunicação são adaptáveis a situações diferentes e de emergência	55
Tabela 7 - Grau de concordância	55
Tabela 8 – Canais de comunicação	57
Tabela 9 - Eficácia dos meios de comunicação interna	58
Tabela 10 - Os meios utilizados pela Direção para transmissão de informação aos professores são adequados?	58
Tabela 11 - A Direção utiliza como meios de transmissão de informação aos professores.....	59
Tabela 12 - A Direção utiliza como meios de recepção de informação dos professores	60
Tabela 13 - A comunicação com os outros professores é.	60
Tabela 14 - A Comunicação Interna na sua Escola é demasiado formal.	61
Tabela 15 - As informações do Conselho Pedagógico	62
Tabela 16 – Concordância.....	63
Tabela 17 - Tem conhecimento da missão e da visão do seu Agrupamento?	64
Tabela 18 - Tem conhecimento do que é esperado de si em termos de contributo para atingir os objetivos da Escola?.....	65
Tabela 19 – Concordância.....	66
Tabela 20 - Comparação: frequência da comunicação (direção, coordenadores e professores)	67
Tabela 21 - Comparação: comunicação da Direção e os professores	68
Tabela 22 - Comparação: canais de comunicação interna (direção, coordenadores e professores)	70

Tabela 23 - Comparação: Eficácia dos meios de comunicação interna(direção, coordenadores e professores).....	71
Tabela 24 - Comparação: meios de transmissão de informação pela Direção	72
Tabela 25 - Comparação: meios de receção de informação pela Direção	72
Tabela 26 - Comparação: A comunicação com os outros professores.....	73
Tabela 27 - Comparação: a Direção...	74
Tabela 28 – Matriz/Intervenção e melhorias	83
Tabela 29- Plano de Intervenção	86

Ilustrações

Ilustração 1- Primeiro modelo de comunicação de Aristóteles	16
Ilustração 2- Processo comunicativo segundo Modelo de Lassweell de comunicação (1948)	17
Ilustração 3- Modelo de comunicação de Shannon e Warren Weaver (1949).....	17
Ilustração 4 - Modelo de comunicação de Roman Jakobsen (1958).....	18

Siglas

EFA- Educação Formação De Adultos
PQA- Professor Quadro De Agrupamento
PQE- Professor Quadro De Escola
PQZP - Professor Quadro De Zona Pedagógica
Coord PTE- Coordenador Plano Tecnológico Escola

ÍNDICE

RESUMO ANALÍTICO	6
ABSTRACT	7
LISTA DE TABELAS/ILUSTRAÇÕES/SIGLAS.....	8
INTRODUÇÃO.....	12
1. CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA.....	14
1.1. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	14
1.1.1. EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE COMUNICAÇÃO	16
1.1.2. CONCEITO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	18
1.2. COMUNICAÇÃO INTERNA.....	20
1.2.1. CONCEITO DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	20
1.2.2. FUNÇÃO E IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES ..	22
1.2.3. MEIOS DE COMUNICAÇÃO	25
1.2.4. FLUXOS DA COMUNICAÇÃO	26
1.2.5. BARREIRAS À COMUNICAÇÃO	28
1.3. CLIMA ORGANIZACIONAL NOS AGRUPAMENTOS ESCOLARES	29
1.3.1. A IMPORTÂNCIA DO CLIMA NAS ORGANIZAÇÕES ESCOLARES.....	32
1.4. ENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	34
2. CAPÍTULO II – ESTUDO EMPÍRICO	37
2.1. FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA.....	37
2.1.1. PESQUISA QUANTITATIVA	38
2.2. PROBLEMA E OBJETIVOS	39
2.2.1. PROBLEMA E SUA JUSTIFICAÇÃO	39
2.2.2. OBJETIVOS	40
2.3. LOCAL DE ESTUDO E PARTICIPANTES.....	40
2.3.1. LOCAL DE ESTUDO	40
2.3.2. PARTICIPANTES.....	42

2.4.	TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS UTILIZADAS.....	43
2.5.	TÉCNICAS DE TRATAMENTO DE DADOS UTILIZADAS.....	47
2.6.	CONFIABILIDADE E VALIDADE	48
3.	CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	50
3.1.	CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	50
3.1.1.	PROFESSORES	50
3.1.2.	DIREÇÃO E COORDENADORES.....	52
3.2.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	53
3.2.1.	PROFESSORES	53
3.2.2.	COMPARAÇÃO: DIREÇÃO, COORDENADORES E PROFESSORES.....	67
3.3.	DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	75
4.	PLANO DE AÇÃO	81
	CONCLUSÃO.....	89
	ANEXOS.....	104

INTRODUÇÃO

A comunicação eficaz envolve indivíduos com visões positivas de si mesmos e dos outros, e encaixa-se nas relações de confiança (Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A., 2014). A teoria da comunicação foi relevante na área organizacional, em que Duncan (1973) assumiu que a teoria da comunicação inclui a noção de contexto ambiental através do qual, a mensagem entrega e recebe influências na comunicação.

A comunicação da gestão influencia ou dirige um grupo para atingir um objetivo comum (Vickery, Keaton & Bodie, 2015). Os gestores com subordinados diretos devem compreender o valor dos estudos de comunicação e a promoção do sucesso organizacional. A comunicação eficaz aumenta a flexibilidade necessária para escolher o estilo de gestão apropriado e maximizar a comunicação (Al-Asfour & Lettau, 2014).

Os estilos de gestão são uma mistura de comportamentos e emoções que se desenvolvem num padrão que descreve um líder (Vickery et al., 2015). Neste contexto, os líderes identificam padrões pessoais e fazem as mudanças necessárias afetando o comportamento.

Os estilos de comunicação organizacional afetam o desempenho, o envolvimento e a eficácia organizacional (Braun, Peus, Weisweiler, & Frey, 2013). Assim, os líderes transformacionais motivam, inspiram e constroem relações de confiança com base no entendimento partilhado com os funcionários.

Não obstante, O'Neill, Hodgson e Mazrouei (2015) assumem que uma boa comunicação motiva e envolve os funcionários, permitindo-lhes compreender as mudanças organizacionais atuais e como devem responder. Bhuvanaiah e Raya (2015) analisaram o processo psicológico que evolui, enquanto o funcionário se envolve no local de trabalho e sugeriram que a liderança transformacional tem um maior impacto no envolvimento dos funcionários, satisfazendo as suas necessidades psicológicas em relação ao senso de propósito.

Como se pode inferir destes estudos, a comunicação interna no contexto educativo e escolar assume, assim, um papel relevante, que merece a melhor atenção por parte dos diretores. Assim, o presente estudo debruçar-se-á sobre questões relacionadas com a comunicação interna nas escolas, designadamente, as dinâmicas estabelecidas pelos processos comunicacionais, considerando os pressupostos teóricos apresentados. O objetivo geral do presente trabalho é analisar o processo de comunicação interna, entre a direção de topo, as lideranças intermédias e restantes professores, no agrupamento de Escolas Fontes Pereira de Melo.

Relativamente aos objetivos específicos, pretende-se: identificar o circuito de comunicação interna entre a direção, as lideranças intermédias e os professores no agrupamento; identificar a perceção que a direção, as lideranças intermédias e os professores têm sobre a comunicação interna no agrupamento; verificar se existe intenção estratégica na forma como se envolve os professores no agrupamento.

No sentido de estabelecer os princípios que informam as principais reflexões deste estudo, apresentaremos no primeiro capítulo uma revisão da literatura dos principais temas e conceitos que informam a temática em análise. De seguida, no segundo capítulo, com o intuito de justificamos as opções metodológicas e os pressupostos da investigação empírica, apresentamos as questões e os objetivos da investigação e descrevemos o inquérito por questionário. No terceiro capítulo, faz-se a análise dos dados e a discussão dos resultados do questionário, recuperando-se conceitos da pesquisa e da revisão da literatura. No quarto capítulo definimos o eixo estratégico com a construção da matriz SWOT e apresentamos um plano ação e melhorias.

1. CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, apresentamos uma revisão de literatura que serve de suporte ao trabalho realizado.

1.1. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

O processo de comunicação que ocorre na organização é conhecido como a comunicação organizacional. Esta tem sido referida como o sangue vital de todas as organizações e fundamental para as relações de trabalho. A comunicação torna a implementação de funções de gestão otimizadas e os indivíduos são capazes de comunicar uns com os outros e partilhar informações e conhecimentos (Wrench & Carter, 2012).

Existem diversas formas de descrever a comunicação organizacional e o que a motiva. Papa et al. (2008) explicaram as perspetivas tradicionais, interpretativas e críticas sobre a comunicação na organização. Shannon e Weaver (1949), no seu modelo de transmissão apresentaram a comunicação como um processo linear, unidirecional, ignorando a dimensão circular da comunicação, bem como o feedback fornecido do destinatário ao remetente (Jurkovic, 2012).

O processo de comunicação entre os funcionários dentro da organização pode ser eficaz e ineficaz (Guest & Conway, 2002; Goetsch & Davis, 2010). Se o processo de comunicação é eficaz, os funcionários ficam satisfeitos e motivados para concluir as suas tarefas e, assim, o sucesso nos trabalhos e objetivos é inevitável. As funções de comunicação mais importantes são a escuta ativa e o fornecimento de feedback, que serão introduzidos posteriormente.

O estudo de Neves e Eisenberger (2012) demonstrou que os diferentes aspetos da organização eficaz é a comunicação, a abertura e a precisão, o feedback do desempenho e a adequação das informações sobre as políticas e procedimentos internos, estão relacionados positivamente com os sentimentos dos funcionários no local de trabalho

Um sistema de comunicação positivo tem efeito significativo na motivação para o trabalho, ou seja, o desempenho dos funcionários é influenciado pela motivação, porque os funcionários estão motivados e, colocam mais esforço no seu trabalho e melhoram o seu desempenho (Ramadanty & Martinus, 2016).

Poder-se-á referir que a comunicação é uma função humana básica indispensável ao bom funcionamento da organização, portanto a eficácia da comunicação deve ser mantida para garantir o bom desempenho geral. A comunicação organizacional inclui a troca de informações, ideias e pontos de vista dentro ou fora da organização (Locker & Kaczmarek, 2014).

A comunicação organizacional eficaz, portanto, envolve tanto a comunicação externa como interna e, facilita o fluxo de informações entre os membros da organização, enquanto a comunicação externa ocorre entre membros da organização e as pessoas fora da organização, como fornecedores, clientes (Ganta, 2014).

A comunicação organizacional e a cultura podem afetar a motivação dos funcionários, dependendo do ambiente de trabalho (Simamora, Marsellinus & Hartono, 2016). A maior parte dos funcionários necessita de alguma motivação para se sentir bem com o trabalho e executar eficazmente os seus trabalhos.

Alguns funcionários são motivados por dinheiro, enquanto outros o reconhecimento e as recompensas são pessoalmente, motivadores. Os níveis de motivação dentro do local de trabalho têm um impacto direto sobre a produtividade dos funcionários. Os trabalhadores motivados e entusiasmados com os seus trabalhos, realizam responsabilidades da melhor maneira possível, fazendo com que os números de produção aumentem os resultados (Ganta, 2014).

1.1.1. EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE COMUNICAÇÃO

Os modelos de comunicação são tão antigos como a academia em si e foram elaborados ao longo da história para determinar os principais recursos do que ocorre no processo de comunicação. Neste sentido, Aristóteles foi o primeiro a propor um modelo linear com três elementos, orador, mensagem e ouvinte (Aristóteles, 385-322 a.C.). O foco está no orador e na mensagem com o recetor sendo pouco mais do que um alvo passivo. Este modelo é importante como uma primeira etapa no modelo do processo de comunicação (figura 1).



Ilustração 1- Primeiro modelo de comunicação de Aristóteles

Os estudos empíricos sistemáticos em comunicação iniciaram o seu caminho no século XX, inspirados por publicidade durante as guerras mundiais. Assim, de acordo com este aspeto, Harold Lasswell (1927) propôs um modelo que descreve os *mass media* e que se deixa resumir à fórmula “quem, diz o quê, por que canal, a quem, com que efeitos?” e exhibe como principais elementos da comunicação, o comunicador (emissor), o conteúdo (da mensagem), o canal, a audiência (o recetor) e os efeitos (sobre os recetores). O autor deste modelo fundamenta a sua teoria, afirmando que o objetivo da comunicação é influenciar o comportamento das pessoas e, por isso, deverá ser contemplada como um estímulo. Deste modo, o modelo de Lasswell caracteriza-se por ser linear e unidirecional, visto que o seu principal foco são os efeitos que a comunicação poderá ter nos recetores, uma vez já estarem pré-definidos pelo emissor. Logo, segundo esta perspetiva, a comunicação só é efetiva se conseguir produzir os efeitos pretendidos no recetor.

É em virtude deste modelo que normalmente se tende a considerar os seguintes elementos nos processos de comunicação (Serra, 2007):



Ilustração 2- Processo comunicativo segundo Modelo de Lasswell de comunicação (1948)

Shannon e Weaver (1949) propuseram um modelo linear semelhante ao de Aristóteles e com a finalidade de lidar com o problema técnico de codificação e comparação de informações por telefone. Foi o modelo introduzido por Shannon e Weaver (1949) que constituiu a base dos subsequentes modelos da comunicação. De acordo com estes autores o processo comunicativo inicia-se na fonte de informação, da qual é emitido um sinal por meio de um aparelho transmissor. Depois, o sinal transita por um canal no qual poderão existir interferências (ruído), quando o sinal sai do canal é recebido por um recetor, que o converte em mensagem. Esse processo poderá ser sintetizado através do seguinte esquema:

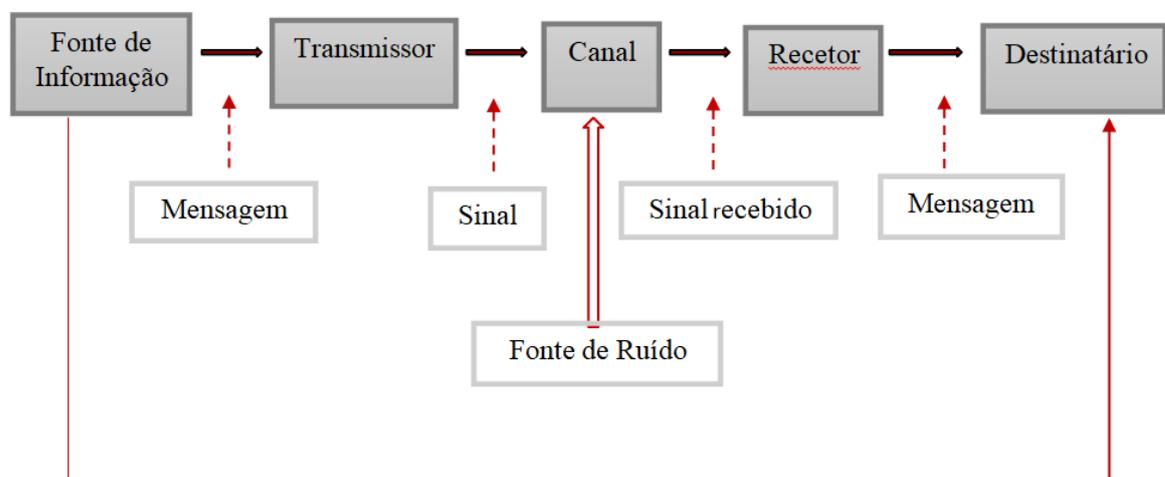


Ilustração 3- Modelo de comunicação de Shannon e Weaver (1949)

Posteriormente, em 1958, Roman Jakobson elaborou um modelo que inclui os efeitos de contato, como a conexão física e psicológica, contexto e código que reduzem a comunicação de uma mensagem entre um destinatário e outro (Fiske, 2010). De salientar que o modelo

de Jakobsen reconhece a importância do contexto partilhado e da conexão entre duas pessoas com entendimento semelhante de significado para uma comunicação eficaz.



Ilustração 4 - Modelo de comunicação de Roman Jakobson (1958)

Todos estes modelos de comunicação incluem o feedback entre o orador e o recetor, tendo como complemento alguns elementos essenciais para uma comunicação eficaz.

1.1.2. CONCEITO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

O principal dilema das organizações atuais é que enfatizam mais como manter a força de trabalho satisfeita com as condições de mudança. As organizações, sejam elas pequenas, médias ou grandes, são compostas por diferentes departamentos, com a finalidade de manter as diferentes operações separadas e tratadas pelos especialistas em cada área particular.

Comunicar é uma ação inerente ao ser humano, imprescindível na sociedade, através da qual conseguimos transmitir informações, mensagens, trocar ideias, sentimentos, partilhar crenças, emoções e conhecimentos (Ruão, 1999; Almeida, 2003). Assim sendo, as organizações devem ser percebidas como um sistema social visto serem pessoas que as integram (Dantas, 2012). Deste modo, é no contacto que as organizações se estabelecem com os diversos públicos (clientes, fornecedores, acionistas, trabalhadores) que surge a comunicação organizacional (Tavares, 2013).

A comunicação organizacional pode ser definida como o processo através do qual a organização reúne informações sobre si mesma e o modo como circulam interna e externamente (Ruão, 1999). Portanto, a comunicação e a organização são aspectos indissociáveis e interdependentes (Ruão, 1999; Marchiori, 2008). Só através da comunicação é que se consegue a partilha de informações, a cooperação, o conhecimento, o comprometimento com os valores da organização e o sentimento de projeto comum (Robbins, 2005; França & Leite, 2007). Estes são elementos essenciais no estabelecimento das suas relações e à existência da própria organização (Ruão, 1999; Dantas, 2012), mostrando-se a comunicação fundamental para o sucesso organizacional (Ruão, 1999; Marchiori, 2008). Não obstante, tal sucesso poder-se-á não verificar no caso de a comunicação estar ausente do plano estratégico das organizações (Ruão, 1999; Robbins, 2005; França & Leite, 2007), devido à existência de falhas comunicacionais (Matos 2009; Robbins, 2005; Araujo, Simanski, & Quevedo, 2012).

Assim, a comunicação surge como nova função da organização (Almeida, 2003) tendo vindo a ser reconhecida a sua importância para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações (Dantas, 2012), apesar de a mesma nem sempre ter sido valorizada. O interesse na comunicação organizacional surgiu aquando da revolução industrial devido à mudança do paradigma de produção para o paradigma da competitividade (Serra, 2007) e foram fatores como a abertura dos mercados, a internacionalização, as novas tecnologias e a economia baseada em informação e conhecimento que conduziram a essa mudança (Almeida, 2003; Almeida, 2013).

Perante o novo paradigma e para sobreviverem, as organizações precisam de vantagem competitiva e de se adaptarem às novas exigências da sociedade. Atualmente, as organizações necessitam de gerir tanto a sua imagem, como a credibilidade e a sua reputação, perante os diversos públicos, sendo a comunicação o instrumento de que as organizações dispõem para geri-las (Chinen, 2010).

Face aos diversos *stakeholders*, destaca-se o público interno, mais especificamente, os trabalhadores. Estes revelam-se essenciais à organização, são os que permitem a sua

existência e desenvolvimento, dotados de capital humano, aspirações e personalidade; é neles que as organizações encontram a vantagem competitiva (Dantas, 2012; Almeida, 2013; Tavares, 2013). Porém, não é suficiente ter trabalhadores, estes têm de ser estimulados, caso contrário, não se consegue potencializar a força humana da organização e a referida vantagem competitiva (Almeida, 2013; Tavares, 2013).

O papel mais importante da comunicação organizacional é a construção de relacionamentos, que poderá ajudar a enfrentar e gerir as crises e as mudanças organizacionais, irá aumentar a moral dos colaboradores e vai contribuir para os objetivos estratégicos da organização.

É neste sentido que a comunicação interna ganha importância pois, consegue envolver, acrescer conhecimento, motivar, conciliar os interesses da organização como os dos trabalhadores, despertar sentimentos através de experiências e partilhar informações esclarecedoras e atempadas (Almeida, 2003; Robbins, 2005; Marchiori, 2008; Dantas, 2012).

1.2. COMUNICAÇÃO INTERNA

1.2.1. CONCEITO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Com o objetivo de compreender a complexidade da comunicação interna, a literatura destaca-a como um fenómeno dentro da organização, e posiciona-a como componente estrutural e constitutiva da organização (Cooren, Kuhn, Cornelissen, & Clark, 2011; Putnam & Nicotera, 2010). Mais especificamente, definir comunicação interna como um conjunto de iniciativas de comunicação previstas e realizadas dentro de uma organização, bem como o conjunto de todas as interações que ocorrem entre os funcionários e colaboradores. Estas iniciativas e interações destinam-se a orientar a organização e os seus membros para o desenvolvimento e sucesso (Romenti, Invernizzi, & Biraghi, 2012).

Borman (1983), destacava que a comunicação deve ser entendida como um processo social humano pelo qual as pessoas criam, desenvolvem e sustentam a consciência grupal, compartilhada e simbólica. Apesar de a transmissão de informações ser uma ideia muito

associada à comunicação, verifica-se que no seu conceito está subjacente a existência de interação e relacionamento (Chiavenato, 2004). Assim sendo, é necessário entender a comunicação interna como um processo que envolve, inova, acresce conhecimento e desenvolve as pessoas no interior da organização (Marchiori, 2008).

Contudo, para as organizações conseguirem esse envolvimento dos trabalhadores têm de proporcionar um ambiente de trabalho favorável, o que poderá ser exequível por meio da comunicação interna (Abracom, [s.d.]; Kunsch, 2006; Araujo et al., 2012).

A comunicação interna é uma das formas de uma organização comunicar com o seu público prioritário. Este tipo de comunicação visa essencialmente a motivação dos colaboradores, contribuindo para o desenvolvimento e manutenção de um clima positivo, proporcionando o cumprimento de metas da estratégia organizacional. A comunicação interna pode definir-se como um processo comunicativo pelo qual se cria, desenvolve e evolui a entidade organizacional.

A comunicação interna permite à organização estabelecer interações com o seu público interno, podendo ser definida como o “conjunto de processos comunicativos pelos quais se cria, desenvolve e evolui uma entidade. Ultrapassando as meras ações que visam informar o público interno, criando relações verticais nos dois sentidos e relações horizontais no interior da organização, com o objetivo de facilitar não só a produção, circulação e gestão de informação, passando pela relação e interação entre todos os agentes” (Almeida, 2003, p. 24).

A criação de fluxos de comunicação internos frequentes permite que os Gestores tomem as decisões mais informadas devido à análise interna de decisões e ações individuais e o papel reflexivo da comunicação. Os fluxos internos de informação simétricos e o feedback permitem o intercambio de informações ligadas a situações locais entre gestores e funcionários (Shockley-Zalaback, 2009).

Embora, a difusão das mensagens internas assegure que todos na organização reconheçam os objetivos da mesma, o estabelecimento de redes de comunicação interna simétricas

proporciona a todos a oportunidade de falar e serem ouvidos (Cornelissen, 2008; van Riel & Fombrun, 2009).

Assim sendo, tal como (Araujo et al., 2012) o observaram, de certo modo, apesar de serem múltiplas as ocupações da comunicação interna na organização, a sua principal vocação é humanizar as relações de trabalho.

Portanto, começa a ser evidente a importância da comunicação interna, pelo que se vai explorar mais detalhadamente as suas funções no interior das organizações.

1.2.2. FUNÇÃO E IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES

Naturalmente, as relações de trabalho foram evoluindo ao longo dos tempos. Não só as organizações começaram a reconhecer e a valorizar os trabalhadores, como os próprios tornaram-se conscientes do seu papel. As condições sociais e psicológicas no local de trabalho tornaram-se no elemento mais preponderante no momento de os trabalhadores optarem por uma organização. Esta é uma das razões, mas não será a única que, nos dias de hoje, os trabalhadores já não ficam numa organização para sempre (Machado, 2012), eles vão em busca do melhor sítio para exercer as suas funções (Tavares, 2013). É neste sentido que agora o trabalhador também é visto como cliente e parceiro, existindo uma constante preocupação em aproximá-lo da cultura e marca organizacional (Rebecchi e Figaro, 2013). Mas, como as organizações se consciencializaram de que o seu sucesso depende de cada pessoa no seu interior (Varga, 2012), criar uma conexão entre o público interno e a organização, tornou-se uma preocupação emergente (Quirke, 2002; Levering & Erb, 2011). Contudo, para as organizações conseguirem esse envolvimento dos trabalhadores têm de proporcionar um ambiente de trabalho favorável, o que poderá ser exequível por meio da comunicação interna (Abracom, [s.d.]; Kunsch, 2006; Araujo et al., 2012). Com isto verifica-se que, tal como Araujo, Simanski e Quevedo (2012) o observaram, de certo modo, apesar de serem múltiplas as ocupações da comunicação interna na organização, a sua principal vocação é humanizar as relações de trabalho. É mais, do que evidente a importância da

comunicação interna, pelo que se vai explorar mais detalhadamente as suas ações no interior das organizações.

A comunicação interna pode assumir várias funções, uma vez que são múltiplos os seus exercícios no interior da organização. Segundo Almeida (2003), à comunicação interna pode ser atribuída uma função burocrática, associada a um estilo de gestão mecanicista, a qual vê na comunicação um instrumento de trabalho que descreve tarefas, métodos e resultados; relacional, por mostrar uma preocupação pelas relações humanas e por ser consciente de que as pessoas têm a necessidade de se comunicarem; pode ser vista como facilitadora por ser uma ferramenta útil na resolução de problemas; e, por fim, também pode assumir uma função estratégica, a qual contempla a comunicação com o poder de controlar e influenciar.

Entre outras, as funções da comunicação interna passam por motivar e envolver os trabalhadores com o intuito de se desenvolver um sentimento de pertença (Almeida, 2013) e promover relações interpessoais de qualidade (Asif & Sargeant 2000; Araujo et al., 2012; Fumian & Ferreira, 2012). Atendendo a que nas organizações existem diferentes grupos de trabalho, é fundamental o trabalho em equipa e a junção dos diferentes departamentos e setores. Desta forma, a comunicação interna é a que informa o público interno, a que possibilita a coordenação, a que facilita a integração das várias áreas da organização e a que aproxima os objetivos dos trabalhadores com os da organização o que, conseqüentemente gera valor e consolida a identidade organizacional (Xavier, Camacho & Ferreira, 2011). Como se vê, através da comunicação interna, responsável pela difusão da visão, missão e valores da organização aos trabalhadores, consegue-se solidificar a cultura organizacional pois, ao facilitar o entendimento dos objetivos organizacionais e ao elucidar de que forma cada um contribui para os resultados organizacionais, promove-se o vínculo dos trabalhadores aos princípios da organização (Abracom, [s.d.]; Dantas, 2012; Machado, 2012). Deste modo, obtém-se um melhor entendimento dos objetivos e das metas da organização, o que possibilita uma maior compreensão dos processos e melhor coordenação do público interno.

Assim, conquista-se uma sólida identificação dos trabalhadores com a organização, uma redução de resistências, uma diminuição de conflitos e, conseqüentemente, uma maior

qualidade dos produtos ou serviços oferecidos (Asif & Sargeant 2000; Araujo et al., 2012; Fumian & Ferreira, 2012).

Portanto, e segundo Meyer e Meyers (1982, citado por Almeida, 2013, p. 93), a comunicação interna detém, em simultâneo, a função de produção, de inovação e de socialização, porque é, respetivamente, considerada um meio de coordenação das atividades e de transmissão de objetivos, é por meio dela que se consegue promover novas ideias e é através desta que se desenvolvem relações interpessoais.

Segundo Almeida (2013), as finalidades da comunicação interna podem ser divididas em quatro: pedagógica, mobilizadora, catalisadora e representativa. Pode-se encarar a comunicação como pedagógica devido à sua função de dar a conhecer a organização, como mobilizadora por ter a missão de envolver e motivar os indivíduos, catalisadora por ter como objetivo dinamizar os valores da organização e representativa por transmitir uma imagem para o exterior.

Na verdade, atualmente verifica-se a importância da cultura do diálogo e da participação, visto que ter a capacidade para comunicar é um dos requisitos mais solicitados pelas organizações. Isto resulta da imposição de que para beneficiar das vantagens da comunicação é necessário existir sinergias com todas as áreas e a comunicação estar integrada na gestão da organização.

De acordo com Brault (1992, citado por Almeida, 2013, p. 93) no interior das organizações a comunicação assume uma função informativa, por permitir a circulação de informação; uma função integradora, pela comunicação possibilitar o desenvolvimento do sentimento de pertença através da transmissão dos valores organizacionais; uma função retroativa porque é a comunicação que faz com que as mensagens circulem em toda a organização; uma função de sinal por ser esta a que suporta a emissão e multiplicação de sinais e mensagens; uma função comportamental, pois é através das mensagens que se consegue nortear os membros da organização e, por fim, uma função de imagem pois, comunica uma determinada imagem ao público interno e externo.

