



**As Relações Públicas e a Satisfação dos Trabalhadores
com a Comunicação Interna nas Instituições de Ensino Superior
Público, em Portugal**

Patrícia Alexandra Henriques Nunes

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção
do grau de mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas

Orientadora Professora Doutora Sandra Cristina Martins Pereira
Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa

Orientadora Professora Doutora Susana de Carvalho Spínola
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa

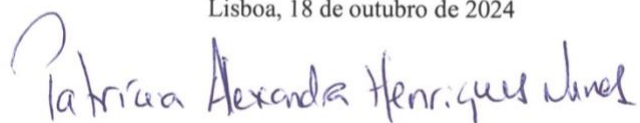
Outubro de 2024

Declaração

Eu, Patrícia Alexandra Henriques Nunes, declaro, por minha honra, ser a autora desta dissertação, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, na Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa.

Reitero que este se constitui como um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de grau académico ou outra qualquer habilitação. Atesto, ainda, que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho plena consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

Lisboa, 18 de outubro de 2024

A handwritten signature in blue ink that reads "Patrícia Alexandra Henriques Nunes". The signature is written in a cursive style with a large initial 'P'.

Agradecimentos

Ao longo da realização deste trabalho, tive o privilégio de contar com o exemplo de pessoas que me inspiraram pelo seu estoicismo, resiliência, dedicação, escuta, presença, sorriso e apoio incondicional, tão importantes para prosseguir e alcançar a conclusão desta etapa.

Aos meus Filhos, obrigada pelo amor e paciência; aos Familiares e Amigos pelo cuidado; à minha Coordenadora por acreditar em mim; aos Colegas de trabalho pela partilha de experiências; aos Responsáveis de Comunicação das IES por disponibilizarem o seu tempo e conhecimentos – *insights* valiosos para este estudo; a todos/as os que dedicaram dez minutos do seu tempo para responder ao questionário; à Coordenadora e aos Professores do mestrado GERP por terem tornado esta experiência enriquecedora.

Às minhas Orientadoras, Senhora Professora Doutora Sandra Cristina Martins Pereira e Senhora Professora Doutora Susana de Carvalho Spínola, sou grata pela disponibilidade, partilha de conhecimentos e confiança, essenciais para o desenvolvimento desta investigação.

O meu sincero agradecimento a todos/as quantos, de forma direta ou indireta, contribuíram para este resultado.

E, porque não há palavras para o tamanho da saudade, obrigada, Pai!

Resumo

Múltiplas tendências têm transformado o cenário da Comunicação Interna (CI) nas organizações contemporâneas. As mudanças sociais, económicas e tecnológicas, que ocorrem a um ritmo veloz, exigem às Instituições de Ensino Superior (IES) uma gestão estratégica da CI para assegurar o envolvimento e a satisfação dos trabalhadores.

Uma comunicação equilibrada e bidirecional influencia a forma como estes públicos internos pensam e se comportam, mas também como se sentem dentro das suas organizações, promove um ambiente de confiança, e contribui para a valorização das opiniões dos trabalhadores e do seu vínculo com a instituição.

Este estudo investiga o papel da CI nas Instituições de Ensino Superior público em Portugal, com ênfase na satisfação de docentes e não docentes, considerando-se o inquérito por questionário uma ferramenta de pesquisa útil para aferir a satisfação com a CI. Utilizando uma abordagem metodológica mista, a investigação combina entrevistas exploratórias com responsáveis de comunicação de 11 IES e a aplicação de um questionário adaptado de Downs e Hazen (1977).

Os resultados indicam que a CI desempenha um papel estratégico nas IES, embora a avaliação sistemática ainda seja uma prática limitada. A transparência e as melhorias no fluxo de informação emergem como áreas críticas e a insatisfação dos trabalhadores está frequentemente associada à falta de envolvimento nos processos decisórios e à ausência de feedback. As IES que implementam ferramentas de avaliação observam melhorias no alinhamento institucional e na satisfação dos trabalhadores.

Palavras-Chave: Comunicação Interna; Satisfação com a Comunicação; Clima Comunicacional; Avaliação em Relações Públicas; Inquérito por questionário.

Abstract

Multiple trends have transformed the Internal Communication (IC) landscape in contemporary organisations. The rapid pace of social, economic, and technological change compels Higher Education Institutions (HEIs) to adopt a strategic approach to IC and ensure employee engagement and satisfaction.

Effective two-way communication not only shapes how internal stakeholders think and behave but also how they feel about their organisations. It nurtures a trustful atmosphere and promotes the recognition of employees' opinions, strengthening their connection with the institution.

This study examines the role of IC in public HEIs in Portugal, focusing on the satisfaction of both academic and administrative staff, through a valuable research tool such as a survey questionnaire. Employing a mixed-methods approach, the research combines exploratory interviews with communication officers from 11 HEIs and the application of a questionnaire adapted from Downs and Hazen (1977).

The findings show that while IC plays a strategic role in HEIs, systematic evaluation is still not widely conducted. Key areas for improvement include transparency and the information flow. Dissatisfaction is often linked to a lack of participation in decision-making processes and insufficient feedback. HEIs implementing evaluation tools report enhanced institutional alignment and increased employee satisfaction.

Keywords: Internal Communication; Communication Satisfaction; Communication Climate; Public Relations Evaluation; Survey Questionnaire.

“A pluralidade é a condição da acção humana pelo facto de sermos todos os mesmos, isto é, humanos, sem que ninguém seja exactamente igual a qualquer pessoa que tenha existido, exista ou venha a existir”,
Arendt (2001 [1958], p.20).

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	13
PARTE I – REVISÃO DE LITERATURA.....	17
CAPÍTULO 1. CONCEITOS, TEORIA E PRÁTICA: UM OLHAR SOBRE AS RELAÇÕES PÚBLICAS	17
1.1. CONCEITOS E DEFINIÇÕES EM RP	17
1.2. A PERSPETIVA ANGLO-SAXÓNICA E AS DIMENSÕES DAS RELAÇÕES PÚBLICAS EUROPEIAS	22
1.3. PRINCIPAIS PERSPETIVAS TEÓRICAS NO ESTUDO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS	23
1.4. MODELOS DE COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS	25
1.5. PROFISSIONAIS DE RP: ATIVISTAS E CRIADORES DE NARRATIVAS ORGANIZACIONAIS	30
1.6. SÍNTESE.....	32
CAPÍTULO 2. A COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES	33
2.1. CENÁRIOS E DESAFIOS	33
2.2. EVOLUÇÃO CONCETUAL.....	34
2.3. PROPÓSITOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	37
2.4. A COMUNICAÇÃO INTERNA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....	39
2.4.1. NOVOS PARADIGMAS COMUNICACIONAIS NAS IES.....	41
2.6. CANAIS, CONTEÚDOS E FLUXOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA	43
2.7. SÍNTESE.....	48
CAPÍTULO 3. PARA QUEM SE COMUNICA? A DIVERSIDADE DOS PÚBLICOS	49
3.1. O CONCEITO DE PÚBLICO(S).....	49
3.2. UM PÚBLICO INTERNO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES: OS SEUS TRABALHADORES	54
3.2.1. A NECESSIDADE CONSTRUIR UM SENTIDO DE COMUNIDADE?	56
3.3. SÍNTESE.....	58
CAPÍTULO 4. SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO INTERNA: UM CONCEITO AMBÍGUO ..	58
4.1. UMA ANÁLISE MULTIDIMENSIONAL.....	60
4.1.2. A IMPORTÂNCIA DE UM CLIMA COMUNICACIONAL PARTICIPATIVO.....	63
4.2. ABORDAGENS À SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO INTERNA NAS IES	66
4.3. AVALIAR A SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO.....	67

4.3.1. AUDITORIAS À COMUNICAÇÃO INTERNA	68
4.3.2. FERRAMENTAS PARA MEDIÇÃO DA SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO INTERNA	70
PARTE II – METODOLOGIA	72
CAPÍTULO 5. METODOLOGIA	72
5.1. NOVAS PERSPETIVAS DA REALIDADE.....	72
5.2. ÉTICA E INVESTIGAÇÃO	72
5.3. DESENHO DA INVESTIGAÇÃO.....	74
5.4. ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	75
5.4.1. TIPOLOGIA DE ESTUDO QUANTO AO OBJETIVO: EXPLORATÓRIO E DESCRITIVO	75
5.4.2. TIPOLOGIA DE ESTUDO QUANTO À NATUREZA: MISTA.....	76
5.5. OBJETIVOS DE PESQUISA E FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES	77
5.6. INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DOS DADOS.....	79
5.6.1. REVISÃO DE LITERATURA	79
5.6.2. ENTREVISTA	80
5.6.2.1. PREPARAÇÃO DA ENTREVISTA – A CONSTRUÇÃO DE UM GUIÃO	82
5.6.2.2. PROTOCOLO DAS ENTREVISTAS	82
5.7. INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....	84
5.7.1. PROCESSO DE ADAPTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	85
5.7.2. ESCALAS	86
5.7.3. AMOSTRA	88
5.8. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	91
5.8.1. ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	91
PARTE III – ANÁLISE EMPÍRICA	94
CAPÍTULO 6. ANÁLISE DE RESULTADOS.....	94
6.1. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS DAS ENTREVISTAS	94
6.1.2. SOBRE OS ENTREVISTADOS	94
6.1.3. ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS.....	95
6.2. ANÁLISE DOS DADOS DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....	112
6.2.1. DESCRIÇÃO DOS DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA.....	112
6.2.2. DIMENSÕES DE ANÁLISE.....	115
6.3. REFLEXÕES E VALIDAÇÃO DAS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO.....	128
CONCLUSÕES, CONTRIBUTOS E LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	133
LIMITAÇÕES	136
INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	137

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	138
APÊNDICES	164
APÊNDICE I – RELAÇÕES PÚBLICAS	165
APÊNDICE II – GUIÃO DE SUPORTE ÀS ENTREVISTAS	172
APÊNDICE III – PEDIDO DE ENTREVISTA POR EMAIL	181
APÊNDICE IV – PROTOCOLO DE INVESTIGAÇÃO TERMO DE PARTICIPAÇÃO.....	182
APÊNDICE V – GRELHA DE CATEGORIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS - EIXOS, CATEGORIAS, SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE	183
APÊNDICE VI – RECORTES DAS UNIDADES DE REGISTO DAS ENTREVISTAS POR CATEGORIAS	203
APÊNDICE VII – ADAPTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO INTERNA (DOWNS & HAZEN, 1977)	246
APÊNDICE VIII – PEDIDO DE PARTICIPAÇÃO NO PREENCHIMENTO DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....	256
APÊNDICE IX – RESPONDENTES POR INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR.....	257
.....	257
APÊNDICE X – FIGURAS E TABELAS DE RESULTADOS OBTIDOS PARA CADA UMA DAS OITO DIMENSÕES DA SATISFAÇÃO COM A CI.....	258
APÊNDICE XI – INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICO EM PORTUGAL	274
ANEXO I – EXEMPLAR DE QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO DE DOWNS & HAZEN (1977).....	281
ANEXO II – PARECER RGPD	287
ÍNDICE DE TABELAS	
TABELA 1. PERSPETIVAS TEÓRICAS DE ABORDAGEM DAS RP	24
TABELA 2. EVOLUÇÃO DA PERSPETIVA SOBRE OS MODELOS DE COMUNICAÇÃO.....	26
TABELA 3. MODELOS DE COMUNICAÇÃO EM RP	28
TABELA 4. ERAS DA COMUNICAÇÃO INTERNA	35
TABELA 5. O PROCESSO DE RP NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO.....	42
TABELA 6. CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA	44
TABELA 7. USO E EFICÁCIA DOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA	46
TABELA 8. CLIMA COMUNICACIONAL E SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO INTERNA	65
TABELA 9. INVESTIGADOR INSIDER – VANTAGENS E DESVANTAGENS.....	73
TABELA 10. PROCESSO DE UMA INVESTIGAÇÃO QUANTITATIVA VERSUS QUALITATIVA	76
TABELA 11. ABORDAGENS QUANTITATIVAS E ABORDAGENS QUALITATIVAS: VANTAGENS E DESVANTAGENS	77

TABELA 12. VANTAGENS E DESVANTAGENS DA ENTREVISTA.....	81
TABELA 13. ENTREVISTAS AOS RESPONSÁVEIS DE COMUNICAÇÃO DAS IES	83
TABELA 14. VANTAGENS E DESVANTAGENS DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	84
TABELA 15. AMOSTRAGEM NÃO PROBABILÍSTICA E AMOSTRAGEM PROBABILÍSTICA: VANTAGENS E DESVANTAGENS	88
TABELA 16. PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS ABORDAGENS DEDUTIVA- VERIFICATÓRIA E INDUTIVA-CONSTRUTIVA.....	92
TABELA 17. CATEGORIAS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO	95
TABELA 18. NÍVEL DE MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES	119
TABELA 19. NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES COM A FUNÇÃO DESEMPENHADA.	121
TABELA 20. PREFERÊNCIA PELOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA.	124
TABELA 21. IDENTIFICAÇÃO COM A POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DA IES	126
TABELA 22. DIMENSÕES DA SATISFAÇÃO COM A CI - DADOS GLOBAIS	127
TABELA 23. CONCETUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS	165
TABELA 24. ALGUMAS FUNÇÕES DE RP.....	168
TABELA 25. TIPOLOGIA DE PÚBLICOS	169
TABELA 26. ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS E PÚBLICOS	170
TABELA 27. ALGUMAS DEFINIÇÕES DE EMPLOYEE ENGAGEMENT	171
TABELA 28. CATEGORIA RELEVÂNCIA	183
TABELA 29. SUBCATEGORIAS DA CATEGORIA DORES DE CRESCIMENTO	184
TABELA 30. SUBCATEGORIAS DA CATEGORIA AMBIÇÃO	187
TABELA 31. SUBCATEGORIAS DA CATEGORIA CANAIS	188
TABELA 32. SUBCATEGORIAS DA CATEGORIA UM TEMA DIFÍCIL	190
TABELA 33. SUBCATEGORIAS DA CATEGORIA AVALIAÇÃO	191
TABELA 34. SUBCATEGORIAS DA CATEGORIA UM TRABALHO DE FUNDO.....	192
TABELA 35. SUBCATEGORIAS DA CATEGORIA UTILIDADE DO QUESTIONÁRIO	194
TABELA 36. SUBCATEGORIAS DA CATEGORIA CONSTRANGIMENTOS À AVALIAÇÃO	195
TABELA 37. SUBCATEGORIAS DE CATEGORIA GESTÃO ESTRATÉGICA DA CI.....	197
TABELA 38. SUBCATEGORIAS DA CATEGORIA CONHECER AS PESSOAS	199
TABELA 39. AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO INTERNA – DIMENSÃO CLIMA COMUNICACIONAL	259
TABELA 40. AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO INTERNA – DIMENSÃO COMUNICAÇÃO COM OS SUBORDINADOS	261
TABELA 41. AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO INTERNA – DIMENSÃO COMUNICAÇÃO COM O SUPERVISOR	263
TABELA 42. AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO INTERNA – DIMENSÃO FEEDBACK PESSOAL.....	265

TABELA 43. AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO INTERNA – DIMENSÃO INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL	267
TABELA 44. AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO INTERNA – DIMENSÃO COMUNICAÇÃO HORIZONTAL	269
TABELA 45. AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO INTERNA – DIMENSÃO QUALIDADE DOS MEDIA	271
TABELA 46. AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO INTERNA – DIMENSÃO PERSPETIVA ORGANIZACIONAL	273
TABELA 47. INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR, COM UNIDADES ORGÂNICAS POR NATUREZA DE ESTABELECIMENTO E TIPOLOGIA, 2021/2022	274
TABELA 48. ESTABELECIMENTOS DE ENSINO COM UNIDADES ORGÂNICAS, POR NATUREZA E TIPO DE ENSINO 2020/202	274
TABELA 49. INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICO UNIVERSITÁRIO E RESPETIVAS UNIDADES ORGÂNICAS	275
TABELA 50. INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICO POLITÉCNICO E RESPETIVAS UNIDADES ORGÂNICAS	278

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. DISTRIBUIÇÃO DE IDADES POR GÉNERO	113
FIGURA 2. CORRELAÇÃO CATEGORIA PROFISSIONAL / GÉNERO	114
FIGURA 3. TEMPO DE PERMANÊNCIA NA ATUAL IES	114
FIGURA 4. DISTRIBUIÇÃO FORMAÇÃO ACADÉMICA POR GÉNERO	115
FIGURA 5. VALORES QUE CARACTERIZAM A IES	126
FIGURA 6. RESPONDENTES POR INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR	257
FIGURA 7. AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO INTERNA – DIMENSÃO CLIMA COMUNICACIONAL	258
FIGURA 8. AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO INTERNA – DIMENSÃO COMUNICAÇÃO COM OS SUBORDINADOS	260
FIGURA 9. AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO INTERNA– DIMENSÃO COMUNICAÇÃO COM O SUPERVISOR	262
FIGURA 10. AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO INTERNA – DIMENSÃO FEEDBACK PESSOAL.....	264
FIGURA 11. AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO INTERNA – DIMENSÃO INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL	266
FIGURA 12. AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO INTERNA – DIMENSÃO COMUNICAÇÃO HORIZONTAL	268
FIGURA 13. AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO INTERNA – DIMENSÃO QUALIDADE DOS MEDIA	270
FIGURA 14. AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO INTERNA – DIMENSÃO PERSPETIVA ORGANIZACIONAL	272

Introdução

“tudo o que limita a comunicação numa civilização também limita essa mesma civilização, na medida em que condiciona as possibilidades da existência humana, da condição humana, dentro dessa civilização” (Thayer, 1975, p.99).

A experiência do trabalhador tem conquistado uma especial preponderância para a construção da reputação e da atratividade das organizações, nomeadamente no mundo pós-pandémico, geopoliticamente instável e onde a falta de confiança é um fator de “instabilidade social e polarização política” (Edelman, 2024, p.9).

Em diferentes escalas e realidades, organizações e trabalhadores adaptam-se a novas dinâmicas de trabalho: 67% dos colaboradores reavaliam como gastam o seu tempo no local de trabalho, e 72% sugerem que os empregadores precisam de repensar o que o trabalho significa para os funcionários (Edelman, 2023, p.11).

A Comunicação Interna (CI) e sua importância na construção de relações satisfatórias entre organizações e seus trabalhadores é fundamental (Mishra et al., 2015, p. 185; Nguyen & Ha, 2023, p. 3) destacando-se a atenção às necessidades dos trabalhadores, ao seu *engagement* e à sua satisfação como elementos prioritários para o sucesso organizacional. De acordo com Christenson (2023), os ambientes de trabalho estão a transformar-se em experiências que extravasam os limites físicos das organizações. É necessário, portanto, redefinir o que significa “ter voz” no contexto atual. Na opinião desta especialista, assistimos a uma mudança que reflete uma maior expectativa dos trabalhadores de se envolverem nas decisões organizacionais e na utilização das ferramentas e plataformas digitais para amplificar as suas opiniões, confirmando-se a importância da CI e do *feedback* contínuo nas organizações modernas.

Esta realidade também se aplica ao Ensino Superior (ES), que, como outros setores, passou por “profundas transformações no decurso das últimas duas décadas” (*European Education and Culture Executive Agency*, 2017, p.1), além de toda a conjuntura social e económica à escala mundial. No contexto global, o ES desempenha um papel essencial na transição de uma economia industrial para um modelo de desenvolvimento informacional “no qual a capacidade de produzir, interpretar, disseminar conhecimentos e informações passa a ser determinante para as vantagens competitivas entre os países” (Castro et al., 2010, p.38).

Em Portugal, o ES regista uma história longa, sendo um dos primeiros países a criar este nível de ensino, em 1290 e, até 1911, registava apenas uma universidade – a de Coimbra, situação que seria alterada com a implantação da República, altura a partir da qual as cidades de Lisboa e do Porto passam a contar com IES. Após 1974, o setor passou por mudanças expressivas, com o alargar da oferta no sistema público e privado. A criação da Lei de Bases sobre do Sistema

Educativo¹, em 1980, formalizou a existência de dois subsistemas de ensino superior: as universidades e os institutos politécnicos, organizados num sistema binário de instituições públicas e privadas (Dias et al., 2013, pp.187-188).

Atualmente, o ES português encontra-se alinhado com as Normas e Diretrizes para Garantia de Qualidade no Espaço Europeu de Ensino Superior e é membro do *European Quality Assurance Register for Higher Education* (EQAR), desde 2008. As IES detêm autonomia científica, pedagógica, cultural e disciplinar, regendo-se pela Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro - Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior Português² (IES). Mas, as universidades são, igualmente, arenas competitivas, “longe de evocar a independência do ensino, já que o Estado não abdica de alguns mecanismos de regulação das universidades (...), vocacionalmente orientadas para a envolvente externa” (Ferreira & Hill, 2007, pp. 10-11).

As IES são “instituições orientadas para a criação, transmissão e difusão da cultura, do saber e da ciência e tecnologia, do saber de natureza profissional através da articulação do estudo, do ensino, da investigação e do desenvolvimento experimental” (DGES, 2023, p.14). Quanto à tutela das IES, o Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES) deu lugar, em abril de 2024, ao Ministério da Educação, Ciência e Inovação do XXIV Governo Constitucional.

Nos últimos anos, as mudanças no ES em Portugal visam, não só adaptar o sistema às novas exigências educativas, mas também responder às críticas sobre a acessibilidade e a equidade no acesso ao ensino superior (RTP, 5 janeiro 2023), implicando ajustes ao funcionamento de instituições em si altamente burocráticas, ao trabalho docente e não docente e à forma como se perspetiva a importância da CI no contexto do ES público. Assim, identificam-se, por exemplo, mudanças na missão das IES que refletem uma crescente adaptação a lógicas de mercado; o crescimento e massificação do ES com uma maior heterogeneidade de públicos ou a competitividade crescente no meio académico e a pressão para obter financiamento para atividades de investigação (Machado et al., 2012, p.103). A adensar o quadro, a insatisfação dos trabalhadores docentes e não docentes é crescente, refletindo preocupações de diversas ordens: dos salários às condições de trabalho, passando pela falta de progressão na carreira (RTP, 25 agosto 2024). De acordo com dados da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) (Governo de Portugal, 2023, 12 setembro), a população docente em Portugal está envelhecida, com 48% dos professores acima dos 50 anos, uma percentagem superior à média da OCDE (40%). Segundo a mesma fonte, dados apresentados no relatório *OECD – Education GPS* de 2024, demonstram que Portugal investiu 5% do seu PIB em instituições educativas, facto que se encontra

¹ Diário da República. (1986). Lei de base do sistema educativo. <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/1986-34444975>

² Diário da República. (2007). Lei n.º 62/2007 de 10 de setembro: Regime jurídico das instituições de ensino superior. <https://files.dre.pt/1s/2007/09/17400/0635806389.pdf>

alinhado com a média da OCDE. No entanto, o gasto anual por aluno (11.752 dólares) é inferior à média da OCDE (14.209 dólares), sendo o financiamento público responsável por 61% no ES, uma percentagem abaixo da média dos países que integram esta organização de cooperação internacional.