É pelas razões apresentadas que se deve configurar a comunicação interna como uma ferramenta estratégica na organização. Apesar dos problemas organizacionais não surgirem apenas de um único fator, alguns dos resultados negativos da organização poderão ter origem nas falhas comunicacionais, pelo que gerir a comunicação nas organizações deverá estar na ordem do dia, pois a falta de informação traz incertezas que poderão ser prejudiciais à organização. Isto é, perante as falhas comunicacionais trazidas pela falta de informações, ou pelas distorções devido ao “ruído”, dificilmente a organização consegue que os diferentes departamentos e setores desenvolvam as atividades em uníssono.

Logo, os resultados organizacionais estão diretamente relacionados com a estrutura organizacional, por isso, dependem de uma comunicação interna bem-sucedida para que as informações fluam e sejam conhecidos por todos os objetivos da organização.

1.2.3. MEIOS DE COMUNICAÇÃO

A comunicação existe em vários níveis e numa variedade de formas. Existem algumas categorias distintas ou tipos de comunicação que os investigadores identificaram e cada uma tem a sua própria definição e, detalhes como já foi analisado nos pontos anteriores.

Assim, os meios de comunicação de massa são vistos como modernos e atualizados ou mesmo pós-modernos. A sociedade moderna é inimaginável sem os meios de comunicação. Inicialmente, o estudo de Gunther, Bolt, Borzekowski, Liebhart, & Dillard, (2006) demonstrou que cerca de 70% do público obtém as suas informações sobre o mundo através da televisão, 20% dos jornais e 40% nos meios de comunicação de massa.

A modernização dos média sociais pode ser vista através da convergência das tecnologias de comunicação, informática e telefones, por meio de sites online (Hartley, 2011). A comunicação é dramaticamente alterada por novas tecnologias, no século XX, os efeitos do telefone, rádio, televisão e impressão de alta velocidade, as quais tornaram a comunicação mais universal. Os novos média levaram as pessoas a um contato mais prospetivo (Cramer, 2015, p. 40).

Como exemplo, a digitalização como uma hibridização dos média impressa e eletrónica num código binário, converte o analógico em digital, que requer um modo de produção e distribuição completamente distinto. De acordo com Chen (2007), o impacto digital ou os novos média sociais na sociedade humana são demonstrados nos aspetos da cognição, do efeito social e numa nova forma de estética.

Cognitivamente, os novos média sociais exigem uma natureza não linear e a criação de expectativas para o conteúdo, que influencia diretamente a forma como as pessoas utilizam os meios de comunicação. Socialmente, o impacto mais manifesto dos novos média sociais é o efeito da desmassificação e que representa que o design tradicional para um público homogéneo está a desaparecer e, está a ser substituído por um apelo específico e individual, permitindo ao público aceder e criar mensagens que desejam produzir (Graham, 2014).

Visualmente, os novos média sociais trazem uma nova visão da estética digital, que se refere à interatividade, manipulação, pré-propósito e reaproveitamento de conteúdo dos média, na criação de uma experiência de conteúdo nos media, deliberadamente na criação da experiência virtual e amostragem como meio de geração de novos conteúdos (Deane, 2015).

Os novos média sociais são igualmente uma força, que acelera a tendência da globalização na sociedade humana. A tendência da globalização conduziu à transformação de quase todos os aspetos da sociedade, ou seja, alterou a perceção de que é uma comunidade, redefiniu o significado da identidade cultural e sociedade civil, e exigia uma nova forma de interação intercultural (Nelson & Sus-Man-Pena, 2019).

Devido ao impulso dos novos média sociais, a tendência global cria novas redes sociais e atividades, redefine os fatores políticos, económicos, geográficos e outros limites da sociedade humana, e intensifica e acelera as trocas sociais.

1.2.4. FLUXOS DA COMUNICAÇÃO

A maior parte dos estudos demonstra que o desempenho organizacional melhora de forma significativa quando os fluxos de comunicação são ininterruptos e os funcionários são

capacitados, recebem incentivos e recebem recursos necessários para um desempenho a um nível ideal (Ahmed, 2010).

Assim, ao abordar sobre o fluxo de comunicação, existem diversos elementos a ter em mente. Em primeiro lugar, o fluxo de palavras pode ser definido como a ação ou fato de se mover num fluxo constante e contínuo. Em segundo lugar, estes fluxos entre a chefia e os funcionários, são consideradas correntes laterais e diagonais (Bell & Martin, 2008; Ahmed et al., 2010).

A área da comunicação para a mudança social é vasta e os modelos, que o sustentam são tão diferentes quanto as ideologias. Algumas delas são mais tradicionais, hierárquicas e lineares, algumas mais participativas e interativas. A maioria contém elementos de ambos. De uma perspectiva epistemológica e ontológica, isso nem sempre faz sentido, mas na prática parece ser um dado. Portanto, em geral, vemos duas abordagens: uma visa produzir um entendimento comum entre todos os participantes de uma iniciativa de desenvolvimento, implementando uma política ou um projeto de desenvolvimento, ou seja, o modelo *top-down*. A outra enfatiza as bases na tomada de decisões que melhoram as próprias vidas, ou o modelo de baixo para cima. Apesar da diversidade de abordagens, há um consenso no início do século XXI, sobre a necessidade de participação das comunidades sobre a mudança nos níveis social e individual.

O desenvolvimento é moldado e feito por pessoas - não para pessoas. Para que as pessoas possam fazê-lo, precisam de entender "Como funciona o sistema ". Portanto, o desenvolvimento ou a mudança social, deve ser equiparado ao empoderamento, ou seja, a capacidade das pessoas de influenciar o sistema mais amplo e assumir o controlo das suas vidas.

É óbvio que as pessoas não podem fazer isso sozinhas. Também requer esforço, por parte dos parceiros de mudança de desenvolvimento, para ajudar a resolver algumas das disfunções do sistema e criar as condições necessárias. Portanto, esta perspectiva argumenta, que a comunicação precisa ser explicitamente incorporada nos planos de desenvolvimento e nos projetos de mudança social, para garantir que um processo de partilha / aprendizagem

mútua seja facilitado. Tal partilha, comunicativa é considerada a melhor garantia para criar as transformações bem-sucedidas.

Todos elementos no processo de comunicação determinam a qualidade da comunicação. Um problema em qualquer um desses elementos pode reduzir a eficácia da comunicação.

1.2.5. BARREIRAS À COMUNICAÇÃO

Segundo (Freixo, 2006, p.197), “o mundo de hoje é uma sociedade composta de organizações”. Os indivíduos envolvem-se nesta rede independente dos objetivos que pretendem alcançar, como os objetivos educacionais, religiosos, económicos, políticos, sociais. As organizações tornam as pessoas cada vez mais dependentes das atividades que efetuam.

A criação de fluxos de comunicação internos frequentes permite que os Gestores tomem as decisões mais informadas graças à análise interna de Decisões e ações individuais e o papel reflexivo da comunicação. Os fluxos internos de informação simétricos e o feedback permitem o intercambio de informações ligadas a situações locais entre gerentes e funcionários (Shockley-Zalaback, 2009).

Embora a difusão das mensagens internas assegure que todos na organização reconheçam os objetivos da organização, o estabelecimento de redes de comunicação interna simétricas proporciona a todos a oportunidade de falar e serem ouvidos (Cornelissen, 2008; van Riel et al., 2009).

A comunicação interna não é somente a emissora de estratégias da administração. A digitalização de comunicação permite aos gestores entrar em contacto com a dinâmica do contexto organizacional em dois níveis, ou seja, através de análises climáticas e autorias organizacionais (Miles & Muuka, 2011).

1.3. CLIMA ORGANIZACIONAL NOS AGRUPAMENTOS ESCOLARES

O clima nas organizações consiste num dos principais dos fatores determinantes e facilitadores dos processos organizativos e de gestão e facilita igualmente, os processos de mudança.

Tendo em conta os diferentes estudos científicos existentes, o clima nas organizações continua a ser de difícil definição, pois segundo Bris (2000) só é possível determinar que existe vários tipos de clima e formas distintas de descrevê-lo, bem como algumas possibilidades de o poder medir com alguma objetividade, que possa permitir realizar algumas afirmações sobre o tipo dominante de clima na organização.

Posteriormente, o papel do clima das organizações foi abordado por autores como Halpin (1966), Poole (1985), Brunet (1987) e Medina (1997).

Pode-se extrair das propostas dos autores referidos que a maior parte das definições de clima correspondem ao facto de clima ser uma característica relativamente estável da organização e ser a perceção que os seus membros têm a respeito da mesma e, por fim, que o clima é um quadro de referência, ou ajuste para as atividades dos que estão envolvidos.

O clima organizacional influencia as expectativas, atitudes e comportamentos dos mesmos; afeta, igualmente, os resultados da organização e é sustentado pelas atividades desenvolvidos pela organização. Os estudos sobre as empresas tiveram origem nos EUA, com a pesquisa sobre o clima organizacional, nomeadamente, no que se relaciona com os fenómenos de liderança. O conceito de clima surge em 1960 com os estudos das empresas (Halpin & Croft, 1963), tendo como base a teoria das organizações e, posteriormente nas teorias das relações humanas.

Os principais elementos conceituais do clima organizacional estão associados aos trabalhos de Kurt Lewin (Chiavenato, 2004) , o que está relacionado com o clima organizacional dos sistemas empresariais, desenvolvidas por *Likert* (Brunet, 1983; Chiavenato, 2004).

Brunet (1995) assume que o entendimento sobre o comportamento do indivíduo em contexto organizacional de trabalho, é necessário que se tenha em conta as características pessoais, como o ambiente ou seja a “percepção que o indivíduo tem do seu ambiente de trabalho” (p.126). Segundo o autor, o clima das organizações, que a diferencia das outras, resulta dos comportamentos e políticas dos membros que integram e determinam o seu próprio comportamento.

É pertinente referir que nas últimas décadas, o interesse sobre o estudo do clima organizacional tem aumentado. É contextualizado como um indicador de qualidade das organizações e de ser potencial da melhoria dos processos de gestão (Vega et al. 2006, citado por Mena & Valdés, 2008, p. 2).

No contexto educativo, a escola é uma instituição de ensino formal, organizada pelo governo e pela comunidade como um esforço, para fornecer recursos humanos com conhecimento e qualificação para trabalhar e ter um alto comportamento moral e de qualidade para construir uma sociedade, nação e estado (Puteh, Ibrahim, Adnan, Che’Ahmad, & Noh, 2014).

O clima escolar é um conceito multidimensional, e ajuda a entender como as escolas diferem no seu clima, o que causa estas variações e como estas influências subjacentes afetam a eficácia da escola. Certos objetivos têm sido utilizados para descrever diferentes dimensões do clima. A este respeito, Halpin e Croft identificaram oito dimensões do clima escolar, sendo que as quatro características destas dimensões são:

- São concebidos como apresentados em termos operacionais,
- Compreendem duas categorias de comportamentos, (a) grupo, ou seja, comportamento dos professores e (b) o comportamento do líder, ou seja, do diretor,

- No caso de cada conjunto de quatro comportamentos, dois são negativos e dois são positivos. As variações no clima surgem devido à complexa teia de interação positiva e comportamento negativo por parte de professores e diretores,
- Variações na tipologia do clima são acumuladas devido aos altos, médios e baixos níveis de comportamento demonstrado em cada dimensão.

As oito dimensões do clima escolar são:

1. Desprendimento, refere-se à tendência do professor de "não estar com ele". Descreve um grupo que "faz movimentos", um grupo que "não está alinhado" em relação à tarefa em mãos. Em suma, focaliza o comportamento do professor numa situação orientada para a tarefa.
2. O obstáculo, refere-se ao sentimento dos professores de que o diretor os sobrecarrega com tarefas de rotina, exigências do comitê e outros requisitos que considerem um trabalho desnecessário.
3. Espírito, refere-se à "moral" dos professores, um sentimento de que as suas necessidades sociais vão sendo satisfeitas e que estão, ao mesmo tempo, a desfrutar de uma sensação de realização.
4. Intimidade, refere-se ao prazer de um professor ter relações sociais amigáveis entre si. Esta dimensão descreve uma satisfação de necessidade social que não é necessariamente associada à tarefa e à realização.
5. Indiferença, refere-se ao comportamento do Diretor que é caracterizado como formal e impessoal. Este é guiado por regras e políticas, em vez de lidar com professores numa situação informal, cara a cara. Mantém-se pelo menos 'emocionalmente' à distância da equipa.

6. A ênfase na produção, refere-se ao comportamento do diretor que é caracterizado por fechar a supervisão do pessoal. É altamente diretivo. As suas comunicações direcionam-se para uma falta de sensibilidade ao feedback da equipa.

7. Impulso, refere-se ao comportamento do Diretor, que reflete o seu esforço evidente em tentar "mover a organização". Este comportamento mostra a tentativa do diretor de motivar os professores, por meio de exemplos definidos pessoalmente. O seu comportamento é visto com bons olhos pelos professores.

8. A consideração, refere-se ao comportamento do diretor com uma inclinação para tratar os professores 'humanamente', para tentar fazer algo extra em termos humanos.

A comunicação interna é fundamental no clima escolar, pois contribui para o trabalho de equipa mais eficaz, interliga os vários setores na escola e fortalece a articulação entre colaboradores professores e funcionários e direção. Além disso, a comunicação interna é determinante no desempenho pedagógico dos professores e na vida escolar dos alunos e da organização.

1.3.1. A IMPORTÂNCIA DO CLIMA NAS ORGANIZAÇÕES ESCOLARES

A avaliação do clima organizacional pode ser efetuada por extração de dados das perceções dos indivíduos na organização. Owens e Valesky (2015) referem que o clima organizacional é o estudo das perceções de que os indivíduos têm dos vários aspetos do ambiente na organização.

Numa escola, os professores e os diretores demonstram confiança e entusiasmo no que fazem, e encontram felicidade em trabalhar uns com os outros. O clima organizacional nas escolas também é influenciado pela cultura organizacional que nela se desenvolve, e neste aspeto, a visão de DeRoche (2011) assume que a cultura organizacional tem um relacionamento com o clima organizacional. Assim, o clima organizacional prevalece na organização.

Owens e Valesky (2015) sugerem que a cultura organizacional tem uma forte influência no desenvolvimento do clima. É mais explicado que a cultura organizacional afeta as atitudes e sentimentos dos membros da organização. De acordo com os autores, a cultura organizacional afeta as atitudes e os sentimentos organizacionais, sendo que uma cultura de orgulho na organização está relacionada com um clima de sucesso. Neste sentido, uma cultura de orgulho é definida como um compromisso emocional e o comportamento dos indivíduos e organizações, as pessoas sentem que pertencem a uma entidade organizacional significativa, enquanto o clima de sucesso caracteriza-se pela abertura entre os membros da organização no desempenho das suas funções (Prastiawan et al., 2020).

O clima escolar é um dos fatores importantes que determinam o sucesso ou o fracasso da gestão do ensino. Um clima escolar bom ou propício pode fornecer apoio ou incentivo para a escola, nomeadamente, para os diretores, professores, funcionários e alunos para realizar diversas atividades de acordo com suas respectivas funções (Sucianti, 2015). O clima escolar é assim, um fator muito influente no comportamento e desempenho dos professores numa escola.

De acordo com Hadiyanto, (2016), existem alguns estudos que demonstram a relação entre o clima escolar e outras variáveis que estão presentes na escola. Como exemplo, o desempenho do aluno é influenciado por muitos fatores, como os fatores internos e externos, a capacidade, interesse, estilo de aprendizagem, professores, instalações e clima escolar. A este aspeto, Daryanto & Tarno (2015) sugeriram que uma relação entre o clima escolar e o desempenho na aprendizagem dos alunos é uma variável importante.

O clima de sala de aula propicia e incentiva os alunos a aprender melhor na escola e por sua vez, melhora claramente os seus resultados escolares, assim como, as suas aprendizagens. Também é sugerido, que o clima e o ambiente de aprendizagem têm uma influência significativa no sucesso dos alunos na escola (Syahril, Hadiyanto, Adi, & Irsyad, 2017). Do mesmo modo, um clima escolar e o meio ambiente agradável proporcionarão uma sensação de segurança, conforto e liberdade para os professores, trabalhadores e para que os alunos desempenhem as suas atividades de acordo com as respectivas funções.

Contudo, a ligação entre o ambiente de trabalho ou clima organizacional, e o comportamento das pessoas dentro da organização começou a ser estudada há décadas atrás, o que sugere que o comportamento individual é o resultado das inter-relações entre as pessoas e os seus ambientes de trabalho (Syahril et al., 2017).

O clima escolar é um fator ambiental, que tem influência na motivação no desempenho profissional do professor. Alguns estudos mostraram, que o clima organizacional (escolar) influencia significativamente o trabalho das pessoas e a sua motivação na execução das respectivas tarefas.

1.4. ENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Os funcionários tendem a ser mais envolvidos e dedicados a resultados organizacionais positivos. Os gestores que solicitam contribuições dos membros da organização, aumentam a qualidade das decisões de gestão e a participação dos membros na sua implementação (Sanda & Ewontumah, 2015). Existe, assim, uma forte relação entre a capacitação, orientação da equipa e desenvolvimento de capacidades para que os funcionários percebam o envolvimento da cultura da organização. Contrariamente, a baixa percepção de envolvimento geralmente indica uma organização com funcionários desligados do seu trabalho, sem saber da sua importância e conexão com o trabalho e, relutantes em aceitar responsabilidades maiores e hesitantes sobre como trabalhar com pessoas fora de seu círculo (Dierdorff & Jensen, 2018).

É evidente que existe uma consistência na aplicação de regras e regulamentos na organização, ou seja, tanto os gestores como os funcionários são positivos quanto aos valores essenciais, mecanismos de construção de consenso, bem como na coordenação e funções de integração na organização (Kim & Park, 2017).

A satisfação dos funcionários determina-se através das percepções subjetivas relacionadas com o tratamento recebido pela organização, como as políticas de recompensas, políticas de contratação e demissão, desempenho e retribuição. Os funcionários satisfeitos são mais

propensos a sentirem-se motivados. Contrariamente, os funcionários insatisfeitos exercem menos esforço o que resulta em declínio de desempenho e uma espiral descendente geral para a inefetividade (Benjamin, Heffetz, Kimball, & Szembrot, 2014).

O nível de satisfação no trabalho aumenta ou diminui de acordo com algumas variáveis. Alguns autores referem estas variáveis como a emoção e o entusiasmo medidos pelo envolvimento ou comprometimento organizacional (Salas-Vallina, López-Cabrales, Alegre, & Fernández, 2017; Hakanen, Schaufeli, & Ahola, 2008).

Importa referir que o envolvimento no trabalho inclui o entusiasmo, energia, ativação, dedicação, eficácia, orgulho, atenção, compromisso (Macey & Schneider, 2008), e tem como base três componentes, efetivo, continuação e normativo (Meyer & Allen, 1997), os quais correspondem ao envolvimento pessoal, identificação com a organização e congruência de valores.

Alguns estudos indicam que a satisfação no trabalho depende do estilo de liderança (Barling, Weber, & Kelloway, 2002). As organizações flexíveis possuem um estilo de gestão participativa com uma interação no ambiente e uma força de trabalho satisfeita (Gong, Huang, & Farh, 2009). Neste contexto, o estilo de liderança transformacional é altamente eficaz para aumentar a satisfação no trabalho (Lok & Crawford, 2004; Medley e Larochelle, 1995). A maior parte dos estudos refere que a liderança transformacional melhora igualmente a perceção do funcionário e o compromisso com a organização (Ojokuku, Odetayo, & Sajuyigbe, 2012).

Síntese

Este capítulo debruçou-se sobre as questões de natureza conceptual, estabelecendo os principais princípios e conceitos deste estudo. Assim, a partir dos principais modelos de comunicação, apontou-se para a importância da comunicação nas organizações, comunicação essa que assenta na bidirecionalidade e estabelecimento de relações de confiança, para a qual se torna essencial a partilha de informação e de valores da organização. Importa também reter que, sendo este um estudo focado na comunicação com

e entre colaboradores, foi essencial uma incursão nos conceitos e função da comunicação interna nas organizações, com incidência nas alterações profundas decorrentes dos novos meios ao dispor dessa comunicação: a transição digital. Para contextualizar esta discussão teórica em torno da importância da comunicação organizacional no contexto escolar, debruçámo-nos, de seguida, sobre o seu papel na construção de um clima saudável nas escolas, clima esse que, estamos convictos que poderá ajudar a melhorar o desempenho de todos os intervenientes: direção (de topo e intermédia), professores, alunos e demais colaboradores afins. É de particular relevância a forma como a criação de um ambiente salutar influencia um dos principais objetivos das escolas, ou seja, o sucesso escolar.

No sentido de construir evidências relativamente ao papel da comunicação interna no contexto escolar, mostra-se de seguida o estudo empírico, realizado no âmbito do presente estudo, que visa a demonstração, com dados objetivos, das práticas comunicacionais em curso no Agrupamento e o seu impacto no desempenho e realização dos intervenientes.

2. CAPÍTULO II – ESTUDO EMPÍRICO

O objetivo deste capítulo consiste na descrição do estudo efetuado, o qual se encontra subdividido em seis subcapítulos.

2.1. FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA

O conhecimento só é válido e validado quando é adquirido mediante utilização de procedimentos apropriados para tal, normalmente a metodologia, que é compreendida como o conjunto de métodos, técnicas e instrumentos que podem ser utilizados para (a recolha, tratamento, análise, interpretação ou discussão de dados e informações e apresentação dos resultados) identificação e resolução de um problema. Neste aspeto Prodanov e Freitas (2013, p. 172) cita que Demo (2000) considera todas as pesquisas como ideológicas, “pelo menos no sentido de que implicam posicionamento implícito por trás de conceitos e números; a pesquisa prática faz isso explicitamente. Todas as pesquisas carecem de fundamento teórico e metodológico e só têm a ganhar se puderem, além da categoria restrita, apontar possibilidades de intervenção ou localização concreta”.

Considerando a problemática em análise, aderimos com Richardson (2012) à necessidade de o método de investigação ser apropriado ao tipo de estudo e ao nível de aprofundamento exigido, sugerindo o autor que pela quantificação que lhe é inerente permite uma maior facilidade na recolha de dados e no seu tratamento com técnicas estatísticas eficazes.

Nesta linha de pensamento, o estudo materializa o enquadramento teórico e a reflexão sobre a problemática em questão, num instrumento de recolha de dados segundo inquérito por questionário constituído unicamente por questões de resposta fechada, o que facilita a recolha de dados, num tempo muito reduzido (Borg & Gall, 2003; Gil, 2008), para além de permitir o anonimato, evitando efeitos de expectativa social nas respostas e, portanto, proporcionando uma visão mais próxima da realidade, sem influência do investigador no momento de recolha de dados.

Contudo, esta técnica de recolha de dados não permite esclarecimentos de dúvidas que possam surgir, quer para o respondente, quando lê as questões, quer para o investigador, quando lê as respostas e não garante que todos os inquiridos respondam às questões colocadas (Borg & Gall, 2003; McMillan & Schumacher, 2001). Outra limitação desta técnica reporta-se ao facto de a veracidade das respostas poder ser posta em causa, pois a informação recolhida diz respeito ao que os respondentes afirmam ou dizem fazer, não sendo possível provar se as respostas dos inquiridos correspondem, inteiramente, ao que realmente acreditam e ao que fazem na prática (Borg & Gall, 2003; Ghiglione & Matalon, 2001).

2.1.1. PESQUISA QUANTITATIVA

A pesquisa quantitativa é geralmente utilizada na recolha de grandes quantidades de dados, pelo que se considerou ser a que permitiria obter informações com vista à consecução dos objetivos estabelecidos neste estudo, definidos a partir da formulação do problema.

Assim, solicita-se aos sujeitos que, por escrito, respondam a questões previamente formuladas (Tuckman, 2000), com uma apresentação e ordem bem estruturadas e uniformes (Borg & Gall, 2003), levando-os a focarem-se aquilo que se pretende (Ghiglione & Matalon, 2001), e colocando-os em situação semelhante, simplificando a quantificação das respostas e potenciando a análise objetiva do problema (Borg & Gall, 2003; McMillan & Schumacher, 2001).

A opção por inquéritos por questionários, suportados tecnologicamente pelo *Google forms*, permitiu a recolha de informação à distância, o que foi crucial dado os constrangimentos impostos pela pandemia COVID-19. Por outro lado, a opção pelo questionário permitiu-nos recolher de forma eficaz e rápida, a informação associada aos objetivos por nós propostos. O inquérito aplicado à direção foi composto por (32 questões), o dos coordenadores foi composto por (38 questões) e o dos professores com (42 questões); e tinha um tempo médio de resposta de 10 minutos. A aplicação do questionário por *Google forms* permitiu-nos aceder aos dados em tempo real.

Para tal, definimos objetivos específicos decorrentes do modelo concetual exposto, englobando a relação entre as variáveis referidas e todas as suas componentes.

2.2. PROBLEMA E OBJETIVOS

2.2.1. PROBLEMA E SUA JUSTIFICAÇÃO

A preocupação que nos orienta neste trabalho tem origem na constatação diária, ao longo de vinte e cinco anos de experiência, em diferentes ambientes, de que os processos/canais/formas de comunicação, aparentemente, parecendo um dado adquirido, nem sempre cumprem a sua função com eficácia.

Ora, nesse campo é justamente o nosso *background* académico e profissional, enriquecido nos últimos anos com atividade na direção de um agrupamento, na formação, na atividade docente, na coordenação de projetos em diferentes organizações e escolas que despoletou o interesse em desenvolver um estudo que permita melhorar a comunicação interna nestes contextos.

Assim, a vontade de contribuir para uma melhor e eficaz comunicação entre os diferentes intervenientes diretores, lideranças intermédias e os professores, nos diferentes processos que conduzem à melhoria das escolas, acreditando que é possível um *apport* válido como resultado da convergência desta prática – eficaz e eficiente comunicação.

Assim, o presente estudo debruça-se sobre os processos de comunicação interna na organização Escola.

Pergunta de partida, questão científica ou questão da pesquisa, entre outros, são alguns dos termos que descrevem a especificidade da problemática da investigação ou (a identificação ou formulação) do problema – fenómeno, facto em estudo.

Neste enquadramento formulou-se a seguinte pergunta de partida:

Existe comunicação efetiva entre a direção de topo, as lideranças intermédias e os restantes professores na Organização Escola?

Neste sentido, a comunicação efetiva é a comunicação que se baseia no *feedback* que é inteiramente entendida pelos vários níveis na organização.

2.2.2. OBJETIVOS

Considerando o problema formulado, estabeleceu-se o objetivo geral seguinte:

Analisar o processo de comunicação interna, entre a direção de topo, as lideranças intermédia e restantes professores, no agrupamento de Escolas Fontes Pereira de Melo.

Estabeleceram-se também os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar o circuito de comunicação interna entre a direção, as lideranças intermédias e os professores no agrupamento;
2. Identificar a perceção que a direção, as lideranças intermédias e os professores têm sobre a comunicação interna no agrupamento;
3. Verificar se existe intenção estratégica na forma como a comunicação interna permite a integração e o envolvimento dos professores no agrupamento.

2.3. LOCAL DE ESTUDO E PARTICIPANTES

2.3.1. LOCAL DE ESTUDO

A Escola Básica e Secundária de Fontes Pereira de Melo, surgiu a 4 de novembro de 1968 na Rua do Breiner nº 164, em regime diurno e noturno.

No ano letivo 1987/1988 a escola mudou-se para as novas instalações na Rua O 1º de Janeiro, freguesia de Ramalde, onde já funcionava o ensino unificado/secundário e, no ano letivo seguinte, passou a integrar novos cursos Técnico-Profissionais da área da Eletrónica, Mecânica e Informática.

A partir do ano 2000 a escola alargou a sua oferta formativa, primeiro com Cursos de Educação e Formação de nível básico, depois com cursos de Educação e Formação de nível secundário e, a partir do ano letivo 2004-2005, com os Cursos Profissionais.

No ano letivo de 2009-2010 tiveram lugar profundas obras de remodelação ao nível dos quatro blocos de salas de aula e o edifício principal foi construído de raiz e redimensionado.

O Agrupamento de Escolas Fontes Pereira de Melo foi criado por despacho do Exmo. Senhor Secretário de Estado do Ensino e da Administração Escolar de 28 de junho de 2012, em resultado da agregação da Escola Secundária de Fontes de Pereira de Melo e do Agrupamento de Escolas de Maria Lamas. Situa-se no concelho e distrito do Porto e é constituído por: Escola Básica e Secundária de Fontes Pereira de Melo (escola sede), Escola Básica e Secundária Maria Lamas, Escola Básica de Castelos, Escola Básica Padre Américo, Escola Básica de Caramila; tendo começado a funcionar como nova unidade orgânica no ano letivo 2012/2013.

No ano letivo 2020/2021, o Agrupamento foi frequentado por 1955 alunos, 114 na educação pré-escolar (cinco grupos); 290 no 1.º ciclo do ensino básico (14 turmas); 305 no 2.º ciclo (13 turmas); 592 no 3.º ciclo (26 turmas); 54 no curso de educação e formação de adultos (EFA) de nível escolar secundário (2 turmas); 266 (12 turmas) nos cursos científico-humanísticos e 314 nos cursos profissionais (15 turmas). Estão matriculados 20 alunos no ensino doméstico.

O agrupamento oferece formação desde o ensino pré-escolar até ao secundário, com cursos científico-humanísticos e profissionais. Existe, ainda, oferta ao nível dos cursos de Educação Formação de Adultos (EFA de dupla certificação), e ainda tem o Centro Qualifica.

Feito o devido enquadramento do local de estudo, interessa agora referir que esta investigação foi realizada, através da aplicação de três inquéritos por questionários,

enviados por *e-mail* ao diretor do agrupamento de escolas Fontes Pereira de Melo, que, por sua vez, os reencaminhou para os professores, coordenadores e direção.

2.3.2. PARTICIPANTES

De acordo com a literatura da especialidade (Borg & Gall, 2003), a população-alvo, também designada por universo, é constituída por todos os membros de um conjunto real ou hipotético de pessoas, acontecimentos ou objetos, aos quais se pretendem generalizar os resultados obtidos no estudo.

Como define Gil (2008, p. 90) a amostra corresponde ao “subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população”.

Haverá, naturalmente, sempre algumas limitações relativamente à amostra, tal como refere “Em geral, é impossível obter informações de todos os elementos ou indivíduos que pretendemos estudar, seja em função dos números idade de dados, da relação custo-benefício, da limitação de tempo ou da acessibilidade aos dados. Para isso, a pesquisa científica pode procurar a identificação dessas relações por meio do estudo de apenas uma parte dos elementos que formam o universo” (Prodanov & Freitas, 2008, p. 97).

A amostra é um conjunto mais pequeno inserido na população-alvo, o que tem grandes vantagens, uma vez que será quase impossível em certas investigações estudar toda a população-alvo.

O questionário foi enviado, através de *e-mail*, á diretora de agrupamento, solicitando-se o seu reencaminhamento a todos os professores que constituem a direção, aos coordenadores de departamento e aos respetivos professores que aí lecionavam.

Para uma população de 221 professores de todos os níveis de ensino da escolaridade obrigatória, sendo 130 professores do Quadro do Agrupamento (QA), 38 professores em mobilidade e 53 professores contratados, foram obtidas 87 respostas.

A amostra obtida foi aleatória simples dado que, à partida, todos os elementos tiveram a mesma oportunidade de participar. Porém, atendendo à pandemia de Covid-19 que se vive e todos os constrangimentos que lhe estão associados, muitos professores não respondem; ainda devido à situação pandémica existe um nº elevado de rotatividade de professores em substituição.

2.4. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS UTILIZADAS

Baseando-se no conceito de Prodanov e Freitas (2013, p. 97) sobre recolha de dados, entendemos que “a fase do método de pesquisa, cujo objetivo é obter informações da realidade. (...) É a fase da pesquisa em que reunimos dados através de técnicas específicas”, utilizamos para a recolha de dados para a presente investigação a pesquisa bibliográfica e o uso do questionário com perguntas fechadas e de múltipla escolha.

A recolha de dados tem de orientar-se por critérios de qualidade, eficiência, fiabilidade e validade, podendo ser realizada através de técnicas diferentes: o inquérito por entrevista ou por questionário, a observação direta ou participante e a análise documental (Hill & Hill, 1998).

Para dar resposta ao problema identificado foi necessário construir um instrumento de recolha de dados, optando-se pelo inquérito por questionário, por se considerar o meio necessário para atingir os objetivos estabelecidos, uma vez que esta técnica permite descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social (Richardson, 2012).

O inquérito é uma técnica de obtenção de dados e informação, usando como instrumentos a entrevista e o questionário. O questionário é a técnica de pesquisa organizada por uma série de interrogações submetidas a determinados sujeitos, de modo a colher dados ou informações “sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.” (Gil 2008, p. 121). Ainda, segundo este autor, elaborar um questionário é principalmente representar os objetivos da

investigação em questões claras. Sendo que, as respostas às questões proporcionam os dados pretendidos para caracterização da população inquirida ou testar as hipóteses formuladas durante o projeto da pesquisa.

Foram elaborados três questionários distintos, de acordo com o público-alvo: direção, coordenadores e professores do agrupamento.

Os questionários (Apêndice A) foram disponibilizados na plataforma *Google Forms* que permitiu recolher as respostas num ficheiro facilmente exportável para o *software Excel* da *Microsoft* e, o tratamento de dados em *SPSS*, além da vantagem de poder ser enviado por *e-mail*.

Os questionários são constituídos por uma pequena introdução, onde se contextualiza o estudo de investigação bem como se apresenta o consentimento informado de recolha de dados RGPD, e por cinco secções, onde se organizam as questões:

1. Caracterização pessoal, profissional no Agrupamento;
2. Comunicação Organizacional existente no Agrupamento;
3. Qualidade dos meios de comunicação organizacionais no Agrupamento;
4. Clima comunicacional no Agrupamento;
5. Integração organizacional no Agrupamento.

Na Secção 1, onde se pretende conhecer o perfil dos respondentes quanto à faixa etária, género, situação profissional, escalão, grupo de recrutamento, tempo de serviço como docente, grupo de recrutamento, tempo de serviço, tempo de serviço no agrupamento, habilitações académicas, ciclos de ensino onde leciona exercício de cargos de gestão de topo ou intermédia, assim como, caracterizar o agrupamento quanto ao número de escolas que o constitui e a sua dimensão quanto ao número de alunos, utilizou-se perguntas fechadas.

As restantes 4 secções foram estruturadas e diferenciadas em quatro, cinco, cinco e três *itens* sequencialmente, tendo em conta as considerações efetuadas pelos especialistas que validaram o questionário, processo esse, que será descrito detalhadamente mais à frente neste capítulo.

Na Secção 2, utilizou-se uma escala *Likert* com quatro níveis, onde se avalia o nível de frequência: Muito Frequentemente, Frequentemente, Às vezes e Raramente; e o nível de concordância: Concordo Totalmente, Concordo, Discordo, Discordo Totalmente. Na secção 3, utilizou-se também uma escala *Likert* com quatro níveis, onde se avalia o nível de frequência: Sempre, Frequentemente, Raramente, Nunca; e nível de eficácia: Muito eficaz, Eficaz, Pouco eficaz, ineficaz. Nas Secções 4 e 5 utilizou-se uma escala *Likert* com quatro níveis, onde se avalia o nível de concordância: Concordo Totalmente, Concordo, Discordo, Discordo Totalmente.

A utilização de escalas com um número par de níveis possibilita maior clareza no tratamento da informação recolhida, melhor identificação de uma tendência de resposta e reduz a ambiguidade nas categorias de resposta (Quivy & Campenhoudt, 2003) .

A construção dos itens que compõem os questionários teve por base uma pesquisa teórica sobre a temática sobre a comunicação interna, orientando-se a respetiva formulação no sentido de obter resposta ao problema identificado. A escala utilizada foi a escala tipo *Likert*, por se mostrar adequada ao estudo, pois além de permitir recolher a opinião do sujeito sobre uma dada afirmação ou um conjunto de afirmações de forma acessível, com uma tendência gradual de uma determinada ideia, permite ainda o tratamento da informação de forma célere.

A escala *Likert*, apresentada por *Likert* em 1932, é um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários. Ao responder a um questionário baseado nesta escala, o respondente assinala o seu nível de concordância, de frequência ou de importância em relação a uma afirmação.

A relação entre os objetivos do questionário e os respetivos itens está identificada na Tabela 1.

Tabela 1: Identificação dos itens com os objetivos do questionário.

OBJETIVOS DO QUESTIONÁRIO	ITENS
Identificar o circuito de comunicação interna entre a direção, as lideranças intermédias e os professores no agrupamento.	Comunicação Organizacional existente no Agrupamento
Identificar a percepção que a direção, as lideranças intermédias e os professores têm sobre a comunicação interna no agrupamento.	Qualidade dos meios de comunicação organizacionais no Agrupamento
Verificar se existe intenção estratégica na forma como se integra e envolve os professores no agrupamento.	Clima comunicacional no Agrupamento; Integração organizacional no Agrupamento;

O processo de construção e aplicação dos questionários foi lento, muito agravado pelos constrangimentos provocados pela pandemia de Covid-19, entre confinamentos parciais de turmas, de alunos, de professores e por fim, o confinamento total do agrupamento, face às diretivas nacionais, tendo vindo a resultar nas seguintes etapas:

1. As primeiras versões dos questionários foram elaboradas, após várias leituras prévias;
2. Foram surgindo diversas reformulações, na sequência da análise e discussão da primeira versão, que tiveram como objetivo respeitar a objetividade, clareza, precisão, concisão e impessoalidade (Gil, 2008);

3. Após a estruturação dos questionários, realizou-se os procedimentos de validação externa de conteúdo com o envolvimento de doze especialistas, professores dos diferentes níveis de ensino e de áreas científicas diferentes, nomeadamente, dois doutorados, quatro mestrados e seis licenciados; dos quais já tinham desempenhado funções respetivamente, dois na direção, dois na coordenação de departamento e seis professores a quem se solicitou a respetiva análise quanto à estrutura global dos questionários, clareza e redação dos itens, relação com os objetivos da pesquisa, coerência das alternativas e relevância dos itens para os objetivos do estudo (Apêndice B);
4. Em função das sugestões dos especialistas, procedeu-se à reformulação de alguns itens;
5. Contactou-se a Diretora do Agrupamento de Escolas Fontes Pereira de Melo, no sentido de lhe solicitar autorização da aplicação do inquérito, assim como, a expansão do mesmo, a todos os elementos da direção, a todos os coordenadores de departamento e a todos os professores do agrupamento;
6. Seguidamente foi enviado um *e-mail*, onde se solicitou o reencaminhamento do mesmo, para os diferentes intervenientes do estudo, os professores pertencentes (direção, coordenação de departamento e professores), onde se apresentou o estudo e o *link* de acesso ao respetivo questionário;
7. Os questionários estiveram disponíveis para resposta durante duas semanas.

2.5. TÉCNICAS DE TRATAMENTO DE DADOS UTILIZADAS

Tratando-se duma pesquisa quantitativa, após recolha de dados e informações procedemos ao tratamento dos mesmos através de análise estatística, com base ao *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Este *software* é atualmente um dos métodos de suporte eletrônico mais utilizado nas pesquisas de fórum social, pela fiabilidade, precisão, rapidez e clareza com os dados são processados, apresentados embora exija, também, o conhecimento profundo da estatística dedutiva e indutiva, bem como habilidade de informática, nos programas dedicados ao processamento de dados quantitativos, como o *Excel* e o *Word* para utilizadores do *Microsoft* como foi o nosso caso).

Como já referenciado o *Google Forms*, foi o servidor através do qual divulgamos virtualmente com os participantes, durante as 2 (duas) semanas de pesquisa, respetivamente o tempo em que os inquéritos estiveram disponíveis através deste.

Assim, foi possível enviar os questionários e recebê-los, bem como dar o tratamento prévio de dados, uma vez que o tratamento final sucedeu no período de análise de dados servimo-nos do programa informático de natureza estatística SPSS 22.0 (*Statistical Product and Service Solutions*).

Este programa possibilitou-nos caracterizar a amostra através de tabelas e gráficos de frequência (*it Frequency, Percent, Valid Percent e Comulative Percent*) e, deste modo pudemos traduzir cada questão discriminada nos questionários em dados quantitativos.

Uma análise sem a devida interpretação pouco (ou nada) vale para uma pesquisa, por que discussão não só previne a futilidade dos resultados, como demonstra a competência e conhecimento do investigador em relação ao problema em análise.

2.6. CONFIABILIDADE E VALIDADE

Depois de estruturado o questionário, realizamos procedimentos de validação de conteúdo com o envolvimento de peritos e aplicamo-lo a um grupo piloto. Foi ainda aplicado o coeficiente *alpha de Cronbach* de forma avaliarmos a consistência interna do questionário.

A utilização destas técnicas, referência teórica e grupo de peritos (abordagem lógica), coeficiente de consistência interna (abordagem estatística) e aplicação a um grupo piloto

(abordagem empírica), na construção do questionário, tem como objetivo proceder à determinação da validade de construto do questionário. Ou seja, investigar se o conteúdo dos itens do instrumento corresponde efetivamente aos objetivos ou conceitos que o instrumento pretende medir (Coutinho, 2014).

Aplicou-se aos resultados do grupo piloto o teste estatístico coeficiente Alpha de Cronbach – indicador mais adequado para medir a consistência interna de instrumentos de tipo escala de Likert que utiliza as médias das correlações entre itens e o número de questões do questionário (Coutinho, 2014).

A consistência interna, avaliada com o coeficiente de consistência interna *Alpha de Cronbach*, foi de 0.944 (excelente).

Síntese

Neste capítulo, contextualiza-se o problema e estabelecem-se os objetivos. A metodologia adotada foi a pesquisa quantitativa, recorrendo-se a 3 inquéritos por questionário, como instrumento de recolha de dados, que foram aplicados à direção, aos coordenadores de departamento e aos professores, no Agrupamento Escolas Fontes Pereira de Melo, para conhecer a perceção dos participantes sobre a comunicação interna no agrupamento (Escola), relativamente a 3 pilares fundamentais: a eficiência do circuito de informação, a eficácia dos meios de comunicação e o impacto no clima comunicacional geral. De modo a aumentar a fiabilidade e a validade da informação, colocou-se, intencionalmente, itens que permitissem triangular os indicadores, aquando da construção do questionário.

Este enquadramento permitiu não só a compreensão dos preceitos metodológicos utilizados e as respetivas motivações, mas também uma preparação para a análise que se realiza no capítulo seguinte, respetivamente a análise dos resultados obtidos nos inquéritos e a respetiva discussão.

3. CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é apresentação e análise de resultados. Este capítulo encontra-se dividido em quatro subcapítulos.

Black citado por (Coutinho, 2014) defende que a função de uma análise estatística é transformar os dados em informação.

A análise estatística envolveu medidas de estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, médias e respetivos desvios-padrão) e estatística inferencial. O nível de significância para rejeitar a hipótese nula foi fixado em $(\alpha) \leq .05$. Para fazer as comparações utilizou-se o teste de Mann-Whitney e o teste de Kruskal-Wallis.

A análise estatística foi efetuada com o *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)* versão 27 para Windows.

3.1. CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA

3.1.1. PROFESSORES

Na tabela nº2, serão apresentados os resultados em que os professores responderam à questão-Caraterização sociodemográfica dos professores, em que se pretendeu auscultar os professores sobre as suas principais características demográficas. Os respondentes apenas podiam assinalar uma das opções.

Tabela 2 - Caraterização sociodemográfica dos professores (N = 77)

	N	%
--	---	---

Género		
Feminino	64	83,1
Masculino	13	16,9
Idade		
31-40	5	6,5
41-50	22	28,6
51-60	35	45,5
> 60	15	19,5
Situação profissional		
PQA/PQE	60	77,9
PQZP	8	10,4
Contratado	9	11,7
Habilitações		
Licenciatura	46	59,7
Pós-Graduação	7	9,1
Mestrado	19	24,7
Doutoramento	5	6,5
Tempo de serviço		
Menos de 5	1	1,3
6-10	2	2,6
11-15	4	5,2
16-20	9	11,7
21-25	14	18,2
26-30	23	29,9
31-35	13	16,9
36-40	6	7,8
Mais de 40	5	6,5
Tempo serviço Escola		
Menos de 5	25	32,5
6-10	13	16,9
11-15	23	29,9
16-20	7	9,1
20-25	3	3,9
Mais de 25	6	7,8
Cargo de gestão		
Não	61	79,2
Sim	16	20,8
Dimensão		
Menos de 500	10	13,0
501-1200	29	37,7
201-3000	38	49,4
Nr. escolas		
Menos de 6	68	88,3

Os dados referem-se a um total de 77 professores inquiridos. A maioria era do género feminino (83.1%), do escalão etário 51-60 (45.5%), do PQA (77.9%), licenciado (59.7%), com um tempo de serviço total de 26-30 anos (29.9%) e na escola de 11-15 anos (29.9%). A maioria não exercia cargos de gestão (79.2%). Cerca de 32% encontravam-se no 4º escalão.

3.1.2. DIREÇÃO E COORDENADORES

Na tabela nº3, serão apresentados os resultados em que os professores responderam à questão - Caracterização sociodemográfica da Direção e dos Coordenadores, em que se pretendeu auscultar a Direção e os Coordenadores sobre as suas principais características demográficas. Os respondentes apenas podiam assinalar uma das opções.

Tabela 3 – Direção e Coordenadores (N = 10)

	Direção Coordenadores			
	N	%	N	%
Género				
Feminino	3	60,0	4	80,0
Masculino	2	40,0	1	20,0
Idade				
41-50	3	60,0		
51-60	2	40,0	1	20,0
> 60			4	80,0
Tempo serviço				
21-27	1	20,0	1	20,0
31-35	1	20,0	2	40,0
31-36	1	20,0		
36-40			1	20,0
Mais de 40			1	20,0
Tempo serviço na Escola				
Menos de 5			1	20,0

11-15	2	40,0		
16-20	1	20,0	2	40,0
20-25	2	40,0	2	40,0
Habilitações académicas				
Doutoramento	1	20,0		
Licenciatura	3	60,0	3	60,0
Mestrado	1	20,0	2	40,0

Colaboraram no estudo um total de 5 membros de Direção e 5 Coordenadores. A maioria era do género feminino (70%), do escalão etário com mais de 60 anos (40%) e licenciada (60%).

3.2. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

3.2.1. PROFESSORES

Na tabela nº4, serão apresentados os resultados em que os professores responderam à questão: -Com que frequência comunica com, em que se pretendeu auscultar os professores com que frequência comunicavam com os diversos órgãos e pares dentro da escola. Os respondentes apenas podiam assinalar uma das opções por linha.

Tabela 4- Com que frequência comunica com

	1	2	3	4	5
Direção	3,9%	11,7%	53,2%	22,1%	9,1%
Coordenador de departamento	11,7%	14,3%	29,9%	26,0%	18,2%
Coordenador de grupo disciplinar	3,9%	2,6%	26,0%	41,6%	26,0%
Coordenadores de diretores de turma	18,2%	13,0%	16,9%	29,9%	22,1%
Coordenador PTE	41,6%	22,1%	22,1%	9,1%	5,2%
SPO	19,5%	22,1%	24,7%	24,7%	9,1%
Professores	0,0%	0,0%	5,2%	31,2%	63,6%

Legenda: 1 - Muito Raramente 2 – Raramente 3 - Às vezes 4 - Frequente 5 - Muito Frequente

Na tabela 4, pode-se verificar as respostas dos professores inquiridos às questões relacionadas com a frequência com que comunicam com os diversos órgãos e pares dentro da escola. Na tabela 4, encontram-se destacadas as respostas mais frequentes. Assim, a maior frequência de comunicação ocorre com os próprios pares (63.6%) e a menor ocorre com o coordenador PTE (41.6%).

Na tabela nº5, serão apresentados os resultados em que os professores responderam à questão -De onde considera adequada a maior parte da informação; em que se pretendeu auscultar os professores sobre qual seria a fonte entre os diversos órgãos, pares e serviços dentro da escola que eles consideravam mais ajustada para obter informações. Os respondentes podiam assinalar mais que uma opção.

Tabela 5 - De onde considera adequada a maior parte da informação?

	N	%
Direção	60	77,9
Coordenador de Departamento	38	49,3
Coordenador de grupo disciplinar	38	49,3
Secretaria	17	22,07

Como se pode verificar da análise da tabela nº5, uma percentagem muito elevada de professores (77.9%), indica que considera como adequada a maior parte da informação proveniente da Direção e quase 50% considera como igualmente adequada a informação do Coordenador de Departamento e do Coordenador de grupo disciplinar. Tal poder-se-á explicar pelo facto de dos professores acharem que as informações obtidas quer da Direção, quer dos coordenadores são mais fundamentadas e atualizadas, pois estes têm acesso privilegiado e facilitado às fontes institucionais em detrimento de outros, confirmando os conceitos expostos por (Al-Asfour & Lettau (2014); Vickery et al. (2015)).

Na tabela nº6, serão apresentados os resultados em que os professores responderam à questão: -As práticas de comunicação são adaptáveis a situações diferentes e de emergência; em que se pretendeu auscultar os professores sobre se as práticas de comunicação eram alteradas face às diferentes situações e em caso de emergência. Os respondentes apenas podiam assinalar uma das opções.

Tabela 6 - As práticas de comunicação são adaptáveis a situações diferentes e de emergência

	N	%
Discordo totalmente	1	1,3
Discordo	12	15,6
Concordo	54	70,1
Concordo totalmente	10	13,0
Total	77	100,0

Como se pode verificar da análise da tabela nº6, uma percentagem muito elevada de professores (83.1%), concorda ou concorda totalmente com a afirmação de que as práticas de comunicação se ajustam a situações diferentes do habitual e/ou de emergência. Tal poder-se-á explicar pelo facto de os fluxos de comunicação serem do conhecimento geral dos professores, confirmando os conceitos expostos por (Shockley-Zalaback, 2009).

Na tabela nº7, serão apresentados os resultados em que os professores responderam à questão: - Grau de concordância perante as afirmações indicadas; em que se pretendeu auscultar os professores sobre o seu grau de concordância face à informação emanada pela Direção. Os respondentes apenas podiam assinalar uma das opções por linha.

Tabela 7 - Grau de concordância

	1	2	3	4
A Direção explica aos professores as razões das suas decisões de gestão	14,3%	31,2%	45,5%	9,1%
A Direção informa os professores sobre iniciativas, eventos, projetos, ações a realizar na escola, ou onde ela está representada.	3,9%	2,6%	64,9%	28,6%

A Direção informa os professores sobre mudanças que vão ocorrer na Escola.	3,9%	23,4%	57,1%	15,6%
A informação transmitida pela Direção aos professores é suficiente	0,0%	24,7%	63,6%	11,7%
A informação transmitida pela Direção aos professores é atempada	0,0%	24,7%	63,6%	11,7%
A informação transmitida pela Direção aos professores é clara	0,0%	14,3%	68,8%	16,9%
A informação transmitida pela Direção aos professores é fundamental para a melhoria do seu exercício.	2,6%	13,0%	55,8%	28,6%
A Direção divulga aos professores as certificações, os prémios, menções e as felicitações que a Escola recebe quando inserida em projetos e atividades externas e internas em que se envolve.	1,3%	14,3%	55,8%	28,6%
A Direção informa de forma transparente, aos professores os problemas que fragilizam a escola.	3,9%	45,5%	40,3%	10,4%
A Direção dá a conhecer aos professores o relatório de contas de gerência.	18,2%	44,2%	29,9%	7,8%
A Direção divulga aos professores informação relevante sobre a avaliação docente	7,8%	20,8%	55,8%	15,6%

Legenda: 1 - Discordo Totalmente 2 – Discordo 3 - Concordo 4 - Concordo Totalmente

Como se pode verificar da análise da tabela nº7, as afirmações que motivaram índices de concordância mais elevados foram “A Direção informa os professores sobre iniciativas, eventos, projetos, ações a realizar na escola, ou onde ela está representada”, com uma percentagem (93.5%) e “A informação transmitida pela Direção aos professores é clara” (85.7%). Tal poder-se-á explicar pelo facto que quem à priori dinamiza os eventos, os projetos e as ações são os professores daí, esta informação ser intrínseca aos mesmos, antes da direção informar, assim como, a informação ser clara confirmando os conceitos expostos por (Xavier et al., 2011).

Na tabela nº8, serão apresentados os resultados em que os professores responderam à questão: Indique com que frequência usa/consulta os diferentes canais de comunicação interna da escola, em que se pretendeu auscultar os professores sobre com que frequência usavam/consultavam os canais de comunicação interna na escola.

Os respondentes apenas podiam assinalar uma das opções por linha.

Tabela 8 – Canais de comunicação

	1	2	3	4	5
Site	0,0%	10,4%	15,6%	45,5%	28,6%
Correio institucional	0,0%	0,0%	2,6%	19,5%	77,9%
Placards	9,1%	24,7%	36,4%	20,8%	9,1%
Plataformas	0,0%	2,6%	14,3%	28,6%	54,5%
Reuniões	0,0%	1,3%	9,1%	23,4%	66,2%
Telefone	5,2%	32,5%	37,7%	22,1%	2,6%
Telemóvel	6,5%	23,4%	32,5%	26,0%	11,7%
Redes	29,9%	23,4%	37,7%	7,8%	1,3%

Legenda: 1 – Nunca 2 – Raramente 3 - Às vezes 4 – Frequente 5 - Sempre

Como se pode verificar da análise da tabela nº8, os canais de comunicação interna mais frequentemente usados/consultados pelos professores foram o correio eletrónico (77.9 %), as reuniões (66.2%) e as plataformas (54,5%). Tal poder-se-á explicar pelo facto de os professores usarem a comunicação por mail, por esta ser rápida e eficaz, assim como, está instituído no agrupamento que comunicações internas emanadas da direção, as convocatórias reuniões e assuntos de carater importante são comunicados por este meio de transmissão; a frequência nas reuniões justifica-se pois estas são obrigatórias e têm como função a transmissão de informação/articulação entre pares, informadas diretivas do pedagógico ; uso das plataformas pois a situação pandémica COVID-19 obrigou que o ensino fosse à distância, logo por inerência a sua utilização aumentou, confirmando os conceitos expostos por (Miles & Muuka, 2011).

Na tabela nº 9, serão apresentados os resultados em que os professores responderam à questão: Classifique a eficácia dos meios de comunicação interna na escola, em que se pretendeu auscultar os professores sobre quais os meios de comunicação elencados que consideravam mais eficazes.

Os respondentes apenas podiam assinalar uma das opções por linha.

Tabela 9 - Eficácia dos meios de comunicação interna

	1	2	3	4
Site da Escola	2,6%	16,9%	50,6%	29,9%
Correio Institucional	0,0%	0,0%	24,7%	75,3%
Placards informativos	10,4%	46,8%	39,0%	3,9%
Plataformas (Moodle; Inovar; Teams)	1,3%	7,8%	45,5%	45,5%
Comunicação Escrita	0,0%	14,3%	59,7%	26,0%
Comunicação Oral	2,6%	32,5%	51,9%	13,0%
Reuniões	1,3%	9,1%	62,3%	27,3%
Rede Informática interna	1,3%	18,2%	59,7%	20,8%

Legenda: 1 – Ineficaz 2 - Pouco Eficaz 3 – Eficaz 4 - Muito Eficaz

Como se pode verificar da análise da tabela nº9, os canais de comunicação que foram considerados mais eficazes foram o correio institucional (75.3%), as plataformas (45.5%) e da escola o site da escola. Tal poder-se-á explicar pelo facto de os professores no seu desempenho profissional diário, sentirem a necessidade de articularem e comunicarem de forma eficaz, com os seus pares e com as suas hierarquias (correio institucional), darem aulas *online* e colocando tarefas e materiais face ao constrangimento da pandemia (plataformas) e o registo de sumários num programa específico alojado no site, confirmando os conceitos expostos por (Miles & Muuka, 2011).

Na tabela nº10, serão apresentados os resultados em que os professores responderam à questão: Os meios utilizados pela Direção para transmissão de informação aos professores são adequados, em que se pretendeu auscultar os professores se a Direção usava ou não os meios mais ajustados para dar informações.

Os respondentes apenas podiam assinalar uma das opções.

Tabela 10 - Os meios utilizados pela Direção para transmissão de informação aos professores são adequados?

	N	%
Não	6	7,8
Sim	71	92,2
Total	77	100,0

Como se pode verificar da análise da tabela nº10, uma percentagem muito elevada de professores (92.2%), considera os meios de transmissão de informação como adequados. Tal poder-se-á explicar pelo facto de a direção ter instituído o correio institucional, como o meio de transmissão para a comunicação interna, os professores sentirem que recebem as informações mais importantes de modo eficaz e rápido.

Na tabela nº11, serão apresentados os resultados em que os professores responderam à questão: A Direção utiliza como meios de transmissão de informação aos professores, em que se pretendeu auscultar os professores sobre perante as várias formas elencadas de transmissão de informação, qual delas seria a mais utilizado pela Direção. Os respondentes apenas podiam assinalar uma das opções por linha.

Tabela 11 - A Direção utiliza como meios de transmissão de informação aos professores

	1	2	3	4	5
A afixação de informação	5,2%	23,4%	29,9%	28,6%	13,0%
O email institucional	0,0%	0,0%	0,0%	20,8%	79,2%
As plataformas (<i>Moddle, Inovar, Teams</i>)	1,3%	6,5%	18,2%	39,0%	35,1%
Os serviços administrativos	0,0%	6,5%	16,9%	36,4%	40,3%
A entrega em papel	18,2%	44,2%	32,5%	5,2%	0,0%
A comunicação verbal	5,2%	22,1%	61,0%	10,4%	1,3%

Legenda: 1 – Nunca 2 – Raramente 3 - Às vezes 4 – Frequente 5 - Sempre

Como se pode verificar da análise da tabela nº11, uma percentagem muito elevada de professores (79.2%), indica o *email* institucional, como o meio de transmissão mais usado pela direção. Tal poder-se-á explicar pelo facto de a direção ter decidido, que este meio era

de utilização obrigatória e teria um caráter vinculativo nas informações transmitidas pela direção, confirmando os conceitos expostos por (Miles & Muuka, 2011).