No caso dos trabalhadores não docentes das IES, os dados são parcos e dizem sobretudo respeito à insatisfação com o sistema de avaliação e a evolução da carreira, com o salário – reivindicações que são comuns aos trabalhadores não docentes em todos os níveis de ensino. No entanto, é nas IES que se regista uma crescente necessidade de trabalhadores não docentes qualificados para lidar com sistemas mais complexos e com a contínua diversificação do ES (*European University Association, 2023, p. 79*). Contudo, essa insatisfação não se limita a fatores materiais. A falta de uma CI eficaz, que envolva os trabalhadores nos processos de decisão e na cultura da organização exige novas abordagens à CI. Vários estudos revelam que a comunicação interna deficiente contribui para a falta de motivação, pois não se trata apenas de transmitir informações, mas também de garantir a satisfação, o *engagement* e o bem-estar geral dos seus trabalhadores (Nguyen & Ha, 2023; Verčič & Fajardo, 2024). As IES, “instituições sociais e complexas” (Savi & Burigo, 2024, p.12), necessitam de uma CI que assuma a relevância estratégica na concretização da natureza e missão das IES, reforçando o envolvimento emocional dos trabalhadores e a sua participação na concretização dos objetivos organizacionais. Nessa medida, as contribuições da CI devem ser avaliadas de forma mensurável, tal como ocorre com outras atividades corporativas (Álvarez-Nobell & Lesta, 2011, p.12) e, em particular, aferir em que medida os trabalhadores se sentem satisfeitos com a CI, uma vez que, como referem Verčič & Fajardo (2024), “compreender essa satisfação é essencial para entender o comportamento comunicacional”, acrescentando ainda que a satisfação com a CI “é uma variável central que influencia vários aspetos da vida laboral e da satisfação pessoal, sendo fundamental para o sucesso organizacional”. Partindo da necessidade de compreender o valor da satisfação com a CI, questiona-se em que medida o inquérito por questionário pode ser uma ferramenta útil para aferir a satisfação com a CI nas Instituições de Ensino Superior público, em Portugal. Para tal, este estudo consubstancia-se numa investigação exploratória e descritiva, de natureza mista (qualitativa e quantitativa). No que diz respeito aos instrumentos e procedimentos de recolha de dados, recorre-se à revisão da literatura, à realização de entrevistas semiestruturadas a responsáveis pela Comunicação nas IES e à aplicação de um inquérito por questionário a trabalhadores docentes e não docentes das IES públicas, adaptado a partir do Questionário de Satisfação com a Comunicação Interna de Downs e Hazen (1977). As hipóteses de investigação incluem a noção de que os responsáveis pela Comunicação nas IES consideram fundamental a avaliação da satisfação com a Comunicação Interna no planeamento estratégico das suas atividades (H1). Além disso,

propõe-se que as ferramentas de avaliação da satisfação dos trabalhadores em relação à CI têm um impacto significativo no cumprimento dos objetivos estratégicos das IES (H2). Sugere-se também que a aplicação de ferramentas para avaliar a satisfação dos trabalhadores com a CI não é uma prática comum nas IES portuguesas (H3). Por fim, acredita-se que a identificação de áreas de melhoria nas práticas de Comunicação Interna resulta em um efeito positivo na satisfação dos trabalhadores (H4). Através da aplicação do Questionário de Satisfação com a Comunicação Interna aos trabalhadores docentes e não docentes das IES públicas, pretende-se averiguar se estes estão satisfeitos com a CI praticada nas suas instituições (H5). Afunilando esta ideia, investiga-se se existem diferenças nas várias dimensões da satisfação com a Comunicação Interna (H6). Este estudo visa proporcionar uma compreensão abrangente sobre como a Comunicação Interna é percebida e avaliada nas IES em Portugal, contribuindo, assim, para melhorias nas práticas comunicativas e, conseqüentemente, para a satisfação dos trabalhadores.

Desta forma, esta dissertação estrutura-se em três partes: a primeira dedicada à revisão de literatura e composta por quatro capítulos. No primeiro capítulo, abordam-se algumas bases teóricas e conceituais das Relações Públicas (RP). Apresentam-se definições, diferenças entre a perspectiva anglo-saxónica e as práticas europeias, construindo uma visão abrangente das principais teorias neste campo de estudo. Além disso, são considerados os modelos de comunicação aplicados às RP e as suas fases evolutivas, finalizando com a análise do papel dos profissionais de RP como ativistas e criadores de narrativas organizacionais. Os cenários e desafios enfrentados pela CI nas organizações modernas, começando com uma evolução do conceito e propósito da CI, com um foco especial no contexto das Instituições de Ensino Superior (IES), integram o segundo capítulo, que aborda ainda os canais, conteúdos e a direção da CI nas organizações. A diversidade dos públicos é retratada no terceiro capítulo, no qual se explora o conceito e a importância dos “públicos internos estratégicos”. Recupera-se para reflexão, a necessidade de construir um sentido de comunidade dentro das organizações. No quarto capítulo, o último da primeira parte, aprofunda-se a análise do conceito de satisfação com a CI, explorando as suas várias dimensões, incluindo a importância de um clima comunicacional participativo. Examina-se como a satisfação com a comunicação interna é avaliada, especialmente nas IES, com um foco particular nas auditorias de comunicação e ferramentas de medição e do seu contributo para a eficácia da CI.

A componente metodológica inicia a segunda parte e ocupa o quinto capítulo, com a clarificação dos objetivos e as hipóteses de pesquisa, dos instrumentos e procedimentos utilizados para a recolha dos dados. A terceira parte, encontra-se reservada ao capítulo seis, dedicado à análise dos dados exploratórios e à reflexão sobre os resultados alcançados, à validação ou refutação das hipóteses propostas bem como a pistas de investigação futura, que surgem também neste último capítulo da dissertação.

Parte I – Revisão De Literatura

Capítulo 1. Conceitos, teoria e prática: um olhar sobre as Relações Públicas

1.1. Conceitos e definições em RP

As organizações, tal como os indivíduos, não existem num vazio. São sistemas que se interrelacionam e influenciam mutuamente, num dado contexto histórico, social, político, económico, tecnológico e cultural; estabelecendo entre si relações intrincadamente moldadas por uma característica inata: a comunicação humana. Como salienta Betteke van Ruler, “embora nem todos concordem que comportamento é comunicação, todo o comportamento é comunicacional”³ (van Ruler, 2016, p.7). Neste contexto, as Relações Públicas têm vindo a afirmar-se na vida das organizações, sendo apontadas como uma das forças com mais impacto, nomeadamente quando associadas ao uso das ferramentas de comunicação digital (Seitel, 2017, p.32). À escala global, atravessando todo o sistema social, os cenários são de mudança e o papel das Relações Públicas, como refere Margarida Kunsch, na gestão da comunicação colhe uma grande responsabilidade, uma vez que é o planeamento estratégico da comunicação que intermediará a relação da organização com os seus públicos e viabilizará a concretização da missão e visão organizacionais, recorrendo a “uma análise ambiental externa, setorial ou de tarefa e interna, chegando-se a um diagnóstico organizacional” (Kunsch, 2006, p.129), um resultado que identifica ameaças e oportunidades, fraquezas, mas também os traços diferenciadores no contexto mais vasto de atuação. Kunsch (2006, p.130) sintetiza a função estratégica das Relações Públicas da seguinte forma:

” Mediante sua função estratégica, elas abrem canais de comunicação entre a organização e públicos, em busca de confiança mútua, construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização, enfatizando sua missão e seus propósitos e princípios, ou seja, fortalecendo sua dimensão institucional”.

Partindo da definição apresentada no dicionário online Priberam, constatamos que estratégia é:

- “nome feminino
1. [Militar] Ciência das operações militares.
 2. [Figurado] Combinação engenhosa para conseguir um fim”

Em RP, *estratégia* é um conceito que se desdobra numa variedade de abordagens (Andersson, 2023, p.91), facto pelo qual consideramos importante clarificar o seu entendimento. Do ponto de vista de Ferrari (2003, p.2) a estratégia é entendida como "uma habilidade

³ Para Watzlawick & Beavin (1967, p.5), psicólogos e investigadores no campo da comunicação e da interação humanas, precursores da Escola de Palo Alto, “todo o comportamento, não apenas o uso de palavras, é comunicação (o que não é o mesmo que dizer que comportamento é apenas comunicação), e como não existe tal coisa como não-comportamento, é impossível não se comunicar”.

comunicacional essencial para uma prática eficaz da comunicação”. Hallahan et al. (2007, p.3) destacam que a comunicação estratégica envolve o "uso intencional da comunicação por uma organização para alcançar a sua missão”, ou, como sustenta Ruão, “para afirmar a identidade da organização e a forma como esta é percebida pelos seus públicos” (2001, p.10).

De acordo com Broom & Sha, as RP permitem antecipar, analisar e interpretar a opinião, atitudes e eventuais assuntos que possam impactar de forma positiva ou negativa (função) as organizações; mediante um processo que envolve pesquisa, planeamento, implementação e avaliação contínuas das suas ações (método); exercem uma função próxima da administração na definição de políticas e ações que beneficiem tanto a organização como os seus públicos, contribuindo para mudanças mensuráveis na consciencialização, opinião, atitude e comportamento dentro e fora da organização (resultado) (Broom & Sha, 2013, p.29).

Esta “noção multifacetada” (Spínola, 2017, p.82), contribui para que as RP estratégicas desempenhem um “papel de construtoras de narrativas organizacionais. Ao definir e comunicar a agenda organizacional, as RP moldam a percepção que os públicos têm da organização e influenciam as suas relações com diversas partes interessadas” (Spínola, 2017, pp.131-132).

Para Andersson, em RP, a estratégia é um conceito amplo, é uma prática e atividade integrativa marcada precisamente pelas funções específicas que compõem as RP, “abrangendo atividades de relações públicas deliberadas e não deliberadas que, em graus variados, impactam a organização” (ibidem, 2023, p.98). Dito de outra forma: ao assumir esta visão macro do que é a estratégia, o profissional de RP estará em posição de identificar quais as atividades diárias que contribuem para alcançar os objetivos da organização. “Portanto, é mais relevante falar de graus de elaboração de estratégias, considerando os fatores contextuais que influenciam o que pode ser considerado estratégico” (ibidem, 2023, p.98). No que respeita ao seu amadurecimento no âmbito académico, tal como a afirmação do seu valor e influência, as RP beneficiaram do aporte de *inputs* de outras áreas das ciências sociais, nomeadamente da psicologia, da antropologia social, da ciência política, da economia, da gestão ou das ciências da comunicação (Grunig & Hunt, 1984, p.5), mas também de um corpo teórico próprio desenvolvido por académicos das RP (Botan & Taylor, 2004, p.645; Gower, 2006, p.177). Como resume Sónia Sebastião:

“Enquanto profissão e disciplina académica, as relações públicas são integradas como um subcampo da comunicação – com teoria e pesquisa de base próprias, reforçadas por teoria social –, da psicologia cognitiva e social, da teoria organizacional, da gestão estratégica, da teoria e do comportamento organizacional, da liderança e das ciências políticas” (Sebastião, 2012, p.25).

A edificação deste corpo teórico, é marcada por diferentes evoluções, adquirindo níveis de relevância distintos, em diferentes países, facto ao qual não serão alheias as idiosincrasias linguísticas e culturais que conferem às RP um carácter polissémico (van Ruler & Vercic, 2002, p.5; DeSanto, 2011, p.10). Sendo um âmbito disciplinar com múltiplas abordagens, fundadas em

paradigmas por vezes antagónicos, algumas vozes críticas apontam a esta disciplina a falta de uma definição unificadora (Hutton, 2007, p.45) ou até uma crise de identidade (Heath et. al., 2013, p.272; Pereira, Ruão & Spínola, 2014, p.4).

A revisão de literatura realizada no âmbito desta dissertação visou precisamente trazer alguns entendimentos sobre as RP, reforçando a afirmação, com a qual concordamos, que coloca a disciplina e a profissão enquanto importante função estratégica nas organizações, cocriadora de significados e construtora “de narrativas, que no seu todo, apresentam uma intervenção comunicacional na esfera social” (Spínola, 2014, p.55). É, pois, com a clássica definição apresentada por Harlow (1976, p.36), no estudo *Building a Public Relations Definition*, que surge uma proposta abrangente sobre as RP na qualidade de corpo especializado de conhecimentos, de competências e de metodologia.

“As relações públicas são uma função de gestão distinta, que ajuda a estabelecer e a manter linhas mútuas de comunicação, compreensão, aceitação e cooperação entre uma organização e os seus públicos; envolvem a gestão de problemas ou questões; ajudam a gestão a manter-se informada e a responder às opiniões públicas; definem e sublinham a responsabilidade da gestão de servir o interesse público; ajudam a gestão a manter-se a par da mudança e a utilizá-la eficazmente; servem como um sistema de alerta precoce para ajudar a antecipar tendências; e utilizam a investigação e técnicas de comunicação ética como principais instrumentos” (Harlow, 1976, p.36).

Esta linha de concetualização encerra em si a ideia de comunicação simétrica bidirecional, visando alcançar a compreensão e cooperação mútuas, que influenciou o desenho da evolução teórica e prática da disciplina. Num percurso pelas várias “Propostas de definição de RP”⁴, com base numa revisão de literatura, elencam-se alguns contributos teóricos que espelham essa trajetória e permite identificar algumas palavras-chave associadas às RP. Para Sebastião (2012, p.26), são conceitos-chave na definição de relações públicas: relações (trocas); comunicação (tornar comum); processo e continuidade; intencionalidade; planeamento; organização e públicos (grupos). No entender de Spínola (2017, p.122), se atentarmos às “diferentes definições de relações públicas, apercebemo-nos de que o conceito subjacente à responsabilidade social das empresas - o interesse público - está presente em quase todas elas”.

Do ponto de vista de Aldoory & Toth (2021, p.19), destacam-se elementos como a “comunicação de duas vias (Grunig et al., 2002), a negociação e resolução de conflitos (Plowman, 2008), o encontro de vontades (Reber & Cameron, 2003); o diálogo (Sommersfeld & Yang, 2018; Taylor & Kent, 2014) ou o *engagement* (Johnson, 2018), com o intuito de construir e manter relacionamentos efetivos com os seus grupos constituintes”. Perante o exposto, a multiplicidade de entendimentos sobre a forma como se podem definir as RP refletem a orientação académica dos seus autores; o contexto histórico, geográfico, cultural. Consequentemente, caminha-se numa

⁴ Consultar Apêndice i - Tabela 23. Concetualização da Relações Públicas.

evolução das RP enquanto prática, que implica uma estratégia (comunicação deliberada para provocar mudanças de atitude ou comportamento) e agência humana (disposição do público para a receção dessas mensagens enviadas) (Lamme & Russell, 2016, p.5), através de recursos tecnológicos e de comunicação disponíveis para envolver e comunicar de forma ética e eficaz com um público diversificado (Myers, 2021, p.11). Neste processo de afirmação e desenvolvimento das RP, não podemos deixar de mencionar a intervenção de várias associações e institutos dedicados ao desenvolvimento e reconhecimento da profissão, mediante a criação de códigos de ética e conduta (Yang & Taylor, 2014; Meyers, 2021, p.129).

A *Public Relations Society of America* (PRSA), fundada em 1947, é uma das maiores e mais antigas organizações de Relações Públicas do mundo que, em 1950, adota o primeiro código de ética. Na aceção desta organização, a essência das Relações Públicas consiste em “influenciar, envolver e construir um relacionamento com as principais partes interessadas contribuindo para a forma como uma organização é percebida”(PRSA, n.d.) – uma definição que, na opinião de Aldoory & Toth (2021, pp.20-21), está enraizada na perspectiva funcionalista estruturalista cuja premissa defende que um fenómeno pode ser definido e compreendido, sabendo de que forma este se encontra estruturado e como funciona na sociedade.

Para o *Chartered Institute of Public Relations* (CIPR), associação profissional de Relações Públicas no Reino Unido e na Europa, fundado em 1948, a sua definição aponta as RP enquanto “a disciplina que zela pela reputação, com o objetivo de obter compreensão e apoio, influenciar opiniões e comportamentos. É o esforço planeado e sustentado para estabelecer e manter a boa vontade e o entendimento mútuo entre uma organização e os seus públicos” (CIPR, n.d.). Refletindo nesta definição, Fawkes (2012, p.7) atenta que a atividade de RP não é lidar com “o público”, mas antes com diferentes grupos de pessoas, cada um com diferentes necessidades.

No Canadá, a *Canadian Public Relations Society* fundada em 1948, integra 13 associações de Relações Públicas do país. Apresenta as RP enquanto “gestão estratégica das relações entre uma organização e seus diversos públicos, através do uso da comunicação, para alcançar o entendimento mútuo, concretizar os objetivos organizacionais e servir o interesse público” (CPRS, n.d.). Para o profissional de RP Paul Seaman, a noção de interesse público aqui apresentada é demasiado vaga, elegendo *advocacy* como a palavra que melhor define a atividade de RP: “o ato de apelar ou argumentar para que algo influencie um resultado em nome dos clientes, de preferência usando técnicas de comunicação bidirecional” (Seaman, 2010).

A *International Public Relations Association* (IPRA), associação com sede no Reino Unido, estabelecida em 1955, apresenta no seu sítio *web* o compromisso com o reforço dos

aspectos éticos⁵, morais e sociais do exercício responsável da profissão, definindo as RP como “uma prática de gestão e de tomada de decisão, com a responsabilidade de construir relacionamentos e interesses entre as organizações e os seus públicos, recorrendo a métodos de comunicação éticos e confiáveis para divulgar a sua informação” (IPRA, n.d.).

Em Portugal, a APCE - Associação Portuguesa para a Comunicação de Empresa⁶, a APECOM - Associação Portuguesa para as Empresas de Comunicação⁷ ou a SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação⁸ constituem-se como referências na promoção da comunicação e das RP, na sua qualidade de prática profissional e disciplina científica.

Em suma, na concetualização das RP, podemos partir das suas características enquanto profissão, função ou disciplina académica cujos campos se inter-relacionam com inúmeras áreas de estudo. Na opinião de Fawkes (2012, p.9), esta inter-relação com outras disciplinas constitui um contributo para a sua afirmação prática, mas a dispersão de propostas definidoras apresenta-se como uma fraqueza na afirmação e entendimento da atividade de RP. Contudo, se tomarmos em linha de conta, como disserta Berlo (1991 [1960], pp.270-271) sobre o que é uma definição e qual a sua importância:

“na construção ou na análise de uma definição, é perigoso crer que as definições sejam verdadeiras ou falsas, certas ou erradas, boas ou más. As definições não são declarações de fatos, não descrevem o mundo físico, não têm valor moral, não podem ser consideradas corretas ou incorretas. As definições são expressões que sugerem o sentido que alguém quis dar a uma palavra ou outro símbolo. Elas só têm um critério: ou são úteis ou não são úteis. (...) A maioria destas discussões baseiam-se na falácia de crer que uma palavra ou símbolo tenha sentido próprio (...). Os sentidos originam-se nas pessoas; portanto as palavras não podem ser tidas como tendo uma definição única e certa” (Berlo, 1991 [1960], pp.270-271).

podemos aludir a que esta panóplia de propostas pode constituir, na verdade, um ponto de estudo a partir do qual se constrói o sentido a partir do qual se definem as RP, sem que esse aspeto seja

⁵ Em 1965, a Assembleia Geral do IPRA adotava, em Atenas, o código de ética da autoria do francês Lucien Matrat, membro desta organização e considerado o grande mentor da Escola Europeia das RP. Na ótica deste profissional de RP, estas são entendidas como uma função corporativa e de gestão essencial, mas a sua abordagem apresenta fundamentos antropológicos e etnográficos. Como refere Jordi Xifra “para Lucien Matrat o campo das relações públicas não é apenas antropológico por natureza, mas porque cria cultura. Para Matrat, o homem é um corpo social que cria cultura corporativa ao relacionar-se com os outros, o que significa que as relações públicas também são uma prática cultural” (Xifra, 2012, p.572).

⁶ “A APCE assume-se como a associação de referência nas áreas da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas em Portugal, concorrendo para a sua promoção e defesa, em benefício dos seus membros e da sociedade portuguesa” (APCE, n.d.).

⁷ “A APECOM - Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas, fundada em 1989, é a associação empresarial portuguesa que representa o setor das empresas consultoras de comunicação e relações públicas em Portugal” (APECOM, n.d.).

⁸ “A Sopcom é uma associação científica sem fins lucrativos que tem por objeto estatutário desenvolver a investigação em Ciências da Comunicação. Fundada em 6 de fevereiro de 1998, a Sopcom pretende ser a associação representativa desta área científica junto do poder político” (Sopcom, n.d.).

reduzidor na afirmação da disciplina e da profissão. No âmbito do desenvolvimento deste trabalho académico, avançamos também com uma proposta de entendimento sobre as RP:

As Relações Públicas promovem a interação e a cocriação de significados entre atores sociais segmentados, assente em princípios de transparência e confiança, com vista ao cumprimento de objetivos estrategicamente definidos e necessidades comunicacionais identificadas.

1.2. A perspetiva anglo-saxónica e as dimensões das relações públicas europeias

Dos vários prismas a partir dos quais é possível olhar as RP, e atendendo a que a evolução académica e produção científica é influenciada pelas condições teóricas, ideológicas e sociais em que desponta e se desenvolve (Oliveira, 2000, p.58), poder-se-á generalizar que a visão norte-americana aponta para uma perspetiva mais pragmática, assente no planeamento e execução de ações estratégicas de gestão; e a corrente europeia, mais interpretativa, produtora de realidade social e com ênfase no seu papel educativo (Gonçalves, 2013, pp.95-99), com os eixos conceituais sedimentados na interação e na comunicação (Spínola, 2008, p.202).

Uma das iniciativas que continua a ser uma referência para delinear as características e as práticas específicas das RP no contexto europeu, em contraste com o modelo norte-americano, é o *BledManifesto*⁹ (Torres-Mancera, 2023, p.48). Os dados apresentados pelos seus autores, Betteke van Ruler e Dejan Verčič, revelam que o exercício das RP se consubstancia em quatro grandes dimensões: reflexiva; gestão; operacional e educativa (van Ruler & Verčič, 2002, p.14).

A análise ambiental às normas, valores e tendências sociais e a sua discussão com os elementos da organização, por forma a haver um alinhamento entre estes aspetos e o posicionamento da organização, são determinantes para o desenvolvimento da missão e das estratégias organizacionais. A esta dimensão de reflexão atribui-se o suporte da essência organizacional, uma vez que “trabalha as normas, valores e perspectivas da organização com o objetivo de desenvolver a missão e estratégias organizacionais” (Mateus, 2014, p.11). A dimensão de gestão está relacionada com a comunicação e a manutenção de relações com grupos públicos (internos e externos), com o intuito de ganhar a confiança do público e/ou a compreensão mútua, e, conseqüentemente, contribuir para a execução da missão e das estratégias da organização. A vertente operacional relaciona-se com a preparação dos meios de comunicação da organização e dos seus membros, com o intuito de desenvolver a sua voz e tom comunicacional mediante a execução dos seus planos de comunicação. O aspeto educativo envolve o contributo das RP e dos seus profissionais na tarefa de proporcionar aos elementos de uma organização o exercício de

⁹ O *Bled Manifesto* resulta do projeto *EBOK (European Public Relations Body of Knowledge Project)*, levado a cabo em 1998, envolveu participantes de 25 países europeus com o intuito de caracterizar as RP europeias – a disciplina, a profissão e o seu posicionamento nas organizações. No fundo, apresentar uma constatação de que as RP europeias não são um fenómeno recente nem, tão só, uma transposição da perspetiva norte-americana.

competências comunicacionais adequadas às necessidades dos públicos – uma tarefa que implica intervir ao nível comportamental dos membros da organização.