Na tabela nº12, serão apresentados os resultados em que os professores responderam à questão: A Direção utiliza como meios de receção de informação dos professores, em que se pretendeu auscultar os professores sobre o meio de receção mais utilizado pela direção. Os respondentes apenas podiam assinalar uma das opções por linha.

Tabela 12 - A Direção utiliza como meios de receção de informação dos professores

	1	2	3	4	5
O email institucional	0,0%	0,0%	3,9%	32,5%	63,6%
As plataformas (Moodle, Inovar, Teams)	5,2%	11,7%	18,2%	36,4%	28,6%
Os serviços administrativos	0,0%	3,9%	31,2%	42,9%	22,1%
A entrega em papel	6,5%	19,5%	41,6%	28,6%	3,9%
A comunicação verbal	2,6%	9,1%	50,6%	27,3%	10,4%

Legenda: 1 – Nunca 2 – Raramente 3 - Às vezes 4 – Frequente 5 - Sempre

Como se pode verificar da análise da tabela nº12, o *email* institucional é o meio de receção mais utilizado (63.6%) e também podemos constatar que a comunicação verbal assume a percentagem de (50.6%). Tal poder-se-á explicar pelo facto de na comunicação interna por email a mensagem a transmitir seja de caráter formal e tenha a necessidade de ficar registado, por outro lado, a comunicação verbal assume um caráter mais informal e ligeiro e traz associado contato pessoal entre as pessoas, confirmando os conceitos expostos por (Miles & Muuka, 2011).

Na tabela nº13, serão apresentados os resultados em que os professores responderam à questão: A comunicação com os outros professores é, em que se pretendeu auscultar os professores sobre como caracterizavam a forma de comunicação entre os professores. Os respondentes apenas podiam assinalar uma das opções por linha.

Tabela 13 - A comunicação com os outros professores é.

	1	2	3	4
Eficaz	0,0%	22,1%	62,3%	15,6%
Eficiente	0,0%	16,9%	70,1%	13,0%
Suficiente	1,3%	23,4%	62,3%	13,0%
Clara	0,0%	18,2%	64,9%	16,9%
Excessiva	11,7%	75,3%	13,0%	0,0%
Podia ser melhor	6,5%	31,2%	42,9%	19,5%

Legenda: 1 - Discordo Totalmente 2 – Discordo 3 - Concordo 4 - Concordo Totalmente

Como se pode verificar da análise da tabela nº13, a comunicação com os outros professores é caracterizada de forma positiva, eficiente (70.1%) e clara (64.9%) e nada excessiva (75.3%). Tal poder-se-á explicar pelo facto de o processo de comunicação entre dos professores, utilizar os meios de transmissão ajustados, os fluxos comunicacionais da informação transmitida e a recebida circular sem grandes barreiras, de forma a informação ser objetiva, bem explicada, sem ser desmesurada e supérflua (cf. (Miles & Muuka, 2011), (Cornelissen, 2008, van Riel et al., 2007)).

Na tabela nº14, serão apresentados os resultados em que os professores responderam à questão: A Comunicação Interna na sua Escola é demasiado formal, em que se pretendeu auscultar os professores para perceber se achavam que a forma de comunicar era muito formal. Os respondentes apenas podiam assinalar uma das opções.

Tabela 14 - A Comunicação Interna na sua Escola é demasiado formal.

	N	%
Discordo totalmente	8	10,4
Discordo	58	75,3
Concordo	7	9,1
Concordo totalmente	4	5,2
Total	77	100,0

Como se pode verificar da análise da tabela nº14, uma percentagem muito elevada de professores (85.7%), discorda e discorda totalmente que a comunicação interna na escola é

demasiado formal. Tal, poder-se-á explicar pelo facto de os professores sentirem que o clima comunicacional na escola é muito acessível e informal. Confirmando os conceitos expostos por DeRoche (2011) e (Syahril et al., 2017).

Na tabela nº15, serão apresentados os resultados em que os professores responderam à questão: As informações do Conselho Pedagógico são de fácil acesso e conhecidas por todos na escola e em que se pretendeu auscultar os professores sobre se era fácil ter acesso a informações vindas do Conselho Pedagógico e se estas eram conhecidas por todos. Os respondentes apenas podiam assinalar uma das opções.

Tabela 15 - As informações do Conselho Pedagógico

	N	%
Discordo totalmente	8	10,4
Discordo	14	18,2
Concordo	38	49,4
Concordo totalmente	17	22,1
Total	77	100,0

Como se pode verificar da análise da tabela nº15, a percentagem de professores que concorda que as informações do Conselho Pedagógico são de fácil acesso e conhecidas por todos na escola é bastante elevada (71.5%). Tal, poder-se-á explicar pelo facto de no fim de cada Conselho Pedagógico, ser realizado um documento-resumo com as informações relevantes e este ser enviado por *email* para todos. Confirmando os conceitos expostos por DeRoche (2011) e (Syahril et al., 2017)

Na tabela nº16, serão apresentados os resultados em que os professores responderam à questão Concordância perante várias afirmações elencadas, em que se pretendeu auscultar os professores sobre como percecionavam as práticas e competências de comunicação da

direção e coordenadores, assim com, o clima comunicacional dos mesmos. Os respondentes apenas podiam assinalar uma das opções por linha.

Tabela 16 – Concordância

	1	2	3	4
A Direção dá a conhecer e envolve na análise de todos os documentos orientadores da escola os professores	6,5%	32,5%	50,6%	10,4%
A Direção possui competências eficazes ao nível da comunicação.	0,0%	20,8%	64,9%	14,3%
O Coordenador de departamento possui competências eficazes ao nível da comunicação.	3,9%	16,9%	57,1%	22,1%
Os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação próprios.	1,3%	15,6%	71,4%	11,7%
As diretivas e relatórios emanados pela Direção são claros, concisos e esclarecedores	0,0%	20,8%	63,6%	15,6%
A Direção divulga os seus objetivos de execução no âmbito dos documentos orientadores da Escola	1,3%	33,8%	55,8%	9,1%
A comunicação da Direção privilegia o reconhecimento e a divulgação pública das boas práticas	1,3%	31,2%	53,2%	14,3%
A Direção comunica e resolve assertivamente as falhas individuais de forma particular	1,3%	20,8%	64,9%	13,0%
A Direção privilegia a comunicação de proximidade com alunos, professores e demais funcionários, circulando frequentemente na escola	20,8%	40,3%	35,1%	3,9%
O Coordenador de departamento comunica e resolve assertivamente as falhas individuais de forma particular.	2,6%	31,2%	53,2%	13,0%
O acesso comunicacional com a Direção é eficiente.	0,0%	15,6%	64,9%	19,5%
O acesso comunicacional com o Coordenador de departamento é eficiente.	0,0%	15,6%	61,0%	23,4%
Enquanto professor sinto-me à vontade para colocar qualquer situação, problema ou pedido de esclarecimento à Direção.	0,0%	6,5%	46,8%	46,8%
Enquanto professor sinto-me à vontade para colocar qualquer situação, problema ou pedido de esclarecimento ao Coordenador de departamento	2,6%	9,1%	48,1%	40,3%

Legenda: 1 - Discordo Totalmente 2 – Discordo 3 - Concordo 4 - Concordo Totalmente

Como se pode verificar da análise da tabela nº16, as afirmações que motivaram níveis de concordância mais elevados foram “Enquanto professor sinto-me à vontade para colocar qualquer situação, problema ou pedido de esclarecimento à Direção” (93.6%) e “Enquanto professor sinto-me à vontade para colocar qualquer situação, problema ou pedido de esclarecimento ao Coordenador de departamento” (88.4%), enquanto a afirmação que gerou níveis de discordância mais elevados foi “A Direção privilegia a comunicação de proximidade com alunos, professores e demais funcionários, circulando frequentemente na escola” (61.1%). Tal, poder-se-á explicar pelo facto de os professores sentirem que o clima comunicacional da escola é acessível, o ambiente de trabalho é harmonioso e deixa as pessoas completamente a vontade, e sem barreiras que as inibam de se deslocarem à direção ou abordá-la para qualquer esclarecimento, assim como, com os respetivos coordenadores; por outro lado, verifica-se que os professores sentem que a direção não circula na escola, não tem contacto pessoal com os alunos, professores e funcionários; tal situação provavelmente acontece porque a direção circunscreve-se ao seu gabinete a trabalhar e não interage fora deste, nos diversos espaços escolares onde as pessoas circulam, falam e convivem, confirmando os conceitos expostos por DeRoche (2011) e (Syahril et al., 2017).

Na tabela nº17, serão apresentados os resultados em que os professores responderam à questão: Tem conhecimento da missão e da visão do seu Agrupamento, em que se pretendeu auscultar os professores sobre se eram conhecedores da missão e visão que estava definida pelo Agrupamento. Os respondentes apenas podiam assinalar uma das opções.

Tabela 17 - Tem conhecimento da missão e da visão do seu Agrupamento?

	N	%
Não	11	14,3
Sim	66	85,7
Total	77	100,0

Na tabela nº18, serão apresentados os resultados em que os professores responderam à questão: Tem conhecimento do que é esperado de si em termos de contributo para atingir os objetivos da Escola, em que se pretendeu auscultar os professores sobre o que era esperado deles de forma aos objetivos do Agrupamento serem atingidos. Os respondentes apenas podiam assinalar uma das opções.

Tabela 18 - Tem conhecimento do que é esperado de si em termos de contributo para atingir os objetivos da Escola?

	N	%
Não	19	24,7
Sim	58	75,3
Total	77	100,0

Como se pode verificar da análise da tabela nº17 e da tabela nº18, pois estas duas tabelas interligam-se, uma percentagem elevada indica ter conhecimento da missão e da visão do seu Agrupamento (85.7%) e (75.3%) considera que tem conhecimento do que é esperado de si em termos de contributo para atingir os objetivos do Agrupamento. Tal, poder-se-á explicar pelo facto, de se os professores forem conhecedores da missão e visão, isto leva a um alinhamento de estratégias e práticas educativas orientadas no sentido de se atingirem os objetivos estabelecidos para o Agrupamento e, a isto está inerente e será trabalhado, pelos departamentos e grupos disciplinares o que será exigido e esperado a cada um para atingir os objetivos finais, confirmando os conceitos expostos por (Abracom, [s.d.]; Dantas, 2012; Machado, 2012).

Na tabela nº19, serão apresentados os resultados em que os professores responderam à questão: Concordância perante várias afirmações elencadas, em que se pretendeu auscultar os professores sobre se sentiam que havia envolvimento, integração e promoção por parte da Direção e pelos seus coordenadores onde se promove um clima e envolvimento na vida escolar do Agrupamento. Os respondentes apenas podiam assinalar uma das opções por linha.

Tabela 19 – Concordância

	1	2	3	4
A Direção envolve os professores no trabalho que está a ser desenvolvido na escola.	3,9%	22,1%	58,4%	15,6%
O Coordenador de departamento envolve os professores no trabalho que está a ser desenvolvido na escola.	3,9%	24,7%	55,8%	15,6%
A Direção promove ações e iniciativas, que visam envolver os professores de todas as escolas do agrupamento reforçando laços de pertença.	5,2%	41,6%	48,1%	5,2%
O Coordenador de departamento promove ações e iniciativas, que visam envolver os professores de todas as escolas do agrupamento reforçando laços de pertença	7,8%	41,6%	44,2%	6,5%
A Direção delega e responsabiliza competências relevantes na escola	1,3%	16,9%	63,6%	18,2%
A Direção promove momentos de convívio e confraternização/integração entre os professores dos diferentes grupos disciplinares.	9,1%	36,4%	49,4%	5,2%
O Coordenador de departamento promove momentos de convívio e confraternização/integração entre os professores dos diferentes grupos disciplinares.	15,6%	44,2%	37,7%	2,6%
Os professores promovem momentos de convívio e confraternização/integração entre eles.	3,9%	31,2%	58,4%	6,5%

Legenda: 1 - Discordo Totalmente 2 – Discordo 3 - Concordo 4 - Concordo Totalmente

Como se pode verificar da análise da tabela nº19, as afirmações que motivaram níveis de concordância mais elevados foram “A Direção delega e responsabiliza competências relevantes na escola” (81.8%) e “A Direção envolve os professores no trabalho que está a ser desenvolvido na escola” (74%), enquanto a afirmação que gerou níveis de discordância mais elevados foi “O Coordenador de departamento promove momentos de convívio e confraternização/integração entre os professores dos diferentes grupos disciplinares” (59.8%). Tal, poder-se-á explicar pelo facto de os professores constataram que são delegadas muitas funções e responsabilidades neles, ao assumirem cargos de relevância e de impacto na vida escolar, ao serem dinamizadores de projetos com impacto dentro e fora do Agrupamento; enquanto a discordância dever-se-á à ausência de motivação, pois estes podem sentir-se exaustos perante a burocracia imposta pela tutela e constantes alterações normativas, o que os pode impedir da organização de momentos importantes de convívio dos diferente grupos disciplinares. (cf Brunet (1995), (Vega et al. 2006, citado por Mena & Valdés, 2008, p. 2).

3.2.2. COMPARAÇÃO: DIREÇÃO, COORDENADORES E PROFESSORES

3.2.2.1. Frequência da comunicação

Na tabela 20, serão apresentados os resultados comparativos em que a direção, os coordenadores e os professores responderam à questão: Com que frequência comunica com, em que se pretendeu auscultar a direção, os coordenadores e os professores sobre as percepções que estes têm sobre a frequência com quem comunicam.

Tabela 20 - Comparação: frequência da comunicação (direção, coordenadores e professores)

	Direção		Coordenadores		Professores		Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	
Direção	4,80	,45	4,00	,00	3,21	,91	,001***
Coordenador de departamento	4,00	1,00	--	--	3,25	1,25	,205
Coordenador de grupo disciplinar	3,40	,55	--	--	3,83	,98	,179
Coordenadores de diretores de turma	3,40	1,52	2,40	,89	3,25	1,42	,377
Coordenador PTE	4,60	,55	2,20	,45	2,14	1,21	,002**
SPO	4,00	1,41	2,80	,84	2,82	1,26	,178
Professores	4,80	,45	4,60	,55	4,58	,59	,734

Legenda: 1 - Muito Raramente 5 - Muito Frequente * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

Quando comparamos as respostas da Direção, Coordenadores e Professores relativamente às questões relacionadas com a frequência da comunicação encontramos as seguintes diferenças estatisticamente significativas:

Uma percentagem elevada indica - Comparação: frequência da comunicação com os professores (3.21)

Direção, a Direção considera que comunica com mais frequência com os professores do que a percepção destes (3.21 vs 4.80), $\chi^2_{KW}(2) = 16.493, p < .001$.

Coordenador PTE, a Direção considera que comunica com mais frequência com o Coordenador PTE, do que a percepção de Professores e Coordenadores (4.60 vs 2.20 e 2.14), $\chi^2_{KW}(2) = 12.401, p = .002$.

3.2.2.2. Comunicação da Direção

Na tabela nº21, serão apresentados os resultados comparativos em que a direção e os professores responderam à questão Grau de concordância perante as afirmações indicadas, em que se pretendeu auscultar a direção e os professores sobre “As percepções do seu grau de concordância face à informação emanada pela Direção”.

Tabela 21 - Comparação: comunicação da Direção e os professores

	Direção		Professores		Sig.
	M	DP	M	DP	
A Direção explica aos professores as razões das suas decisões de gestão.	2,00	,71	2,49	,85	,215
A Direção informa os professores sobre iniciativas, eventos, projetos, ações a realizar na escola, ou onde ela está representada.	2,40	,89	3,18	,66	,059
A Direção informa os professores sobre mudanças que vão ocorrer na Escola.	2,20	,84	2,84	,73	,119
A informação transmitida pela Direção aos professores é suficiente.	2,40	,89	2,87	,59	,324
A informação transmitida pela Direção aos professores é atempada.	2,40	,89	2,87	,59	,324
A informação transmitida pela Direção aos professores é clara.	2,20	,84	3,03	,56	,037*
A informação transmitida pela Direção aos professores é fundamental para a melhoria do seu exercício.	2,40	,89	3,10	,72	,105
A Direção divulga aos professores as certificações, os prémios, menções e as felicitações que a Escola recebe quando inserida em projetos e atividades externas e internas em que se envolve.	2,00	,00	3,12	,69	,001***
A Direção informa de forma transparente, aos professores os problemas que fragilizam a Escola.	1,80	,45	2,57	,73	,032*
A Direção dá a conhecer aos professores o relatório de contas de gerência.	1,80	,30	2,27	,85	,208

A Direção divulga aos professores informação relevante sobre a avaliação docente.

2,20 ,84 2,79 ,80 ,156

Legenda: 1 - Discordo Totalmente 4 - Concordo Totalmente * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

Quando comparamos as respostas da Direção, Coordenadores e Professores relativamente às questões relacionadas com a comunicação da Direção encontramos as seguintes diferenças estatisticamente significativas:

A informação transmitida pela Direção aos professores é clara, os Professores concordam significativamente mais com a afirmação do que a Direção (3.03 vs 2.20), $MU = 2.484$, $p = .037$.

Uma percentagem elevada indica que a informação transmitida pela direção aos professores é clara (3.03), concordando mais com a afirmação do que a direção (2.20)

A Direção divulga aos professores as certificações, os prémios, menções e as felicitações que a Escola recebe quando inserida em projetos e atividades externas e internas em que se envolve, os Professores concordam significativamente mais com a afirmação do que a Direção (3.03 vs 2.00), $MU = 3.405$, $p = .001$.

A Direção informa de forma transparente aos professores os problemas que fragilizam a Escola, os Professores concordam significativamente mais com a afirmação do que a Direção (2.57 vs 1.80), $MU = 2.308$, $p = .032$.

3.2.2.3. Canais de comunicação interna

Na tabela nº22, serão apresentados os resultados comparativos em que a direção, os coordenadores e os professores responderam à questão: Indique com que frequência usa/consulta os diferentes canais de comunicação interna da escola em que se pretendeu auscultar a direção os coordenadores e os professores sobre com que frequência usavam/consultavam os canais de comunicação interna na escola.

Tabela 22 - Comparação: canais de comunicação interna (direção, coordenadores e professores)

	Direção		Coordenadores		Professores		Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	
Site	4,20	,84	3,20	,84	3,92	,93	,165
Correio	5,00	,00	4,80	,45	4,75	,49	,502
Placards	2,60	1,52	3,20	1,10	2,96	1,09	,630
Plataformas	4,00	,71	4,00	1,00	4,35	,82	,348
Reuniões	3,60	1,14	4,20	,84	4,55	,72	,043*
Telefone	4,60	,89	1,80	,84	2,84	,92	,001***
Telemóvel	4,00	1,41	3,00	1,58	3,13	1,10	,321
Redes	2,80	1,30	2,00	,71	2,27	1,02	,623

Legenda: 1 – Nunca 5 – Sempre * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

Quando comparamos os canais de comunicação interna mais frequentemente usados/consultados pela Direção, Coordenadores e Professores encontramos as seguintes diferenças estatisticamente significativas:

Reuniões, os professores consideram que há reuniões com mais frequência do que a Direção, sendo a diferença estatisticamente significativa (4.55 vs 3.60), $\chi^2_{KW}(2) = 6.308$, $p = .043$.

Telefone, a Direção utiliza significativamente mais o telemóvel do que os Coordenadores e Professores, (4.60 vs 2.84 e 1.80), $\chi^2_{KW}(2) = 14.833$, $p < .001$.

Uma percentagem elevada indica que na Comparação: canais de comunicação interna (direção, coordenadores e professores), é nas reuniões (4.55). Direção utiliza significativamente mais o telemóvel do que os Coordenadores e Professores, (4.60).

3.2.2.4. Eficácia dos meios de comunicação interna

Na tabela nº23, serão apresentados os resultados comparativos em que a direção, os coordenadores e os professores responderam à questão: Classifique a eficácia dos meios de

comunicação interna na escola, em que se pretendeu auscultar a direcção os coordenadores e os professores sobre quais os meios de comunicação elencados que consideravam mais eficazes.

Tabela 23 - Comparação: Eficácia dos meios de comunicação interna(direção, coordenadores e professores)

	Direção		Coordenadores		Professores		Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	
Site da Escola	2,80	,45	2,80	,84	3,08	,76	,447
Correio Institucional	3,60	,55	3,80	,45	3,75	,43	,721
Placards informativos	2,20	,45	2,40	,55	2,36	,72	,811
Plataformas (Moodle; Inovar; Teams)	2,80	,45	3,40	,89	3,35	,68	,144
Comunicação Escrita	2,80	,45	3,40	,55	3,12	,63	,299
Comunicação Oral	2,60	,55	2,60	,55	2,75	,71	,802
Reuniões	2,60	,55	3,00	,00	3,16	,63	,107
Rede Informática interna	3,00	,71	2,60	,55	3,00	,67	,385

Legenda: 1 – Ineficaz 4 - Muito Eficaz * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

As diferenças entre a Direcção, Coordenadores e professores na forma como classificam a eficácia dos meios de comunicação interna não são estatisticamente significativas ($p > .05$).

Uma percentagem elevada indica que na Comparação: Eficácia dos meios de comunicação interna (direção, coordenadores e professores), Serviços administrativos, os Professores têm a percepção de que a Direcção utiliza significativamente mais os serviços administrativos como meio de comunicação do que os Coordenadores, (4.10).

3.2.2.5. Utilização como meios de transmissão de informação pela Direcção

Na tabela nº24, serão apresentados os resultados comparativos em que a direcção, os coordenadores e os professores responderam à questão: A Direcção utiliza como meios de transmissão de informação aos professores, em que se pretendeu auscultar a direcção, os coordenadores e os professores sobre perante as várias formas elencadas de transmissão de informação, qual delas seria a mais utilizado pela Direcção.

Tabela 24 - Comparação: meios de transmissão de informação pela Direção

	Direção		Coordenadores		Professores		Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	
A afixação de informação	3,80	,84	3,00	1,22	3,21	1,10	,408
O email institucional	4,80	,45	5,00	,00	4,79	,41	,529
As plataformas (Moddle, Inovar, Teams)	4,20	,45	3,40	1,14	4,00	,96	,384
Os serviços administrativos	3,40	,55	3,20	,84	4,10	,91	,021*
A entrega em papel	2,80	,84	2,40	,89	2,25	,81	,356
A comunicação verbal	3,40	,55	3,20	,45	2,81	,74	,082

Legenda: 1 – Nunca 5 – Sempre * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

As diferenças significativas encontradas foram:

Serviços administrativos, os Professores têm a percepção de que a Direção utiliza significativamente mais os serviços administrativos como meio de comunicação do que os Coordenadores, (4.10 vs 3.20), $\chi^2_{KW}(2) = 7.696, = .021$.

Uma percentagem elevada indica que na Comparação meios de transmissão de informação pela Direção Comunicação verbal, a Direção tem a percepção de que utiliza significativamente mais a comunicação verbal como meio de recepção de informação do que é de facto a percepção dos Coordenadores e Professores, (4.20).

3.2.2.6. Utilização como meios de recepção de informação pela Direção

Na tabela nº25, serão apresentados os resultados comparativos em que a direção, os coordenadores e os professores responderam à questão: A Direção utiliza como meios de recepção de informação dos professores, em que se pretendeu auscultar a direçãoos coordenadores e os professores, perante as várias formas elencadas de transmissão de informação, qual delas seria a mais utilizado pela Direção.

Tabela 25 - Comparação: meios de recepção de informação pela Direção

	Direção		Coordenadores		Professores		Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	
O email institucional	4,60	,55	4,60	,57	4,60	,992	
As plataformas (<i>Moddle, Inovar, Teams</i>)	4,20	,84	3,80	,84	3,71	1,16	,689
Os serviços administrativos	3,80	,84	3,20	,45	3,83	,82	,183
A entrega em papel	4,00	,71	3,00	,00	3,04	,95	,070
A comunicação verbal	4,20	,45	3,20	,45	3,34	,88	,043*

Legenda: 1 – Nunca 5 – Sempre * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

As diferenças significativas encontradas foram:

Comunicação verbal, a Direção tem a perceção de que utiliza significativamente mais a comunicação verbal como meio de receção de informação do que é de facto a perceção dos Coordenadores e Professores, (4.20 vs 3.20 e 3.34), χ^2 KW (2) = 6.312, = .043.

Uma percentagem elevada indica que a Comparação: meios de receção de informação pela Direção apresenta superior (4.60) no email,

A caracterização da comunicação com os outros professores não varia significativamente em função do cargo exercido ($p > .05$).

3.2.2.7. A comunicação com os outros professores

Na tabela nº26, serão apresentados os resultados comparativos em que a direção, os coordenadores e os professores responderam à questão: A comunicação com os outros professores é, em que se pretendeu auscultar a direção os coordenadores e os professores sobre como caracterizavam a forma de comunicação entre os professores.

Tabela 26 - Comparação: A comunicação com os outros professores

	Direção		Coordenadores		Professores		Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	
Eficaz	2,40	,55	2,80	,45	2,94	,61	,149

Eficiente	2,60,55	3,00	,71	2,96	,55	,361
Suficiente	2,60,55	3,00	,00	2,87	,64	,505
Clara	2,80,45	2,80	,45	2,99	,60	,641
Excessiva	1,80,45	1,80	,45	2,01	,50	,441
Podia ser melhor	3,40,89	3,20	,45	2,75	,85	,142

Legenda: 1 – Discordo 4 – Concordo * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

A caracterização da comunicação com os outros professores não varia significativamente em função do cargo exercido ($p > .05$).

Uma percentagem elevada indica que a Direção apresenta maior eficiência (2.60), clara (2.80) e suficiente.

A Direção

Na tabela nº27, serão apresentados os resultados comparativos em que a direção, os coordenadores e os professores responderam à questão: Concordância perante várias afirmações elencadas em que se pretendeu auscultar a direção os coordenadores e os professores sobre como percecionavam as práticas e competências de comunicação da Direção e Coordenadores, assim como, o clima comunicacional dos mesmos.

Tabela 27 - Comparação: a Direção...

	Direção		Coordenadores		Professores		Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	
A Direção dá a conhecer e envolve na análise de todos os documentos orientadores da escola os professores.	2,80,84	3,40	,55	2,65	,76	,096	
A Direção possui competências eficazes ao nível da comunicação.	2,40,55	3,40	,89	2,94	,59	,043*	
Os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação próprios.	2,80,84	3,20	,84	2,94	,57	,058	

As diretivas e relatórios emanados pela Direção são claros, concisos e esclarecedores.	2,80,84	3,00	,71	2,95	,60	,529
A Direção divulga os seus objetivos de execução no âmbito dos documentos orientadores da Escola.	2,40,55	2,80	,45	2,73	,64	,842
A comunicação da Direção privilegia o reconhecimento e a divulgação pública das boas práticas.	2,40,89	2,60	1,14	2,81	,69	,453
A Direção comunica e resolve assertivamente as falhas individuais de forma particular.	2,60,89	2,80	,45	2,90	,62	,343
A Direção privilegia a comunicação de proximidade com alunos, professores e demais funcionários, circulando frequentemente na escola.	2,60,89	2,80	,45	2,22	,82	,194

*Legenda: 1 – Discordo 4 – Concordo * p ≤ .05 ** p ≤ .01 *** p ≤ .001*

As diferenças significativas encontradas foram:

A Direção possui competências eficazes ao nível da comunicação, os coordenadores concordam significativamente mais com a afirmação do que a Direção, (3.40 vs 2.40), χ^2 KW (2) = 6.283, = .043.

Uma percentagem elevada indica que a Direção apresenta na afirmação “dá a conhecer e envolve na análise de todos os documentos orientadores da escola os professores” (2.80), e Os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação próprios. (2.80).

3.3. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Os dados referem-se a um total de 77 professores inquiridos. A maioria era do género feminino (83.1%), do escalão etário 51-60 (45.5%), do PQA (77.9%), licenciado (59.7%), com um tempo de serviço total de 26-30 anos (29.9%) e na escola de 11-15 anos (29.9%). A maioria não exercia cargos de gestão (79.2%). Cerca de 32% encontravam-se no 4º escalão.

Colaboraram no estudo um total de 5 membros de Direção e 5 Coordenadores. A maioria era do género feminino (70%), do escalão etário com mais de 60 anos (40%) e licenciada (60%).

No que respeita à comunicação, a maior frequência de comunicação ocorre com os próprios pares (63.6%) e a menor ocorre com o coordenador PTE, ou seja, a comunicação não é a melhor com o coordenador. A este aspeto, refere-se o estudo de Frenkel & Yu, (2013) que indicou que os funcionários que mantiveram um contato e uma comunicação constantes com a liderança e os recursos humanos demonstraram um nível mais alto de satisfação no trabalho e menos tendência para o abandono da empresa. Os benefícios são de longo alcance para a melhoria organizacional. Seria sem dúvida uma mais-valia e contribuiria para uma melhoria da instituição.