Sobre as conclusões do estudo *BledManifesto*, a investigadora Anabela Mateus destaca, no contexto das RP europeias, como característica essencialmente diferenciadora o facto das RP exercerem uma função social (2014, p.12). Na opinião de Jordi Xifra, a visão norte-americana das RP é essencialmente empírica, uma vez que:

“comparam sempre a teoria com a prática, procuram a componente da utilidade prática. (...) o modelo europeu é muito mais aberto, mais normativo, não se baseia tanto no que acontece na prática, mas em princípios. Não pensamos tanto no que funciona, na utilidade prática, na forma como é feito, mas sim na forma como deve ser feito” (Xifra *apud* Silva & Cossia, 2020, p.235).

A diferença entre as duas perspetivas, segundo o autor, está na influência do contexto cultural e sociológico que molda o pensamento europeu. Esta visão de Xifra é reforçada com o que se pode ler no relatório divulgado pela Comissão para o Ensino das Relações Públicas, em 2023, onde se destaca que:

“a expansão das RP, tanto no ensino quanto na profissão, ocorre num mundo cada vez mais conectado. Existem princípios gerais de RP que se aplicam em várias culturas, mas é verdade que a prática pode variar conforme a cultura e os sistemas socioeconómicos e políticos” (*Commission on Public Relations Education*, n.d.).

O mesmo documento destaca que o papel das RP numa sociedade pode definir as características dessa mesma sociedade. Assim, perspetiva-se que o seu papel nas organizações seja o de contribuir para que estas se tornem mais participativas, equitativas, adaptativas e inclusivas, impactando positivamente a satisfação e o envolvimento dos seus trabalhadores – em suma, para que sejam consideradas organizações excelentes (Grunig, Grunig & Dozier 2002; Ferrari, 2003, p.14; Grunig, Ferrari & França, 2009).

1.3. Principais perspetivas teóricas no estudo das relações públicas

A nível académico, a evolução das várias perspetivas a partir das quais se estuda as RP e o seu impacto nas organizações – ou comunidades, como referem Aldoory & Toth (2021, p.194) – é reveladora do esforço colocado na construção teórica nesta disciplina das ciências da comunicação. No quadro seguinte, apresentam-se as linhas gerais de três perspetivas dominantes no estudo e desenvolvimento académico da disciplina:

Tabela 1. *Perspetivas teóricas de abordagem das RP*

Perspetiva	Enquadramento	Autor(es) referênci
1. SISTÊMICA	As RP apoiam a gestão contribuindo para que os subsistemas da organização comuniquem entre si e com o meio envolvente. O estudo dos sistemas através do qual as informações são transferidas permite o ajuste e adaptação mútua.	Cutlip
	TEORIA DA EXCELÊNCIA – Origem na segunda metade séc. XX. Amadurecimento da visão sistémica das RP até à proposta de Excelência. As RP têm valor para a organização, mas também para a sociedade. Assenta no modelo simétrico bidirecional que evolui, posteriormente, para o modelo de motivos mistos.	Grunig, Hunt, Dozier
	TEORIA DA GESTÃO DAS RELAÇÕES – Objetivo das RP é criar e gerir relacionamentos entre a organização e os seus públicos. Todas as estratégias de RP devem ser decididas em função dos efeitos que podem impactar essas relações. “Tanto a organização como os públicos representam sistemas sociais, em interdependência, que se vão adaptando mutuamente, pela utilização de fluxos comunicacionais” (Sebastião, 2021, p.26)	Ledingham e Brunig
2. RETÓRICA	A comunicação envolve fala e símbolos que podem ser analisados para compreender significados. O profissional de RP usa sinais e símbolos para persuadir e refletir os valores do cliente.	Heath, Toth
	“A retórica é inerentemente dialógica(...). O debate é a essência da herança retórica que acredita no direito e na capacidade das pessoas de obter e julgar mensagens e tomar decisões esclarecidas de acordo” (Heath, 2009, p.21) Uma abordagem retórica às RP só é possível fora do paradigma sistémico (L’Etang). O estudo da relação do poder retórico das organizações e o papel das RP dará origem a uma perspetiva essencialmente crítica.	
3. CRÍTICA	Expõe as suposições e julgamentos de valor, por trás de teorias “neutras” ou “objetivas. Para a Escola Crítica, a prática das RP é unidimensional e alheia ao equilíbrio de interesses e, por isso não pode ser bidirecional. Esta linha teórica aponta “uma intenção de promover o poder organizacional e a defesa dos seus interesses através do domínio da agenda mediática e, consequentemente, da agenda pública” (Spínola, 2017, p.52).	L’Etang, Pieczka Weaver, Moloney, Chomsky
	Dimensões da abordagem crítica: <ul style="list-style-type: none"> • Reflexiva: Propõem novas narrativas para redefinir o papel das RP colocando-as no papel de ativistas organizacionais pró-democracia. • Interdisciplinar: As RP são abordadas a partir da sociologia, antropologia, retórica, ciências da comunicação, entre outras. • RP Radicais: novas temáticas baseadas numa abordagem mais sociológica e interpretativa (identidade, feminismo, igualdade de género, ativismo, comunicação intercultural, ecologia, entre outras). 	Holtzhausen

Fonte: Elaboração própria com base em Fawkes (2012, 2012a), Gonçalves (2015) e Aldoory & Toth (2021)

É nosso entender que, nesta pluralidade de abordagens reside a natureza dinâmica e viva da disciplina, que se questiona e se reconstrói com vista a capacitar os seus profissionais para melhor resolverem os desafios globais emergentes que afetam as organizações de todos os setores.

Como tal, decorrente das mudanças globais, torna-se crítica a necessidade de reexaminar e desafiar os paradigmas de RP do século XX, à luz do contexto tecnológico, global e multicultural do século XXI, assim como a necessidade de equilibrar diferentes interesses na sociedade e expectativas contraditórias dos públicos (Valentini et.al, 2016, p.241).

Destaca-se também a importância da compreensão das características-chave dos processos de comunicação, e os contextos nos quais ocorrem, para a eficácia e efetividade da prática das RP “centradas em valores de sobriedade e desempenho de *backstage* na conceção e implementação de rigorosos programas contingenciais e estratégicos de gestão de relacionamentos entre cada organização e seus *stakeholders*” (Brandão & Portugal, 2015 *apud* Brandão, 2018, p.97). Com este intuito, no ponto seguinte, esquematizam-se as características principais de alguns processos de comunicação e como estas se refletem nos relacionamentos comunicacionais nas RP.

1.4. Modelos de comunicação e relações públicas

“A comunicação e a negociação são de fato a essência das relações públicas” (Grunig, 2009, p.28).

De acordo com Wolton, a comunicação pode ser perspetivada em três âmbitos: enquanto experiência antropológica entre o “eu” e o “outro”; como conjunto de técnicas; e enquanto necessidade funcional social (Wolton,1999, p.64). Como denominador comum, estas dimensões apresentam a interação. Contudo, “aqui triunfa a ambiguidade: as interações da comunicação funcional não são sinónimas de “intercompreensão” (Wolton, 1999, pp.10-11). Ao papel ativo do indivíduo na comunicação, processo inato através do qual os seres humanos compreendem e se fazem compreender mediante um sistema de signos e códigos (Fiske 1993, p.14; Alves, 1994, p.16), é-lhe exigida uma reflexão crítica (académica, social, individual) sobre o carácter funcional e normativo da comunicação (Wolton, 1999, p.11).

Enquanto interação humana, a comunicação apresenta-se em três macrodomínios: o que reflete a relação do ser humano com o mundo; o da relação entre os seres humanos, e o que reflete a ação do ser humano sobre as coisas (Martino, 2001, p.20). É na esfera destes dois últimos, da interação simbólica e da ação concreta, que adentramos no exercício de poder – isto é, na relação. Não sendo intuito deste trabalho explorar aprofundadamente as teorias e os modelos de comunicação, pois como avança João Paulo Serra:

“cada teoria da comunicação é a teoria de um determinado tipo de comunicação que, de forma implícita ou explícita, ela toma como modelo e ponto de partida. O mesmo é dizer que cada teoria da comunicação não pode deixar de ser vista como uma descrição unilateral e parcial desse fenómeno mais geral e complexo a que chamamos “comunicação” (Serra, 2007, p.168).

Considera-se, no entanto, imprescindível conhecer as suas principais características, na medida em que podem “estimular-nos a melhorar as nossas técnicas de comunicação que, por sua vez, permitirão impormo-nos com mais eficácia no mundo que nos rodeia” (Fiske,1993, p.251), não esquecendo a “criação e intercâmbio de significações (...) do papel da comunicação no estabelecimento e manutenção de valores e na forma como esses valores permitem que a comunicação tenha significado” (ibidem, 1993, p.251). Como tal, recorreremos à proposta de esquematização de Almeida (2003, p.35), para aflorar as principais diferenças entre os modelos que dão corpo à evolução das perspetivas sobre a comunicação e os seus processos:

Tabela 2. *Evolução da perspectiva sobre os modelos de comunicação*

MODELOS	Hipodérmico (1920-30)	Lasswell (final dos anos 1940)	Informacional (1948)	Semiótico-informacional	Interacionismo (1985)
DOMÍNIO	<p>Relação mecânica entre Emissor e recetor (estímulo > resposta). Pressupõe a sociedade massificada. Influenciar o comportamento humano.</p>	<p>Emissor ativo. Recetor passivo, age mediante o estímulo. Respostas ao estímulo são difíceis de prever e, simultaneamente, muito diversificadas (diferenças individuais e processos psicológicos).</p>	<p>Transmissão Permite individualizar os fatores de ruído /abolição do ruído no canal ou erros na transmissão. É necessário que o destinatário compreenda o sinal – necessidade de um código. Análise empírica das condições ótimas de transmissibilidade das mensagens.</p>	<p>Recetor e a construção de sentido. Emissor e recetor partilham códigos e sub-códigos. Foco na descodificação <i>i.e</i> processo de construção de sentido. Processo negocial.</p>	<p>Conjunto de mensagens trocada entre pessoas. A realidade é construída mediante um processo de interação. Processo comunicativo que convoca a capacidade de representação; interpretação e simulação.</p>
ESQUEMA	Linear	Linear	Linear	Circular	Em rede
TIPO	Intencional	Intencional	Intencional	Relacional	Interativo
	Comunicação tida como transmissão			Significação	Tudo é comunicação

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Almeida (2003, p.35)

Os processos comunicacionais partem da informação, convocando a compreensão e a interpretação da mensagem para se efetivarem. Ou seja, produzem e obrigam a uma reação, a uma alteridade, num caminho de duas vias.

“O homem não é um animal auto-suficiente. Precisa comunicar-se com outros, para os influenciar por meios que se ajustem aos seus propósitos. No comunicar, temos de fazer previsões sobre como outras pessoas se comportarão. Criamos expectativas a respeito dos outros e de nós mesmos. Podemos desenvolver estas expectativas ou previsões pelo aperfeiçoamento de nossa capacidade empática, de nossa capacidade de projetar-nos na personalidade do outro. Podemos tentar interagir com outros. Já dissemos que a interação é o objetivo da comunicação” (Berlo, 1991 [1960], p.135).

Assim, e para que se estabeleçam relações comunicacionais, torna-se necessário o envolvimento dos sujeitos, num compromisso que se inscreve e se desenrola num espaço temporal. Da visão mecanista entre emissor e recetor, novos paradigmas colocaram em destaque outros elementos no processo comunicacional: a importância das características psicológicas; a necessidade de códigos; a construção de sentido e a própria interação na qual acontece o processo de troca de mensagens.

É através da comunicação, elemento vital na compreensão e na perpetuação de práticas, significados e símbolos, constantemente negociados, reinterpretados e transformados pelos indivíduos nas suas interações sociais (Fiske, 1993) que as RP exercem a sua função mais ampla nas organizações: estabelecer relações de interesse e entendimento mútuo, de confiança e de legitimidade. Assim, compreender os contextos e os modelos em que ocorre a comunicação é, pois, fundamental, uma vez que o campo de exposição às mensagens é vasto e as mensagens de RP competem por e neste espaço (van Ruler, 2007, p. 113).

Grunig & Hunt (1984, p.22) propõem quatro categorias para os relacionamentos comunicacionais: agente de imprensa (o que mais frequentemente é associado às RP); informação pública (não procura persuadir ou mudar atitudes); duas vias assimétrico (introduz a ideia de feedback); duas vias simétrico (considerado o ideal e ao mesmo tempo idealista pois reporta-se a um nível de “equidade” comunicacional que não se verifica na realidade). Os dois primeiros são característicos de um monólogo, já os dois últimos estão conotados com o diálogo, fator com o potencial para “levar a gestão de uma organização a alterar os seus pontos de vista perante outros grupos, possivelmente levando a organização e os públicos a serem influenciadas a ajustarem as suas atitudes e comportamentos” (Fawkes, 2012, p.36). Esquematizando o supramencionado, relativamente às fases ou modelos de comunicação que perpassam a atividade das RP, apresentamos a seguinte proposta:

Tabela 3. *Modelos de Comunicação em RP*

Etapa	Modelo de RP	Período	Intenção	Natureza da Comunicação	Modelo de Comunicação
I	<i>Press Agency</i>	Início Séc. XX	Propaganda	Unidirecional	Fonte > recetor
II	Modelo de informação pública	Pós-1. ^a GM	Persuasão	Unidirecional	Fonte > recetor
III	Modelo de duas vias assimétrico	Pós-2. ^a GM	Persuasão/ Compreensão mútua	Bidirecional assimétrica (apesar de introduzir o feedback, é desequilibrado pois o intuito é provocar alteração de atitude ou comportamento do recetor/grupo e não na conduta da organização.	Fonte > Recetor < feedback
IV	Modelo de duas vias simétrico	Final Séc. XX	Ajustamento mútuo	Bidirecional simétrica (envolve a noção de diálogo. Grupos são influenciados, mas a organização também pode alterar as suas práticas)	Grupo <> Grupo
V	<i>Mixed-motive</i>	Final Séc. XX	Cooperação e negociação	Bidirecional simétrica/assimétrica	
ongoing	Evolucionária ¹⁰	Século XXI	Criação de significados	Omnidirecional (flui e todos os sentidos, a interação social é um processo contínuo)	De todos para todos (base helicoidal)

Fonte: Elaboração própria a partir de Grunig & Hunt (1984, p.22); Fawkes (2012, p. 35); Gonçalves (2013, p.54) e Van Ruler (2018 e 2021)

A prática das Relações Públicas como um processo de comunicação bidirecional, com o propósito de utilizar a comunicação para fomentar a colaboração e relacionamentos mutuamente benéficos entre as organizações e os seus públicos (Grunig, 2006, p.59), valeu à teoria grunigiana diversas críticas no meio académico. L'Etang e Moloney, por exemplo, apresentam os seguintes argumentos:

“Comunicação simétrica bidirecional [...] tornou-se um ideal que seduziu muitos académicos de relações públicas porque apresentava uma justificação moral quanto ao papel das relações públicas nas organizações e na sociedade, constituindo um argumento contra a afirmação de que as relações públicas eram pouco mais do que propaganda” (Moloney, 2006 *apud* L'Etang, 2013, p.804).

“A simetria bidirecional apresentava um “fator de bem-estar” tanto para académicos quanto para estudantes, embora confundisse os profissionais, que muitas vezes viam o seu trabalho como persuasão e *advocacy*” (L'Etang, 2013, p.804).

¹⁰ No original: “Evolutionary: diachronic creation of meanings of involved actors” (van Ruler, 2016, p.13; 2021, p.91).

Também Curvello (2008) ressalva o facto de que, embora se reconheça o carácter bidirecional da comunicação, na prática, “no ambiente das organizações, a dimensão comunicação quase sempre está reduzida a um instrumento de divulgação e de controle”, predominando o modelo de transmissão.

Contudo, Grunig, não afasta a possibilidade de estratégias de comunicação assimétricas - embora considere que estas exercem menor impacto na promoção de relações de longa duração (Grunig, 2011, p.25). Numa tentativa de ultrapassar as críticas de impraticabilidade e idealismo do modelo simétrico bidirecional, Grunig propõe a re-institucionalização das RP como a ponte que estabelece relações entre as organizações e os seus públicos, num processo contínuo de auscultação e negociação do comportamento quer da organização quer dos seus públicos (Grunig, 2011, pp. 13-16; Kim et al., 2013, p.210), indo ao encontro das mudanças nas organizações, das tecnologias de comunicação e das expectativas sociais (Grunig, 2011, p.28).

Partilhando do ponto de vista de Broom & Sha (2013, p.191) de que “comunicar é um processo recíproco de troca de sinais para informar, persuadir, ou dirigir, baseado em sentidos partilhados e condicionados pelas relações dos comunicadores no contexto social”, poder-se-á observar que aos profissionais de RP compete “definir mensagens e estratégias de comunicação que chegarão ao público-alvo numa tentativa de persuasão, de influência de opinião. Só assim são possíveis uma mudança de mentalidade e uma construção de um público civicamente mais ativo” (Simão, 2015, p.3). Ilação que também pode ser retida ao ler Eiró-Gomes e Lourenço (2009, p.1491) sobre o papel das RP e de que estas “se tornem, cada vez mais, uma função de integração e de desenvolvimento social, que permita às organizações, tanto desenvolverem-se ao nível do seu autoconhecimento, como da sua capacidade de adaptação ao meio envolvente, promovendo e fomentando a negociação/cooperação entre diferentes grupos”, situamo-nos perante um modelo de RP cuja natureza da comunicação flui em diversos sentidos, através de diversos canais, e cujo impacto se estende além dos resultados tangíveis.

Neste sentido, a perspetiva sustentada por van Ruler (2018, p.370) quanto à natureza da comunicação, enquanto processo diacrónico e omnidirecional de construção de significado – e cuja linha teórica é influenciada por autores como David Berlo, James W. Carey ou Frank Dance¹¹,

¹¹ Sobre David Berlo, consultar Curvello, J. (2008). Uma revisão crítica dos paradigmas clássicos da comunicação e de seus impactos nas organizações. *Comunicologia - Revista De Comunicação Da Universidade Católica De Brasília*, 1(1), 10-28. <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/RCEUCB/article/view/861>

Sobre James W. Carey, consultar: Subtil, F. (2104), A abordagem cultural da Comunicação de James W. Carey, *INTERCOM-Revista Brasileira de Ciências da Comunicação* - v. 37, n.1 (jan.-jun. 2014), 19-44. <https://core.ac.uk/download/pdf/47133506.pdf>

entre outros – apresenta-se, no nosso entendimento, como um modelo de comunicação para as RP mais adequado face à evolução das próprias tecnologias da comunicação. A tónica é colocada na interação (envolvência) dos atores sociais, enquanto emissores e recetores, com o próprio processo comunicativo e não necessariamente na medida em que os atores se relacionam entre si ou da sua proximidade física. São as interpretações elaboradas pelos emissores e recetores que influenciam os significados que cada um atribui a uma determinada mensagem.

Mais recentemente, em 2021, van Ruler publicava “*Public Relations as a Reflective Practice*”, onde desenvolve esta linha de estudo sobre um modelo reflexivo de RP nas organizações¹². Este, assente em três conceitos básicos: reflexão (processo cognitivo consciente), atuação e criação de sentido –, revela-se um processo dinâmico, em contínua construção, e interativo, na medida em que os atores consideram os sentidos produzidos por outros. A autora chamaria a esta forma de abordar e explorar a comunicação, e o seu papel nas RP, de evolucionária (van Ruler, 2021, p.91).

1.5. Profissionais de RP: ativistas e criadores de narrativas organizacionais

Na interação entre as organizações e os seus públicos, destaca-se o desempenho do profissional de RP, “criadores das narrativas organizacionais, responsáveis pela informação disponibilizada à sociedade” (Sebastião, 2021, p.28) – mediadores da comunicação das organizações com os seus públicos internos.

“Num mundo definido por mudanças contínuas, os profissionais de relações públicas precisam desempenhar um papel importante na ativação e definição da mudança nas organizações e nas sociedades. A capacidade destes profissionais de lidar com as mudanças na sociedade permitirá contribuir para a sobrevivência e eficácia da atividade das organizações para as quais trabalham” (Holtzhausen, 2000, p.110).

É um quadro de profundas mudanças aquele que se apresenta, no momento atual, aos profissionais de RP, exigindo-lhes competências técnicas multidisciplinares e um conjunto de recursos internos desenvolvidos. O designado Mundo BANI (Cascio, 2020) – cujo acrónimo em português se traduz como frágil; ansioso; não-linear e incompreensível – pauta-se por um “contexto que exige um propósito organizacional centrado na maior capacidade de resistência das suas pessoas” (Martins, 2022, p.288), com enfoque na “sustentabilidade humana” (ibidem, 2022, p.289) e assente numa cultura colaborativa entre todos os elementos de uma organização.

Sobre Frank Dance e o modelo de comunicação helicoidal (1967), consultar: Kastberg, P. (2020). Modelling the reciprocal dynamics of dialogical communication: On the communication-philosophical undercurrent of radical constructivism and second-order cybernetics. *Sign Systems Studies*, 48(1), 32–55. <https://doi.org/10.12697/SSS.2020.48.1.03>

¹² A autora salienta, no mesmo texto, a diferença entre o conceito de organizações, que assenta em razões economicistas e administrativas, e o conceito de instituição, de cariz social (van Ruler, 2021, p. 96).

Na nossa ótica, mais do que ameaças, as exigências do contexto presente constituem oportunidades para reforçar a comunicação interna nas organizações e o papel do profissional de RP torna-se imprescindível, nomeadamente na escuta dos públicos, ou como explicitam Moura & Giannella (2017, Introdução): “o propósito não é apenas ouvir para registrar uma opinião, é compreender o que está por trás, para além da aparência, uma porta para o diálogo e revisão das próprias certezas”. Enfatiza-se a sua importância na construção de relações de confiança e na compreensão quanto à direção estratégica que as organizações podem seguir (Welch & Jackson, 2007, p.190). Sebastião (2021, p.41) sintetiza da seguinte forma:

“A confiança requer integridade por meio de congruência organizacional, autenticidade e empoderamento dos públicos e competência por meio de conhecimento cultural em relação ao público-alvo. Para que as organizações construam relações de confiança com diversos públicos, é necessário que reconheçam a complexidade desses públicos, respeitem as suas identidades e desenvolvam esforços responsáveis de comunicação”.

Desta forma, aos papéis de “prescritor especialista”, que define programas de RP, de “facilitador de comunicação”, que promove a comunicação bidirecional e a interação entre uma organização e seus públicos, ou de “facilitador do processo de resolução de problemas”, agindo como conselheiro/assessor (Gregory, 2006, p.29), aglutinam-se novas abordagens. No relatório *The European Communication Monitor 2021*, são mencionados cinco papéis dos RP: o comunicador, o embaixador (centrados na comunicação com as partes interessadas), os de *coach* e conselheiro (apoio a executivos, gestores intermédios ou outros membros da organização), e o papel de gestor (inclui as tarefas de carácter geral relevantes para o funcionamento do departamento de comunicação ou da própria organização). Entre outras conclusões, destaca-se o facto de:

“todos os inquiridos assumem diferentes papéis simultaneamente no seu trabalho diário. (...) No que se refere às competências e atributos pessoais relevantes para as várias funções, não é surpreendente que a maioria dos inquiridos se considere bem preparada para comunicar em nome das organizações (77,1%), mas apenas um em cada dois inquiridos considere que as suas competências de gestão são elevadas (49,8%)” (Zerfass et al., 2021, p.47).

Além desta permeabilidade de papéis, os inquiridos revelaram que, enquanto comunicadores, concretizam tarefas mais técnicas e restritas como a gestão da reputação, marca e crises; criar campanhas e conteúdo; gerir e avaliar meios e gerir relações com jornalistas e *stakeholders* (Zerfass et al., 2021, p.54). São as mulheres que dedicam maior parte do seu tempo de trabalho a desempenhar tarefas associadas ao perfil comunicador, seguindo-se *coach*; e os homens estão mais representados nos papéis de gestor, embaixador e conselheiro. Num estudo de 2023, *The Paradox of the Role of Communication Professionals: Identifying the Gap between Theory and Practice and its Determining Factors*, destacam-se três ideias centrais: os diretores executivos não percebem os profissionais de comunicação de alto nível como técnicos, mas

como conselheiros estratégicos; contudo, recorrem mais às competências dos profissionais de comunicação para tarefas técnicas e operacionais do que para funções estratégicas; e, a terceira ideia presente neste estudo, indica que, frequentemente, os altos responsáveis ignoram a importância central da comunicação estratégica, que teoricamente deve alinhar a estratégia de comunicação com a estratégia geral da organização (Jakučionienė, 2023, p.161). Situação semelhante, de acordo com Fürst et al., ocorre no caso das Instituições de Ensino Superior (IES), onde o reconhecimento da necessidade de um alinhamento estratégico da comunicação, não se traduz, contudo, numa realidade em que os profissionais de comunicação passem a exercer uma maior influência nas decisões estratégicas das IES (ibidem, 2022, p.526). Espera-se que o profissional de comunicação seja um elemento mobilizador na criação de um ambiente organizacional no qual todos se sintam informados, conectados e em partilha com os propósitos da instituição (IoIC - *Institute of Internal Communication*¹³), embora a prática revele contextos onde o âmbito de ação dos profissionais de PR acaba por sofrer constrangimentos. Inquestionável é o facto de que, independentemente dos vários papéis que desempenham, a multiplicidade de tarefas pressupõe um conjunto de competências em várias áreas práticas e temáticas, permitindo-lhes executar quaisquer especialidades¹⁴ das RP. Yaxley et al. (2020, p.37) salientam algumas *skills* importantes para o desempenho da profissão, das quais destacamos: estratégia organizacional e de planeamento, capacidade analítica (analisar informação ou uma situação e identificar os elementos chave com o intuito de elaborar recomendações ou resolver problemas), pensamento crítico (pensar e atuar de forma inovadora) e espírito colaborativo (trabalhar de forma efetiva com outros através de ideias partilhadas e direcionadas a um objetivo comum), empatia (pensar além das suas necessidades e saber reconhecer as emoções do outro) e a escuta ativa (atenção, resposta e memória).

1.6. Síntese

Iniciou-se este capítulo com uma abordagem às RP, ao seu papel estratégico nas organizações e a sua importância para a construção e manutenção de relacionamentos efetivos com diferentes *stakeholders*. E, neste processo, advogam van Ruler & Verčič (2003, p.165), “é impossível praticar RP sem influenciar a estratégia da organização e sem a responsabilidade da Comunicação Interna – isto é, influenciar os membros de uma organização para algum tipo de comportamento organizacional”, tema que será abordado no capítulo seguinte.

¹³ O IoIC - *Institute of Internal Communication* tem origem na *British Association of Industrial Editors* (fundada em 1949) e é o único órgão, no Reino Unido, dedicado inteiramente à Comunicação Interna (IoIC, n.d.). Disponibiliza um Mapa da Profissão do Comunicador, cujo intuito é destacar os conhecimentos e as competências básicas necessárias para o exercício da função de Comunicador Interno.

¹⁴ Consultar Apêndice i, Tabela 24. Algumas funções de RP.

Capítulo 2. A Comunicação Interna nas organizações

2.1. Cenários e desafios

“A comunicação, enquanto atividade visível e manifesta, constitui o processo através do qual se realizam as relações com o público interno” (Kennan & Hazleton, 2006, p.327).

Sensivelmente a partir de 2010, o contexto e as dinâmicas globais exacerbaram-se (FFMS, n.d.), colocando novos desafios a diferentes níveis, impactando a forma como os indivíduos percebem e se relacionam com os factos, caracterizando o que se concetualiza como “sociedade pós-verdade¹⁵” – um paradigma que perspetiva o discurso público como um choque de diferentes narrativas politizadas, ainda que as evidências racionais possam revelar uma conclusão factualmente distinta. Para as RP, que se pautam por relações de confiança entre organizações, partes interessadas e a sociedade de forma geral, esta visão do mundo, adiciona desafios e a comunicação apresenta-se como um ativo estratégico (Crăciun, 2017; Ihlen et al., 2019).

Numa sociedade altamente mediatizada, a volatilidade das perceções do público, o declínio da confiança nas instituições públicas e privadas a nível global e a rápida evolução dos serviços baseados em inteligência artificial destacam a necessidade crescente de que os profissionais de RP possuam um conhecimento sólido dos desafios e oportunidades na gestão da comunicação (Zerfass et al., 2023). Este facto é especialmente relevante na CI, essencial para o sucesso organizacional (Yaxley et al., 2020, pp.33-41). Conhecedores da envolvente, os profissionais de RP podem melhorar a perceção quanto ao seu papel e importância do trabalho desenvolvido dentro das organizações (Eiró e Raposo, 2020, p.93), nomeadamente quanto à crescente necessidade de envolver os trabalhadores (Jouany, 2020; Vaughan, 2023; DesRochers, 2024) e criar uma cultura emocional positiva através da CI simétrica (Men & Yue, 2019, p.3). Sun et al., referem mesmo que a CI simétrica desempenha um “papel crucial” ao potenciar “as experiências cognitivas e afetivas dos empregados e a identificação organizacional durante mudanças induzidas por crises” (2021, p.1417). Esta premência de reforçar as relações exige uma gestão deliberada por parte dos responsáveis organizacionais, posicionando a CI como uma área de conhecimento especializado (Tench & Yeomans, 2006, p.337; Verčič et al., 2012, pp.223-227).

No relatório *Communications Trend Radar 2024*, essa necessidade (e, conseqüentemente, novas exigências à CI), é uma das conclusões reforçadas pelo facto de a força de trabalho estar a sofrer grandes modificações. Aliás, uma tendência que assumiu maior pujança no cenário durante e pós-COVID19 (Sun et al., 2021; Gomes et al., 2021, p.9; Passo Neto & Mattar, 2022, pp.8-9;

¹⁵ Pós-verdade foi apontada pelo *Oxford Dictionaries* como a palavra mais procurada de 2016. “*Post-truth* is an adjective defined as ‘relating to or denoting circumstances in which objective facts are less influential in shaping public opinion than appeals to emotion and personal belief’”. Consultado a 14 janeiro 2024 em <https://languages.oup.com/word-of-the-year/2016/>

Martínez-Romero & Yáber-Oltra, 2022, p.134; Yue & Thelen, 2023, p.7, Sörensen et al., 2024, p.106, Lemon et al., 2024, p. 338).

As alterações demográficas, as migrações, a automatização e o aumento das exigências no ambiente de trabalho são exemplos de mudanças sociais, tecnológicas e económicas que afetam os trabalhadores (Stieglitz et al., 2024). Estes são, simultaneamente, uma força produtiva, mas também uma voz do que se passa na organização e um reflexo da própria sociedade, contribuindo para que as fronteiras entre a CI e a comunicação externa (CE) se interconectem cada vez mais (Yue et al., 2024, p.3). Às organizações, são colocados cenários que exigem abordagens comunicacionais inovadoras (Stieglitz et al., 2024, p.21). Por exemplo, no artigo *Top Internal Communication Trends 2024: What the Experts Think*, publicado no final de 2023, vários profissionais de Comunicação destacam o impacto da automatização de mensagens e a consequente necessidade de autenticidade na CI; a importância de análises e *insights* para medir o impacto das comunicações, a adoção estratégica da inteligência artificial e a construção de confiança como algumas das principais tendências e desafios à CI (DesRochers, 2024). E a necessidade estende-se, igualmente, a um maior envolvimento da academia, nomeadamente da área disciplinar das RP, no sentido de aprofundar o desenvolvimento teórico (Yaxley et al., 2020, p.35; Men, 2021, p.7, Lemon et al., 2024, p. 347) com base na investigação destes novos (atuais) contextos organizacionais e das suas dinâmicas comunicacionais internas, alargando as fronteiras iniciais dos estudos de CI, que emergiam sobretudo das áreas da gestão ou, por exemplo, da psicologia organizacional (Verčič et al., 2012, p.223; Verčič & Špoljarić, 2020).

2.2. Evolução concetual

Men (2021, p.2), refere que é a natureza estratégica da CI – desenhada para alcançar objetivos específicos de comunicação, consubstanciando-se estes na eficácia organizacional – a característica diferenciadora em relação à comunicação organizacional, termo frequentemente utilizado como sinónimo. Clarificando a distinção entre os dois termos, Welch & Jackson (2007, p.180) elucidam que a comunicação organizacional centra-se na comunicação enquanto fenómeno e a CI, na alçada da estratégia de RP, integra a comunicação corporativa. FitzPatrick (2012, p.274) também destrinça os dois conceitos: comunicação organizacional situa-se ao nível da relação diária na organização, da informação de gestão relacionada com tarefas e processos. Contudo, e sob a perspetiva das organizações enquanto sistemas que se definem pelas relações que se estabelecem, num processo de comunicação recíproco, salienta o autor, faz mais sentido falar de Comunicação Interna.

Do ponto de vista de Kalla (2006, p.27), a CI pode ser entendida como integração da comunicação formal e informal que ocorre interna e transversalmente na organização. A autora

considera a designação “comunicações internas”, por forma a envolver os vários processos comunicativos que ocorrem em diferentes níveis: empresarial; de gestão; corporativo e organizacional. Nesta mesma linha de pensamento em que se perspetiva uma abordagem holística da CI, Men (2019), reforça:

“a comunicação interna eficaz requer uma compreensão profunda do contexto organizacional, infraestrutura, dinâmica de poder, psicologia dos trabalhadores e processos de comunicação. A comunicação não funciona isoladamente. Múltiplas forças, como liderança, cultura, estrutura e tecnologia, interagem para influenciar o funcionamento da comunicação”.

No contexto das organizações, atualmente, a CI é perspetivada como uma área independente exercida ora no âmbito das RP, do marketing ou dos recursos humanos (Oliveira & Ruão, 2022, p.91), sendo opinião de alguns autores que é o profissional de relações públicas e de comunicação estratégica quem detém o melhor entendimento relativamente aos *stakeholders*¹⁶ internos (Verčič & Špoljarić, 2020; Men, 2021, p.2), reforçando a visão da função estratégica da CI e o seu alicerce no seio das Relações Públicas (Yeomans & FitzPatrick, 2017; Lee & Yuen 2020, p.2; Yue, 2024, p.10).

Partindo da visão de Welch & Jackson (2007) e de Welch (2020, p.49), quanto à evolução do papel da CI na vida das organizações, desenha-se uma linha temporal marcada por vários temas: a década de 1990 coloca a tónica no apoio aos processos de organização de mudança cultural; no início do século XXI, dominam as questões do envolvimento e da participação; evoluindo, na primeira década do ano 2000, para conceitos como a transparência e a confiança. Em síntese:

Tabela 4. *Eras da Comunicação Interna*

Época	Objetivos principais da CI	Foco da CI	Referências
Pre-1939	Entretenimento	Recreativo, histórias que revelam a dimensão humana do trabalhador	
Década 1940	Informação	Promoção de oportunidades, atividades da organização	Dover (1959)
Década 1950	Persuasão	Explicar decisões estratégicas de gestão visando o apoio dos trabalhadores	
Década 1980	Entendimento mútuo	Facilitar o diálogo e entendimento entre a organização e os trabalhadores	Grunig & Hunt (1984)
1990	Mudança cultural	Apoiar o processo de negócio e a promoção de mudanças culturais	
2000	<i>Engagement</i>	Aumentar o <i>engagement</i> dos trabalhadores	Welch (2018)

¹⁶ Os conceitos de *stakeholder* e públicos encontram-se desenvolvidos no Capítulo 3.

2010	Transparência e confiança	Alcançar maior transparência e construir a confiança
------	---------------------------	--

Fonte: Adaptado de Welch (2020, p.49)

No alinhamento da evolução acima descrita, e apoiado nas observações de Welch (2020), Oliveira & Ruão (2022) e Yue et al. (2024), acrescentamos que a década de 2020 é marcada pela atuação do profissional de comunicação interna como um importante papel no *engagement*, escuta e cuidado dos públicos internos. Welch (2020, p.53) define *engagement* como algo “dinâmico e sujeito a flutuação, pode ser influenciado e afetado pelas intervenções da gestão, nomeadamente através da comunicação interna”. Sublinha, ainda, que “é uma prática organizacional com o potencial de efetivamente transmitir os valores da organização a todos os trabalhadores e envolvê-los nos objetivos organizacionais” (ibidem, 2020, p.54). Complementando, Oliveira & Ruão (2022, p.96) destacam que a “escuta dos colaboradores” é central à ideia de comunicação como uma construção conjunta de significados, contribuindo para um ambiente de trabalho mais colaborativo e participativo. Além disso, Yue et al. (2024, p.4) enfatizam a importância de promover uma cultura organizacional focada no cuidado, apoio e inclusão – uma abordagem que amplia o papel da CI para além do *engagement* e da escuta, incorporando práticas que promovam o bem-estar e a inclusão dos trabalhadores. Estas direções desafiam a CI a seguir imperativos sociais e éticos mais amplos, visando não apenas o sucesso organizacional, mas também o benefício da própria sociedade.

As organizações encontram-se diante de uma nova realidade e de novos contextos, cujas exigências moldaram a evolução da função da CI – esta não é apenas uma ferramenta operacional, mas uma função estratégica essencial para o desenvolvimento sustentável das organizações e para a criação de valor social.

Yeomans (2006, p.334) assinala que a “comunicação interna é o termo usado no Reino Unido, entre outros países, para descrever o sistema de gestão da comunicação de uma organização onde os funcionários são considerados um público ou *stakeholder*”, participantes ativos no processo de cocriação de sentido.

Isto pressupõe que a CI é um processo mútuo – e não unidirecional (FitzPatrick, 2012, p.275). Tkalac Verčič et al., em 2012, registavam que uma das atribuições essenciais da CI é o de manter o processo de interação no ambiente interno das organizações e, mediante uma análise sistemática, disponibilizar informação, simultaneamente a todos os públicos, o mais eficiente possível (ibidem, 2012, p.225). Os processos de CI impactantes consideram a possibilidade de discussão, pois esta permite aferir o grau de entendimento da mensagem e a consulta/escuta das

opiniões dos trabalhadores, reforçando a sua motivação emocional para participar do processo estratégico da organização (Yeomans & FitzPatrick, 2017).

Do ponto de vista de Nuno Goulart Brandão (2018), a Comunicação Interna deve ser entendida na sua dimensão estratégica, contribuindo para reforçar a importância da valorização das pessoas e aumentar o seu envolvimento com a organização que integram. De que forma? O autor aponta:

“i) promover e desenvolver o caráter da empresa; ii) trabalho com significado; iii) prosperidade interpessoal; iv) comportamentos virtuosos; v) emoções positivas; vi) inquirição apreciativa; e, sobretudo, vii) potenciar e envolver os colaboradores no projeto identitário, cultural e social da organização que representam” (Brandão; 2018, p.99)

Na linha de pensamento Grunigiana, podemos aferir que organizações abertas e interdependentes, que se pautam maioritariamente por um modelo de comunicação simétrica bidirecional, estimulam a participação e a inovação (Grunig & Hunt, 1984, p.23; Grunig, Grunig & Dozier, 2002, pp.25–26; Grunig & Kim, 2021, p.295) contribuindo para a satisfação e envolvimento dos trabalhadores, (Grunig, Grunig & Dozier, 2002, p.481; Lee et al., 2022), a produtividade, o compromisso, a confiança e a aprendizagem dos funcionários; melhora o clima de comunicação e o relacionamento com os públicos, e impacta positivamente a qualidade, as receitas e ganhos das organizações (Berger, 2008).

2.3. Propósitos da comunicação interna

“O objetivo da comunicação interna é informar e envolver os funcionários de uma forma que os motive e permita maximizar o seu desempenho e contribuir para a estratégia de negócios de forma mais eficaz” (UK Government Communication Service, jan2024).

A Comunicação Interna está envolvida em diversas atividades, mas, de forma genérica, FitzPatrick (2012, p.276) destaca como sendo os propósitos desta área de RP: cumprir obrigações legais de comunicação¹⁷; fortalecer o sentido de comunidade; contribuir para que o trabalhador saiba qual a sua função e como a concretizar; promover a defesa de direitos e apoiar a mudança. A CI desempenha um papel vital na satisfação que os trabalhadores expressam por pertencerem à organização na qual exercem a sua atividade profissional (ibidem, 2012, p.277).

Contribuir para que os trabalhadores compreendam a estratégia e reforçar o *employee engagement*¹⁸ são duas funções apontadas à CI por Yaxley et al. (2020, p.34) e Ruck (2020, p.71)

¹⁷ FitzPatrick (2012, p.277) alude à existência da Diretiva 2002/14/CE, que estabelece um quadro geral relativo à informação e à consulta aos trabalhadores na Comunidade Europeia. Publicada em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A32002L0014>.

¹⁸ “*Employee Engagement*, um sentimento da parte dos trabalhadores de que podem expressar os seus pontos de vista, num clima de abertura” (Ruck, 2020, p.66). Algumas definições do conceito podem ser consultadas no Apêndice i, Tabela 27.

ênfatisa como princípios basilares da CI, manter os trabalhadores informados e criar oportunidades para que os trabalhadores possam expressar as suas opiniões¹⁹. Prevalente é também o impacto da CI na cultura e no sentimento de pertença, tal como a reinvenção da relação empregador-trabalhador, conforme indicam dados do relatório Gallagher - *Internal Communication and Employee Experience - State of the Sector 2022/23*. Este estudo elenca como propósitos atribuídos à CI: a cultura e pertença (local de trabalho inclusivo onde os trabalhadores se identifiquem e se sintam valorizados)²⁰; o alinhamento estratégico (criar clareza quanto à estratégia); a agilidade organizacional (apoiar a adoção de novos comportamentos, sistemas e processos); a gestão de riscos (por exemplo, cibersegurança, saúde e segurança, conduta ética); a experiência do cliente (capacitar os trabalhadores para oferecer o melhor serviço possível); a retenção de talento e *advocacy*²¹. Men (2021, pp.3-4) advoga que “o papel e a função da Comunicação Interna podem ser resumidos como: informativo (informar), relacional (ouvir, conectar), motivacional (aculturar, inspirar, motivar) e comportamental (envolver)”.

Contudo, consultando, ainda, o relatório *Internal Communication and Employee Experience*, percebemos como a prática nem sempre corresponde à teoria: 58% das organizações falham ao articular uma narrativa de mudança ou a compreender o seu impacto nos diferentes públicos. Não sendo o processo de mudança o foco do nosso trabalho, este ponto é para aqui convocado para ressaltar três aspetos interligados: as mudanças (aqui referimo-nos não só a mudanças estruturais, mas, sobretudo, a transformações da própria forma de pensar ou agir) ocorrem enquanto processos orgânicos inerentes à própria vivência em sociedade. Em segundo lugar, a efetividade da CI desempenha um papel importante nos comportamentos dos seus trabalhadores e, em terceiro lugar, quanto mais abrangente e detalhada for a investigação levada a cabo pelos profissionais de RP sobre expectativas e as motivações de comunicação dos trabalhadores, melhor será o entendimento e aproximação entre a organização e as pessoas que a integram. A este propósito em concreto, Yue et al. (2024, p.21) reforçam a necessidade de alargar o campo teórico e analítico do estudo da CI, e referem a vantagem de inserir estes estudos no âmbito de um paradigma retórico e construtivista, com o intuito de contribuir para uma

¹⁹ A questão da voz dos trabalhadores, é um tema retratado nos estudos sobre comunicação organizacional desde o início dos anos 2000, como assinalam Waymer & Ni (2009, p.219).

²⁰ Destacamos a noção de identificação organizacional, através de Bartels et al. (2007, p.174): “a essência é que os funcionários que se sentem unidos com a organização para a qual trabalham também se descreverão em termos das características da organização. O grau em que os funcionários realmente se sentem parte da organização para a qual trabalham é um fator crucial para o sucesso da mesma”.

²¹ De acordo com o *Public Relations Institute of New Zealand*, “advocacia é qualquer ação que fale a favor, recomende, apoie ou defenda em nome de outros. O objetivo é trazer mudanças. Pode envolver uma variedade de práticas de relações públicas, tais como relações com os *media*, gestão de assuntos, comunicação estratégica, interações organização-público focadas na construção de relacionamentos” (PRINZ, n.d.).

compreensão mais aprofundada sobre o papel da comunicação na construção de realidades sociais nas organizações. Na opinião destes autores:

“A incorporação desses paradigmas permitiria uma compreensão mais matizada da comunicação interna, examinando não apenas os aspetos pragmáticos e de gestão, mas também como a linguagem, os símbolos e as interações sociais contribuem para a criação de significado e influenciam a dinâmica organizacional” Yue et al. (2024, p.21).

Ao encontro do acima exposto, não podemos deixar de considerar a influência do paradigma pós-moderno nas RP, perspetivando-se uma CI que desafia as grandes narrativas e reconhece a fragmentação e a pluralidade de perspetivas dentro das organizações. No contexto das IES, abordadas no presente estudo, significa reconhecer e valorizar as múltiplas vozes e experiências dos seus diversos públicos. A CI deve, por isso, ser inclusiva e reflexiva, promovendo um diálogo aberto e contínuo, que considera as complexidades e contradições inerentes às interações humanas e organizacionais.

2.4. A Comunicação Interna nas instituições de ensino superior

“explorar como os funcionários vivenciam o engagement em diferentes tipos de organizações ou preferem certas formas de comunicação interna é fundamental para garantir que o desenvolvimento teórico avance e que as práticas beneficiem ainda mais o local de trabalho” (Lemon & Fajardo, 2024).

“As instituições de ensino são sistemas sociais nos quais os *stakeholders* interagem dentro de um determinado sistema de valores e regras” (Brinia et al., 2022, p.1). As Instituições de Ensino Superior (IES) detêm um papel de relevo nas sociedades, com características diferenciadoras como o ensino mais aprofundado, a investigação desenvolvida em unidades dedicadas, e a transferência de conhecimento, atribuindo-se-lhes uma dimensão de responsabilidade pública e de contributo para o bem público (Enders & Jongbloed, 2007, p.10), dependendo o seu sucesso, em grande medida, da “habilidade para cuidar das relações com os seus *stakeholders*” (Kettunen, 2014, p.34). De acordo com Magalhães & Amaral (2000, p.439) ao longo da história, às IES tem sido atribuído “um papel crucial nos processos que visam fortalecer a identidade política através da preservação e valorização da identidade nacional” e a sobrevivência das universidades depende da sua integração e interação com e nos ambientes económico e social, atestam ainda Magalhães & Amaral (2000, p.442). Conceitos como “autonomia institucional, avaliação da qualidade, responsabilização, etc., tornaram-se os termos centrais da abordagem de orientação governamental no que diz respeito ao ensino superior. É dentro deste novo enquadramento que o conceito de *stakeholder* ganhou a sua importância actual” (ibidem, 2000, p.442).