Uma percentagem elevada (77.9%) indica que considera como adequada a maior parte da informação proveniente da Direção e quase 50% considera como igualmente adequada a informação do Coordenador de Departamento e do Coordenador de grupo disciplinar.

Uma percentagem muito elevada de 93.1% concorda ou concorda totalmente com a afirmação de que as práticas de comunicação se ajustam a situações diferentes do habitual e/ou de emergência. Os assistentes operacionais e assistentes técnicos que recebem suporte contínuo dos seus gestores e colegas de trabalho experimentam um alto nível de segurança e satisfação com os seus empregos (Armstrong, Shakespeare-Finch, & Shochet, 2016). De acordo com os autores, a satisfação dos funcionários com o seu trabalho é vital para o sucesso do negócio. Neste sentido, Fan, Chen, Wang & Chen (2014) investigaram os efeitos da linguagem motivadora dos líderes e o método de *feedback* dos membros da equipa virtual sobre o desempenho criativo dos gestores que demonstraram uma comunicação de liderança eficaz.

As afirmações que motivaram índices de concordância mais elevados foram “A Direção informa os professores sobre iniciativas, eventos, projetos, ações a realizar na escola, ou onde ela está representada” (93.5%) e “A informação transmitida pela Direção aos

professores é clara” (85.7%), sendo que a relação de comunicação e compromisso é elevada, suficiente e eficaz.

Os canais de comunicação interna mais frequentemente usados/consultados pelos professores foram o Correio (77.9%), Reuniões (66.2%) e Plataformas (54.5%). Os canais de comunicação interna considerados mais eficazes foram o Correio Institucional (75.3%), Plataformas (45.5%) e o Site da Escola (29.9%). Neste caso, a comunicação ao nível interno é efetuada por *email* institucional que representa uma mais-valia e mais concertada entre todos.

A percentagem de professores que considerou os meios utilizados pela Direção para transmissão de informação aos professores adequados, elevava-se a uns expressivos (92.2%). O desenvolvimento de uma comunicação eficaz deve fazer parte das atividades de trabalho associadas a todas as oportunidades de aprendizagem (Cummings et al., 2013). A comunicação de gestão eficaz inclui o processo de observação, análise, estratégia, desenvolvimento, organização e a implementação e avaliação de processos de comunicação. O *email* institucional é o meio de receção mais utilizado pela Direção.

A comunicação com os outros professores é caracterizada de forma positiva, eficiente (70.1%) e clara (64.9%) e nada excessiva (75.3%). De acordo com a literatura, as competências e os comportamentos de comunicação da liderança influencia os resultados dos funcionários e as perceções dos seguidores. Os comportamentos de comunicação de liderança incluem a realização das tarefas e despende os esforços para manter os outros funcionários que estão a concluir as tarefas atribuídas (Delaney & Royal, 2017). De acordo com os autores, um dos principais sinais dos líderes de qualidade é a habilidade de motivar os seguidores a realizar grandes coisas com comunicação eficaz.

A confiança entre um funcionário e um gestor, um estilo de liderança que incentiva o desenvolvimento de habilidades entre os funcionários e incentiva o trabalho dos funcionários, a satisfação, resultados de comportamentos positivos de comunicação de liderança (McCole, Jacobs, Lindley & McAvory, 2012).

A percentagem de professores que concorda que as informações do Conselho Pedagógico são de fácil acesso e conhecidas por todos na Escola é bastante elevada (69.5%).

As afirmações que motivaram níveis de concordância mais elevados foram “Enquanto professor sinto-me à vontade para colocar qualquer situação, problema ou pedido de esclarecimento à Direção” (63.6%) e “Enquanto professor sinto-me à vontade para colocar qualquer situação, problema ou pedido de esclarecimento ao Coordenador de departamento” (88.4%), enquanto a afirmação que gerou níveis de discordância mais elevados foi “A Direção privilegia a comunicação de proximidade com alunos, professores e demais funcionários, circulando frequentemente na escola” (61.1%).

Um estilo de liderança autêntico desempenha um papel fundamental no apoio a um sistema de comunicação. De acordo com os autores, a comunicação transparente contribui para a confiança, o comprometimento dos funcionários e a sua satisfação. Ao buscar as mesmas qualidades noutras pessoas, os gestores autênticos ajudam os funcionários a ter oportunidades de acesso para aprender e crescer, enquanto lhes fornece suporte e recursos necessários (Madanchian, Hussein, Noordin, & Taherdoost, 2017).

Uma percentagem elevada indica ter conhecimento da missão e da visão do seu Agrupamento (85.7%) e 75.3% considera que tem conhecimento do que é esperado de si em termos de contributo para atingir os objetivos da Escola.

As afirmações que motivaram níveis de concordância mais elevados foram “A Direção delega e responsabiliza competências relevantes na escola” (81.8%) e “A Direção envolve os professores no trabalho que está a ser desenvolvido na escola” (74%), enquanto a afirmação que gerou níveis de discordância mais elevados foi “O Coordenador de departamento promove momentos de convívio e confraternização/integração entre os professores dos diferentes grupos disciplinares” (59.8%).

A Direção considera que comunica com mais frequência com os professores do que a perceção destes.

O Coordenador PTE, a Direção considera que comunica com mais frequência com o Coordenador PTE do que a percepção de Professores e Coordenadores.

A informação transmitida pela Direção aos professores é clara, os Professores concordam significativamente mais com a afirmação do que a Direção.

Através do termo “liderança comunicativa” Zugaro (2017) descreveu uma nova forma de interpretar e implementar as comunicações corporativas, bem como uma nova filosofia de liderança. O autor refere-se à liderança comunicativa como a “tradução corporativa de empatia e escuta ativa” (p.6). A qual, descreve a capacidade de uma empresa para se tornar uma organização verdadeiramente comunicante com uma empatia e uma cultura de fora para dentro, que é capaz de ouvir todas as partes interessadas internas e externas, com a finalidade de conduzir aos processos de tomada de decisão e, portanto, garantir um constante processo de transformação e adaptação (Zugaro, 2017).

A Direção divulga aos professores as certificações, os prémios, menções e as felicitações que a Escola recebe quando inserida em projetos e atividades externas e internas em que se envolve, os Professores concordam significativamente mais com a afirmação do que a Direção.

A criação de um ambiente de colaboração pode ser considerada como uma das principais diferenças entre o governo eletrónico e os conceitos de governança. Ou seja, a governança pode ser definida como a interação e colaboração entre diferentes *stakeholders* nos processos de tomada de decisão (Alonso & Lippez-De Castro, 2016).

A Direção informa de forma transparente aos professores os problemas que fragilizam a Escola, os Professores concordam significativamente mais com a afirmação do que a Direção.

Reuniões, os professores consideram que há reuniões com mais frequência do que a Direção, sendo a diferença estatisticamente significativa. O Telefone, a Direção utiliza significativamente mais o telemóvel do que os Coordenadores e Professores.

Os Serviços administrativos, os Professores têm a percepção de que a Direção utiliza significativamente mais os serviços administrativos como meio de comunicação do que os Coordenadores.

Na Comunicação verbal, a Direção tem a percepção de que utiliza significativamente mais a comunicação verbal como meio de recepção de informação do que é de facto a percepção dos Coordenadores e Professores. A caracterização da comunicação com os outros professores não varia significativamente em função do cargo exercido.

Neste caso, atende-se ao estudo de Simamora et al. (2016) que concluiu que a comunicação organizacional e a cultura podem afetar a motivação dos funcionários, sendo que a maior parte deles necessita sempre de algum fator de motivação para se sentir bem com o trabalho, tal como os professores necessitam de serem ouvidos, de terem uma comunicação eficiente com a direção para resolução de conflitos e problemas existentes no agrupamento.

4. PLANO DE AÇÃO

Este Plano de Ação constituiu por si só um exercício de tomada de consciência das fragilidades ou pontos menos positivos de um processo que se encontra implementado, mas que, ao nível operacional, não cumpre o seu efeito e necessita de um plano de melhoria.

Ao nível organizacional podemos considerar que o circuito de informação deverá ser mais ágil, atual, transparente e abrangente sendo que são consideradas as informações fornecidas muito dispersas e conseqüentemente um motivo de perda de tempo.

A nível pedagógico e colaborativo a comunicação interna deveria estar ao serviço da comunidade escolar como base de boas práticas pedagógicas, como promoção da qualidade das aprendizagens bem como para a divulgação de projetos inovadores que os intervenientes do processo educativo tomem parte.

Desta forma o nosso plano de ação consiste na criação e implementação de um gabinete de comunicação e imagem em que a sua principal missão será a definição de políticas e estratégias de comunicação e imagem a nível interno e externo, alinhada com as diretrizes da Direção do Agrupamento, de forma a garantir o fluxo interno de informação institucional e a promover para o interior e exterior da organização o que de melhor se faz no processo educativo.

Podemos dividir o plano em dois grandes grupos:

- Comunicação Interna;
- Comunicação Externa;

Ao nível da comunicação interna as funções deste gabinete serão assegurar a correta divulgação das diversas comunicações internas e convocatórias para docentes e não docentes, alunos e encarregados de educação. Com esta medida pretende-se terminar com a falta de comunicação entre os níveis hierárquicos, para que possa existir um fluxo de informação constante e, mais importante, eficaz.

Uma boa comunicação interna promove:

- Estímulo do trabalho em equipa;
- Organização de processos;
- Alinhamento entre áreas;
- Sincronia de objetivos;
- Foco definido;
- Aumento da produtividade.

A construção desta matriz, teve por base a identificação oito temas: a identificação das fragilidades, as potencialidades relevantes que podem alavancar as ações/ atividades propostas, as propostas de melhoria, os objetivos a atingir, as propostas para dar visibilidade à imagem da escola, a monitorização, a avaliação, as vantagens supletivas que podem emergir das atividades propostas e por último, a seleção de características que criem um ethos profissional motivador para escola; tendo sempre como objetivo a sua exequibilidade, quer a nível organizacional, quer ao nível pedagógico e colaborativo.

Matriz/Plano de intervenção e melhoria

Identificação das fragilidades da escola: Comunicação e divulgação da imagem do Agrupamento.

Plano de intervenção e melhoria

Identificação das fragilidades da escola: Comunicação e divulgação da imagem do Agrupamento.

Tabela 28 – Matriz/Intervenção e melhorias

	A nível organizacional	A nível pedagógico e colaborativo
Problema(S) A resolver (Identificação das fragilidades)	<ul style="list-style-type: none"> o circuito da informação devia ser mais ágil, atual, transparente e abrangente; perde-se muito tempo em informações nas reuniões de departamento/grupo; construir e inovar um sistema de intercâmbio escola-comunidade, dando a conhecer as iniciativas e as práticas. 	<ul style="list-style-type: none"> divulgação de boas práticas pedagógicas; promoção da qualidade das aprendizagens do mérito (trabalhos, iniciativas) dos alunos; proceder à divulgação de projetos inovadores apresentados nos diferentes contextos de trabalho, valorizando-os; incentivar à implementação de projetos de experimentação e inovação pedagógica na sala de aula; incentivar à participação de professores/discentes em projetos de âmbito nacional ou regional, que distingam a entidade do agrupamento; promoção e divulgação da oferta formativa do agrupamento.
Potencialidades relevantes que podem alavancar as ações /atividades propostas	<ul style="list-style-type: none"> plataformas (email institucional/ plataforma colaborativa: teams); disponibilidade de recursos tecnológicos de uma forma mais abrangente; formação generalizada para o digital; conhecimento já adquirido durante o ensino à distância. 	<ul style="list-style-type: none"> divulgação de boas práticas que possibilita a melhoria do ensino, aprendizagem e avaliação; divulgação de projetos de qualidade incentiva e promove autonomia e flexibilidade curricular; fomenta a qualidade formativa da escola especialmente na componente cidadania.

	A nível organizacional	A nível pedagógico e colaborativo
Ações /atividades de MELHORIA propostas	<ul style="list-style-type: none"> criação de um gabinete de comunicação, divulgação e imagem; <p>Atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> -visão estratégica da natureza do gabinete; -construção de uma carta de objetivos; -delinear o percurso a percorrer; -criação de um logótipo que identifique o gabinete a todos os atores do agrupamento -criação de uma página da internet com fóruns de propostas de melhoria a nível organizacional e pedagógico; <ul style="list-style-type: none"> criação de um circuito que facilite a comunicação interna entre a direção/conselho pedagógico/professores (<i>top-down – down-top</i>); <p>Atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> -divulgar posições, propostas a partir de assuntos relevantes no Agrupamento; -incentivar fóruns de discussão de assuntos interessantes a serem debatidos no conselho pedagógico. 	<ul style="list-style-type: none"> Promover iniciativas formativas a nível pedagógico discutindo: Educação no futuro, palestras, etc. que incentivem a melhoria e inovação pedagógica, promovendo o <i>Benchlearning</i>; Promover a integração de novos professores na identidade do agrupamento com relevância especial para os cursos profissionais, cujo perfil de desempenho tenha requisitos específicos fundamentais para o agrupamento.
Objetivos a atingir (Que mudanças se pretende obter?)	<ul style="list-style-type: none"> mudança no <i>status quo</i> comunicacional do agrupamento potenciando o sentimento de identidade entre todas as suas unidades; aproximar as escolas em termos comunicacionais de forma que a comunicação chegue atualizada a todas as unidades orgânicas; melhorar exponencialmente a eficácia e eficiência de todas as relações organizacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> incentivar todos os elementos do corpo docente a participar ativa e colaborativamente em todas as ações/atividade do gabinete de comunicação.

<p>Propostas para dar visibilidade à imagem positiva da escola/ departamento para a comunidade educativa e stakeholders</p>	<ul style="list-style-type: none"> • incentivar os elementos do conselho geral externos à escola a serem promotores da boa imagem do agrupamento; • incentivar estes elementos à participação colaborativa na produção de conteúdos nas publicações do gabinete de comunicação e/ou à participação nas ações/iniciativas por ele promovidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • criar um veículo de comunicação com os departamentos e grupos disciplinares, no sentido de promover as suas iniciativas e sensibilizar para a importância de workshop temáticos, que seriam divulgados pelo gabinete de comunicação.
<p>Propor a criação do gabinete de comunicação e imagem no Plano Gradual de Melhoria do Agrupamento no triénio 2022/2025</p>		

Monitorização	A nível organizacional	A nível pedagógico e colaborativo
<p>(Onde e como se deve fazer a avaliação das ações para reformular ou incrementar)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ponto de situação trimestral sobre o trabalho desenvolvido para reformular, incrementar e substituir. 	<ul style="list-style-type: none"> • a nível periodal, solicitar aos departamentos que avaliem as ações/atividades do gabinete de comunicação, dando sugestões de melhoria (através de um pequeno questionário).
<p>Avaliação</p>	<p>Avaliação parcial todos os anos e avaliação final na conclusão do triénio</p>	
<p>Vantagens supletivas que podem emergir da(s) atividade(S) propostas (Que atitudes e comportamentos podem ser adquiridos ou desenvolvidos com a medida desenhada?)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • tornar mais apelativa a procura do agrupamento pelos alunos; • aumento compromisso a nível organizacional; • aumentar os níveis de responsabilidade e motivação por ser um aluno/professor Fontes; • melhorar a relação EE/DT. 	<ul style="list-style-type: none"> • divulgação de boas práticas que sirvam de incentivo para uma alteração, inovação de formas de ensinar e aprender; • criar comunidades de aprendizagens de professores que constituam um berçário de boas práticas pedagógicas.

Seleção de características que criem um <i>ethos</i> profissional motivador para escola.	<ul style="list-style-type: none"> • sentimento de democraticidade; • sentimento de humanização; • empatia entre pares; • espírito de colaboração; 	<ul style="list-style-type: none"> • trabalho colaborativo; • supervisão entre pares; • promoção do desenvolvimento profissional (uma escola onde todos aprendem).
---	--	---

Afim de ser possível a implementação desta matriz, segue-se uma proposta de implementação de um plano de intervenção, onde são identificadas as fragilidades decorrentes do nosso estudo, as respetivas propostas de melhoria, devidamente calendarizadas e com a respetiva identificação dos responsáveis.

Tabela 29- Plano de Intervenção

Fragilidades	Propostas de melhoria	Prazos	Responsáveis
Comunicação com o PTE.	- Criação de canal direto com Coord. PTE;	1 mês	Coord. PTE e professores.
-		3 meses	Direção, coordenadores de departamento e coordenadores de grupo disciplinar.
Utilização ainda insipida dos novos meios digitais (plataformas).	- Integração dos canais de comunicação nas plataformas comuns, de forma a evitar dispersão de informação;	- 1 ano	- Direção, Coord. PTE e equipa a designar para o efeito;
	- Instituição da utilização desta aplicação nos dispositivos móveis, por forma às pessoas receberem informação em tempo real;	- 1 ano	-Direção e Coord.PTE;
	- Ações de formação aos colaboradores para otimizarem a utilização.	- 6 meses	-Direção, Coordenadores e centro formação (formadores).
A informação do Conselho Pedagógico ainda não chega à	- Criação de uma área específica para o CP na plataforma digital,	- 6 meses	Coord. PTE e membros do CP.

totalidade dos envolvidos, ou seja, 50.5%	onde são disponibilizadas as informações e pontes de comunicação com a restante comunidade;		
OBS: as resoluções do CP são essenciais para todos os intervenientes.			
Alguma falta de proximidade da direção da escola com a comunidade educativa.	- Criação de uma área da direção na plataforma digital com as seguintes funcionalidades: > disponibilização de informação acessível a toda a comunidade escolar; > caixa de propostas e sugestões; > comunicação multimédia (vídeos individuais com cada elemento da direção, apresentando-se, outros a divulgar/comunicar assuntos apelativos e motivadores á comunidade escolar) que estabeleçam proximidade (ex: pandemia as pessoas/comunidade sentiram-se isoladas).	- 3 meses	- Diretor, equipa da direção, Coord. PTE.
Alguma insuficiência na promoção de ambientes de convívio e confraternização.	- reforço de atividades de carácter social no início do ano letivo	- 1 ano	Equipa da direção, Coordenadores.

Síntese

Este capítulo destinou-se à análise e discussão dos dados obtidos dos inquéritos aplicados à direção, aos coordenadores departamento e aos professores Agrupamento de Escolas Fontes Pereira de Melo, inquéritos esses que se construíram tendo em vista os objetivos traçados para o presente estudo, tendo-se estruturado, para tal, em cinco eixos principais: Caracterização pessoal, profissional no Agrupamento, Comunicação Organizacional existente

no Agrupamento, Qualidade dos meios de comunicação organizacionais no Agrupamento, Clima comunicacional no Agrupamento e. Integração organizacional no Agrupamento. Considerou-se este instrumento adequado à obtenção de resultados objetivos e quantificáveis para que se pudesse aferir as circunstâncias efetivas em que se processa a comunicação interna e a forma como os intervenientes no processo caracterizam o circuito de informação, a sua eficácia e as consequências que este tem para o desenvolvimento das suas atividades profissionais de natureza administrativa e pedagógica. Da análise das respostas dos inquéritos, produziram-se quadros que permitem uma análise mais estruturada e organizada da informação extraída e que permitiu verificar que, de uma forma geral, o fluxo de informação processa-se de uma forma satisfatória para os diferentes intervenientes, denotando-se, porém, alguma margem para uma efetiva evolução e melhoramento no que respeita à utilização dos novos meios, como plataforma interativas e multidirecionais de comunicação, que, certamente, potenciariam uma partilha de informação e opiniões mais construtiva e participada, e mesmo de melhor, mais permanente e mais fácil acesso. O plano de ação plasma com clareza as propostas de melhoria e os sectores em que se identificou menor eficiência, destinando-se precisamente à aplicação prática deste estudo, uma vez que foi sempre objetivo geral basilar que deste trabalho se pudesse extrair um plano com aplicabilidade e benefícios efetivos para a gestão de uma escola, que tem sempre contornos próprios e cujo funcionamento eficaz e bem-sucedido tem implicações num dos aspetos fundamentais da sociedade: a educação.

CONCLUSÃO

Depois de 25 anos a lecionar, dos quais 20 neste agrupamento e 12 na direção deste exclusivamente, proporcionou-se através do presente mestrado, uma reflexão e uma percepção muito abrangente, como a comunicação interna é integrada ou não nas organizações escolares, assim como, a importância e a mais-valia que é determinante no desempenho pedagógico, contribuindo para o trabalho em equipa mais eficiente e colaborativo, permitindo e intensificando as relações dos vários setores nas organizações escolares, como fortalecendo a articulação na vida escolar das organizações.

De uma forma geral, a comunicação interna, principalmente relacionada com a educação é sempre centrada no tipo de liderança efetiva. A qualidade da educação será adequada se o seu desempenho for adequado.

Os sistemas de educação tendem a funcionar em três níveis interligados, nível macro, onde as políticas nacionais são desenvolvidas e negociadas, ao nível meso, que supervisiona a implementação da política nacional na prática, localizadas nos departamentos locais e nível micro, as escolas e comunidades onde as políticas são postas em prática e, onde as partes interessadas educacionais querem observar mudanças nas práticas de educação.

Por outro lado, as comunicações eficazes em sistemas de educação formal, deve ocorrer numa variedade de níveis e incluir vários grupos de atores, dependendo sempre das mensagens e ideias que estão a ser comunicadas.

A maior parte dos sistemas de educação são controlados centralmente, com vários graus de poder detido nos departamentos locais. Além de que, a qualidade institucional depende dos processos de comunicação interna, que facilitam o desempenho das atividades dos colaboradores. Estes processos de comunicação são desenvolvidos através de relações organizacionais altamente satisfatórias. Assim, as instituições de ensino exigem uma comunicação estratégica no que diz respeito ao planeamento académico para otimizar uma

compreensão adequada das instruções fornecidas aos professores e diretores (comunicação descendente).

Portanto, relativamente à questão basilar que informou o presente estudo - Existe comunicação efetiva entre a direção de topo, as lideranças intermédias e os restantes professores na Organização Escola? E concluir sobre ela – constituiu-se um inquérito, que sugere uma eficiência satisfatória relativamente à comunicação que se estabelece entre a direção, as lideranças intermédias e restantes professores, detetando-se, no entanto, algum espaço para melhoria. Algumas das fragilidades decorrentes das questões colocadas permitiram não só a identificação desses espaços, mas também a planificação de ações conducentes a melhorar os pontos menos bem conseguidos e, assim, constituir um contributo para a melhoria da comunicação interna.

No sentido de apurar com maior rigor a natureza e eficácia dimensões comunicacionais existentes, bem como as perceções dos colaboradores envolvidos, desenharam-se objetivos específicos, designadamente, (1) Identificar o circuito de comunicação interna entre a direção, as lideranças intermédias e os professores no agrupamento, (2) Identificar a perceção que a direção, as lideranças intermédias e os professores têm sobre a comunicação interna no agrupamento e (3) Verificar se existe intenção estratégica na forma como a comunicação interna permite a integração e o envolvimento dos professores no agrupamento.

Relativamente ao primeiro objetivo, os resultados da auscultação permitiram identificar esse circuito, bem como a respetiva utilização, verificando-se uma prevalência na utilização do correio eletrónico e nas reuniões, com uma utilização ainda incipiente das novas plataformas, que, como evidenciado no plano de ação, são passíveis de potenciação, demonstrando-se ainda um grau de satisfação elevado relativamente à adequação dos meios à comunicação da informação.

Mesmo assim, o circuito da informação poderia ser mais ágil, atual, transparente e abrangente, pois perde-se muito tempo em informações nas reuniões de

departamento/grupo e, deve-se igualmente, construir e inovar um sistema de intercâmbio escola-comunidade, dando a conhecer as iniciativas e as práticas.

Quanto ao segundo objetivo, conseguimos verificar as percepções dos envolvidos sobre a comunicação do agrupamento, verificando-se níveis satisfatórios relativamente à comunicação, tendo-se conseguido, mesmo assim, identificar algumas discrepâncias nessas percepções e espaço de melhoria na presença das lideranças junto dos professores e da comunicação dos professores com as lideranças intermédias e direção. Observou-se ainda que a comunicação é melhor entre os pares do que com o diretor do agrupamento. A melhor forma de garantir uma comunicação eficaz entre os membros da instituição é manter o formalismo interno de comunicação, que se subdivide em descendente, horizontal e ascendente. Estes tipos de comunicação circulam como meio de encontros presenciais e os média virtuais, com o intuito de integrar e envolver os trabalhadores. Assim, parece ter sido concretizado o segundo objetivo.

Relativamente ao terceiro ponto, pese embora a concentração do estudo nas diferentes formas e eficácia na utilização dos meios de comunicação, não ficou evidente a existência de intenção estratégica, ponto este passível de um estudo próprio, mais focado nesta questão. No entanto, as respostas e o respetivo cruzamento de informação do questionário permitiu verificar que essa eventual ausência de estratégia afeta o envolvimento dos colaboradores, que nem sempre sentem a existência de medidas conducentes a essa integração. De certa forma, a inexistência de um estudo como o que aqui se propôs é revelador da ausência de intenção estratégica, apenas se constatando a utilização dos meios disponíveis de forma a suprir as necessidades que vão surgindo. Assim, parece haver ainda espaço para concretizar de forma mais objetiva o terceiro ponto.

Estes resultados permitiram uma reflexão e ilações abaixo, que enriquecem o estado da arte neste domínio, não obstante as possibilidades de futuros estudos nesta área.

Os canais de comunicação são essencialmente no *email*, plataformas. Neste contexto, os diretores devem criar um ambiente de trabalho ideal dentro da instituição e ter as ferramentas apropriadas que lhes permitam observar e avaliar a satisfação dos seus

funcionários, que depende muito das formas de comunicação estabelecidas. A Direção informa de forma transparente aos professores os problemas que fragilizam a Escola, os Professores concordam significativamente mais com a afirmação do que a Direção.

No processo de comunicação organizacional, ouvir é de suma importância, portanto, o receptor deve cuidadosa e adequadamente focar a atenção na mensagem do remetente. Na comunicação estratégica, ouvir é a condição indispensável devido ao seu significado que se refere à capacidade de prestar atenção ativa à mensagem a ser transmitida, a fim de analisar, armazenar e tirar conclusões de uma determinada mensagem

De igual modo, deve ser promovida a integração de novos professores na identidade do agrupamento com relevância especial para os cursos profissionais, cujo perfil de desempenho tenha requisitos específicos fundamentais para o agrupamento. Por sua vez, a direção deve incentivar todos os elementos do corpo docente a participar ativa e colaborativamente em todas as ações/atividade do gabinete de comunicação.

A identidade de uma escola decorre de muitos detalhes: tem a ver com a forma como organiza os espaços, com a forma como os utiliza e dinamiza; com os suportes e os conteúdos de comunicação; com os valores que regulam o pulsar da organização e que se veem de muitos modos; com os modos de organizar a relação entre alunos, entre professores e alunos, entre funcionários e alunos; entre professores e encarregados de educação; com a forma de lidar com os problemas e os erros; com a forma de olhar, analisar e trabalhar os resultados da ação educativa; com os modos de responsabilidade que se adotam. E com os ideais e os sonhos que são permitidos, sugeridos e acalentados.

BIBLIOGRAFIA/REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abracom, A. B. (s.d.). Como entender a comunicação interna. 3º Caderno de Comunicação Organizacional.
- Ahmed, Sara (2010). *The promise of happiness*. Duke University Press.
- Almeida, V. (2003). *A comunicação interna na empresa*. Áreas Editora.
- Almeida, L. A. S. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *Exedra: Revista Científica*, 8, p. 91-103.
- Al-Asfour, A., & Lettau, L. (2014). Strategies for leadership styles for multi-generational workforce. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics; Lighthouse Point*, 11 (2), p. 58–69
- Alonso, R. G., & Lippez-De Castro, S. (2016). Technology helps, people make: A smart city governance framework grounded in deliberative democracy. In J. R. Gil-Garcia, T. A. Pardo, & T. Nam (Eds.), *Smarter as the new Urban Agenda* (p. 333–347). Springer International.
- Amini, M., & Bienstock, C. C. (2014). Corporate sustainability: An integrative definition and framework to evaluate corporate practice and guide academic. *Journal of Cleaner Production* (76), p. 12–19.
- Araujo, D. C., Simanski, E. S. S., & Quevedo, D. M. (2012). Comunicação interna: relação entre empresa e trabalhadores, um estudo de caso. *Brazilian Business Review*, 9 (1), p. 47-64.
- Armstrong, D., Shakespeare-Finch, J., & Shochet, I. (2016). Organizational belongingness mediates the relationship between sources of stress and posttrauma outcomes in firefighters. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 8(3), p. 343.
- Aristóteles (384-322 a.C.). Disponível em: https://filosofia.com.br/bio_popup.php?id=59
- Asif, S., & Sargeant, A. (2000). Modelling internal communications in the financial services sector. *European Journal of Marketing*, 34 (3/4), p. 299-318.
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81 (6), p. 827-832.