Para que as universidades continuem a exercer o seu papel e a “cumprir as suas responsabilidades no âmbito da educação, investigação e serviço, têm de ter recursos e liberdade”

(Radock, 1978, p.604), cabendo uma importante responsabilidade aos departamentos de RP na tarefa de informar e “educar o público para compreender, tolerar e defender a necessidade vital de liberdade” (ibidem, 1978, p.604) para o exercício das competências e missão das IES.

Nessa mesma linha, entende-se que “as relações públicas são vitais para o bom funcionamento de qualquer instituição de ensino”, contribuindo para a consciencialização da importância da função das universidades: “ensinar, servir e investigar” (Henderson, 2001, p.535).

Referindo-se à realidade portuguesa, Figueira (2015, p.163), nota que “a súbita apetência pela comunicação” representa uma atitude de “reação para com um quadro novo em que tais organizações foram colocadas contra a sua vontade, e menos a uma adesão entusiasta e espontânea por algo que, tanto nos Estados Unidos como em muitos países da Europa, há muito faz parte da rotina e dos procedimentos das universidades”.

Delport (2020, pp.2-3), apontando a natureza complexa das IES – académica e burocrática – como um dos fatores que influencia negativamente a efetividade da comunicação com os diversos públicos internos, reforça a ideia da necessidade de mudança de *mindset* nas IES em relação às funções e práticas da Comunicação. Mediante a comparação de resultados de vários estudos realizados em diferentes momentos, essencialmente focados nos países da Europa ocidental e do norte, Fürst et al. (2022, p.517) afirmam que “podem distinguir-se quatro dimensões de mudança ou tendências: a comunicação das IES nos gabinetes centrais de comunicação intensificou-se, diversificou-se, tornou-se mais estratégica e profissionalizou-se”, confirmando a tendência assinalada por Figueira.

Na revisão de literatura sobre o tema, foi identificada a necessidade de procurar novos caminhos no Ensino Superior, instituições desafiadas pelos novos contextos globais²², que ignoram muitas vezes as realidades “locais” e especificidades culturais (Diogo et al., p.111) e, conseqüentemente, com necessidade de novos paradigmas comunicacionais, (Radock, 1978, p.600; Magalhães & Amaral, 2000, p.440; Ruão, 2005, p.591; McKenna, 2018; Fürst et al., 2022a, p.459). Um posicionamento comunicacional marcado, essencialmente, por um modelo institucional e assimétrico passa a não ser suficiente para responder às mudanças estruturais dos modelos de gestão que perpassam as IES e se fazem sentir ao longo do século XX (Ruão, 2005, p.592; McKenna, 2018). As “universidades-empresas”²³, como refere Ruão (2005, p.598) são

²² Enders & Jongbloed (2007, p.11), afirmam que “O ensino superior está atualmente a passar por múltiplas transformações devido ao impacto da reforma geral do setor público, da mudança do papel do Estado, de novos padrões sociais de procura, fluxos e relações globais, e das novas tecnologias que se tornam disponíveis. Os atributos tradicionalmente associados ao “público” e ao “privado” no ensino superior tornaram-se pouco claros e contestados”.

²³ Magalhães & Amaral (2000, p.441) sustentam que “na Europa Ocidental, considerações mais pragmáticas do que ideológicas forçaram o mercado a ocupar o centro da regulação política. (...) O mercado e as regras semelhantes ao mercado eram cada vez mais considerados como a melhor forma de “taylorizar” instituições de ensino superior – no sentido de torná-las mais eficazes e eficientes – e o empreendimento foi escolhido como um dos principais inovadores modelos organizacionais do ensino superior: a universidade empreendedora”.

convocadas a desenhar novas estratégias, adequando a sua missão à evolução dos contextos ambientais e dedicando “uma atenção particular à forma como comunicam e desse modo constroem sentido para os seus públicos internos e externos” (ibidem, 2005, p.600) pois, tal como refere Marchiori (2008, p.6) a respeito dos desafios organizacionais, “o ser humano é o principal canal dos acontecimentos”.

2.4.1. Novos paradigmas comunicacionais nas IES

“(...) as relações públicas podem prestar um serviço imensurável no sentido de obter aceitação favorável dos ideais, serviços e objetivos educativos da instituição por parte do público do qual obtém o seu apoio” (Grossley 1944, pp.339-340).

O papel das RP e a importância de programas comunicacionais nas IES é retratado na literatura da disciplina por vários autores (Grossley, 1944; Cutlip, 1950; Radock, 1978; Henderson, 2001; DeSanto & Garner, 2001; Ruão, 2005; Broom & Sha, 2013; Anggreni, 2018), tal como também já elucidamos no ponto anterior. Em *Public Relations for Educational Institutions*, Radock, apoiando-se nas conclusões do *Greenbrier Report (1978)*²⁴, já destacava como condições básicas para a prática efetiva das RP nas IE: “uma declaração formal dos propósitos institucionais; um produto apelativo; um orçamento adequado e pessoal adequado” (Radock, 1978, p.606).

Esta prática efetiva pressupõe um planejamento e colaboração estreita entre o responsável de RP e os membros da direção das IE (Radock, 1978, p.607; Delport, 2020, p.10). Relativamente a estes últimos, Meintjes & Steyn (2006, p.174) salientam a importância da sua participação e fomento da comunicação de duas vias, com reflexo na própria produtividade e efetividade das IES. O entendimento de que mensagens coerentes, desenvolvidas a partir de um conjunto interno de metas, apoiadas em objetivos mensuráveis, contribuem para a reputação de uma universidade é apontado como uma importante tarefa das RP nas IES por DeSanto & Garner (2001, p.545). Mediante processos de negociação bidirecional e mutuamente benéficos entre todos os responsáveis pela comunicação, adiantam os autores, é possível veicular mensagens coerentes constituindo um ponto de partida para que cada unidade da IES (faculdade e/ou departamento/serviço) estabeleça as suas próprias metas e objetivos comunicacionais alocando os esforços e recursos necessários (ibidem; 2001, p.545), para que a comunicação dentro e fora da organização possa decorrer de forma livre, independentemente dos meios usados nesse intercâmbio (Ramachandran, 2010, *apud* Avram, 2015, p.274). Contudo, na prática, nem sempre

²⁴ Este relatório foi elaborado pela *American College Public Relations Association* e pela *American Alumni Council*. Radock refere-se às conclusões apresentadas neste documento, considerado, à data, “o desenvolvimento mais significativo no reconhecimento das RP” (Radock, 1978, p.606), nas IES, nos E.U.A.

a aplicação teórica é levada em consideração ou frutífera, como se destaca no parágrafo abaixo de Teresa Ruão, a propósito de um estudo sobre as universidades portuguesas:

“Até finais da década de 1990, as universidades portuguesas usavam um modelo de comunicação dito institucional e assimétrico. Isto é, privilegiavam os públicos institucionais (...). O esforço de contacto era reduzido, e pouco articulado. Os líderes organizacionais acreditavam que a qualidade e o rigor no ensino e na investigação seriam suficientes para criar e manter uma imagem positiva. A comunicação interna era praticamente ignorada, e o contacto com os potenciais alunos era meramente burocrático e informativo” (Ruão, 2005, p.592).

DeSanto & Garner recorrem à teoria dos sistemas para enquadrar a fase de transição comunicacional nas IES (2001, p.544) caracterizada por um sistema tradicionalmente fechado em muitas IES, que não leva em consideração a interação das partes interessadas com a organização. Já a perspetiva dos sistemas abertos, de acordo com os autores, é tendencialmente propensa e fomentadora desta inter-relação. Broom & Sha (2013, p.383) usam o termo *continuum*, ou seja, a ideia de linha progressiva que varia de sistemas fechados, num extremo, a sistemas abertos, no outro, de uma fronteira impermeável a outro ponto, no extremo, permeável. “Os sistemas sociais não podem ser completamente fechados ou totalmente abertos, pelo que são relativamente abertos ou relativamente fechados. A distinção é importante”, ressaltam Broom & Sha (2013, p.383).

Regressando a DeSanto & Garner (2001, p.546) e à necessidade das IES caminharem para sistemas mais abertos, os autores apontam seis considerações para reforçar a coesão interna, as quais colocamos em paralelo com as quatro etapas de um dos modelos de RP mais utilizados: RACE (*Research, Action; Communication, Evaluation*).

Tabela 5. *O processo de RP nas Instituições de Ensino*

Considerações	Etapas
Definição de objetivos mútuos e sincronizados por forma a interagir, apoiar a missão e as metas de curto e longo prazo; Identificar os <i>stakeholders</i> fundamentais para o sucesso da instituição e de cada unidade.	Pesquisar – Análise da Situação, Análise da Organização e a Análise dos Públicos
Identificar e priorizar os principais intervenientes para os objetivos de cada unidade e para a missão da instituição;	Planificar e programar – Estratégia
Comunicar com uma voz institucional clara	Comunicar - Implementação
Realizar e partilhar avaliações contínuas	Avaliar

Fonte: Elaboração própria com base em DeSanto & Garner (2001, p.546)

Por último, acrescentam o reconhecimento do profissional de Relações Públicas como força impulsionadora do esforço colaborativo nas organizações. À semelhança da atuação do profissional de RP em qualquer outra área, também no Ensino, cabe aos RP certificarem-se que os

seus planos e programas se enquadram nos planos e objetivos estratégicos globais das suas organizações (Henderson, 2001, p.535).

Nas IES, “a comunicação interna é um dos principais componentes que permitem a execução do processo de gestão estratégica” (Zaumane, 2021, p. 551). Num estudo sobre a CI nas IES, Zaumane (2021, p. 554) identifica e resume em 8 pontos os princípios estratégicos essenciais da CI:

- Presença do responsável pela função na equipa de gestão;
- Análise e escuta do ambiente interno: compreender as dinâmicas e o ambiente interno dentro da organização;
- Comunicação direcionada pelo líder: deve comunicar claramente a estratégia e a sua implementação aos colaboradores;
- Ligação da CI com a estratégia operacional e objetivos da organização: a comunicação interna deve estar alinhada com a estratégia operacional e os objetivos da organização;
- Colaboradores como *stakeholders* importantes;
- Envolvimento dos colaboradores e diálogo no processo de tomada de decisões;
- Planeamento da CI;
- Avaliação das atividades de CI: para garantir a sua eficácia e alinhamento com os objetivos da organização.

Apesar de uma regular monitorização e avaliação da CI integrar as boas práticas (Delpont, 2020, p. 5), o que se verifica é que a tarefa de medir e avaliar a Comunicação nas IES acaba por ser relegada para segundo plano (Sörensen et al., 2024, p.96) e “poucas universidades medem resultados indiretos com base em pesquisas de público ou população” (ibidem, 2024, p.101). Em alguns casos, essas pesquisas, ou avaliações formativas, destinam-se a obter dados sobre as preferências pelos diversos canais de comunicação, permitindo desenvolver uma estratégia ou escolha dos canais com mais impacto junto dos seus públicos (Sörensen et al., 2024, p.103).

2.6. Canais, conteúdos e fluxos da Comunicação Interna

Numa organização, pensar nos canais a utilizar para comunicar com os trabalhadores, e para que eles comuniquem entre si, implica, antes de mais, a definição de objetivos concretos a alcançar (*outcome*) (Gillis, 2006, p. 259). Desta forma, será possível adequar a técnica ou canal de comunicação que permitirá levar a mensagem ao trabalhador (*push*); ou, ao invés, levar o trabalhador a encontrar a informação que deseja (*pull*) no momento que sente necessidade desta. Contudo, seja qual for o canal escolhido, é preciso não esquecer que disponibilizar a informação

não significa que o processo comunicacional venha a ser bem-sucedido. Informar e comunicar não significa a mesma coisa:

“O primeiro envolve um processo unidirecional, ou seja, a mera transmissão de dados informativos, sem atender a um processo interativo, ou bidirecional, em que são potenciadas as reações às mensagens e impacto no seu público-alvo (...) sem promover uma cultura organizacional, uma integração e identificação de cada trabalhador do grupo organizacional, ou promover uma noção de utilidade deste e do seu trabalho para o todo e, conseqüentemente, para a sociedade” (Spínola, 2017, pp.138-139).

Os critérios para a seleção dos *media* variam, de acordo com os objetivos; mensagem que se pretende transmitir, as preferências dos destinatários, as suas necessidades de informação, tal como a disponibilidade de recursos (tempo, competências, orçamento) (Gillis, 2006, p.260). Stein (2010, p. 255) salienta que, através dos canais de comunicação de uma organização, podem ser elaboradas algumas conclusões sobre a sua estrutura (o recurso a canais formais pode refletir uma estrutura mais hierárquica, enquanto o uso de canais informais pode indicar uma estrutura menos compartimentada)²⁵. Referindo alguns canais mais comuns, destacamos, no quadro seguinte, o seu propósito e a direção da comunicação.

Tabela 6. *Canais de Comunicação Interna*

Canais mais comuns	Propósito	Direção da comunicação
Email Página de notícias na intranet <i>E-Newsletters</i> ou revistas internas TV interna Placares Memos Mensagens de texto (sms)	<i>Push</i> (a informação é disponibilizada ao trabalhador /imediatez) informativo	Parte da organização (cima para baixo)
Intranet Vídeos Redes sociais	<i>Pull</i> (trazer o trabalhador à informação /atratividade) Informativo Relacional	Parte da organização para o trabalhador, que escolhe / interage com o que mais lhe interessa (sobretudo de cima para baixo, mas com possibilidade de feedback)
Reuniões de Equipa <i>Training</i> Eventos Cara a Cara (briefings de grupo; conferência com o CEO; <i>workshops</i> , <i>webinars</i> ; <i>focus groups</i>) Eventos (aniversário, <i>team buildings</i> , por exemplo)	Compreensão e debate Relacional Comportamental Motivacional	(Parte da organização – cima para baixo ou/e bidirecional)

Fonte: Elaboração própria com base em Yeomans & Fitzpatrick (2017)

²⁵ “A comunicação formal refere-se aos canais de comunicação estruturados e oficiais dentro de uma organização. A sua característica mais destacada é a adesão a protocolos, regras e estruturas hierárquicas estabelecidas (...). A comunicação informal não está sujeita a padrões organizacionais e flui de acordo com a situação, o que pode frequentemente levar a mal-entendidos ou a uma comunicação excessiva” (Alam, 2023).

Cada indivíduo opta por diferentes canais, dependendo das motivações intrínsecas mais imediatas. Por outro lado, os próprios canais apresentam características que interferem no sucesso do processo de comunicação interna e verifica-se, ainda, que a própria complexidade do conteúdo determina qual o canal a utilizar (Ruck, 2020, p.147).

Kevin Ruck socorre-se da categorização proposta por Welch, que se baseia em três atributos dos canais de comunicação interna: controlo, usabilidade e capacidade de disseminação, e adiciona uma nova categoria: a familiarização (Welch, 2012, *apud* Ruck, 2020, p.144).

Desta forma, no atributo controlo (em que medida um trabalhador pode rejeitar uma comunicação), um *briefing* enviado por email categoriza-se como controlado, ao passo que blogs e fóruns de discussão são não controlados. A realização de reuniões de equipa com um *briefing* situa-se entre os dois opostos. A usabilidade diz respeito à facilidade do trabalhador em aceder à informação de que necessita. Por exemplo, resumos breves com tópicos num email são mais apreciados do que informação colocada na intranet (*ibidem*, 2020, p.144).

O atributo distribuição coloca na direção *push* o exemplo de um briefing completo enviado por email e na direção *pull* um briefing que é disponibilizado apenas na intranet. No meio caminho entre estas duas opções, apresenta-se a solução que contempla um briefing por email com links para mais detalhes informativos na intranet. No atributo familiarização, o email e as reuniões de equipa são os que reúnem um nível mais elevado e, no campo oposto, os blogs e fóruns de discussão.

De acordo com a edição relatório *Gallagher — State of the Sector* (Gallagher, 2023, p.50)²⁶ “as fronteiras entre o digital, a impressão e o presencial continuam a esbater-se” e os canais mais referidos pelos participantes, como mais usados e com mais eficácia, são as conferências presenciais ou virtuais e, como menos eficazes, os que recorrem à impressão de materiais. Quanto à eficácia dos canais de comunicação interna, Rodrigues et al. (2018, p.118) concluem que, quando ela é considerada boa ou regular, impacta positivamente a satisfação com a comunicação.

No que se refere à relação interpessoal, os canais mais usados e os que são apontados como tendo maior eficácia são: as reuniões de equipa dirigidas por gestores de pessoal; as ferramentas de conversação empresarial (*Microsoft Teams, Cisco Jabber, etc.*); as reuniões individuais geridas por gestores de pessoal, encontros informais e eventos sociais (presenciais ou virtuais). Já as redes sociais empresariais e a extranet são considerados os menos eficazes e são também classificados como os menos usados (Gallagher, 2023, p.51).

²⁶ Reuniu mais de 2.000 organizações de todo o mundo. 38% dos inquiridos desempenhavam funções de Comunicação Interna, enquanto 34% descreveram a sua função como RH.

Tabela 7. *Uso e eficácia dos canais de Comunicação Interna*

Canais	Uso	Eficácia
Anúncios por correio eletrônico	94%	71%
Conferências presenciais ou virtuais	76%	88%
Boletins informativos eletrônicos	65%	65%
Conferências presenciais ou virtuais / auditórios (líderes seniores e/ou gestores de pessoas)	60%	80%
Vídeo	52%	69%
Chamadas em conferência Web (todos os trabalhadores)	51%	81%
Chamadas em conferência Web (líderes seniores e/ou gestores de pessoal)	46%	82%
Cartazes, cartazes, faixas, quadros de avisos	45%	47%
Sinalética digital	42%	48%
Cartas / materiais impressos enviados para casa dos colaboradores	22%	57%
Mensagens de texto	17%	76%
Revista do empregado (impressa ou digital)	16%	57%

Fonte: Elaboração própria a partir de Gallagher (2023)

Estes dados confirmam a importância da relação interpessoal no contexto das organizações e do estabelecimento de fluxos comunicacionais que promovam essa mesma relação de diálogo²⁷, facultando ao trabalhador os canais para expressar a sua “voz” junto dos vários níveis hierárquicos ou até para desencadear uma atitude proativa no processo de comunicação. Proporcionar aos trabalhadores oportunidades para expressarem os seus pontos de vista e ideias sobre aspetos relacionados com as tarefas que desempenham, ou outros temas, traduz-se num sentimento mais positivo em relação à organização (Ruck, 2020, p.83).

Sobre os fluxos comunicacionais que se estabelecem nas organizações – vertical (descendente e/ou ascendente), horizontal e transversal – o eixo vertical é condicionado pela forma como o poder se distribui pela organização hierárquica. No sentido descendente, o emissor situa-se numa posição hierarquicamente superior, fluindo do topo para a base, onde os conteúdos transmitidos estão relacionados, por exemplo, com “instruções, informações sobre regras e tarefas, regulamentos e políticas organizacionais (...)” (Mourão, 2023, p. 29). A situação inversa, no eixo

²⁷ A voz do trabalhador é um conceito aprofundado por Ruck (2020, pp.78-88) no contexto do enquadramento que apresenta para a boa prática da Comunicação Interna – AVID Framework. (Alinhamento; Voz; Identificação e Diálogo).

ascendente, denota “o grau de credibilidade e aceitação do poder e das suas decisões” (Jiménez, 1998, p.71), sendo também sinónimo de uma política de comunicação interna que aporta segurança, estimula a participação dos trabalhadores e a partilha de *know-how*. Nas palavras de Jiménez, (1998, p.72) “a comunicação ascendente satisfaz como nenhuma outra a necessidade de estima de todo o trabalhador”. Como suportes a esta comunicação ascendente, Mourão (2023, p.29) destaca “memorandos, conversas informais com o supervisor direto, inquéritos ou entrevistas a colaboradores (...)”, entre outros. Ainda no que se refere ao eixo vertical, quantos mais níveis hierárquicos e ampla for a estrutura orgânica, mais o processo descendente e ascendente fica empobrecido.

No caso do eixo horizontal, atravessando várias áreas do mesmo nível hierárquico, a comunicação interna flui num sistema aberto e semelhante ao proporcionado pelas novas tecnologias de redes digitais e serviços integrados (Jiménez, 1998, p.72). O eixo transversal caracteriza o fluxo entre várias áreas e vários níveis hierárquicos, representando a sua fluidez e espontaneidade um sinal “inequívoco de saúde organizacional e cultural” (ibidem, 1998, p.73). Estes eixos cruzam-se e, em determinadas circunstâncias, uns adquirem maior expressão do que outros. Contudo, tal como apontam Nordin et al. (2014, p. 1047), cabe à equipa da alta direção²⁸ a responsabilidade primeira de fomentar um clima de comunicação colaborativo e, mediante a análise do clima de comunicação é possível aferir as crenças e atitudes²⁹ dos trabalhadores em relação à organização.

Nesta linha, e como referido num artigo da revista *Forbes*, publicado em 2019, destaca-se a necessidade de desenvolver nos trabalhadores as competências comunicacionais como um fator que contribui para o sucesso da atividade/negócio da organização, pois, “quando estas competências são fracas, as interações entre colegas e líderes podem ter um impacto negativo na produtividade e nas emoções” (Cowie, 2019).

É possível constatar ainda que, no que se refere à preferência ou *self-service* dos canais para obter informação, são as intranets e os portais para colaboradores os canais mais utilizados. No entanto, os níveis de satisfação com as intranets são relativamente baixos (58%), principalmente devido às limitações de integração com outros sistemas e às funcionalidades sociais.

²⁸ Como se lê relatório *Effective line manager communications: a CIPR Inside study* (2021, p.7), “o papel da liderança sénior na comunicação interna é vital. A direção define o tom, dirige as prioridades e tem a maior influência a todos os níveis da organização”.

²⁹ As crenças e atitudes inserem-se no domínio da cultura. Como refere Edgar Schein, “a cultura é para um grupo o que a personalidade ou o carácter são para um indivíduo. Podemos ver o comportamento resultante, mas muitas vezes não conseguimos ver as forças subjacentes que causam certos tipos de comportamento. (...) a cultura é algo individual e, ainda assim, em constante evolução à medida que nos juntamos e criamos grupos que eventualmente criam novas culturas. A cultura como conceito é, portanto, uma abstração, mas as suas consequências comportamentais e atitudinais são realmente muito concretas” (Schein, 2004, p.8).

White et al. (2010, p.65), no estudo sobre *Internal Communication, Information satisfaction and Sense of Community: The Effect of personal influence*, relatam que “enquanto o email é eficiente para troca de informação, a preferência para a comunicação entre todos os grupos de trabalhadores continua a ser a interação cara a cara”. Quanto ao uso dos meios eletrônicos, as autoras sustentam que:

“se usados de forma ponderada, podem achatar a tradicional estrutura hierárquica da comunicação interna e dar aos trabalhadores de todos os níveis da organização o sentido de estarem a ouvir, em primeira mão, a informação que vem do topo da estrutura organizacional” (ibidem, 2010, pp. 65-66).

Também Verčič & Spoljaric, num artigo publicado em 2020, sobre como a escolha dos canais impacta a satisfação dos trabalhadores com a CI, concluíram que, apesar de a comunicação cara a cara representar normalmente o canal preferido, a escolha dos canais pelos funcionários pode variar consoante a tarefa. Num outro estudo, Santos & Ventura (2021, p.131) concluem que o e-mail é o meio mais utilizado, enquanto as redes sociais e as aplicações de mensagens não são muito bem aceites e a comunicação cara a cara gera satisfação entre os trabalhadores. Quanto aos conteúdos, há interesse em informações sobre decisões da gestão, planeamento e temas relacionados com a gestão de pessoas.

A ligação entre canais, conteúdos e fluxos de comunicação é, pois, um fator importante a considerar pelos profissionais de RP para o cumprimento dos objetivos de comunicação estabelecidos (*awareness* e compreensão; mudanças de atitudes ou comportamentos) e a respetiva correspondência quanto aos *outcomes* esperados, num processo em que os trabalhadores escolhem os canais, a frequência e o momento em que recebem e participam na comunicação (Ruck, 2020, p.150).

2.7. Síntese

Debruçámo-nos sobre a importância da Comunicação Interna nas organizações, destacando o papel significativo que desempenha devido às dinâmicas sociais, económicas e tecnológicas globais. As mudanças, tanto estruturais quanto nas formas de pensar e agir, são processos orgânicos inerentes à vida em sociedade. Por isso, conhecer, de forma abrangente e detalhada, as expectativas e motivações de comunicação dos trabalhadores e os canais através dos quais essa comunicação se efetiva, melhora o entendimento e a relação entre a organização e os seus membros, promovendo um ambiente de trabalho mais coeso e produtivo.

Sendo uma necessidade transversal a qualquer setor de atividade, no caso particular das IES, devido à sua estrutura organizacional complexa, a CI deve ser estrategicamente planeada e bem articulada para garantir que todas as partes interessadas estejam informadas, envolvidas e alinhadas com os objetivos institucionais. Além disso, a integração de paradigmas construtivistas

e pós-modernos³⁰ na prática de CI permite uma abordagem mais holística e adaptável, capaz de responder às dinâmicas das IES modernas. Ao promover um ambiente que incentiva a participação ativa de todos os membros, facilitando um fluxo bidirecional de informações através da disponibilização de canais de comunicação eficientes, a CI conduzirá a um alinhamento estratégico entre as organizações e os seus públicos.

Capítulo 3. Para quem se comunica? A diversidade dos públicos

“Se comunicar a mensagem certa, à pessoa certa, no momento certo, utilizando uma linguagem com a qual ela se identifique, é mais provável que seja ouvida, compreendida e posta em prática” (UK Government Communications Services, April 2023).

3.1. O conceito de público(s)

À semelhança do que se verifica noutras ciências sociais que integram e partilham conceitos e disciplinas e, por isso, “acabam por permanecer ambíguos e com validade conceptual limitada”, o mesmo se estende ao conceito de público(s) em RP (Eiró-Gomes & Duarte, 2005). Contudo, este facto não diminui a relevância do seu estudo e impacto na compreensão do funcionamento social e, numa escala mais alargada, da própria Democracia (ibidem, 2005). Só conhecendo “para quem se fala”, as suas características e motivações, será possível uma adequação do discurso, das respostas às reais necessidades e à concretização de uma participação efetiva dos seus interlocutores. Talvez advindo dessa tal ambiguidade, referida no início deste texto, no seio da literatura das RP, a teorização do conceito de público apresenta-se sob uma certa aura de insatisfação, como aponta Paz (2019, p.79). A heterogeneidade e a dimensão dos grupos são cada vez mais acentuadas e, como tal, cada vez mais o seu conhecimento em profundidade torna-se fundamental para gerar relacionamentos de confiança. De acordo com o pensamento de Lucien Matrat:

“O conceito de confiança incide na dimensão psicológica e social das relações públicas. Para o homem, observa Matrat (1971), as suas relações são as raízes que permitem a sua integração no grupo. Se forem boas, ou seja, de confiança, integra-se bem e obtém a afetividade necessária para a satisfação relacional. Para a empresa, a qualidade das relações que se estabelecem determina a sua coesão e, por conseguinte, a sua eficácia” (Matrat, 1971, *apud* Xifra, 2006, p.236).

Nesta linha, o estudo e gestão da segmentação dos públicos constitui, precisamente, uma das áreas estratégicas de trabalho das Relações Públicas (Spínola, 2008, p.203; 2017, p.111). Ao encontro da ideia exposta por Xifra, deparamo-nos com a noção de interdependência entre as

³⁰ De acordo com Elizabeth Toth, os profissionais de relações públicas devem adotar teorias com significado prático, incluindo o pós-modernismo, utilizando critérios de lógica interna, eficácia externa e capacidade ética para promover a harmonia social, respeitando a diversidade e as influências culturais (Toth, 2002, p.248).

organizações, que se entendem também como “células sociais” (Spínola, 2008, p.207), e os seus públicos. O estudo da relação entre as organizações e os públicos pode assumir:

“um sentido mais pragmático, mas, por outro lado, este estudo pode também inspirar-se no estudo da imagem e da reputação da organização. A ideia que temos dos outros, bem como a ideia que eles têm de nós, a forma como nos relacionamos com eles, o momento em que essa relação se dá e a razão da mesma são informações vitais para orientar a definição da agenda organizacional e, conseqüentemente, a ação comunicativa” (Spínola, 2008, p.111).

Entender como somos vistos pelos outros e vice-versa, assim como as circunstâncias e motivos dessas interações, é fundamental para uma CI eficaz. Sobre os públicos, Grunig & Hunt (1984, p.144) concebem-nos como “um sistema pouco estruturado no qual os seus membros detetam o mesmo problema, interagem diretamente ou através de um canal, e comportam-se como se fossem um corpo único”, uma definição que assenta no conceito de “consequências” e de poder. A ação de uma organização afeta um determinado grupo e, desse impacto resultará, por sua vez, uma ação destes sobre a organização. Aqui encontramos três pressupostos que definem o que é um público: enfrentam um problema comum; reconhecem a existência desse mesmo problema e mobilizam-se para solucioná-lo (ibidem, 1984, p.145), num dado momento e situação. Ou seja, um público resulta de um estado motivado por uma situação “problemática” e não constitui um estado de consciência permanente (Eiró-Gomes & Duarte, 2005a, p.454).

Os comportamentos comunicacionais dos públicos podem ser entendidos aferindo de que forma os seus membros entendem e são afetados pelos comportamentos das organizações. Nas RP, a Teoria Situacional de Grunig (Grunig & Hunt, 1984, p.148; Grunig & Repper, 1992) é uma das mais referidas para avaliar e segmentar os públicos (Eiró-Gomes & Duarte, 2005b, p.619). De acordo com esta perspetiva, são preconizadas três etapas de desenvolvimento: *stakeholder*³¹, público e *issues*.

No que respeita às dinâmicas entre as organizações e o meio envolvente, Grunig & Hunt (1984, pp.140-143) classificam-nas em ligações de autorização (legais, por exemplo); funcionais (por exemplo, fornecedores e consumidores; normativas (partilha dos mesmos valores) e difusas (partem da organização, por exemplo, um momento de crise). Destas ligações, é possível fazer um mapeamento das partes interessadas, ou seja, de *stakeholders* – indivíduos/grupos que possuem uma influência ou um interesse perante uma organização. Constituem, de acordo com Eiró-Gomes & Duarte (2005b, p.619):

“uma fase preliminar em que se encontram as pessoas que afectam ou são afectadas pelas acções, decisões, políticas ou práticas da organização. Podemos encontrar neste estágio empregados, clientes, consumidores, media, comunidade, fornecedores, investidores, parceiros de negócio,

³¹ Rawllins (2006, p.2) esclarece que “a definição de *Stakeholder* mais citada na literatura empresarial é a de Freeman, que afirma que parte interessada é “qualquer grupo ou indivíduo que é afetado ou pode afetar a realização dos objetivos de uma organização (...) Trabalhadores, clientes, acionistas, comunidades e fornecedores são aqueles mais comumente classificados como partes interessadas dentro de uma organização”.

legisladores, etc. que se encontram numa situação de equilíbrio dinâmico, e que contêm o potencial para se transformarem em públicos.”

Ainda na linha teórica defendida por estes dois autores, a distinção entre públicos, multidão e massa, é entendida da seguinte forma:

“Os “públicos” são formas de agregação humana distintas das multidões e das massas. As multidões resultam duma união física e duma interacção próxima que permite um rápido contágio de emoções e uma tendência para a homogeneidade de reacções e impulsos. O comportamento das pessoas na multidão é tipicamente menos racional e a capacidade de sugestão das multidões pode fazer com que as pessoas se envolvam em comportamentos que noutras circunstâncias mais solitárias seriam rejeitados” (Eiró-Gomes & Duarte, 2005b, p.615).

Relativamente aos públicos, ainda de acordo com Grunig & Hunt (1984) e Grunig & Repper (1992), mediante determinadas condições, a sua ação origina quatro tipologias: se enfrentam o mesmo problema são latentes; se enfrentam e reconhecem a existência de um problema, são atentos; se acumulam as duas condições anteriores e se organizam para agir sobre o mesmo, tornam-se ativos; e se não reúnem nenhuma destas três condições, os autores consideram-nos como “não público”. A analogia ao comportamento de uma molécula exemplifica a passagem por várias etapas do “estado de público”, sugerindo um processo que culmina na adoção de um comportamento comum para enfrentar uma dada situação (Grunig & Hunt, 1984, p. 144). Os conceitos de *stakeholder* e público apresentam em comum a ideia de que constituem um conjunto de pessoas que afeta ou pode ser afetado por determinada organização. Subjacente a esta constatação encontram-se dois princípios: o da mutualidade e da relação. Contudo, os conceitos de *stakeholder* e público diferem no que respeita à sua temporalidade e potencialidade de influência futura. Quanto ao entendimento do que constitui um *issue*, Cobb & Elder, sustentam que: “um assunto pode ser definido como um problema social ou político – um problema cuja resolução cria um conflito nos sistemas político ou social” (Cobb & Elder, 1972, p.82 *apud* Grunig & Repper, 1992, p.134). Quando esses *stakeholders* reconhecem um problema, aumentam o seu nível de envolvimento e se se predispõem a resolvê-lo, passam a ser designados de públicos.

Contudo, como referem, Kim et al. (2008, p.753) “problema é uma condição necessária para que um público desenvolva formas de o resolver, mas não é condição suficiente”. Ou seja, na eventualidade de a organização falhar no envolvimento dos públicos, antes de serem tomadas decisões em relação a um assunto comum, podem surgir *issues* ou até crises, enfraquecendo relacionamentos e a reputação organizacional (Grunig, 2011, p.19).

Consequentemente, é necessária uma correta segmentação dos públicos, de acordo com três variáveis situacionais: o reconhecimento do problema (contribui para a procura de informação); o reconhecimento de constrangimentos (desencoraja a comunicação, as pessoas sentem que não podem fazer nada para alterar) e o nível de envolvimento (a percepção cognitiva de um indivíduo relativamente à sua ligação com a situação) (Grunig & Repper, 1992, p.125).

Relativamente à forma como os públicos reagem às mensagens, podem ser agrupados em quatro categorias: *hot issue* (tendem a reagir a uma mensagem com forte exposição); apáticos (não reagem); *single issue* (reagem apenas a mensagens que seja do seu interesse) *hole issue* (reagem a qualquer mensagem) (ibidem, 1992, p.139).

Como concluem Grunig & Repper (1992, p.150), as RP contribuem para a eficácia organizacional quando fazem parte do processo de gestão estratégica de uma organização e quando são estrategicamente geridas: quando identificam *stakeholders*, segmentam públicos ativos a partir das categorias de *stakeholders* e resolvem *issues* que nasceram das interações entre a organização e os seus públicos, através de programas de comunicação simétrica.

Sobre a interação públicos / organizações, de acordo com Grunig & Hon (1999, p.6), registam-se seis resultados: o controlo mútuo, a confiança, a satisfação³², o comprometimento, as trocas e as relações comunitárias. Estes resultados são obtidos recorrendo à gestão das relações considerando nove dimensões: o acesso, a positividade, a abertura, as garantias, o *networking*, a partilha de tarefas, a integração, a distribuição e a dupla preocupação.

A teoria situacional dos públicos está intimamente relacionada com o processo gestão estratégica de RP, “privilegiando uma análise dos públicos em que as questões da eficácia da comunicação são centrais” (Eiró-Gomes & Duarte, 2005a, p.454). Tomando esta aceção, no contexto organizacional, se comunicar pouco pode criar um vácuo onde germinará a desconfiança e a especulação, já demasiada informação pode contribuir para que a mesma seja ignorada (Henriet & Boneau, 1990, p.16; White et al., 2010, p.69). Grunig e Repper (1992, p.124), sugerem que, para cada um dos estádios identificados, as RP desenvolvam programas de comunicação adequados que passam por:

- desenvolver objetivos formais como comunicação, assertividade, compreensão, acordo e comportamentos esperados com o programa de comunicação;
- planejar programas formais e campanhas para alcançar os objetivos;
- implementar o programa e as campanhas;
- avaliar a eficácia dos programas no que respeita ao alcançar dos objetivos e na redução do conflito advindo do problema ou *issue* inicial.

Apesar da proeminência da teoria situacional dos públicos, algumas críticas são apontadas a este enquadramento teórico. Uma delas diz respeito à forma como as organizações veem os públicos, partindo estas de uma perspetiva redutora que considera os seus interesses e não os dos

³² O resultado satisfação é apresentado como: “A medida em que cada parte se sente favoravelmente em relação à outra porque as expectativas positivas sobre a relação são reforçadas. Uma relação satisfatória é aquela em que os benefícios superam os custos” (Grunig & Hon, 1999, p.6).

seus públicos (Karlberg, 1996, p.272). Como salienta Lemon (2021), é fundamental reconhecer e abordar a complexidade dos públicos internos nas organizações para melhorar a eficácia da CI.

A pouca relevância dirigida aos “não públicos” é outra crítica. Kirk Hallahan (2000, p.501) refere que os públicos diferem quanto aos níveis de envolvimento e conhecimento, propondo que o conceito de público possa ser definido como um “grupo de pessoas que se relaciona com uma organização e que demonstra vários níveis de atividade-passividade, e que possa (ou não) interagir com outros relativamente à sua relação com a organização”, não devendo a inatividade ser considerada controlo ou manipulação, mas sim o resultado uma escolha “sobre quais os assuntos que consideram importantes ou que desejam envolver-se” (ibidem; 2000, p.503).

Do ponto de vista de Chay-Nemeth (2001, p.126), é a capacidade de participar nos assuntos pelos quais nutre um interesse específico, que define um público. Este não é meramente situacional; é um efeito histórico e político, influenciado por três condições: dependência de recursos, conectividade discursiva, e legitimidade. Esta autora apresenta uma conceção de público “como um *locus* no qual os recursos materiais e os discursos são apropriados e trocados entre os participantes para efetuar a transformação social e política ou para manter o *status quo*”, obrigando a que os profissionais de RP, nomeadamente os que operam na esfera pública, “estão obrigados, profissional e eticamente, a promover a comunicação e o diálogo crítico entre organizações governamentais e públicos, mesmo aqueles considerados categoricamente passivos” (ibidem, 2001, pp.127-128).

De acordo com Kim et al. (2008, p.761) o desafio que se coloca aos profissionais de Relações Públicas é o de continuar o desenvolver teorias de segmentação, de forma a que sejam ao mesmo tempo “ricas concetualmente, pragmaticamente úteis e fáceis de implementar”, defendendo opções de estudo que combinem métodos inter-situacionais com métodos situacionais (por exemplo, a conjugação de dados recolhidos através dos elementos demográficas, psicológicos, uso de meios de comunicação; com a teoria situacional dos públicos). A justificação das autoras aponta para que, embora os métodos situacionais permitam a identificação de subgrupos particulares que se podem tornar um público, não nos indicam, por exemplo, quais os meios de comunicação que determinado público específico escolhe para procurar informação.

Um outro olhar, tece uma visão crítica da aceção tradicional que coloca as organizações no centro das relações, sustentando que as relações entre organizações e públicos são complexas e híbridas, envolvendo uma interação entre humanos e tecnologias. Reconhecer a interdependência entre pessoas, tecnologias e outras entidades não-humanas torna-se, do ponto de vista de Paz (2019), um caminho a percorrer pelas RP, promovendo a articulação e manutenção de vínculos sociotécnicos entre organizações e públicos.

Ora, considerando a evolução tecnológica, “uma das mais distintivas características das sociedades atuais” (Sebastião, 2019, p.95), nomeadamente no que respeita às ferramentas de Inteligência Artificial³³, apontadas como “uma aplicação sofisticada de tecnologia, na qual uma máquina demonstra funções cognitivas humanas, como aprendizagem, análise e resolução de problemas (Valin, 2018, p.5) – certamente que se consubstanciará esse trajeto das RP no que respeita às relações entre públicos e organizações, não numa versão inesperada, mas numa versão que terá que ser ela própria tecnológica como também socialmente inovadora³⁴. Isto porque, como já enunciava Pereira (2011, p.99):

“já não são apenas as organizações que detêm a exclusividade sobre as oportunidades de comunicar de forma alargada, participar activamente nas questões do interesse público, ou fazer face aos crescentes avanços das tecnologias. Cada vez mais, os cidadãos privados entram na arena da comunicação organizacional, questionam as políticas de comunicação das empresas, contestam a responsabilidade das suas actuações e colaboram em tempo real nas suas iniciativas. Os novos públicos, mais informados e participativos, constituem uma parte importante das preocupações actuais dos profissionais da comunicação”.

À luz da extensão das comunicações globais mediadas e não mediadas – cujo impacto se reflete no aumento de “organizações porosas” (Phillips, 2009), característica que as torna susceptíveis a “um escrutínio mais rígido por parte dos Públicos” (Amaral, 2011) –, a tarefa de segmentar os públicos, de os entender e de estes se relacionarem com as organizações e vice-versa podem beneficiar desta interação sociotécnica desde que, como salienta Sebastião (2019, p.98):

“A IA pode ser útil, mas se for usada sem o complemento humano, pode ser prejudicial. O pensamento criativo e crítico sobre os problemas é necessário para conceber estratégias novas e inovadoras, testar abordagens diferentes e olhar para o futuro. Independentemente das tarefas e habilidades que podem ser automatizadas ou beneficiar da IA, a intervenção humana é necessária na edição, sensibilidade, inteligência emocional, aplicação de bom senso e atuação ética”.

3.2. Um público interno estratégico nas organizações: os seus trabalhadores

“Vivemos a era da segmentação, da personalização dos contatos, e a comunicação deve, obrigatoriamente, incluir esta perspectiva sob pena de perder a eficácia. Considerar que existem públicos internos (e não, um público interno) em uma organização é o primeiro passo” (Bueno, 2024).

No contexto das organizações, os trabalhadores³⁵ são considerados um dos constituintes estratégicos mais importantes (Grunig, 1992, p.536; Kim & Rhee, 2011, p.243; Seitel, 2017, p.258). Sobre os públicos internos, foco do nosso estudo, Grunig & Hunt, destacam a sua

³³ A Comissão Europeia aprovou a 1 de Agosto de 2024, o primeiro regulamento sobre a IA.

³⁴ Relativamente ao conceito de inovação social, socorremo-nos da definição de Murray et al. (2010, p.3) que o apresentam como “um processo de desenvolvimento de novas ideias (produtos, serviços e modelos) que, simultaneamente, vão ao encontro das necessidades sociais e criam novos relacionamentos sociais ou colaborações”.

³⁵ Do ponto de vista jurídico, o Artigo 4.º do Regime Jurídico da Promoção da Segurança e Saúde no Trabalho define: “Trabalhador: a pessoa singular que, mediante retribuição, se obriga a prestar serviço a um empregador e, bem assim, o tirocinante, o estagiário, o aprendiz e os que estejam na dependência económica do empregador em razão dos meios de trabalho e do resultado da sua atividade, embora não titulares de uma relação jurídica de emprego”. Consultado a 28 de maio 2024 em https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1158&tabela=leis&so_miolo=

heterogeneidade (1984, pp.254-255). Seitel (2017, p.258) esclarece que “assim como não há um *público geral*, também não há um único *público trabalhador*. Este é constituído por numerosos subgrupos: gestores seniores; supervisores de primeira linha, administrativos e trabalhadores de linha, sindicalistas, prestadores de serviços, trabalhadores contratados, entre outros”.

Os autores referem ainda que, em consequência de alterações de tarefas ou da própria estrutura organizacional (mais ou menos hierarquizada³⁶), os constrangimentos e níveis de envolvimento dos trabalhadores podem mudar e originar diferentes tipos de públicos trabalhadores. Grunig & Hunt, desenvolveram diversos estudos sobre as diferentes necessidades, comportamentos e fluxos comunicacionais (dentro e com o exterior da organização) mediante os vários públicos de trabalhadores (1984, pp.255-259), apresentando, entre outras, as seguintes conclusões:

- os trabalhadores de um nível hierárquico mais baixo, têm mais contactos com *outsiders*;
- numa organização altamente estruturada, a comunicação de baixo para cima é normalmente “enviesada” para ir ao encontro do que o superior quer ouvir;
- trabalhadores hierarquicamente situados em níveis mais distantes do topo, enfrentam maiores constrangimentos e estão menos envolvidos na organização do que os trabalhadores mais próximos do topo. Como tal, são tendencialmente mais predispostos a processar (mesmo quando se trata de informação negativa) do que a procurar informação fora da organização.

Kim & Rhee (2011), ao estudarem o comportamento comunicacional dos trabalhadores, propõem o conceito: *microboundary spanning*. O conceito de abrangência de microfronteiras descreve a extensão dos esforços voluntários de comunicação bidirecional realizados por funcionários dentro das organizações. Estes envolvem-se em atividades que abrangem microfronteiras, quando vivenciam relacionamentos de boa qualidade nas suas organizações (ibidem, 2011, p.249). Contudo, se, por um lado, são eles os “*insiders* organizacionais” (Men, 2021, p.1), que na sua relação com o exterior da organização contribuem para *outcomes* (positivos ou negativos), como por exemplo a reputação organizacional, são também uma das partes interessadas, sendo, possivelmente, os críticos mais veementes da organização se as políticas internas não atenderem às suas expectativas (Kang & Sung, 2017, p.83).

Como advogam Hazleton & Kennan (2005, p.312), “em última análise, para ambos [gestão e trabalhadores], ser capaz de construir e transmitir uma relação produtiva aos públicos externos é fundamental para alcançar objetivos como atrair investidores, clientes e novos funcionários”. A

³⁶ Consultar Tabela 26. Estruturas organizacionais e públicos.

visão apresentada pelos autores coloca as práticas de RP internas no centro da estratégia organizacional, enfatizando que, aqueles que conseguem compreender e gerir eficazmente essas relações internas, têm maior probabilidade de se adaptar ao ambiente e alcançar os seus objetivos organizacionais (ibidem, 2005, p.332).