- Balonas, S., Ruão, T., & Carrillo, M. V. (Eds.). (2021). *Strategic communication in context: theoretical debates and applied research*. UMinho Editora/CECS.
- Bell, R.L. & Martin, J. (2008). The promise of managerial communication as a field of research. *International Journal of Business and Public Administration*, 5 (2), p. 125-142.
- Benjamin, D.J., Heffetz, O., Kimball, M.S. & Szembrot, N. (2014). Beyond happiness and satisfaction: toward well-being indices based on stated preference. *American Economic Review*, 104 (9), p. 2698–2735
- Borg, W., & Gall, M. (2003). *Educational research: an introduction* (7^{ed} ed.). Longman.
- Borman, W. C., Eaton, N. K., Bryan, J. D., & Rosse, R. L. (1983). Validity of Army recruiter behavioral assessment: does the assessor make a difference? *Journal of Applied Psychology*, 68 (3), p. 415–419
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The leadership quarterly*, 24(1), 270-283.
- Bris, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Revista Educar*, 27, p. 103-117.
- Brunet, F. (1995): *Dimensió econòmica i posició estratègica del Poblenou*. Barcelona: Institut Municipal d'Urbanisme
- Brunet, L. (1983). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas
- Bhuvanaiah, T., & Raya, R. P. (2015). Mechanism of improved performance: Intrinsic motivation and employee engagement. *SCMS Journal of Indian Management*, 12 (4), p. 92.
- Chen, L.-H. (2007). East-asian students' choice of canadian graduate schools. *International Journal of Educational Advancement*, 7, p. 271-306.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento organizacional*. Thomson
- Chinen, M. (2010). The driving drivers of dynamic competitive capabilities: a new perspective on competition. *European Business Review*, 21 (1), p. 78–91
- Cornelissen, J. P. (2008). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (2nd ed.). Sage

- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P., & Clark, T. (2011). Communication, organizing and organization: An overview and introduction to the special issue. *Organization Studies*, 32 (9), p. 1149–1170
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas*. Leya.
- Cramer, E. D. (2015). Shifting least restrictive environments in a large, urban school district. *Journal of Urban Learning, Teaching, and Research*, 11, p. 40-49
- Cummings, E. M., Merrilees, C. E., Schermerhorn, A. C., Goeke-Morey, M. C., Shirlow, P., & Cairns, E. (2013). Longitudinal pathways between political violence and child adjustment: The role of emotional security about the community in Northern Ireland. *Journal of Abnormal Child Psychology*, 39, p. 213–224.
- Dantas, L. L. (2012). Comunicação interna e gestão de pessoas: Estratégias de sucesso do Magazine Luiza. In XII Congresso de Ciências da Comunicação da Região Nordeste-Campina Grande-PR/2010. Disponível em <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/nordeste2012/resumos/R32-1188-1.pdf>.
- Daryanto, & Tarno. (2015). *Pengelolaan budaya dan iklim sekolah*. Gava Media
- Deane, J. (2015). *Media and communication in governance: It's time for a rethink*. A Governance Practitioner's Notebook, p. 265.
- Delaney, M. L., & Royal, M. A. (2017). Breaking engagement apart: the role of intrinsic and extrinsic motivation in engagement strategies. *Ind. Organ. Psychol.* 10, p. 127–140.
- DeRoche, E. F. (2011). Leadership for character education programs. *Journal of Humanistic Counseling, Education, and Development*, 39, p. 41-46.
- Dierdorff, E. C., & Jensen, J. M. (2018). Crafting in context: Exploring when job crafting is dysfunctional for performance effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 103 (5), p. 463–477
- Duncan, R. (1973). Multiple decision-making structures in adapting to environmental uncertainty: The impact on organizational effectiveness. *Sage Journals*, 17, p. 313-327 .
- Fan, K. T., Chen, Y. H., Wang, C. W. & Chen, M. (2014), E-leadership effectiveness in virtual teams: motivating language perspective, *Industrial Management & Data Systems*. 114 (3), p. 421-437. Acedido Outubro 2021, em <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2013-0294>

- Fiske, J. (2010). *Introduction to communication studies*. Routledge.
- FitzPatrick, L., & Valskov, K. (2015). *Internal communications: a manual for practitioners*. Kogan Page Publishers.
- Fortin, M.-F. (2000). *O processo de investigação: da concepção à realização*. Lusociência-Edições Técnicas e Científicas.
- França, F., & Leite, G. (2007). *A comunicação como estratégia de recursos humanos*. Qulitymark.
- Freixo, M. J. (2006). *Teorias e modelos de comunicação*. Instituto Piaget.
- Frenkel, S. J. & Yu, C., (2013). Explaining task performance and creativity from perceived organizational support theory: Which mechanisms are more important?. *Journal of Organizational Behavior*, 34(8), p. 1165-1181.
- Fumian, A. P., & Ferreira, V. C. (2012). A eficácia da comunicação interna na percepção dos funcionários de uma empresa de comércio varejista. IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende-RJ, Brasil, 24 a 26 de outubro de 2012. Acedido Março 2020, em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/49116587.pdf>
- Ganta, V. C. (2014). Motivation in the work place to improve employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Science*, 2 (6), p. 221–230.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O inquérito: teoria e prática*. Celta Editora.
- Gil, A. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas Editora.
- Goetsch, D. L. & Davis, S. B. (2010). *Quality management for organizational excellence: Introduction for total quality*, (6ªed ed.), Pearson Education International
- Gong, Y., Huang, J.-C., & Farh, J.-L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52 (4), p. 765–778.
- Graham, M. W. (2014). Government communication in the digital age: Social media's effect on local government public relations. *Public Relations Inquiry*, 3 (3), p. 361–376.

- Guest, P. & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employee perspective, *Human Resource Management Journal*, 12 (2), p. 22-38.
- Gunther, A. C., Bolt, D., Borzekowski, D. L., Liebhart, J. L., & Dillard, J. P. (2006). Presumed influence on peer norms: How mass media indirectly affect adolescent smoking. *Journal of Communication*, 56 (1), p. 52-68.
- Gunter, B., Clemens, J. & Wober, M. (1992). Defining television quality through audience reaction measures. Esomar/ARF Worldwide Broadcast Audience Research Symposium, Toronto, Canada, 1 a 3 de Junho de 1992.
- Hadiyanto. (2016). *Teoria e desenvolvimento do clima de sala de aula e clima escolar*. Kencana.
- Hakanen, J.J., Schaufeli, W.B. & Ahola, K. (2008), The job demands-resources model: a three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22 (3), p. 224-241
- Halpin, A. W. (1966). *Theory of research in Administration*. McMillan Comp
- Halpin, A. W., & Croft, D.B. (1963). *The organizational climate of schools*. Midwest Administration Center of the University of Chicago
- Hartley, J. (2011). *Communication, cultural and media studies: the key concepts*. Routledge,
- Hill, M. M. & Hil, A. (1998) *A construção de um questionário*. FCT Fundação para a Ciencia e Tecnologia
- Hume, J., & Leonard, A. (2014). Exploring the strategic potential of internal communication in international non-governmental organisations. *Public Relations Review* 40 (2) p. 294-304.
- Jakobson, R. (1958). *Morfologičeskie nabljudenija nad slavjanskim sklonenjem*. Mouton.
- Jacobsen, L. F., Grunert, K. G., Søndergaard, H. A., Steenbekkers, B., Dekker, M., & Lähteenmäki, L. (2014). Improving internal communication between marketing and technology functions for successful new food product development. *Trends in Food Science & Technology*, 37 (2), p. 106-114.

- James, L.R. (1982). Aggregation bias in estimate of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67, p. 27-275
- Jurkovic, Z. (2012). The importance of communication in the functioning of an organization. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 25 (2), p. 387-399.
- Kim, W., & Park, J. (2017). Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behavior for sustainable organizations. *Sustainability*, 9 (2), p. 205.
- Kunsch, M. M. K. (2006). Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*, 2, p. 169-192.
- Lasswell, H. D. (1927). The theory of political propaganda. *American Political Science Review*, 21 (3), p. 627-631.
- LeveRing, R. (2011). Emerging trends in people management. *Swiss Business*. January/February.
- Lima, M. D. C. F., Duarte, G., Araujo, A., & Paiva, M. C. (2014). O Impacto das políticas de eventos no clima organizacional. *Revista de Gestão e Secretariado*, 5 (1), p.131-145.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*. 23 (4), p. 321-338.
- Locker, K. O., & Kaczmarek, S. K. (2014). *Business communication: Building critical skills*. McGraw-Hill Education.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1 (1), p. 3-30.
- Machado, M. D. (2012). Comunicação Interna no contexto de instabilidade das relações de trabalho. *Contemporânea (Título não-corrente)*, 10 (1), p.1-15.
- Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F., & Taherdoost, H. (2017). Leadership effectiveness measurement and its effect on organization outcomes. *Procedia Engineering*, 181, p. 1043-1048.
- Mangkunegara. A.P. (2015). *Company Human Resources*. PT Pemuda Rosdakarya.

- Marchiori, M. (2008). *Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações. Universidad Estadual de Londrina (PR)*. Recuperado de <http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/backup-03-10-2012/publicacoes>.
- Matos, G. (2009). *Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo (2ª ed.)*. Manole.
- McCole, D., Jacobs, J., Lindley, B., & McAvoy, L. (2012). The relationship between seasonal employee retention and sense of community: The case of summer camp employment. *Journal of Park and Recreation Administration*, 30 (2), p. 85-101.
- McMillan, J., & Schumacher, S. (2001). *Research in education: a conceptual introduction (5ªed ed.)*. Longman.
- Medina, A. (1997). El clima social del centro. In M. Lorenzo Delgado (coord.), *La organización y gestión del centro educativo*. Editorial Universitaria
- Medley, F., & Larochelle, D. R. (1995). Transformational leadership and job satisfaction. *Nursing Management*, 26 (9), p. 64JJ.
- Men, L. R., & Stacks, D. W. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26 (4), p. 301-324.
- Mena, I., Romagnoli, C., & Valdés, A. M. (2008). *¿Cuánto y dónde impacta? Desarrollo de habilidades socio emocionales y éticas en la escuela*.
- Mesquita, R. & Duarte, F. (1996). *Psicologia geral e aplicada*. Plátano Editora.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Miles, S. J., & Muuka, G. N. (2011). Employee choice of voice: a new workplace dynamic. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 27 (4), p. 91-104.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *Journal of Business Communication*, 51, 183-202
- Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45 (1), p. 19-47.

- Nelson, M., & Sus-Man-Pena, T. (2019). *Rethinking media development*. Disponível em: https://www.internews.org/sites/default/files/resources/InternewsRethinkingMedia-Dev.web_1.pdf
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2012). Management communication and employee performance: The contribution of perceived organizational support. *Human Performance*, 25 (5), p. 452–464
- O'Neill, K., Hodgson, S., e Mazrouei, M. (2015). Employee Engagement and Internal Communication: A United Arab Emirates Study. *Middle East Journal of Business*, 10 (4).
- Ojokuku, R., Odetayo, T., & Sajuyigbe, A. (2012). Impact of leadership style on organizational performance: a case study of Nigerian banks. *American Journal of Business and Management*, 1 (4), p. 202-207.
- Omillion-Hodges, L. M., & Baker, C. R. (2014). Everyday talk and convincing conversations: Utilizing strategic internal communication. *Business Horizons*, 57 (3), p. 435-445.
- Owens, R. E., & Valesky, T. C. (2015). *Organizational Behavior in Education: leadership and school reform*. Pearson.
- Papa, M. J., Daniels, T. D., & Spiker, B. K. (2008). *Organizational communication: perspectives and trends*. Sage.
- Poole, M. S. (1985). Communication and organizational climate: review critique and new perspective. In R. D. McPhee & P. K. Tompkins, *Organizational communication: traditional themes and new directions*. Sage
- Prastiawan, A., et al. (2020). School leadership skills in educational institutions. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 501, p. 438-441.
- Prodanov, C. C., & De Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição*. Editora Feevale.
- Puteh, M., Ibrahim, M. H., Adnan, M., Che'Ahmad, C. N., & Noh, N. M. (2012). Thermal comfort in classroom: constraints and issues. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, p. 1834-1838.
- Putnam, L. L., & Nicotera, A. M. (2010). Communicative constitution of organization is a question: Critical issues for addressing it. *Management Communication Quarterly*, 24 (1), p. 158–165.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais (5ªEd.)*. Gradiva

- Quirke, B. (2002). Are you ready to take on the communication challenge? *Human Resource Review*, 2 (1), p. 32-35.
- Ramadanty, S., & Martinus, H. (2016). Organizational communication: Communication and motivation in the workplace. *Humaniora*, 7 (1), p. 77-86.
- Rebechi, C. N., & Figaro, R. (2013). A comunicação no mundo do trabalho e a comunicação da organização: duas dimensões distintas. *Animus. Revista Interamericana de Comunicação Midiática*, 12 (24), p. 1-23.
- Richardson, J.T.E. (1990). Ensaio [Revisão da obra: Katz, J. & Henry M.(1988). Turning professors into teachers: A new approach to faculty development and student learning, de Katz J. & Mildered Henry M.]. *Journal of Higher Education*, 61(2).
- Richardson, R. J. (2012). *Pesquisa social - métodos e técnicas*. Editora Atlas.
- Robbins, S. (2005). *Comportamento organizacional* (11ª ed.). Pearson Prentice Hall.
- Romenti, S., Invernizzi, E., & Biraghi, S. (2012). Engaging employers to develop quality in higher education: the case of communication studies in Italy. *Quality in Higher Education*, 18 (2), p. 205-220.
- Ruão, T. (1999). A Comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos. Evolução e actualidade. *Cadernos do Noroeste. CCHS - Centro de Ciências Históricas e Sociais, Universidade do Minho*, 12 (1/2), p. 179-194.
- Salas-Vallina, A. López-Cabrales, A., Alegre, J. And Fernández, R. (2017). On the road to happiness at work (HAW). Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. *Personnel Review*, 6 (2), p. 314-338
- Sanda, M. A., & Ewontumah, K. (2015). Organizational Involvement and Employees' Consumption of New Work Practices in State-owned Enterprises: The Ghanaian Case. *World Academy of Science, Engineering and Technology: International Journal of Social, Human Science and Engineering*, 9 (10), p. 3140-3149.
- Serra, J., S. (2007). *Manual da teoria da comunicação*. Coleção: Livros LabCom

- Simamora, B. H., Gautama So, I., Djunggara, A. A., Fahrobi, R., & Ruangkanjanases, A. (2018). Effect of Organisational Communication and Culture on Employee Motivation and Its Impact on Employee Performance. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 26 (2).
- Shannon C., & Weaver W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. University of Illinois Press
- Shockley-Zalabak, P. (2009). *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values*, (7^a ed. ed.).
- Simamora, B. H., Marsellinus, J., & Hartono, H. (2016). Strategy alignment with organizational culture assessment instrument (OCAI) results of cellular industry in Indonesia. *International Journal of Economics and Management*, 10 (S1), p. 81–93.
- Sousa, J. P., & Mendes, P. P. (2006). *Diagnóstico de Comunicação Interna*. APCE e Spirituc.
- Syahril, Hadiyanto, Adi, N. Irsyad. (2017). *Desenvolvimento e validação de ferramentas de medição e reparo do Clima das Escolas de Ensino Médio em West Sumatra*. Campo
- Tavares, T. A. (2013). *Comunicação interna: uma questão de qualidade*. Universidade Estadual Paulista Júlio De Mesquita Filho. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação Social – Relações-Públicas
- Tuckman, B. W. (2000). *Manual de Investigação em Educação*. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Vande Griek, O. H., Clauson, M. G., & Eby, L. T. (2020). Organizational career growth and proactivity: A typology for individual career development. *Journal of Career Development*, 47 (3), p. 344-357..
- van Riel, C. B., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. Routledge.
- Varga, A. M. (2012). *Best Practices in Employee Communications: Clarity, Community, Context, Convergence and Customization*.
- Vickery, A. J., Keaton, S. A., & Bodie, G. D. (2015). Intrapersonal communication and listening goals: An examination of attributes and functions of imagined interactions and active-empathic listening behaviors. *Southern Communication Journal*, 80, 20–38.
- Wrench, J.S., & Carter, N.P. (2012). *An Introduction to Organizational Communication*. Recuperado de: <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/an-introduction-to-organizational-communication.pdf>

Xavier, J. M., Camacho, A. B., e Ferreira, M. A. (2011). A Percepção dos Profissionais de Recursos Humanos sobre a Comunicação. *ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas*, 1(1), 112-138.

Zugaro, E. G., & Zugaro, C. G. (2017). *The listening leader: how to drive performance by using communicative leadership*. Pearson UK.

APÊNDICES

Apêndice A

A Comunicação Interna no Agrupamento de Escolas Fontes Pereira de Melo

Caro(a) Professor(a),

Este questionário enquadra-se num trabalho de investigação no âmbito do curso de Mestrado em Educação - Administração de Organizações Educativas, da ESE-IPP.

Pretende recolher dados, nas organizações escolares entre a Direção, as lideranças intermédias e professores.

Neste questionário pretende-se auscultar a opinião da direção da escola, coordenadores de departamento e dos professores, sobre a comunicação interna.

Os dados recolhidos são confidenciais. Apenas a sua opinião interessa e não há respostas certas ou erradas.

No preenchimento do questionário, deverá ter em atenção os conceitos seguintes:

O questionário apresenta cinco secções:

1. Caracterização socioprofissional;
2. Informação organizacional;
3. Qualidade dos meios de comunicação organizacionais;
4. Clima comunicacional da organização;
5. Integração organizacional.

Os resultados da investigação dependem diretamente do rigor e da sinceridade da sua resposta.

Tempo previsto de preenchimento: 10 minutos.

Agradeço antecipadamente toda a sua disponibilidade,

Alda Lagoa

1. Este inquérito é anónimo, garantindo-se a confidencialidade das respostas. As informações aqui recolhidas serão utilizadas apenas neste estudo que não carece de identificação por parte dos respondentes. Ao aceitar estarei a dar consentimento para a sua utilização. * *

Marcar apenas uma oval.

Aceito

1. Caracterização socioprofissional

2. 1. Faixa Etária *

Marcar apenas uma oval.

1.1- Menos de 31 anos

1.2- 31-40

1.3- 41-50

1.4- 51-60

1.5- Mais de 60 anos

3. 2. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

2.1- Feminino

2.2- Masculino

2.3- Outro

4. 3. Situação profissional *

Marcar apenas uma oval.

3.1- PQA/PQE

3.2- PQZP

3.3- Contratado

5. 4. Escalão *

Marcar apenas uma oval.

- 4.1- 1º (índice 167)
- 4.2- 2º (índice 188)
- 4.3- 3º (índice 205)
- 4.4- 4º (índice 218)
- 4.5- 5º (índice 235)
- 4.6- 6º (índice 245)
- 4.7- 7º (índice 272)
- 4.8- 8º (índice 299)
- 4.9- 9º (índice 340)
- 4.10- 10º (índice 370)

6. 5. Grupo de recrutamento *

Marcar apenas uma oval.

- 5.1 - 100 - Educação Pré-Escolar
- 5.2 - 110 - Ensino Básico 1º ciclo
- 5.3 - 120 - Inglês
- 5.4 - 200 - Português e Estudos Sociais/História
- 5.5 - 210 - Português e Francês
- 5.6 - 220 - Português e Inglês
- 5.7 - 230 - Matemática e Ciências da Natureza
- 5.8 - 240 - Educação Visual e Tecnológica
- 5.9 - 250 - Educação Musical
- 5.10 - 260 - Educação Física
- 5.11 - 290 - Educação Moral e Religiosa
- 5.12 - 300 - Português
- 5.13 - 310 - Latim e Grego
- 5.14 - 320 - Francês
- 5.15 - 330 - Inglês
- 5.16 - 340 - Alemão
- 5.17 - 350 - Espanhol
- 5.18 - 400 - História
- 5.19 - 410 - Filosofia
- 5.20 - 420 - Geografia
- 5.21 - 430 - Economia e Contabilidade
- 5.22 - 500 - Matemática
- 5.23 - 510 - Física e Química
- 5.24 - 520 - Biologia e Geologia
- 5.25 - 530 - Educação Tecnológica
- 5.26 - 540 - Electrotecnia
- 5.27 - 550 - Informática
- 5.28 - 560 - Ciências Agro-pecuárias
- 5.29 - 600 - Artes Visuais
- 5.30 - 610 - Música
- 5.31 - 620 - Educação Física
- 5.32 - 360 - Língua Gestual Portuguesa

- 5.33 - 910 - Educação Especial
- 5.34 - 920 - Educação Especial
- 5.35 - 930 - Educação Especial
- 5.36 - 970 - Técnicos Especiais

7. 6. Tempo de Serviço (anos) *

Marcar apenas uma oval.

- 6.1- Menos de 5
- 6.2- 6-10
- 6.3- 11-15
- 6.4- 16-20
- 6.5- 21-25
- 6.6- 26-30
- 6.7- 31-35
- 6.8- 36-40
- 6.9- Mais de 40

8. 7. Tempo de serviço na escola onde leciona (anos) *

Marcar apenas uma oval.

- 7.1- Menos de 5
- 7.2- 6-10
- 7.3- 11-15
- 7.4- 16-20
- 7.5- 20-25
- 7.6- Mais de 25

9. 8. Habilitações Académicas *

Marcar apenas uma oval.

- 8.1- Bacharelato
- 8.2- Licenciatura
- 8.3 - Pós-Graduação
- 8.4- Mestrado
- 8.5- Doutoramento

10. 9. Ciclo de ensino em que é professor *

Marcar tudo o que for aplicável.

- 9.1- Pré-Escolar
- 9.2- 1º- Ciclo
- 9.3- 2º- Ciclo
- 9.4- 3º- Ciclo
- 9.5- Ensino Secundário
- 9.6- Ensino Profissional

11. 10. Exerce algum cargo de gestão de topo ou intermédia? *

Marcar apenas uma oval.

- 10.1- Sim
- 10.2- Não

12. 10.1.1 Se sim , qual?

Marcar apenas uma oval.

- 10.1.1.1- Direção
- 10.1.1.2- Coordenador de departamento
- 10.1.1.3- Coordenador de grupo disciplinar
- 10.1.1.4- Coordenador de diretores de turma
- 10.1.1. 5 - Coordenador do 1ºciclo
- 10.1.1.6- Coordenador de 2.º/3.ºciclo
- 10.1.1.7- Coordenador de secundário
- 10.1.1.8- Coordenador dos cursos profissionais
- 10.1.1.9 - Coordenador de Estabelecimento
- 10.1.1.10- Coordenador da saúde
- 10.1.1.11- Coordenador do PTE
- 10.1.1.12 - Coordenador CRE
- 10.1.1.13- SPO

13. 11. Número de Escolas do Agrupamento *

Marcar apenas uma oval.

- 11.1- Menos de 6
- 11.2- 6-10
- 11.3- Mais de 10

14. 12. Dimensão da escola (número de alunos) *

Marcar apenas uma oval.

- 12.1- Menos de 500
- 12.2- 501-1200
- 12.3- 1201-3000
- 12.4- 3001-5000
- 12.5- Mais de 5000

2. Informação organizacional

15. 1. Com que frequência comunica com: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Muito Frequente	Frequentemente	Às Vezes	Raramente	Muito Raramente
1.1 - Direção	<input type="radio"/>				
1.2 - Coordenador de departamento	<input type="radio"/>				
1.3- Coordenador de grupo disciplinar	<input type="radio"/>				
1.4- Coordenadores de diretores de turma	<input type="radio"/>				
1.5- Coordenador PTE	<input type="radio"/>				
1.6- SPO	<input type="radio"/>				
1.7- Professores	<input type="radio"/>				

16. 2. De onde considera adequada a maior parte da informação? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- 2.1 - Direção
- 2.2 - Coordenador de departamento
- 2.3- Coordenador de grupo disciplinar
- 2.4- Secretaria

17. 3. As práticas de comunicação ajustam-se a situações diferentes do habitual e/ou de emergência. *

Marcar apenas uma oval.

- 3.1- Discordo Totalmente
- 3.2- Discordo
- 3.3- Concordo
- 3.4- Concordo Totalmente

18. 4. Para cada uma das afirmações que se seguem, por favor, assinale a opção de acordo com a escala apresentada: Discordo Totalmente, Discordo, Concordo, Concordo Totalmente *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
4.1 - A Direção explica aos professores as razões das suas decisões de gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2 - A Direção informa os professores sobre iniciativas, eventos, projetos, ações a realizar na escola, ou onde ela está representada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3 - A Direção informa os professores sobre mudanças que vão ocorrer na Escola.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.4 - A informação transmitida pela Direção aos professores é suficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.5 - A informação transmitida pela Direção aos professores é atempada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.6 - A informação transmitida pela Direção aos professores é clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.7 - A informação transmitida pela Direção aos professores é fundamental para a melhoria do seu exercício.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.8 - A Direção divulga aos professores as certificações, os prémios, menções e as felicitações que a Escola recebe quando inserida em projetos e atividades externas e internas em que se envolve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.9 - A Direção informa de forma transparente, aos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

professores os problemas que fragilizam a Escola.

4.1 0 - A Direção dá a conhecer aos professores o relatório de contas de gerência.

4.11 - A Direção divulga aos professores informação relevante sobre a avaliação docente

3. Qualidade dos meios de comunicação organizacionais

19. 1. Indique com que frequência usa/participa/consulta os diferentes canais de comunicação interna utilizados na Escola. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
1.1- Site	<input type="radio"/>				
1.2- Correio Institucional	<input type="radio"/>				
1.3- Placards informativos na sala de professores e nos locais habituais de afixação de informação	<input type="radio"/>				
1.4- Plataformas (Moodle; Inovar; Teams ;...)	<input type="radio"/>				
1.5- Reuniões	<input type="radio"/>				
1.6- Telefone Fixo	<input type="radio"/>				
1.7- Telemóvel	<input type="radio"/>				
1.8- Redes Sociais	<input type="radio"/>				

20. 2. Classifique a eficácia dos meios de comunicação interna utilizados na Escola.
*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Muito Eficaz	Eficaz	Pouco Eficaz	Ineficaz
2.1- Site da Escola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2- Correio Institucional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3. Placards informativos na sala de professores e nos locais habituais de afixação de informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4- Plataformas (Moodle; Inovar; Teams ;...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.5- Comunicação Escrita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.6- Comunicação Oral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.7- Reuniões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.8- Rede Informática interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. 3. Os meios utilizados pela Direção para transmissão de informação aos professores são adequados? *

Marcar apenas uma oval.

3.1 - Sim

3.2 - Não

22. 4. A Direção utiliza como meios de transmissão de informação aos professores, assinale a opção de acordo com a escala apresentada: Sempre, Frequentemente, Às vezes, Raramente, Nunca. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
4.1 - A afixação de informação	<input type="radio"/>				
4.2 - O email institucional	<input type="radio"/>				
4.3 - As plataformas (Moddle, Inovar, Teams)	<input type="radio"/>				
4.4 - Os serviços administrativos	<input type="radio"/>				
4.5 - A entrega em papel	<input type="radio"/>				
4.6 - A comunicação verbal	<input type="radio"/>				

23. 5. A Direção utiliza como meios de receção de informação dos professores, assinale a opção de acordo com a escala apresentada: Sempre, Frequentemente, Às vezes, Raramente, Nunca. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
5.1 - O email institucional	<input type="radio"/>				
5.2 - As plataformas (Moddle, Inovar, Teams)	<input type="radio"/>				
5.3 - Os serviços administrativos	<input type="radio"/>				
5.4 - A entrega em papel	<input type="radio"/>				
5.5 - A comunicação verbal	<input type="radio"/>				

24. 6. Assinale a natureza de informação que a Direção transmite aos professores *

Marcar tudo o que for aplicável.

- 6.1 - Legislação
 6.2 - Informação interna da escola
 6.3 - Documentos orientadores
 6.4 - Eventos, seminários, congressos

4. Clima comunicacional da organização

25. 1. Classifique as seguintes afirmações relativamente ao processo de comunicação na Escola de acordo com o seu grau de concordância. " A COMUNICAÇÃO COM OS OUTROS DOCENTES É..." *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1.1- Eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2- Eficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.3- Suficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4- Clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.5- Excessiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.6- Podia ser melhor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. 2. A Comunicação Interna na sua Escola é demasiado formal. *

Marcar apenas uma oval.

- 2.1- Discordo Totalmente
 2.2 - Discordo
 2.4 - Concordo
 2.5 - Concordo Totalmente

27. 3. As informações do Conselho Pedagógico são de fácil acesso e conhecidas por todos na Escola. *

Marcar apenas uma oval.