Particularizando às IES, Kettunen (2014, pp.34-35), salienta a importância do conhecimento de todas as partes interessadas, da sua gestão estratégica e do seu contributo para aferir a qualidade nas IES. Avram (2015, p.277), conclui que a comunicação interna exerce um papel preponderante na visibilidade das IES no mercado, sendo o *staff* académico e os atuais estudantes os responsáveis diretos pela promoção externa da IES. No âmbito externo, podem ser consideradas partes interessadas: potenciais estudantes; as suas famílias; a comunidade local; sociedade; o governo; a equipa de gestão governamental que gere as IES, as autoridades locais; os atuais e futuros trabalhadores da IES, entre outros que se podem identificar na medida em que a competitividade aumenta (ibidem, 2015, p.275). Uma abordagem corroborada por Correia et al. (2019, p.164), para quem a gestão eficaz das relações internas é fundamental para construir uma imagem e reputação positiva das IES, impactando diretamente sua atratividade e sustentabilidade.

Atender a estas particularidades, à fluidez dos públicos internos e, simultaneamente, entender a estrutura organizacional, revela-se de grande importância, partindo da constatação de que os públicos internos insatisfeitos com a estrutura organizacional irão comunicar esse desagrado com o exterior, e trabalhadores de instituições menos estruturadas, mas que não se encontram informados ou com os quais pouco se comunica, também não cumprirão o seu papel de ligação com os restantes públicos (Grunig & Hunt, 1984, p.254).

Segmentar os públicos internos, avaliar a qualidade destas relações internas e a efetividade da comunicação interna apresenta-se, pois, como um fator chave para as organizações. Seitel coloca a questão de forma muito direta:

“Se as pessoas que trabalham na organização não acreditam nela, então as pessoas de fora nunca acreditarão. Portanto, uma organização eficaz e confiável e comunicações internas persuasivas são uma responsabilidade fundamental e crítica de relações públicas no século XXI” (2017, p.258).

3.2.1. A necessidade construir um sentido de comunidade?

“As pessoas querem sentir que fazem parte de uma comunidade” (Hallahan, 2004, p.11).

Olhar a diversidade dos públicos, as suas dinâmicas e a relação destes com e nas organizações, leva-nos a abordar um outro conceito, que, não sendo novo, adquiriu uma nova

dimensão, nomeadamente após o período pandémico: o sentido de comunidade³⁷ (Shen & Jiang, 2021, p. 417).

Designações como “grande resignação” passaram a caracterizar movimentos de trabalhadores, que repensaram os seus objetivos de vida, expectativas e níveis de satisfação ou valores pessoais, levando-os a deixar as suas carreiras ou locais de trabalho. Consequentemente, as organizações passaram a ter de responder de forma muito mais proativa a estratégias de *engagement* dos seus trabalhadores. Reter trabalhadores, para as organizações, passou a ser sinónimo de fazer com que haja a identificação com um propósito (Humbad, 2022). De acordo com Shen & Jiang (2021, p.415), a abordagem comunitária questiona os desafios que as organizações enfrentam perante as rápidas inovações tecnológicas, capacita os profissionais de relações públicas a irem além da construção de relações entre uma única organização e um único público, e, em última análise, contribui para um equilíbrio entre a autonomia individual e o bem comum das sociedades como um todo. Um foco na comunidade reorienta o campo de estudo das RP para aprofundar como as organizações se articulam no todo que constitui as sociedades, reconhecendo também que as organizações são formadas por comunidades e subcomunidades internas (Hallahan, 2004, pp.52-53). Outros autores, como Ashmos & Duchon (2000)³⁸, Rego et al. (2007)³⁹, Pacheco et al. (2021) referem a “espiritualidade organizacional” como crucial para a comunicação eficaz das RP. De acordo com estes autores, incorporar esta dimensão nas organizações pode fortalecer o sentimento de pertença dos colaboradores, alinhar valores organizacionais com os individuais, promover um ambiente emocionalmente equilibrado e aumentar o envolvimento, a satisfação e a produtividade. Esta perspetiva não se confunde com religião ou rituais, mas sim com a busca por um propósito mais profundo e significativo no trabalho. Investir no “capital espiritual” pode trazer benefícios tanto individuais quanto organizacionais, ajudando a enfrentar desafios contemporâneos e a promover uma cultura organizacional mais resiliente e humanizada. Nesta ótica, a CI torna-se não apenas um meio de transmitir informações, mas também um processo colaborativo que envolve todos os colaboradores na construção de um ambiente de trabalho mais saudável e satisfatório.

³⁷ Kirk Hallahan, no artigo ‘*Community*’ as a Foundation for Public Relations Theory and Practice (2004, p.29), destaca que “Kluckhohn e Starck (1988) são reconhecidos como os primeiros a argumentar que as Relações Públicas devem ser conceituadas como a tentativa ativa de restaurar e manter um sentido de comunidade”.

³⁸ Considerados os pioneiros no desenvolvimento do conceito espiritualidade organizacional.

³⁹ Numa das abordagens ao tema da espiritualidade organizacional – *i.e.* sentido de comunidade; alinhamento do indivíduo com os valores da organização; sentido de préstimo à comunidade; alegria no trabalho; oportunidades para a vida interior – os autores apresentam um estudo sobre como este conceito contribui para entender o empenhamento organizacional e a produtividade dos trabalhadores.

3.3. Síntese

Nesta etapa da abordagem teórica, concluímos que um rigoroso conhecimento de cada organização, dos seus constituintes estratégicos e das suas necessidades comunicacionais, da identificação dos fatores positivos e negativos da comunicação interna nos serviços e tarefas organizacionais, constitui uma etapa fundamental para desenhar ações estratégicas de comunicação junto dos seus públicos internos, cujo efeito se repercutirá no exterior da organização. Às duas questões: o que se entende afinal por satisfação com a comunicação e como se pode em RP aferir este conceito, é o que nos propomos desenvolver nos capítulos seguintes. Na resposta à primeira questão, começamos por abordar o conceito de satisfação com a comunicação, onde se tentará escarpelizar a sua ligação e interdependência com a efetividade da comunicação interna nas organizações.

Capítulo 4. Satisfação com a Comunicação Interna: um conceito ambíguo

“De um modo genérico, a satisfação tem sido conceptualizada quer como um estado emocional, sentimentos ou respostas afectivas (Locke, 1976; Newstrom e Davis, 1993); quer como uma atitude generalizada em relação à organização (Salancick e Pfeffer, 1977; Peiró, 1986; George e Jones, 1999), encerrando as clássicas três componentes atitudinais (cognitiva – pensamento ou avaliação acerca do objecto/pessoas; afectiva - sentimentos, emoções positivas; e comportamental – predisposições comportamentais/de intenção em relação ao objecto/pessoas). Em qualquer dos casos trata-se de um estado emocional positivo/negativo ou de uma atitude positiva/negativa face à organização e às experiências obtidas em contexto organizacional” (Miranda, 2007, p.236).

A satisfação é um construto de grande interesse para académicos e gestores, na medida em que está ligado a vários resultados organizacionais desejáveis, como compromisso e produtividade organizacional, orientação para o cliente, satisfação com o trabalho, (Clampitt & Downs, 1993; Gray & Laidlaw, 2004; Okay & Okay, 2009, p.53), *engagement*, entre outros. Gou & Wou (2015, p.217) destacam a diferença entre satisfação com o trabalho e *engagement*: “a satisfação com o trabalho é uma descrição avaliativa das condições ou características do trabalho, enquanto o *engagement* com o trabalho é uma descrição das experiências de um indivíduo resultantes desse trabalho”. Como trata Miranda (2007, p.243) “é sobretudo pelas consequências que acarreta para a organização, que a satisfação é objecto frequente de diagnóstico organizacional”. As teorias desenvolvidas no campo da psicologia social por nomes como Abraham Maslow⁴⁰ (1943 –

⁴⁰ Maslow é considerado um dos fundadores da abordagem humanística da psicologia, onde o indivíduo é encarado como um todo. A sua pirâmide das necessidades (psicológicas; segurança; pertencimento; estima e realização do potencial individual) descreve vários níveis da experiência humana, assentando na premissa de que: “o aparecimento de uma necessidade assenta geralmente na satisfação prévia de outra necessidade. O homem é um animal perpetuamente carente. Também nenhuma necessidade ou impulso pode ser tratado como se fosse isolado ou discreto; cada impulso está relacionado com o estado de satisfação ou insatisfação de outros impulsos”.

Pirâmide de Maslow), Douglas McGregor⁴¹ (1960 – Teorias X e Y) ou Frederick I. Herzberg⁴² (1966 – Teoria Bifatorial), mais focadas na questão da motivação, influenciaram o estudo e desenvolvimento do conceito de satisfação nas organizações e, conseqüentemente, da satisfação com a própria comunicação. A relação entre satisfação e comunicação tornou-se, de acordo com Varona (1988, p.7), “uma nova área de estudo desde que o termo satisfação com a comunicação foi introduzido por Dale Level”⁴³.

As primeiras definições de satisfação com a comunicação apresentam este construto como unidimensional, contudo são várias as dimensões que o integram (Downs & Hazen 1977; Clampitt & Girardi, 1996, p.85; Smidts et al., 2001, p.1052) confirmando a sua multidimensionalidade. Os trabalhadores não são meramente satisfeitos ou insatisfeitos com a comunicação em geral, mas expressam vários graus de satisfação sobre aspetos definidos (dimensões) da comunicação (Clampitt & Downs, 1993, p.6; Gray & Laidlaw, 2004, p.429; Verčič et al., 2021, p.593). A tarefa de identificar as áreas de maior e menor satisfação, e de que forma a satisfação com a CI se manifesta nos *outcomes* organizacionais, é um fator importante para que os profissionais de comunicação possam desenvolver estratégias (Clampitt & Girard, 1993, p.99) e direcionar os esforços de comunicação de acordo com os pontos mais enfraquecidos.

De forma geral, uma maior satisfação com a CI traduz-se numa maior satisfação com o trabalho (Downs & Hazen, 1977). Muchinsky (1977, p.600) salienta que “um sentimento positivo sobre a comunicação dentro da organização reflete também sentimentos positivos em relação ao ambiente psicológico da organização, à gestão em geral e à forma como os funcionários se identificam com a organização”. A satisfação com a comunicação tem um impacto positivo e estatisticamente significativo no *engagement* dos funcionários. A comunicação eficaz aumenta comportamentos de apoio e reduz a intenção de rotatividade (Abduraimi et al., 2024, pp.157-158).

Consultado a 5 de abril 2024 em <https://edition.cnn.com/world/maslows-hierarchy-of-needs-explained-wellness-cec/index.html>

⁴¹ McGregor publicou, em 1960, o livro “*The Human Side of Enterprise*”, “contribuindo para o desenvolvimento da gestão e da teoria motivacional. (...) A Teoria X sustenta que os funcionários são inerentemente pouco inclinados a trabalhar e precisam ser estritamente controlados. A Teoria Y de McGregor perspectiva a descentralização e a delegação de responsabilidades, a participação nas decisões e a avaliação do desempenho como formas de satisfação, cabendo à organização providenciar as condições e métodos necessários, por forma a que as pessoas possam alcançar os seus objetivos, direcionando-os simultaneamente para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Consultado a 5 de abril 2024 em https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/McGregor_The_Human_Side_of_Enterprise.pdf.

⁴² Como destaca Sandra Miranda (2007, p.246), “a proposta de Herzberg (1966) é porventura a mais conhecida do grande público. Com ela surge a noção de *job enrichment* e a concomitante necessidade de reestruturação/enriquecimento (e não alargamento) das funções com o fito de minimizar a monotonia no desempenho das mesmas e de incrementar a satisfação”.

⁴³ O estudo de Dale Level, intitulado *A case study of human communications in an urban bank*, data de 1959. Pode ser consultado em: <https://www.proquest.com/openview/e6999ea6f4e2d11374aad8e4b8fa66f7/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

Maior sentimento de inclusão e conexão (Graham et al., 1993, p.183), maior comprometimento organizacional (Carrière, & Bourque, 2009; Dalal et al., 2023), e menos stress (Jaafari et al., 2023, p.4) são outros aspetos potenciados, quando a satisfação dos trabalhadores com a CI é positiva.

4.1. Uma análise multidimensional

A investigação sobre satisfação com a comunicação interna nas organizações – uma medida confiável para estudar e medir os sistemas de comunicação numa organização (Verčič et al., 2021; Jaafari et al., 2023) – coloca em evidência a complexidade e a multidimensionalidade deste conceito abordado na literatura:

Para Goldhaber (1976, pp. 5-7), a eficácia ou satisfação com a comunicação e o seu impacto no desempenho organizacional são conceitos que necessitam de mais estudos para se alcançar um entendimento mais aprofundado, destacando a importância da comunicação como um processo que conecta partes do sistema organizacional e o sistema ao seu ambiente.

Já Downs & Hazen (1977), introduzem o conceito de satisfação com a comunicação como um construto emergente e multidimensional, que inclui oito dimensões (clima comunicacional, comunicação com superiores, comunicação com os subordinados, integração organizacional, comunicação horizontal, qualidade dos media, feedback pessoal e perspectiva organizacional). Os autores, estabelecem uma relação entre satisfação com a comunicação interna e satisfação no trabalho, identificando o *feedback* pessoal, a relação com o supervisor e o clima de comunicação como dimensões críticas. Na ótica de Downs & Hazen (1977, p.72), as várias dimensões da satisfação com a comunicação podem constituir um “barómetro do funcionamento organizacional, e o conceito de satisfação com a comunicação pode ser uma ferramenta útil numa auditoria à comunicação organizacional”.

Novamente Goldhaber, num artigo com Yates, Porter, & Lesniak (1978), identifica a comunicação organizacional, a quantidade de informação recebida e a idade do trabalhador como preditores importantes da satisfação no trabalho. Os autores situam as relações de comunicação entre superiores e subordinados e o envolvimento dos trabalhadores como fatores de satisfação no trabalho.

No entendimento de Redding (1978, p.429, *apud* Varona, 1988, p.7), a satisfação com a comunicação organizacional refere-se ao grau geral de satisfação que os subordinados experimentam no ambiente de comunicação global de uma organização. Para Hecht (1978, p.4) é a dimensão afetiva que se revela crucial para avaliar a eficácia da comunicação, sugerindo que a satisfação está ligada a resultados desejáveis e emoções positivas. Hecht considera a proximidade das relações que se estabelecem entre os indivíduos e o espaço temporal que decorre numa avaliação das interações comunicacionais, como variáveis que interferem na magnitude da

satisfação com a comunicação O autor refere mesmo que “imediatamente após a conversa, a satisfação é determinada pelo que aconteceu durante a conversa; o processo em si” (ibidem, 1978, p.19). A satisfação é tida como um critério para avaliar a eficácia da comunicação, relacionando-o com outros critérios como mudança de atitude, compreensão e desenvolvimento relacional” (ibidem, 1978, pp.21-22). Hecht considera a satisfação com a comunicação um *outcome* socio-emocional, que deriva das interações comunicacionais (Gray & Laidlaw, 2004, p.426; Verčič et al., 2021, p.590).

No âmbito de estudos levados a cabo por Clampitt & Downs (1987; 1993) e Clampitt & Girard (1993), as conclusões reforçam a satisfação com a comunicação enquanto conceito útil para compreender o papel da comunicação nas organizações. As dimensões comunicação com os supervisores e a comunicação com os subordinados, são destacadas como áreas de maior satisfação, sendo o feedback pessoal a que apresenta uma satisfação mais baixa. Nas suas investigações, os autores concluíram que as variáveis demográficas têm um impacto diminuto na explicação da satisfação com a comunicação e apontam a importância de considerar as necessidades comunicacionais distintas de cada organização. Entre as suas principais conclusões, figura também o papel da satisfação com a comunicação como um elemento útil para entender a satisfação com o trabalho e com a produtividade (Clampitt & Downs, 1993, p.7).

Varona (1988) reforça a multidimensionalidade do construto satisfação com a comunicação e sua relevância na literatura organizacional. Do ponto de vista deste autor, o clima comunicacional reflete tanto a comunicação organizacional quanto a pessoal, incluindo a motivação dos trabalhadores e a identificação com a organização.

Gray & Laidlaw (2004), confirmam a validade do Questionário de Satisfação com a Comunicação (ICSQ) de Downs & Hazen, considerando-o um instrumento válido para medir a satisfação com a comunicação, sustentando simultaneamente a natureza distinta das suas dimensões.

Para Verčič, Sinčić Ćorić & Pološki Vokić (2021), a satisfação com a comunicação interna é definida como a satisfação dos funcionários com vários aspetos da comunicação dentro da organização, relacionando-a positivamente com o envolvimento dos funcionários, o apoio organizacional percebido e a atratividade do empregador. As investigadoras relatam ainda uma correlação positiva entre a satisfação com a CI e satisfação com a vida. Apesar das suas constatações, reforçam a necessidade de clarificar a dimensionalidade do conceito satisfação com a CI. Tendo em conta as várias perspetivas sobre o conceito que guia este estudo académico, tomamos como referência a proposta de Downs & Hazen (1977), a qual especifica oito dimensões da Satisfação com a Comunicação aferida através de cerca de 40 itens. A investigação desenvolvida por estes autores viria a dar origem a um Questionário de Satisfação com a

Comunicação Interna – uma ferramenta que se destaca pelo seu “background teórico sólido, confiável e válido e adaptável para qualquer organização” (Ruck, 2020, p.127).

Sobre cada uma das dimensões, Downs & Hazen (1977, pp.66-68) apresentam a respectiva conceitualização:

- Clima comunicacional – os trabalhadores tendem a pensar no clima quando respondem a perguntas gerais sobre comunicação.
- Comunicação com os subordinados – reflete aspetos como a medida em que os subordinados são receptivos à comunicação descendente, a medida em que se sentem responsáveis por iniciar a comunicação ascendente e o grau em que o gestor sente que tem uma sobrecarga de comunicação.
- Comunicação horizontal – revela em que medida se verifica *grapevine* na organização, a medida em que a comunicação horizontal e a comunicação informal são precisas e fluidas;
- Feedback pessoal – diz respeito à realização pessoal e ao trabalho. O fator tempo de comunicação reflete a forma como a comunicação responde atempadamente às necessidades imediatas;
- Comunicação com o supervisor – em que medida o supervisor ouve e presta atenção quando falo, e em que medida oferece orientação para resolver problemas relacionados com o trabalho;
- Qualidade dos meios de comunicação – grau em que os trabalhadores consideram que os principais meios de comunicação da empresa funcionam eficazmente. A principal preocupação aqui é a medida em que as reuniões são bem organizadas, as diretivas escritas são bem redigidas, as publicações organizacionais são úteis e a quantidade de comunicação na organização é mais ou menos adequada;
- Integração organizacional – está relacionado a com a satisfação dos indivíduos com a informação que recebem sobre a organização e o ambiente de trabalho imediato, por exemplo, a obtenção de informações sobre as políticas e planos do departamento, os requisitos do trabalho, etc.;
- Perspetiva organizacional – reflete se os trabalhadores recebem, ou não, informações sobre as ações do governo que afetam a organização, as mudanças na organização, a situação financeira da empresa e as políticas e objetivos da organização.

De todas as dimensões, debater-nos-emos com mais algum detalhe no clima comunicacional, por ser a que poderá ser confundida com a própria satisfação com a comunicação. No entanto, o seu foco é diferente.

4.1.2. A importância de um clima comunicacional participativo

“Segundo Redding⁴⁴ (1973), o clima de comunicação é crucial para uma organização eficaz” (Bartels et al., 2007, p.177).

Ao questionarmos o grau de satisfação dos trabalhadores com a CI, é indissociável uma abordagem ao conceito de clima comunicacional – este pode influenciar a atmosfera na organização, incentivando ou, ao invés, criando obstáculos nas interações comunicacionais (Nordin et al., 2014, p.1046). Uma das várias definições apresentadas para este construto aponta para “a percepção dos trabalhadores em relação à qualidade das relações mútuas e da comunicação numa organização” (Goldhaber, 1993, *apud* Bartels et al., 2007, p.177).

Na aceção de Grunig & Hunt (1984, p.26) e Grunig (1992, p.540), o conceito de clima comunicacional diz respeito a uma atmosfera psicológica na organização que é calorosa, tolerante e participativa, e onde a qualidade de vida no trabalho, a inovação e o desenvolvimento organizacional são valorizados.

Incluímos, ainda, uma ressalva sobre os conceitos “clima” e “cultura” organizacional, para melhor entender o que se conceitua como clima comunicacional. De acordo com Moreira (2008, p.24) “embora os conceitos de clima e cultura organizacional se inter-relacionem, ou seja, um afeta o outro, eles não se sobrepõem e devem ser compreendidos de forma separada. O clima organizacional mapeia o ambiente interno da organização, opinião partilhada por Dornelles (2007, p.12). “Já a cultura é criada e mantida ao longo da história da empresa, culminando em seus valores e ideais” (Moreira, 2008, p.24). De acordo com Schein (1984; 2004) a compreensão das dinâmicas inerentes às organizações, são fundamentais para compreender a evolução da sua cultura organizacional, que o autor define como:

“padrão de premissas básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionaram bem o suficiente a ponto de serem consideradas válidas e, portanto, de serem ensinadas a novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas” (Schein, 1984, p.1)

A relação “indissociável” entre CI e cultura organizacional é frisada por Santos & Ribeiro (2023, p.56), clarificando que “não existe cultura sem comunicação, assim como é a comunicação que dá bases à cultura organizacional”.

⁴⁴ “As primeiras definições baseavam o “clima” em padrões de comunicação de gestão, mas à medida que o conceito se desenvolveu, tornou-se mais interacional. Um dos principais defensores desta perspetiva foi W. Charles Redding” (Conrad & Sollitto, 2017, p.5). Charles Redding “acreditava no progresso através do estudo da comunicação e da pesquisa empírica sobre essa comunicação. (...) era sua convicção de que os estudos empíricos podem produzir resultados que, não só podem tornar as organizações melhores lugares para se trabalhar, mas também podem ser locais onde as pessoas podem alcançar a realização pessoal” (Buzzanell & Stohl, 1999, p.25).

Tourish & Hargie (2017, p.5) citam as cinco dimensões identificadas por Redding que compõem um clima de comunicação ideal: apoio; tomada de decisão participativa; confiança; segurança e credibilidade; abertura e franqueza e, ainda, metas de alto desempenho. Numa perspectiva muito recente, o filósofo e professor de Liderança e Comportamento, Øyvind Kvalnes (2023, p.5) afirma que “o clima comunicacional manifesta-se na forma como, nos seus ambientes de trabalho, líderes e trabalhadores de uma organização conversam entre si”. Considerando a importância de fomentar o bom funcionamento do clima comunicacional, o autor identifica cinco qualidades interdependentes: 1) fricção amigável; 2) tolerância a falsos alarmes, 3) segurança psicológica; 4) espaço para a intervenção e 5) premir botões positivos.

Sintetizando a ideia principal sobre cada uma destas qualidades, Kvalnes considera que existe uma fricção amigável entre dois pontos opostos e, nos contextos organizacionais, os decisores dependem da fricção e da discordância quando procuram soluções. Através desta qualidade, o autor alude à necessidade de um clima de discurso organizacional construtivo, mediante o exercício de um sentido crítico, sem deixar de lado o tom amigável (ibidem, 2023, p.53). Sobre a tolerância a falsos alarmes, são distinguidas duas situações: as pessoas podem ser levadas a falar porque perspetivam um resultado crítico ou, por receio de que o seu contributo não seja bem interpretado, optam por ficar em silêncio em situações onde verbalizar uma preocupação poderia fazer uma diferença positiva. Se a tolerância da organização é reduzida, esta última hipótese verifica-se com mais frequência (ibidem, 2023, pp.67-68).