- 3.1 - Discordo Totalmente
 3.2 - Discordo
 3.4 - Concordo
 3.5 - Concordo Totalmente

28. 4. Para cada uma das afirmações que se seguem, por favor, assinale a opção de acordo com a escala apresentada: Discordo Totalmente, Discordo, Concordo, Concordo Totalmente *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
4.1 - A Direção dá a conhecer e envolve na análise de todos os documentos orientadores da escola os professores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2 - A Direção possui competências eficazes ao nível da comunicação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3- O Coordenador de departamento possui competências eficazes ao nível da comunicação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.4 - Os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação próprios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.5 - As diretivas e relatórios emanados pela Direção são claros, concisos e esclarecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.6- A Direção divulga os seus objetivos de execução no âmbito dos documentos orientadores da Escola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.7 - A comunicação da Direção privilegia o reconhecimento e a divulgação pública das boas práticas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.8. - A Direção comunica e resolve assertivamente as falhas individuais de forma particular	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.9 - A Direção privilegia a comunicação de proximidade com alunos. professores e	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

demais funcionários, circulando frequentemente na escola

4.10 - O Coordenador de departamento comunica e resolve assertivamente as falhas individuais de forma particular

4.11 - O acesso comunicacional com a Direção é eficiente

4.12 - O acesso comunicacional com o Coordenador de departamento é eficiente

4.13 - Enquanto professor sinto-me à vontade para colocar qualquer situação, problema ou pedido de esclarecimento à Direção

4.14 - Enquanto professor sinto-me à vontade para colocar qualquer situação, problema ou pedido de esclarecimento ao Coordenador de departamento

5. Integração organizacional

29. 1. Tem conhecimento da missão e da visão do seu Agrupamento? *

Marcar apenas uma oval.

1.1- Sim

1.2- Não

30. 2. Tem conhecimento do que é esperado de si em termos de contributo para atingir os objetivos da Escola? *

Marcar apenas uma oval.

2.1- Sim

2.2- Não

31. 3. Para cada uma das afirmações que se seguem, por favor, assinale a opção de acordo com a escala apresentada: Discordo Totalmente, Discordo, Concordo, Concordo Totalmente *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
3.1 - A Direção envolve os professores no trabalho que está a ser desenvolvido na escola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2 - O Coordenador de departamento envolve os professores no trabalho que está a ser desenvolvido na escola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3 - A Direção promove ações e iniciativas, que visam envolver os professores de todas as escolas do agrupamento reforçando laços de pertença	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.4 - O Coordenador de departamento promove ações e iniciativas, que visam envolver os professores de todas as escolas do agrupamento reforçando laços de pertença	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.5 - A Direção delega e responsabiliza competências relevantes na escola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.6 - A Direção promove momentos de convívio e confraternização/integração entre os professores dos diferentes grupos disciplinares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.7 - O Coordenador de departamento promove momentos de convívio e confraternização/integração entre os professores dos diferentes grupos disciplinares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.8 - Os professores promovem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

momentos de convívio e
confraternização/integração
entre eles

32. 4- Gostaria de adicionar algum comentário/observação sobre a temática explorada neste estudo?

A Comunicação Interna no Agrupamento de Escolas Fontes Pereira de Melo

Caro(a) Diretor(a),

Este questionário enquadra-se num trabalho de investigação no âmbito do curso de Mestrado em Educação - Administração de Organizações Educativas, da ESE-IPP.

Pretende recolher dados, nas organizações escolares entre a direção, as lideranças intermédias e professores.

Neste questionário pretende-se auscultar a opinião da direção da escola, coordenadores de departamento e dos professores, sobre a comunicação interna.

Os dados recolhidos são confidenciais. Apenas a sua opinião interessa e não há respostas certas ou erradas.

No preenchimento do questionário, deverá ter em atenção os conceitos seguintes:

O questionário apresenta cinco secções:

1. Caracterização socioprofissional ;
2. Informação organizacional;
3. Qualidade dos meios de comunicação organizacionais;
4. Clima comunicacional da organização;
5. Integração organizacional.

Os resultados da investigação dependem diretamente do rigor e da sinceridade da sua resposta

Tempo previsto de preenchimento: 10 minutos.

Agradeço antecipadamente toda a sua disponibilidade,

Alda Lagoa

1. Este inquérito é anónimo, garantindo-se a confidencialidade das respostas. As informações aqui recolhidas serão utilizadas apenas neste estudo que não carece de identificação por parte dos respondentes. Ao aceitar estarei a dar consentimento para a sua utilização. * *

Marcar apenas uma oval.

Aceito

1. Caracterização socioprofissional

2. 1. Faixa Etária *

Marcar apenas uma oval.

- 1.1- Menos de 31 anos
 1.2- 31-40
 1.3- 41-50
 1.4- 51-60
 1.5- Mais de 60 anos

3. 2. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

- 2.1- Feminino
 2.2- Masculino
 2.3- Outro

4. 3. Situação profissional *

Marcar apenas uma oval.

- 3.1- PQA/PQE
 3.2- PQZP
 3.3- Contratado

5. 4. Escalão *

Marcar apenas uma oval.

- 4.1- 1º (índice 167)
- 4.2- 2º (índice 188)
- 4.3- 3º (índice 205)
- 4.4- 4º (índice 218)
- 4.5- 5º (índice 235)
- 4.6- 6º (índice 245)
- 4.7- 7º (índice 272)
- 4.8- 8º (índice 299)
- 4.9- 9º (índice 340)
- 4.10- 10º (índice 370)

6. 5. Grupo de recrutamento *

Marcar apenas uma oval.

- 5.1 - 100 - Educação Pré-Escolar
- 5.2 - 110 - Ensino Básico 1ºciclo
- 5.3 - 120 - Inglês
- 5.4 - 200 - Português e Estudos Sociais/História
- 5.5 - 210 - Português e Francês
- 5.6 - 220 - Português e Inglês
- 5.7 - 230 - Matemática e Ciências da Natureza
- 5.8 - 240 - Educação Visual e Tecnológica
- 5.9 - 250 - Educação Musical
- 5.10 - 260 - Educação Física
- 5.11 - 290 - Educação Moral e Religiosa
- 5.12 - 300 - Português
- 5.13 - 310 - Latim e Grego
- 5.14 - 320 - Francês
- 5.15 - 330 - Inglês
- 5.16 - 340 - Alemão
- 5.17 - 350 - Espanhol
- 5.18 - 400 - História
- 5.19 - 410 - Filosofia
- 5.20 - 420 - Geografia
- 5.21 - 430 - Economia e Contabilidade
- 5.22 - 500 - Matemática
- 5.23 - 510 - Física e Química
- 5.24 - 520 - Biologia e Geologia
- 5.25 - 530 - Educação Tecnológica
- 5.26 - 540 - Electrotecnia
- 5.27 - 550 - Informática
- 5.28 - 560 - Ciências Agro-pecuárias
- 5.29 - 600 - Artes Visuais
- 5.30 - 610 - Música
- 5.31 - 620 - Educação Física
- 5.32 - 360 - Língua Gestual Portuguesa

- 5.33 - 910 - Educação Especial
- 5.34 - 920 - Educação Especial
- 5.35 - 930 - Educação Especial
- 5.36 - 997 - Técnicos Especiais

7. 6. Tempo de Serviço (anos) *

Marcar apenas uma oval.

- 6.1- Menos de 5
- 6.2- 6-10
- 6.3- 11-15
- 6.4- 16-20
- 6.5- 21-25
- 6.6- 26-30
- 6.7- 31-35
- 6.8- 36-40
- 6.9- Mais de 40

8. 7. Tempo de serviço na escola onde leciona (anos) *

Marcar apenas uma oval.

- 7.1- Menos de 5
- 7.2- 6-10
- 7.3- 11-15
- 7.4- 16-20
- 7.5- 20-25
- 7.6- Mais de 25

9. 8. Habilitações Académicas *

Marcar apenas uma oval.

- 8.1- Bacharelato
- 8.2- Licenciatura
- 8.3 - Pós-Graduação
- 8.4- Mestrado
- 8.5- Doutoramento

10. 9. Ciclo de ensino em que é professor *

Marcar tudo o que for aplicável.

- 9.1- Pré-Escolar
- 9.2- 1º- Ciclo
- 9.3- 2º- Ciclo
- 9.4- 3º- Ciclo
- 9.5- Ensino Secundário
- 9.6- Ensino Profissional

11. 10. Exerce algum cargo de gestão de topo ou intermédia? *

Marcar apenas uma oval.

- 10.1- Sim
- 10.2- Não

12. 10.1.1 Se sim , qual?

Marcar apenas uma oval.

- 10.1.1.1- Direção
- 10.1.1.2- Coordenador de departamento
- 10.1.1.3- Coordenador de grupo disciplinar
- 10.1.1.4- Coordenador de diretores de turma
- 10.1.1.5 - Coordenador do 1º ciclo
- 10.1.1.6- Coordenador de 2.º/3.º ciclo
- 10.1.1.7- Coordenador de secundário
- 10.1.1.8- Coordenador dos cursos profissionais
- 10.1.1.9 - Coordenador de Estabelecimento
- 10.1.1.10- Coordenador da saúde
- 10.1.1.11- Coordenador do PTE
- 10.1.1.12- Coordenador CRE
- 10.1.1.13- SPO

13. 12. Número de Escolas do Agrupamento *

Marcar apenas uma oval.

- 12.1- Menos de 6
- 12.2- 6-10
- 12.3- Mais de 10

14. 13. Dimensão da escola (número de alunos) *

Marcar apenas uma oval.

- 13.1- Menos de 500
- 13.2- 501-1200
- 13.3- 1201-3000
- 13.4- 3001-5000
- 13.5- Mais de 5000

2. Informação organizacional

15. 1. Com que frequência comunica com: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Muito Frequente	Frequentemente	Às Vezes	Raramente	Muito Raramen
1.1 - Direção	<input type="radio"/>				
1.2- Coordenador do departamento	<input type="radio"/>				
1.3- Coordenador de grupo disciplinar	<input type="radio"/>				
1.4- Coordenadores de diretores de turma	<input type="radio"/>				
1.5- Coordenador PTE	<input type="radio"/>				
1.6- SPO	<input type="radio"/>				
1.7- Professores	<input type="radio"/>				

16. 2. De onde considera adequada a maior parte da informação? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- 2.1 - Direção
- 2.2- Coordenador de departamento
- 2.3- Coordenador de grupo disciplinar
- 2.4- Secretaria

17. 3. As práticas de comunicação ajustam-se a situações diferentes do habitual e/ou de emergência. *

Marcar apenas uma oval.

- 3.1- Discordo Totalmente
- 3.2- Discordo
- 3.3- Concordo
- 3.4- Concordo Totalmente

18. 4. Para cada uma das afirmações que se seguem, por favor, assinale a opção de acordo com a escala apresentada: Discordo Totalmente, Discordo, Concordo, Concordo Totalmente *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
4.1 - A Direção explica aos professores as razões das suas decisões de gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2 - A Direção informa os professores sobre iniciativas, eventos, projetos, ações a realizar na escola, ou onde ela está representada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3 - A Direção informa os professores sobre mudanças que vão ocorrer na Escola.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.4 - A informação transmitida pela Direção aos professores é suficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.5 - A informação transmitida pela Direção aos professores é atempada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.6 - A informação transmitida pela Direção aos professores é clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.7 - A informação transmitida pela Direção aos professores é fundamental para a melhoria do seu exercício.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.8 - A Direção divulga aos professores as certificações, os prémios, menções e as felicitações que a Escola recebe quando inserida em projetos e atividades externas e internas em que se envolve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.9 - A Direção informa de forma transparente, os professores sobre os	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

problemas que fragilizam a Escola.

4.10 - A Direção dá a conhecer aos professores o relatório de contas de gerência.

4.11 - A Direção divulga informação relevante sobre a avaliação docente.

3. Qualidade dos meios de comunicação organizacionais

19. 1. Indique com que frequência usa/participa/consulta os diferentes canais de comunicação interna utilizados na Escola. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
1.1- Site	<input type="radio"/>				
1.2- Correio Institucional	<input type="radio"/>				
1.3- Placards informativos na sala de professores e nos locais habituais de afixação de informação	<input type="radio"/>				
1.4- Plataformas (Moodle; Inovar; Teams ;...)	<input type="radio"/>				
1.5- Reuniões	<input type="radio"/>				
1.6- Telefone Fixo	<input type="radio"/>				
1.7- Telemóvel	<input type="radio"/>				
1.8- Redes Sociais	<input type="radio"/>				

20. 2. Classifique a eficácia dos meios de comunicação interna utilizados na Escola.
*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Muito Eficaz	Eficaz	Pouco Eficaz	Ineficaz
2.1- Site da Escola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2- Correio Institucional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3. Placards informativos na sala de professores e nos locais habituais de afixação de informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4- Plataformas (Moodle; Inovar; Teams ;...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.5- Comunicação Escrita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.6- Comunicação Oral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.7- Reuniões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.8- Rede Informática interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. 3. Os meios utilizados pela Direção para transmissão de informação aos professores são adequados? *

Marcar apenas uma oval.

3.1 - Sim

3.2 - Não

22. 4. A Direção utiliza como meios de transmissão de informação aos professores, assinale a opção de acordo com a escala apresentada: Sempre, Frequentemente, Às vezes, Raramente, Nunca. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
4.1 - A afixação de informação	<input type="radio"/>				
4.2 - O email institucional	<input type="radio"/>				
4.3 - As plataformas (Moddle, Inovar, Teams)	<input type="radio"/>				
4.4 - Os serviços administrativos	<input type="radio"/>				
4.5 - A entrega em papel	<input type="radio"/>				
4.6 - A comunicação verbal	<input type="radio"/>				

23. 5. A Direção utiliza como meios de receção de informação dos professores, assinale a opção de acordo com a escala apresentada: Sempre, Frequentemente, Às vezes, Raramente, Nunca. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
5.1 - O email institucional	<input type="radio"/>				
5.2 - As plataformas (Moddle, Inovar, Teams)	<input type="radio"/>				
5.3 - Os serviços administrativos	<input type="radio"/>				
5.4 - A entrega em papel	<input type="radio"/>				
5.5 - A comunicação verbal	<input type="radio"/>				

24. 6. Assinale a natureza de informação que a Direção transmite aos professores

Marcar tudo o que for aplicável.

- 6.1 - Legislação
- 6.2 - Informação interna da escola
- 6.3 - Documentos orientadores
- 6.4 - Eventos, seminários, congressos

4. Clima comunicacional da organização

25. 1. Classifique as seguintes afirmações relativamente ao processo de comunicação na Escola de acordo com o seu grau de concordância. " A COMUNICAÇÃO COM OS OUTROS DOCENTES É..." *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1.1- Eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2- Eficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.3- Suficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4- Clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.5- Excessiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.6- Podia ser melhor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. 2. A Comunicação Interna na sua Escola é demasiado formal. *

Marcar apenas uma oval.

- 2.1- Discordo Totalmente
 2.2 - Discordo
 2.4 - Concordo
 2.5 - Concordo Totalmente

27. 3. As informações do Conselho Pedagógico são de fácil acesso e conhecidas por todos na Escola. *

Marcar apenas uma oval.

- 3.1 - Discordo Totalmente
 3.2 - Discordo
 3.4 - Concordo
 3.5 - Concordo Totalmente

28. 4. Para cada uma das afirmações que se seguem, por favor, assinale a opção de acordo com a escala apresentada: Discordo Totalmente, Discordo, Concordo, Concordo Totalmente *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
4.1 - A Direção dá a conhecer e envolve na análise de todos os documentos orientadores da escola os coordenadores de departamento curricular.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2 - A Direção possui competências eficazes ao nível da comunicação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3 - A Direção possui competências eficazes ao nível da comunicação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.4 - Os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação próprios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.5 - As diretivas e relatórios emanados pela Direção são claros, concisos e esclarecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.6 - A Direção divulga os seus objetivos de execução no âmbito dos documentos orientadores da Escola .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.7 - A comunicação da Direção privilegia o reconhecimento e a divulgação pública das boas práticas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.8. - A Direção comunica e resolve assertivamente as falhas individuais de forma particular	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.9 - A Direção privilegia a comunicação de proximidade com alunos. professores e	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

demais funcionários, circulando frequentemente na escola

4.10 - O acesso comunicacional com a Direção é eficiente

4.11 - Enquanto Direção sinto que os professores têm à vontade para colocar qualquer situação, problema ou pedido de esclarecimento

4.12 - Enquanto Direção sinto que os coordenadores têm à vontade para colocar qualquer situação, problema ou pedido de esclarecimento à Direção

5. Integração organizacional

29. 1. Tem conhecimento da missão e da visão do seu Agrupamento? *

Marcar apenas uma oval.

1.1- Sim

1.2- Não

30. 2. Tem conhecimento do que é esperado de si em termos de contributo para atingir os objetivos da Escola? *

Marcar apenas uma oval.

2.1- Sim

2.2- Não

31. 3. Para cada uma das afirmações que se seguem, por favor, assinale a opção de acordo com a escala apresentada: Discordo Totalmente, Discordo, Concordo, Concordo Totalmente *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
3.1 - A Direção envolve os professores no trabalho que está a ser desenvolvido na escola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2 - A Direção promove ações e iniciativas, que visam envolver professores de todas as escolas do agrupamento reforçando laços de pretença	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3 - A Direção delega e responsabiliza competências relevantes na escola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.4 - A Direção promove momentos de convívio e confraternização/integração entre os Coordenadores do agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.5 - A Direção promove momentos de convívio e confraternização/integração entre os professores do agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. 4 - Gostaria de adicionar algum comentário/observação sobre a temática explorada neste estudo?

A Comunicação Interna no Agrupamento de Escolas Fontes Pereira de Melo

Caro(a) Coordenador(a),

Este questionário enquadra-se num trabalho de investigação no âmbito do curso de Mestrado em Educação - Administração de Organizações Educativas, da ESE-IPP.

Pretende recolher dados, nas organizações escolares entre a Direção, as lideranças intermédias e professores.

Neste questionário pretende-se auscultar a opinião da direção da escola, coordenadores de departamento e dos professores, sobre a comunicação interna.

Os dados recolhidos são confidenciais. Apenas a sua opinião interessa e não há respostas certas ou erradas.

No preenchimento do questionário, deverá ter em atenção os conceitos seguintes:

O questionário apresenta cinco secções:

1. Caracterização socioprofissional;
2. Informação organizacional;
3. Qualidade dos meios de comunicação organizacionais;
4. Clima comunicacional da organização;
5. Integração organizacional.

Os resultados da investigação dependem diretamente do rigor e da sinceridade da sua resposta.

Tempo previsto de preenchimento: 10 minutos.

Agradeço antecipadamente toda a sua disponibilidade,

Alda Lagoa

1. Este inquérito é anónimo, garantindo-se a confidencialidade das respostas. As informações aqui recolhidas serão utilizadas apenas neste estudo que não carece de identificação por parte dos respondentes. Ao aceitar estarei a dar consentimento para a sua utilização. * *

Marcar apenas uma oval.

Aceito

1. Caracterização socioprofissional

2. 1. Faixa Etária *

Marcar apenas uma oval.

1.1- Menos de 31 anos

1.2- 31-40

1.3- 41-50

1.4- 51-60

1.5- Mais de 60 anos

3. 2. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

2.1- Feminino

2.2- Masculino

2.3- Outro

4. 3. Situação profissional *

Marcar apenas uma oval.

3.1- PQA/PQE

3.2- PQZP

3.3- Contratado

5. 4. Escalão *

Marcar apenas uma oval.

- 4.1- 1º (índice 167)
- 4.2- 2º (índice 188)
- 4.3- 3º (índice 205)
- 4.4- 4º (índice 218)
- 4.5- 5º (índice 235)
- 4.6- 6º (índice 245)
- 4.7- 7º (índice 272)
- 4.8- 8º (índice 299)
- 4.9- 9º (índice 340)
- 4.10- 10º (índice 370)

6. 5. Grupo de recrutamento *

Marcar apenas uma oval.

- 5.1 - 100 - Educação Pré-Escolar
- 5.2 - 110 - Ensino Básico 1ºciclo
- 5.3 - 120 - Inglês
- 5.4 - 200 - Português e Estudos Sociais/História
- 5.5 - 210 - Português e Francês
- 5.6 - 220 - Português e Inglês
- 5.7 - 230 - Matemática e Ciências da Natureza
- 5.8 - 240 - Educação Visual e Tecnológica
- 5.9 - 250 - Educação Musical
- 5.10 - 260 - Educação Física
- 5.11 - 290 - Educação Moral e Religiosa
- 5.12 - 300 - Português
- 5.13 - 310 - Latim e Grego
- 5.14 - 320 - Francês
- 5.15 - 330 - Inglês
- 5.16 - 340 - Alemão
- 5.17 - 350 - Espanhol
- 5.18 - 400 - História
- 5.19 - 410 - Filosofia
- 5.20 - 420 - Geografia
- 5.21 - 430 - Economia e Contabilidade
- 5.22 - 500 - Matemática
- 5.23 - 510 - Física e Química
- 5.24 - 520 - Biologia e Geologia
- 5.25 - 530 - Educação Tecnológica
- 5.26 - 540 - Electrotecnia
- 5.27 - 550 - Informática
- 5.28 - 560 - Ciências Agro-pecuárias
- 5.29 - 600 - Artes Visuais
- 5.30 - 610 - Música
- 5.31 - 620 - Educação Física
- 5.32 - 360 - Língua Gestual Portuguesa

- 5.33 - 910 - Educação Especial
- 5.34 - 920 - Educação Especial
- 5.35 - 930 - Educação Especial
- 5.36 - 997 - Técnicos Especiais

7. 6. Tempo de Serviço (anos) *

Marcar apenas uma oval.

- 6.1- Menos de 5
- 6.2- 6-10
- 6.3- 11-15
- 6.4- 16-20
- 6.5- 21-25
- 6.6- 26-30
- 6.7- 31-35
- 6.8- 36-40
- 6.9- Mais de 40

8. 7. Tempo de serviço na escola onde leciona (anos) *

Marcar apenas uma oval.

- 7.1- Menos de 5
- 7.2- 6-10
- 7.3- 11-15
- 7.4- 16-20
- 7.5- 20-25
- 7.6- Mais de 25

9. 8. Habilitações Académicas *

Marcar apenas uma oval.

- 8.1- Bacharelato
- 8.2- Licenciatura
- 8.3 - Pós-Graduação
- 8.4- Mestrado
- 8.5- Doutoramento

10. 9. Ciclo de ensino em que é professor *

Marcar tudo o que for aplicável.

- 9.1- Pré-Escolar
- 9.2- 1º- Ciclo
- 9.3- 2º- Ciclo
- 9.4- 3º- Ciclo
- 9.5- Ensino Secundário
- 9.6- Ensino Profissional

11. 10. Exerce algum cargo de gestão de topo ou intermédia? *

Marcar apenas uma oval.

- 10.1- Sim
- 10.2- Não

12. 10.1.1 Se sim , qual?

Marcar apenas uma oval.

- 10.1.1.1- Direção
- 10.1.1.2- Coordenador de departamento
- 10.1.1.3- Coordenador de grupo disciplinar
- 10.1.1.4- Coordenador de diretores de turma
- 10.1.1.5 - Coordenador do 1º ciclo
- 10.1.1.6- Coordenador de 2.º/3.º ciclo
- 10.1.1.7- Coordenador de secundário
- 10.1.1.8- Coordenador dos cursos profissionais
- 10.1.1.9 - Coordenador de Estabelecimento
- 10.1.1.10- Coordenador da saúde
- 10.1.1.11- Coordenador do PTE
- 10.1.1.12- Coordenador CRE
- 10.1.1.13- SPO

13. 11. Número de Escolas do Agrupamento *

Marcar apenas uma oval.

- 11.1- Menos de 6
- 11.2- 6-10
- 11.3- Mais de 10

14. 12. Dimensão da escola (número de alunos) *

Marcar apenas uma oval.

- 12.1- Menos de 500
- 12.2- 501-1200
- 12.3- 1201-3000
- 12.4- 3001-5000
- 12.5- Mais de 5000

2. Informação organizacional

15. 1. Com que frequência comunica com: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Muito Frequente	Frequentemente	Às Vezes	Raramente	Muito Raramente
1.1 - Direção	<input type="radio"/>				
1.2- Coordenador de grupo disciplinar	<input type="radio"/>				
1.3- Coordenadores de diretores de turma	<input type="radio"/>				
1.4- Coordenador PTE	<input type="radio"/>				
1.5- SPO	<input type="radio"/>				
1.6- Professores	<input type="radio"/>				

16. 2. De onde considera adequada a maior parte da informação? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- 2.1 - Direção
- 2.2- Coordenador de grupo disciplinar
- 2.3- Secretaria

17. 3. As práticas de comunicação ajustam-se a situações diferentes do habitual e/ou de emergência. *

Marcar apenas uma oval.

- 3.1- Discordo Totalmente
- 3.2- Discordo
- 3.3- Concordo
- 3.4- Concordo Totalmente

18. 4. Para cada uma das afirmações que se seguem, por favor, assinale a opção de acordo com a escala apresentada: Discordo Totalmente, Discordo, Concordo, Concordo Totalmente *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
4.1 - A Direção explica aos Coordenadores de departamento as razões das suas decisões de gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2 - A Direção informa os Coordenadores de departamento sobre iniciativas, eventos, projetos, ações a realizar na escola, ou onde ela está representada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3 - A Direção informa os Coordenadores de departamento sobre mudanças que vão ocorrer na Escola.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.4 - A informação transmitida pela Direção aos Coordenadores de departamento é suficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.5 - A informação transmitida pela Direção aos Coordenadores de departamento é atempada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.6 - A informação transmitida pela Direção aos Coordenadores de departamento é clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.7 - A informação transmitida pela Direção aos Coordenadores de departamento é fundamental para a melhoria do seu exercício.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.8 - A Direção divulga aos Coordenadores de departamento as certificações,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

os prêmios, menções e as felicitações que a Escola recebe quando inserida em projetos e atividades externas e internas em que se envolve.

4.9 - A Direção informa de forma transparente, aos Coordenadores de departamento sobre os problemas que fragilizam a Escola.

4.10 - A Direção dá a conhecer aos Coordenadores de departamento o relatório de contas de gerência.

4.11 - A Direção divulga aos Coordenadores de departamento informação relevante sobre a avaliação docente

3. Qualidade dos meios de comunicação organizacionais

19. 1. Indique com que frequência usa/participa/consulta os diferentes canais de comunicação interna utilizados na Escola. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
1.1- Site	<input type="radio"/>				
1.2- Correio Institucional	<input type="radio"/>				
1.3- Placards informativos na sala de professores e nos locais habituais de afixação de informação	<input type="radio"/>				
1.4- Plataformas (Moodle; Inovar; Teams ;...)	<input type="radio"/>				
1.5- Reuniões	<input type="radio"/>				
1.6- Telefone Fixo	<input type="radio"/>				
1.7- Telemóvel	<input type="radio"/>				
1.8- Redes Sociais	<input type="radio"/>				

20. 2. Classifique a eficácia dos meios de comunicação interna utilizados na Escola.
*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Muito Eficaz	Eficaz	Pouco Eficaz	Ineficaz
2.1- Site da Escola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2- Correio Institucional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3. Placards informativos na sala de professores e nos locais habituais de afixação de informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4- Plataformas (Moodle; Inovar; Teams ;...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.5- Comunicação Escrita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.6- Comunicação Oral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.7- Reuniões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.8- Rede Informática interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. 3. Os meios utilizados pela Direção para transmissão de informação aos coordenadores são adequados? *

Marcar apenas uma oval.

- 3.1 - Sim
 3.2 - Não

22. 4. A Direção utiliza como meios de transmissão de informação aos coordenadores, assinale a opção de acordo com a escala apresentada: Sempre, Frequentemente, Às vezes, Raramente, Nunca. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
4.1 - A afixação de informação	<input type="radio"/>				
4.2 - O email institucional	<input type="radio"/>				
4.3 - As plataformas (Moddle, Inovar, Teams)	<input type="radio"/>				
4.4 - Os serviços administrativos	<input type="radio"/>				
4.5 - A entrega em papel	<input type="radio"/>				
4.6 - A comunicação verbal	<input type="radio"/>				

23. 5. A Direção utiliza como meios de receção de informação dos Coordenadores, assinale a opção de acordo com a escala apresentada: Sempre, Frequentemente, Às vezes, Raramente, Nunca. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
5.1 - O email institucional	<input type="radio"/>				
5.2 - As plataformas (Moddle, inovar, Teams)	<input type="radio"/>				
5.3 - Os serviços administrativos	<input type="radio"/>				
5.4 - A entrega em papel	<input type="radio"/>				
5.5 - A comunicação verbal	<input type="radio"/>				

24. 6. Assinale a natureza de informação que a Direção transmite aos coordenadores *

Marcar tudo o que for aplicável.

- 6.1 - Legislação
- 6.2 - Informação interna da escola
- 6.3 - Documentos orientadores
- 6.4 - Eventos, seminários, congressos

4. Clima comunicacional da organização

25. 1. Classifique as seguintes afirmações relativamente ao processo de comunicação na Escola de acordo com o seu grau de concordância. " A COMUNICAÇÃO COM OS OUTROS DOCENTES É..." *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1.1- Eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2- Eficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.3- Suficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4- Clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.5- Excessiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.6- Podia ser melhor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. 2. A Comunicação Interna na sua Escola é demasiado formal. *

Marcar apenas uma oval.

- 2.1- Discordo Totalmente
 2.2 - Discordo
 2.4 - Concordo
 2.5 - Concordo Totalmente

27. 3. As informações do Conselho Pedagógico são de fácil acesso e conhecidas por todos na Escola. *

Marcar apenas uma oval.

- 3.1 - Discordo Totalmente
 3.2 - Discordo
 3.4 - Concordo
 3.5 - Concordo Totalmente

28. 4. Para cada uma das afirmações que se seguem, por favor, assinale a opção de acordo com a escala apresentada: Discordo Totalmente, Discordo, Concordo, Concordo Totalmente *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
4.1 - A Direção dá a conhecer e envolve na análise de todos os documentos orientadores da escola os Coordenadores de Departamento curricular	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2 - A Direção possui competências eficazes ao nível da comunicação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3 - Os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação próprios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.4 - As diretivas e relatórios emanados pela Direção são claros, concisos e esclarecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.5 - A Direção divulga os seus objetivos de execução no âmbito dos documentos orientadores da Escola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.6 - A comunicação da Direção privilegia o reconhecimento e a divulgação pública das boas práticas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.7 - A Direção comunica e resolve assertivamente as falhas individuais de forma particular	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.8 - A Direção privilegia a comunicação de proximidade com alunos, professores e demais funcionários, circulando frequentemente na escola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.9 - O acesso comunicacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

com a Direção é eficiente

4.10 - Enquanto Coordenador de departamento sinto que os professores têm à vontade para colocar qualquer situação, problema ou pedido de esclarecimento à Direção

4.11 - Enquanto Coordenador de departamento sinto que os professores têm à vontade para colocar qualquer situação, problema ou pedido de esclarecimento

5. Integração organizacional

29. 1. Tem conhecimento da missão e da visão do seu Agrupamento? *

Marcar apenas uma oval.

1.1- Sim

1.2- Não

30. 2. Tem conhecimento do que é esperado de si em termos de contributo para atingir os objetivos da Escola? *

Marcar apenas uma oval.

2.1- Sim

2.2- Não

31. 3. Para cada uma das afirmações que se seguem, por favor, assinale a opção de acordo com a escala apresentada: Discordo Totalmente, Discordo, Concordo, Concordo Totalmente *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
3.1 - A Direção envolve os Coordenadores de Departamento no trabalho que está a ser desenvolvido na escola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2 - A Direção promove ações e iniciativas, que visam envolver os Coordenadores de todas as escolas do agrupamento reforçando laços de pertença	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3 - A Direção delega e responsabiliza competências relevantes na escola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.4 - Os Coordenadores de departamento promovem momentos de convívio e confraternização/integração entre os professores dos diferentes grupos disciplinares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. 4- Gostaria de adicionar algum comentário/observação sobre a temática explorada neste estudo?

Validação de Questionário

Validação- versão simplificada

A comunicação interna no Agrupamento de Escolas Fontes Pereira de Melo

- Questionário para Professores -

Aceda ao formulário em- <https://forms.gle/RxgeTn5qN3cADEo99>

Este questionário enquadra-se num trabalho de investigação no âmbito do curso de Mestrado em Educação - Administração de Organizações Educativas, da ESE-IPP.

Pretende recolher dados, nas organizações escolares entre a direção, as lideranças intermédias e professores.

Neste questionário pretende-se auscultar a opinião da direção da escola, coordenadores de departamento e dos professores, sobre a comunicação interna.

Os dados recolhidos são confidenciais. Apenas a sua opinião interessa e não há respostas certas ou erradas.

No preenchimento do questionário, deverá ter em atenção os conceitos seguintes:

O questionário apresenta cinco secções:

1. Caracterização socioprofissional;
2. Informação organizacional;
3. Qualidade dos meios de comunicação organizacionais;
4. Clima comunicacional da organização;
5. Integração organizacional.

Solicita-se que analise cada um dos itens e os valorize quanto à:

- clareza da redação;
- coerência das alternativas de resposta;
- relevância para este estudo sobre burocracia.

Pede-se que, se for caso disso, apresente as suas sugestões de alteração.

Em cada parte, assinale os itens que considere apresentarem algum problema.

Parte 1 - Caracterização socioprofissional			
Nº do Item	A redação do item não é clara / inteligível	As alternativas de resposta não são coerentes	O item não é relevante para este estudo
	Assinale com X o que deve ser revisto		

Sugestões que entenda partilhar sobre esta parte:

Parte 2 – Informação Organizacional			
Nº do Item	A redação do item não é clara / inteligível	As alternativas de resposta não são coerentes	O item não é relevante para este estudo
	Assinale com X o que deve ser revisto		

Sugestões que entenda partilhar sobre esta parte:

Parte 3 – Qualidade dos meios de comunicação organizacionais

Nº do Item	A redação do item não é clara / inteligível	As alternativas de resposta não são coerentes	O item não é relevante para este estudo
	Assinale com X o que deve ser revisto		

Sugestões que entenda partilhar sobre esta parte:

Parte 4 – Clima comunicacional da organização

Nº do Item	A redação do item não é clara / inteligível	As alternativas de resposta não são coerentes	O item não é relevante para este estudo
	Assinale com X o que deve ser revisto		

Sugestões que entenda partilhar sobre esta parte:

Parte 5 – Integração organizacional			
Nº do Item	A redação do item não é clara / inteligível	As alternativas de resposta não são coerentes	O item não é relevante para este estudo
	Assinale com X o que deve ser revisto		

Sugestões que entenda partilhar sobre esta parte:

Sugestões/ comentários gerais:

Muito obrigada pela sua colaboração.

Frequencies

Frequency Table

Idade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	31-40	5	6,5	6,5	6,5
	41-50	22	28,6	28,6	35,1
	51-60	35	45,5	45,5	80,5
	> 60	15	19,5	19,5	100,0
Total		77	100,0	100,0	

sexo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	64	83,1	83,1	83,1
	Masculino	13	16,9	16,9	100,0
Total		77	100,0	100,0	

SltProf

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.1- PQA/PQE	60	77,9	77,9	77,9
	3.2- PQZP	8	10,4	10,4	88,3
	3.3- Contratado	9	11,7	11,7	100,0
Total		77	100,0	100,0	

Apêndice C

Escalao

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.1- 1º (índice 167)	9	11,7	11,7	11,7
	4.10- 10º (índice 370)	10	13,0	13,0	24,7
	4.2- 2º (índice 188)	6	7,8	7,8	32,5
	4.3- 3º (índice 205)	6	7,8	7,8	40,3
	4.4- 4º (índice 218)	24	31,2	31,2	71,4
	4.5- 5º (índice 235)	6	7,8	7,8	79,2
	4.6- 6º (índice 245)	8	10,4	10,4	89,6
	4.7- 7º (índice 272)	2	2,6	2,6	92,2
	4.8- 8º (índice 299)	4	5,2	5,2	97,4
	4.9- 9º (índice 340)	2	2,6	2,6	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Grupo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.1 - 100 - Educação Pré-Escolar	3	3,9	3,9	3,9
	5.10 - 260 - Educação Física	2	2,6	2,6	6,5
	5.12 - 300 - Português	6	7,8	7,8	14,3
	5.15 - 330 - Inglês	4	5,2	5,2	19,5
	5.17 - 350 - Espanhol	1	1,3	1,3	20,8
	5.19 - 410 - Filosofia	2	2,6	2,6	23,4
	5.2 - 110 - Ensino Básico 1ºciclo	4	5,2	5,2	28,6
	5.20 - 420 - Geografia	2	2,6	2,6	31,2
	5.21 - 430 - Economia e Contabilidade	2	2,6	2,6	33,8
	5.22 - 500 - Matemática	9	11,7	11,7	45,5
	5.23 - 510 - Física e Química	7	9,1	9,1	54,5
	5.24 - 520 - Biologia e Geologia	3	3,9	3,9	58,4
	5.25 - 530 - Educação Tecnológica	3	3,9	3,9	62,3
	5.26 - 540 - Electrotecnia	3	3,9	3,9	66,2
	5.27 - 550 - Informática	11	14,3	14,3	80,5
	5.31 - 620 - Educação Física	5	6,5	6,5	87,0
	5.33 - 910 - Educação Especial	2	2,6	2,6	89,6
	5.36 - 970 - Técnicos Especiais	1	1,3	1,3	90,9

Grupo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
5.5 - 210 - Português e Francês	2	2,6	2,6	93,5
5.7 - 230 - Matemática e Ciências da Natureza	4	5,2	5,2	98,7
5.8 - 240 - Educação Visual e Tecnológica	1	1,3	1,3	100,0
Total	77	100,0	100,0	

TmoServico

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 6.1- Menos de 5	1	1,3	1,3	1,3
6.2- 6-10	2	2,6	2,6	3,9
6.3- 11-15	4	5,2	5,2	9,1
6.4- 16-20	9	11,7	11,7	20,8
6.5- 21-25	14	18,2	18,2	39,0
6.6- 26-30	23	29,9	29,9	68,8
6.7- 31-35	13	16,9	16,9	85,7
6.8- 36-40	6	7,8	7,8	93,5
6.9- Mais de 40	5	6,5	6,5	100,0
Total	77	100,0	100,0	

antEscola

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 7.1- Menos de 5	25	32,5	32,5	32,5
7.2- 6-10	13	16,9	16,9	49,4
7.3- 11-15	23	29,9	29,9	79,2
7.4- 16-20	7	9,1	9,1	88,3
7.5- 20-25	3	3,9	3,9	92,2
7.6- Mais de 25	6	7,8	7,8	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Habilitacoes

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 8.2- Licenciatura	46	59,7	59,7	59,7
8.3 - Pós-Graduação	7	9,1	9,1	68,8
8.4- Mestrado	19	24,7	24,7	93,5
8.5- Doutorado	5	6,5	6,5	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Ciclo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	9.1- Pré-Escolar	2	2,6	2,6	2,6
	9.1- Pré-Escolar;9.2- 1º-Ciclo	1	1,3	1,3	3,9
	9.1- Pré-Escolar;9.2- 1º-Ciclo;9.3- 2º- Ciclo;9.4- 3º- Ciclo;9.5- Ensino Secundário;9.6- Ensino Profissional	1	1,3	1,3	5,2
	9.2- 1º- Ciclo	4	5,2	5,2	10,4
	9.2- 1º- Ciclo;9.3- 2º- Ciclo	2	2,6	2,6	13,0
	9.3- 2º- Ciclo	5	6,5	6,5	19,5
	9.3- 2º- Ciclo;9.4- 3º- Ciclo	1	1,3	1,3	20,8
	9.3- 2º- Ciclo;9.4- 3º- Ciclo;9.5- Ensino Secundário	2	2,6	2,6	23,4
	9.3- 2º- Ciclo;9.4- 3º- Ciclo;9.6- Ensino Profissional	1	1,3	1,3	24,7
	9.3- 2º- Ciclo;9.5- Ensino Secundário;9.6- Ensino Profissional	1	1,3	1,3	26,0
	9.4- 3º- Ciclo	9	11,7	11,7	37,7
	9.4- 3º- Ciclo;9.5- Ensino Secundário	8	10,4	10,4	48,1
	9.4- 3º- Ciclo;9.5- Ensino Secundário;9.6- Ensino Profissional	5	6,5	6,5	54,5
	9.4- 3º- Ciclo;9.6- Ensino Profissional	8	10,4	10,4	64,9
	9.5- Ensino Secundário	8	10,4	10,4	75,3
	9.5- Ensino Secundário;9.6- Ensino Profissional	4	5,2	5,2	80,5
	9.6- Ensino Profissional	15	19,5	19,5	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Cargo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	61	79,2	79,2	79,2
	Sim	16	20,8	20,8	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Qual

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	61	79,2	79,2	79,2
10.1.1.1- Direção	1	1,3	1,3	80,5
10.1.1.10- Coordenador da saúde	1	1,3	1,3	81,8
10.1.1.11- Coordenador do PTE	2	2,6	2,6	84,4
10.1.1.2- Coordenador de departamento	2	2,6	2,6	87,0
10.1.1.3- Coordenador de grupo disciplinar	6	7,8	7,8	94,8
10.1.1.4- Coordenador de diretores de turma	1	1,3	1,3	96,1
10.1.1.8- Coordenador dos cursos profissionais	1	1,3	1,3	97,4
10.1.1.9 - Coordenador de Estabelecimento	2	2,6	2,6	100,0
Total	77	100,0	100,0	

NrEscolas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
11.1- Menos de 6	68	88,3	88,3	88,3
11.2- 6-10	9	11,7	11,7	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Dimensao

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
12.1- Menos de 500	10	13,0	13,0	13,0
12.2- 501-1200	29	37,7	37,7	50,6
12.3- 1201-3000	38	49,4	49,4	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Custom Tables

	Muito	Raramente	Às vezes	Frequente	Muito
	Raramente				Frequente
	Row N %	Row N %	Row N %	Row N %	Row N %
Q_1_01	3,9%	11,7%	53,2%	22,1%	9,1%
Q_1_02	11,7%	14,3%	29,9%	26,0%	18,2%
Q_1_03	3,9%	2,6%	26,0%	41,6%	26,0%
Q_1_04	18,2%	13,0%	16,9%	29,9%	22,1%
Q_1_05	41,6%	22,1%	22,1%	9,1%	5,2%
Q_1_06	19,5%	22,1%	24,7%	24,7%	9,1%
Q_1_07	0,0%	0,0%	5,2%	31,2%	63,6%

FREQUENCIES VARIABLES=Q2 Q3
/ORDER=ANALYSIS

Frequencies

Statistics

		Q2	Q3
N	Valid	77	77
	Missing	0	0

Frequency Table

Q2

		Frequency
Valid	2.1 - Direção	19
	2.1 - Direção;2.2 - Coordenador de departamento	9
	2.1 - Direção;2.2 - Coordenador de departamento;2.3- Coordenador de grupo disciplinar	5
	2.1 - Direção;2.2 - Coordenador de departamento;2.3- Coordenador de grupo disciplinar;2.4- Secretaria	11
	2.1 - Direção;2.2 - Coordenador de departamento;2.4- Secretaria	1
	2.1 - Direção;2.3- Coordenador de grupo disciplinar	10
	2.1 - Direção;2.3- Coordenador de grupo disciplinar;2.4- Secretaria	4
	2.1 - Direção;2.4- Secretaria	1
	2.2 - Coordenador de departamento	9
	2.2 - Coordenador de departamento;2.3- Coordenador de grupo disciplinar	3
	2.3- Coordenador de grupo disciplinar	5
	Total	77

Q2

		Percent
Valid	2.1 - Direção	24,7
	2.1 - Direção;2.2 - Coordenador de departamento	11,7
	2.1 - Direção;2.2 - Coordenador de departamento;2.3- Coordenador de grupo disciplinar	6,5
	2.1 - Direção;2.2 - Coordenador de departamento;2.3- Coordenador de grupo disciplinar;2.4- Secretaria	14,3
	2.1 - Direção;2.2 - Coordenador de departamento;2.4- Secretaria	1,3
	2.1 - Direção;2.3- Coordenador de grupo disciplinar	13,0
	2.1 - Direção;2.3- Coordenador de grupo disciplinar;2.4- Secretaria	5,2
	2.1 - Direção;2.4- Secretaria	1,3
	2.2 - Coordenador de departamento	11,7
	2.2 - Coordenador de departamento;2.3- Coordenador de grupo disciplinar	3,9
	2.3- Coordenador de grupo disciplinar	6,5
	Total	100,0

Page 7

Q2

		Valid Percent
Valid	2.1 - Direção	24,7
	2.1 - Direção;2.2 - Coordenador de departamento	11,7
	2.1 - Direção;2.2 - Coordenador de departamento;2.3- Coordenador de grupo disciplinar	6,5
	2.1 - Direção;2.2 - Coordenador de departamento;2.3- Coordenador de grupo disciplinar;2.4- Secretaria	14,3
	2.1 - Direção;2.2 - Coordenador de departamento;2.4- Secretaria	1,3
	2.1 - Direção;2.3- Coordenador de grupo disciplinar	13,0
	2.1 - Direção;2.3- Coordenador de grupo disciplinar;2.4- Secretaria	5,2
	2.1 - Direção;2.4- Secretaria	1,3
	2.2 - Coordenador de departamento	11,7
	2.2 - Coordenador de departamento;2.3- Coordenador de grupo disciplinar	3,9
	2.3- Coordenador de grupo disciplinar	6,5
	Total	100,0

Q2

		Cumulative Percent
Valid	2.1 - Direção	24,7
	2.1 - Direção;2.2 - Coordenador de departamento	36,4
	2.1 - Direção;2.2 - Coordenador de departamento;2.3- Coordenador de grupo disciplinar	42,9
	2.1 - Direção;2.2 - Coordenador de departamento;2.3- Coordenador de grupo disciplinar;2.4- Secretaria	57,1
	2.1 - Direção;2.2 - Coordenador de departamento;2.4- Secretaria	58,4
	2.1 - Direção;2.3- Coordenador de grupo disciplinar	71,4
	2.1 - Direção;2.3- Coordenador de grupo disciplinar;2.4- Secretaria	76,6
	2.1 - Direção;2.4- Secretaria	77,9
	2.2 - Coordenador de departamento	89,6
	2.2 - Coordenador de departamento;2.3- Coordenador de grupo disciplinar	93,5
	2.3- Coordenador de grupo disciplinar	100,0
	Total	

Q3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.1- 1	1	1,3	1,3	1,3
	3.2- 2	12	15,6	15,6	16,9
	3.3- 3	54	70,1	70,1	87,0
	3.4- 4	10	13,0	13,0	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

	Discordo	Totalmente	Concordo	Concordo
	Totalmente			Totalmente
	Row N %	Row N %	Row N %	Row N %
Q4_1_01	14,3%	31,2%	45,5%	9,1%
Q4_1_02	3,9%	2,6%	64,9%	28,6%
Q4_1_03	3,9%	23,4%	57,1%	15,6%
Q4_1_04	0,0%	24,7%	63,6%	11,7%
Q4_1_05	0,0%	24,7%	63,6%	11,7%
Q4_1_06	0,0%	14,3%	68,8%	16,9%
Q4_1_07	2,6%	13,0%	55,8%	28,6%
Q4_1_08	1,3%	14,3%	55,8%	28,6%
Q4_1_09	3,9%	45,5%	40,3%	10,4%
Q4_1_10	18,2%	44,2%	29,9%	7,8%
Q4_1_11	7,8%	20,8%	55,8%	15,6%

Custom Tables

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequente	Sempre
	Row N %	Row N %	Row N %	Row N %	Row N %
Site	0,0%	10,4%	15,6%	45,5%	28,6%
Correio	0,0%	0,0%	2,6%	19,5%	77,9%
Placards	9,1%	24,7%	36,4%	20,8%	9,1%
Plataformas	0,0%	2,6%	14,3%	28,6%	54,5%
Reunioes	0,0%	1,3%	9,1%	23,4%	66,2%
Telf	5,2%	32,5%	37,7%	22,1%	2,6%
Telem	6,5%	23,4%	32,5%	26,0%	11,7%
Redes	29,9%	23,4%	37,7%	7,8%	1,3%

	Ineficaz	Pouco Eficaz	Eficaz	Muito Eficaz
	Row N %	Row N %	Row N %	Row N %
Q2_1_01	2,6%	16,9%	50,6%	29,9%
Q2_1_02	0,0%	0,0%	24,7%	75,3%
Q2_1_03	10,4%	46,8%	39,0%	3,9%
Q2_1_04	1,3%	7,8%	45,5%	45,5%
Q2_1_05	0,0%	14,3%	59,7%	26,0%
Q2_1_06	2,6%	32,5%	51,9%	13,0%
Q2_1_07	1,3%	9,1%	62,3%	27,3%
Q2_1_08	1,3%	18,2%	59,7%	20,8%

FREQUENCIES VARIABLES=Q3_1
/ORDER=ANALYSIS

Frequências

Statistics

Q3_1		
N	Valid	77
	Missing	0

Q3_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	6	7,8	7,8	7,8
	1	71	92,2	92,2	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Custom Tables

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequente	Sempre
	Row N %	Row N %	Row N %	Row N %	Row N %
Q4_2_01	5,2%	23,4%	29,9%	28,6%	13,0%
Q4_2_02	0,0%	0,0%	0,0%	20,8%	79,2%
Q4_2_03	1,3%	6,5%	18,2%	39,0%	35,1%
Q4_2_04	0,0%	6,5%	16,9%	36,4%	40,3%
Q4_2_05	18,2%	44,2%	32,5%	5,2%	0,0%
Q4_2_06	5,2%	22,1%	61,0%	10,4%	1,3%
q5_1_01	0,0%	0,0%	3,9%	32,5%	63,6%
q5_1_02	5,2%	11,7%	18,2%	36,4%	28,6%
q5_1_03	0,0%	3,9%	31,2%	42,9%	22,1%
q5_1_04	6,5%	19,5%	41,6%	28,6%	3,9%
q5_1_05	2,6%	9,1%	50,6%	27,3%	10,4%

* Custom Tables.

CTABLES

```

/VLABELSVARIABLES=Q6_01 Q6_02 Q6_03 Q6_04 Q6_05 Q6_06 DISPLAY=LABEL
/TABLE Q6_01 [ROWPCT.COUNT PCT40.1] + Q6_02 [ROWPCT.COUNT PCT40.1] + Q6_03 [ROW
PCT.COUNT PCT40.1]
+ Q6_04 [ROWPCT.COUNT PCT40.1] + Q6_05 [ROWPCT.COUNT PCT40.1] + Q6_06 [ROWPCT.
COUNT PCT40.1]
/CLABELSROWLABELS=OPPOSITE
/CATEGORIES VARIABLES=Q6_01 Q6_02 Q6_03 Q6_04 Q6_05 Q6_06 ORDER=A KEY=VALUEEM
PTY=INCLUDE
/CRITERIA CILEVEL=95.

```

Custom Tables

	Discordo Totalmente	Totalmente	Concordo	Concordo Totalmente
	Row N %	Row N %	Row N %	Row N %
Q6_01	0,0%	22,1%	62,3%	15,6%
Q6_02	0,0%	16,9%	70,1%	13,0%
Q6_03	1,3%	23,4%	62,3%	13,0%
Q6_04	0,0%	18,2%	64,9%	16,9%
Q6_05	11,7%	75,3%	13,0%	0,0%
Q6_06	6,5%	31,2%	42,9%	19,5%

Frequencies

Statistics

		Q7	Q8
N	Valid	77	77
	Missing	0	0

Frequency Table

Q7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.1 - 1	8	10,4	10,4	10,4
	2.2 - 2	58	75,3	75,3	85,7
	2.4 - 3	7	9,1	9,1	94,8
	2.5 - 4	4	5,2	5,2	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Q8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.1 - 1	8	10,4	10,4	10,4
	3.2 - 2	14	18,2	18,2	28,6
	3.4 - 3	38	49,4	49,4	77,9
	3.5 - 4	17	22,1	22,1	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Custom Tables

	Discordo	Discordo	Concordo	Concordo
	Totalmente			Totalmente
	Row N %	Row N %	Row N %	Row N %
Q9_01	6,5%	32,5%	50,6%	10,4%
Q9_02	0,0%	20,8%	64,9%	14,3%
Q9_03	3,9%	16,9%	57,1%	22,1%
Q9_04	1,3%	15,6%	71,4%	11,7%
Q9_05	0,0%	20,8%	63,6%	15,6%
Q9_06	1,3%	33,8%	55,8%	9,1%
Q9_07	1,3%	31,2%	53,2%	14,3%
Q9_08	1,3%	20,8%	64,9%	13,0%
Q9_09	20,8%	40,3%	35,1%	3,9%
Q9_10	2,6%	31,2%	53,2%	13,0%
Q9_11	0,0%	15,6%	64,9%	19,5%
Q9_12	0,0%	15,6%	61,0%	23,4%
Q9_13	0,0%	6,5%	46,8%	46,8%
Q9_14	2,6%	9,1%	48,1%	40,3%

FREQUENCIES VARIABLES=Q10 Q11
/ORDER=ANALYSIS

Frequencies

Statistics

		Q10	Q11
N	Valid	77	77
	Missing	0	0

Frequency Table

Q10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	11	14,3	14,3	14,3
	Sim	66	85,7	85,7	100,0
Total		77	100,0	100,0	

Custom Tables

	Discordo	Discordo	Concordo	Concordo
	Totalmente			Totalmente
	Row N %	Row N %	Row N %	Row N %
Q12_01	3,9%	22,1%	58,4%	15,6%
Q12_02	3,9%	24,7%	55,8%	15,6%
Q12_03	5,2%	41,6%	48,1%	5,2%
Q12_04	7,8%	41,6%	44,2%	6,5%
Q12_05	1,3%	16,9%	63,6%	18,2%
Q12_06	9,1%	36,4%	49,4%	5,2%
Q12_07	15,6%	44,2%	37,7%	2,6%
Q12_08	3,9%	31,2%	58,4%	6,5%

Page 15

Q11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	19	24,7	24,7	24,7
	Sim	58	75,3	75,3	100,0
Total		77	100,0	100,0	

* Custom Tables.

CTABLES

/VLABELSVARIABLES=Q12_01 Q12_02 Q12_03 Q12_04 Q12_05 Q12_06 Q12_07 Q12_08
 DISPLAY=LABEL

Custom Tables

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequente	Sempre
	Row N %	Row N %	Row N %	Row N %	Row N %
Q4_2_01	5,2%	23,4%	29,9%	28,6%	13,0%
Q4_2_02	0,0%	0,0%	0,0%	20,8%	79,2%
Q4_2_03	1,3%	6,5%	18,2%	39,0%	35,1%
Q4_2_04	0,0%	6,5%	16,9%	36,4%	40,3%
Q4_2_05	18,2%	44,2%	32,5%	5,2%	0,0%
Q4_2_06	5,2%	22,1%	61,0%	10,4%	1,3%
q5_1_01	0,0%	0,0%	3,9%	32,5%	63,6%
q5_1_02	5,2%	11,7%	18,2%	36,4%	28,6%
q5_1_03	0,0%	3,9%	31,2%	42,9%	22,1%
q5_1_04	6,5%	19,5%	41,6%	28,6%	3,9%
q5_1_05	2,6%	9,1%	50,6%	27,3%	10,4%

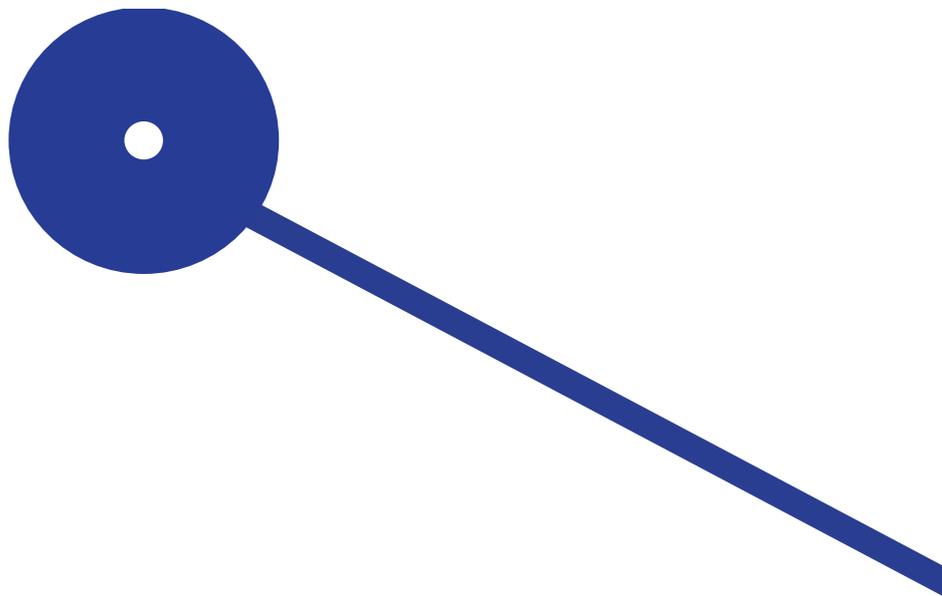
Custom Tables

	Discordo Totalmente	Totalmente	Concordo	Concordo Totalmente
	Row N %	Row N %	Row N %	Row N %
Q6_01	0,0%	22,1%	62,3%	15,6%
Q6_02	0,0%	16,9%	70,1%	13,0%
Q6_03	1,3%	23,4%	62,3%	13,0%
Q6_04	0,0%	18,2%	64,9%	16,9%
Q6_05	11,7%	75,3%	13,0%	0,0%
Q6_06	6,5%	31,2%	42,9%	19,5%

Eliminar esta folha se não aplicável o elemento Anexos]

ESCOLA
SUPERIOR
DE EDUCAÇÃO
POLITÉCNICO
DO PORTO

P.PORTO



M

MISTRADO
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO

Título
Nome