Quanto à segurança psicológica, o entendimento do autor é claro e apresenta-o intimamente relacionado com a dimensão da fricção amigável:

“quando as pessoas sentem que é seguro correr o risco interpessoal de contestar uma ideia ou sugestão no trabalho, podem mais facilmente envolver-se em críticas bem-intencionadas. A experiência de fricção amigável no trabalho também pode reforçar a segurança psicológica” (ibidem, 2023, p.75).

Os sujeitos predispõem-se a desafiar pressupostos comuns quando sentem que as suas iniciativas são valorizadas e, como tal, sentem-se impelidos a colaborar. Deste ponto de vista, quando os indivíduos sentem na organização a existência de um clima de segurança psicológica, é possível constatar efeitos como:

“(a) falam abertamente; (b) pedem ajuda e colocam questões, sem receio de parecerem ignorantes; (c) colaboram e ajudam os restantes membros da equipa, sem receio de serem alvo de condutas oportunistas da parte de quem recebe ajuda; (d) discutem abertamente problemas e preocupações; (e) procuram feedback sobre as suas ações e desempenho; (f) arriscam e experimentam novas soluções para problemas e oportunidades; (g) assumem os seus erros e desaires, e partilham-nos com a equipa, de modo que esta aprenda com os mesmos” (Cunha et al., 2013, p.381).

A investigadora Minjeong Kang (2024) usa o termo “dissidente” como sinónimo para “divergir de opinião”, com o intuito de destacar a importância da abertura, nas organizações, para as opiniões dos trabalhadores que, de alguma forma, desafiam o *status quo* ou as normas

estabelecidas. De acordo com Kang, embora as “vozes dissidentes” possam acarretar implicações para a reputação da organização (Kang, 2021), no âmbito da comunicação organizacional, “a dissidência é examinada principalmente sob a estrutura conceitual da voz e participação dos funcionários” e, como tal “quando expressa de forma construtiva e dentro de limites apropriados, a dissidência pode trazer novas perspectivas e abordagens alternativas para a resolução de problemas organizacionais e para a tomada de decisões”, podendo mesmo ser, de acordo com a investigadora, encarada como forma de *engagement* (Kang, 2024).

Continuando o percurso pelas características estudadas por Kvalnes, chegamos àquela que o autor designa como espaço para a intervenção, que num clima de comunicação requer manutenção e apoio constantes mediante o hábito e a repetição. Afere-se esta qualidade no clima comunicacional das organizações quando, sustenta Kvalnes (2023, p.88) “perante situações inesperadas, o grupo revela um de dois comportamentos: atêm-se a formas de atuação passadas ou mostram-se orientados para o futuro e assumem um papel de agentes inovadores”.

Por último, a qualidade de *premir botões positivos*, diríamos que uma expressão equivalente seria a que utilizam Cunha & Rego (2015, p.353) ao considerarem “interações construtivas (...) a unidade sobre a qual se constrói a virtude organizacional, energizando o sistema moral da organização”. Face ao exposto, a importância de um clima de comunicação positivo e a satisfação dos trabalhadores com a comunicação interna fortalecem a identificação com as organizações onde se inserem, contribuindo para o desempenho financeiro e o sucesso sustentado de uma organização (Smidts et al., 2001, p.1053). A relação entre o Clima Comunicacional e Satisfação com a Comunicação Interna apresenta-se como bidirecional e interdependente.

Tabela 8. *Clima comunicacional e satisfação com a Comunicação Interna*

Clima Comunicacional	Satisfação com a Comunicação Interna
Atmosfera psicológica e emocional criada pelas práticas de comunicação.	Refere-se ao grau de satisfação geral que os trabalhadores experimentam no ambiente de comunicação global de uma organização.
Inclui aspetos como a abertura, a confiança e o suporte mútuo entre os membros da organização.	Envolve a perceção dos trabalhadores sobre aspetos como a eficácia, a clareza e a acessibilidade da comunicação interna.
Permite desenhar um panorama geral das práticas e do ambiente.	Permite obter <i>insights</i> específicos sobre a experiência dos trabalhadores.
Mútua influência	

Fonte: Elaboração Própria

Entender a influência mútua entre o Clima Comunicacional e a Satisfação com a Comunicação, e o impacto combinado que exercem no ambiente de trabalho, permite que as organizações possam identificar áreas de melhoria e implementar estratégias para promover uma comunicação interna mais eficaz e satisfatória.

4.2. Abordagens à satisfação com a Comunicação Interna nas IES

Mais de meio século separa os primeiros estudos sobre satisfação com a comunicação, da atualidade. Para a compreensão e medição eficaz deste conceito, devem ser consideradas as diversas dimensões e as especificidades dos contextos organizacionais, sendo retratado na literatura sob diferentes lentes de investigação. O interesse pelo estudo da satisfação nas organizações tem adquirido particular importância uma vez que, às motivações relacionadas com o salário (Zen, 2013, p.8), outras, relacionadas com o bem-estar e a qualidade de vida nas organizações (Verčič et al., 2021, p.598), adquiriram uma grande preponderância na forma como se passou a encarar o local de trabalho e a própria forma de trabalhar.

No contexto europeu, Portugal encontra-se entre os países onde os seus trabalhadores são os mais insatisfeitos com o seu trabalho – apenas 21,6% refere sentir-se satisfeito. Entre as razões avançadas num estudo⁴⁵ publicado em 2023, verifica-se em muitas organizações uma tendência de gestão assente em modelos mais funcionalistas, em detrimento de estruturas mais orgânicas e dinâmicas. Transpondo para o setor do Ensino Superior, são poucos os estudos sobre a satisfação dos trabalhadores com a Comunicação Interna (Sharma, 2015, p.43). Na revisão de literatura sobre o tema, foram recuperados alguns exemplos que revelam, em diferentes geografias, a abordagem ao tema. Um estudo realizado numa universidade tailandesa, reforça que “o propósito da comunicação, o entendimento com as outras partes (...) são elementos importantes para construir confiança e satisfação entre todas as partes” (Pongtong & Suntrayuth, 2019, pp. 92-93). Com origem numa IES Indonésia, outro estudo concluiu que as RP são ainda consideradas uma tarefa de marketing, sendo a comunicação predominantemente unilateral e cabendo ao profissional de RP o papel de técnico e muito pouco o de “facilitador de comunicação” (Anggreni, 2018, pp.3-5). A sustentar as suas conclusões, o autor apresenta a rigidez de processos relacionados com a organização do trabalho na IES, assim como a limitação de recursos.

Destacam-se ainda dois estudos, um realizado numa IES pública, em Portugal, e outro, numa IES privada, na África do Sul, que se relacionam de forma mais direta com o âmbito desta investigação. No primeiro caso, os investigadores optaram por uma “metodologia quantitativa, tendo a recolha de dados sido feita através de um questionário aplicado pessoalmente aos

⁴⁵ Dados de um estudo Eurostat recolhidos em 2021, publicados em março de 2023 no jornal Público. Consultado a 5 de abril de 2024 em <https://www.publico.pt/interactivos/portugueses-mais-insatisfeitos-trabalho-europa/>

colaboradores de cinco unidades funcionais de uma instituição de ensino superior, no norte de Portugal” (Rodrigues et al., 2018, p.96), centrando-se nos públicos administrativo e técnico (os docentes não foram incluídos), para avaliar as percepções dos Colaboradores sobre os Processos de CI e a Satisfação com a Comunicação. Entre as principais conclusões, alertando que em diferentes IES, podem existir divergências, referem que a complexidade deste tipo de organizações, com diferentes categorias de profissões, o que dificulta uma aplicação efetiva da Comunicação Interna (ibidem, 2018, p.116). Ainda, de acordo com os autores deste estudo, “a satisfação com a comunicação não tem sido amplamente estudada no contexto das IES portuguesas e este construto deveria receber maior relevância tendo em conta a sua potencial influência em diversas atitudes e comportamentos relacionados com o trabalho” (Rodrigues et al., 2018, p.117).

No segundo caso, sobre uma IES privada, na África do Sul, as autoras apresentam um olhar crítico e um teste prático com a aplicação do questionário de Satisfação com a Comunicação de Downs & Hazen. Meintjes & Steyn (2006, p.173) alertam para o papel da gestão de topo na compreensão dos sistemas simétricos de comunicação, uma vez que, sem o seu apoio e a ação participativa, perde-se eficácia na CI e, conseqüentemente, impactará a satisfação dos trabalhadores com a comunicação (ibidem, 2006, pp.173-174). Relativamente à ferramenta utilizada, as autoras deixam recomendações para “futuras adaptações do Questionário à Satisfação com a Comunicação, bem como para a necessidade de mais investigação sobre o construto satisfação com a comunicação (ibidem, 2006, pp.174-179).

Mediante os exemplos recolhidos, reforça-se a importância do estudo e da avaliação do conceito satisfação com a comunicação interna e do seu impacto na vida das organizações e na das pessoas que a integram.

4.3. Avaliar a satisfação com a Comunicação

“a falta de uma abordagem padronizada para medir a comunicação interna, em última análise, contribui para a potencial ineficiência” O’Neil et. al. (2018, p.2).

A avaliação é uma das etapas do processo de RP que integra um ciclo contínuo: pesquisa formativa, definição de objetivos, medição, análise e avaliação. Tal como salienta Ruck (2020, p.125), o planeamento e a medição da comunicação interna são etapas às quais não se tem atribuído a devida importância. As conclusões de um estudo efetuado por Cacciatore & Meng (2022) sobre o impacto da avaliação na valorização das RP, destacam a complexidade de medir o valor dos esforços de comunicação, especialmente quando se trata da operacionalização das métricas e da interpretação dos dados. O IPR refere mesmo que “medir os *outputs* de Relações Públicas é frequentemente uma questão de contagem, identificar e observar, enquanto para os *outtakes* e

outcomes é uma questão de perguntar e levar a cabo uma extensa revisão e análise sobre o que foi dito e o que foi feito” (IPR, n.d.).

Outras razões são elencadas como a falta de tempo; a falta de orçamento; a falta de uma cultura de medição de desempenho organizacional e o receio associado à “prestação de contas” (Buhmann et al., 2018), mas também a falta de conhecimento e competências dos profissionais; ausência de metodologias, ferramentas e fraco envolvimento das lideranças, são outros elementos apontados por Buhmann et al. (2018). No atual panorama, as organizações enfrentam desafios significativos, incluindo a pressão por dados concretos e o contributo das lideranças, frisam Cacciatore & Meng (2022, pp.126-127), torna-se cada vez mais importante para apoiar os processos de medição e avaliação em RP, essenciais para melhorar a comunicação e o desempenho das organizações.

Entre esses processos, as auditorias à comunicação, envolvem a avaliação sistemática e detalhada dos processos e práticas de comunicação de uma organização com todos os seus principais grupos de público-alvo internos e externos, constituindo-se como uma prática de avaliação que permite identificar lacunas, medir a eficácia das estratégias de comunicação e contribuir para alcançar os objetivos comunicacionais (Lindenmann,1997). A aplicação do conceito de auditoria à comunicação interna permite uma análise aprofundada da satisfação dos colaboradores e da eficiência das práticas comunicacionais (Gray & Laidlaw, 2004, p.426).

4.3.1. Auditorias à Comunicação Interna

A palavra auditoria vem do latim *auditus* que significa “ouvido” e ganhou particular preponderância na primeira metade do século XX, quando a língua inglesa se apropriou deste vocábulo para designar procedimentos das áreas da contabilidade e da gestão financeira, sendo, no entanto, que estas práticas de auditoria remontam a milhares de anos –, refere Gilles Willet (1994), numa reflexão crítica sobre a auditoria de comunicação⁴⁶. Willet chama a atenção para uma distinção quanto ao que se entende por auditoria, diagnóstico e análise, que não podemos deixar de citar:

“É, portanto, necessário distinguir entre auditoria, diagnóstico e análise e não considerar estes termos como equivalentes. A auditoria consiste essencialmente em confrontar uma situação real com uma situação de referência, enquanto o diagnóstico serve, quer para colocar claramente o problema, quer para procurar as causas profundas dos sintomas que caracterizam uma situação insatisfatória. Quanto à análise, permite evidenciar os elementos constitutivos de uma situação ou de um problema, ou realizar

⁴⁶ Willet situa a primeira auditoria no âmbito da comunicação, em 1951, levada a cabo pelos investigadores Jacobson & Seashore, que analisaram as interações entre os trabalhadores de uma agência governamental norte-americana. Os investigadores procuraram identificar as ligações entre produtividade, satisfação do trabalhador e as diferentes formas de estabelecer relações entre os vários papéis hierárquicos. Entre as principais conclusões, os autores identificaram que é a comunicação que define os modelos de interações e relacionamentos entre os indivíduos e não a estrutura organizacional, refere Willet (1994, p.5).

uma procura criativa de soluções cuja aplicação deve ter em conta critérios financeiros, técnicos e humanos.” (Willet, 1994, p.3)

Na Enciclopédia de Relações Públicas, o conceito de auditoria de comunicação é contextualizado como um procedimento de investigação destinado a identificar percepções individuais sobre a organização ou sobre os meios de comunicação numa organização, com o intuito de recolher informação que permita elaborar recomendações à equipa de gestão e adequar as suas estratégias de atuação (Kinnick, 2013, pp.151-153). Kinnick salienta ainda que os termos auditoria de comunicação ou auditoria de relações públicas são aplicados para descrever uma tipologia de auditoria que envolve um campo de estudo mais vasto, no qual se insere todo o programa de comunicação da organização:

“Tal auditoria examina todas as dimensões das atividades de comunicação interna e externa da organização, juntamente com o impacto destas táticas nos principais públicos. As técnicas de pesquisa podem incluir entrevistas, *focus group* ou pesquisas com todos funcionários, consumidores, líderes comunitários, todos os materiais distribuídos dentro e fora da organização, incluindo boletins informativos, materiais de marketing, sites e relatórios anuais” (Kinnick, 2013, p.153)

Para Claire Badaracco, é aos profissionais de RP que cabe a responsabilidade de levar a cabo a tarefa de auditoria da comunicação (Badaracco, 1988 *apud* Willet, 1994, p.8). Para Badaracco, a auditoria de comunicação reveste-se de um carácter político:

“Como os processos de comunicação são intangíveis e os julgamentos sobre os intangíveis devem necessariamente ser subjetivos, a pesquisa qualitativa está presente. Os resultados de uma auditoria de comunicação estão sempre sujeitos a interpretações políticas, ao efeito *boomerang* onde os sintomas não produzem soluções, mas sim uma síndrome de “abater o mensageiro” Badaracco (1988, p.27).

E esta conotação política, como salienta Willet (1994) sobre o pensamento de Badaracco:

“advém do facto de as práticas de auditoria da comunicação colocarem em causa o que são as relações públicas, acrescentando-lhe a credibilidade da investigação científica nas ciências humanas e sociais, e fazerem evoluir estas práticas para uma função de gestão da comunicação. No entanto, este último aspeto não é universalmente aceite pelos especialistas em relações públicas” (Willet, 1994, p.8).

Na ótica deste trabalho, o papel político das auditorias é entendido na sua vertente estratégica, uma vez que se assume o papel das RP e do seu profissional enquanto interveniente na definição da orientação comunicacional nas organizações. Quanto aos resultados obtidos e à síndrome “matem o mensageiro”, entende-se que “o relatório de auditoria, juntamente com um plano de ação da direção, deve estar disponível para leitura por todos os funcionários e deve ser amplamente divulgado num resumo breve e digerível” (Tourish & Hargie, 2017, p.8), assumindo uma posição de abertura e transparência, ainda que os resultados não sejam os mais otimistas.

Considerando a variedade de tipologias de auditorias (Willet, 1994, p.1; Kunsch 2003, 2006), entende-se que o conceito de auditoria de comunicação interna se refere, de forma genérica, a uma avaliação que permite elaborar “relatórios objetivos do desempenho da comunicação interna de uma organização, assente num estudo abrangente da filosofia, conceitos, estruturas, fluxo e prática dentro da organização” (Hargie & Tourish, 2002). Verčič et al., apresentam uma proposta

que reúne dois aspetos fundamentais da auditoria: a importância da qualidade da comunicação e a correção de potenciais problemas.

“um estudo que visa diagnosticar e esclarecer os pontos fortes e fracos da comunicação organizacional e identificar problemas de comunicação interna é denominado auditoria de comunicação (Yamaguchi, 2017). As auditorias de comunicação são utilizadas para estimar a qualidade dos sistemas de comunicação nas organizações (Goldhaber, 1993; Goldhaber e Rogers, 1979; Hargie e Tourish, 2000). Eles abrangem uma ampla variedade de metodologias e abordagens de recolha de dados” (Verčič et al., 2021, p.590).

Assim sendo, as auditorias de comunicação e as avaliações de satisfação com a comunicação interna, em particular, constituem uma ferramenta de trabalho de grande utilidade para gestores e comunicadores no que diz respeito à compreensão e melhoria de processos de comunicação e, em última análise, da própria efetividade organizacional (Willet, 1994; Hargie & Tourish, 2002; Gray & Laidlaw 2004, p.427; Verčič et al., 2021, p.591). Essa compreensão é fundamental, pois:

“Os problemas e conflitos nos nossos locais de trabalho, pelos quais os auditores se interessam, são na verdade a expressão de situações complexas, não tanto devido a problemas organizacionais, mas porque os seres humanos têm a capacidade intrínseca de comunicar e projetar” (Willet, 1994, p.1).

Para Seitel, as auditorias à CI constituem a forma “mais benéfica” (2017, p.262) de pesquisa a partir da qual se constrói todo o esforço para uma comunicação efetiva com os trabalhadores, devendo fazer parte de um processo de auditoria mais exaustivo e alargado de medição e melhoria. (ibidem, 2017, p.192). Para tal, é importante considerar as linhas teóricas da comunicação organizacional que influenciam a abordagem e aplicação do processo da auditoria (Varona,1988, p.22; Gray & Laidlaw, 2004, pp.427-428; Kunsch, 2006, p.240; Gonçalves & Oliveira, 2014, pp.105-120), na medida em que os auditores podem levar a cabo o seu trabalho numa vertente que ultrapassa a componente técnica do processo, beneficiando de uma visão integrada (Kunsch, 2006, p.241). Entre outros objetivos, o resultado revela-se importante para justificar mudanças na direção estratégica, para obter aprovação da gestão para alterações nos programas de relações públicas (Kinnick, 2013, p.151) ou ainda para avaliar o nível de aceitação de uma organização aos olhos dos seus públicos estratégicos (Kunsch, 2003, pp.302-303). Avaliar a comunicação e, neste caso a satisfação com a CI, acresce um particular valor: “em vez de confiar em rumores ou boatos, uma auditoria de comunicação fundamenta e verifica a precisão das percepções dos seus trabalhadores” (Väänänen, 2010, p.2).

4.3.2. Ferramentas para medição da satisfação com a Comunicação Interna

“as técnicas utilizadas para conduzir uma investigação em Comunicação Organizacional verdadeiramente útil dividem-se em quatro categorias: métodos de inquérito por questionário, métodos de entrevista, métodos experimentais e métodos observacionais” (Varona, 1988, p.27).

De forma genérica, como sustenta FitzPatrick (2012, p.284), os profissionais de CI recorrem a quatro tipos de abordagens para aferir o entendimento e as atitudes dos trabalhadores: relacionamentos informais; *feedback*; pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa – sendo estas técnicas elementos essenciais nas auditorias de comunicação. Lindenmann (1997, p.397) especifica:

“ Técnicas de pesquisa frequentemente usadas para medir os *outcomes* de RP incluem pesquisas quantitativas (presenciais, por telefone, por correio, via fax, via e-mail, via Internet, em shoppings, etc.), grupos focais, pesquisas qualitativas de atitude em profundidade com grupos de audiência de elite, estudos de pré-teste/pós-teste (por exemplo, pesquisas antes e depois), estudos etnográficos (baseados em observação, participação e/ou técnicas de interpretação de papéis), projetos de pesquisa experimental e quase-experimental, e estudos multivariados que dependem de aplicações estatísticas avançadas, como análises de correlação e regressão, Q-sorts e estudos de análise fatorial e de agrupamento”.

Na presente investigação, iremos recorrer à pesquisa quantitativa e qualitativa, nomeadamente através da aplicação de um questionário de Satisfação com a Comunicação Interna. A escolha do questionário a utilizar baseou-se na revisão de literatura desenvolvida. Entre as inúmeras⁴⁷ ferramentas disponíveis, centramo-nos em duas: o Questionário de Satisfação com a Comunicação Interna (*Internal Communication Satisfaction Questionnaire - ICSQ*), de Downs & Hazen, e o Questionário da International Communication Association⁴⁸ (*ICA Communication Audit Survey Instrument*), uma vez que ambos são apontados como “adaptáveis por qualquer organização” (Ruck, 2020, p.127).

No caso do Questionário da ICA, autores como Willet (1994, p.8) ou Tourish & Hargie (2017, p.8), destacam a exaustividade, tempo exigido para a sua aplicação e, conseqüentemente, os custos para as organizações, como fatores que condicionam o uso desta ferramenta. No caso do Questionário de Downs & Hazen – considerada uma das mais proeminentes técnicas de auditoria, permite mapear as atitudes gerais dos trabalhadores sobre diferentes práticas de comunicação, fornecendo dados para uma visão geral sobre a forma como os trabalhadores avaliam a CI (Zwijze-Koning & Jong, 2007, p.262; Baksi & Aich, 2018, p. 644). Alguns autores apontam a omissão de aspetos relacionados com a gestão sénior da comunicação e com a tomada de decisões (Clampit, 2009, p.58) ou com a possibilidade de estabelecer recomendações mais específicas como fatores menos positivos associados ao ICSQ, recomendado, por isso, a complementaridade de técnicas qualitativas (Zwijze-Koning & Jong, 2007, p.281). Mas, por oposição ao questionário da ICA, o ICSQ “baseia-se na satisfação geral e não no volume de informação” (Ruck, 2020, p.127).

⁴⁷ “Entre os 500 instrumentos, apenas aproximadamente 20% foram utilizados três vezes ou mais, enquanto cerca de 80% foram projetados pelo investigador e usados num único artigo” (Verčič et al., 2021, p.592).

⁴⁸ A International Communication Association foi fundada em 1950 com o objetivo de promover o estudo científico da comunicação humana, incentivando a investigação académica (ICA, n.d.).

Verčič et al., (2021, p.599), destacam a qualidade do ICSQ enquanto instrumento de medição da satisfação dos funcionários com a CI. Segundo as autoras, tem boas propriedades psicométricas e é fundamentado teoricamente, sendo útil tanto para investigadores quanto para profissionais de comunicação. A sua versatilidade permite ser utilizado para avaliar a satisfação geral com a CI, bem como aspetos específicos desse processo.

Parte II – Metodologia

Capítulo 5. Metodologia

5.1. Novas perspectivas da realidade

“Os modos de fazer ciência dos pesquisadores e os resultados de suas pesquisas refletem sua visão de mundo, suas concepções de realidade e seus paradigmas. (...) a pesquisa científica, neste sentido, é uma forma de descobrir novas perspectivas da realidade (Moraes, 2018, pp.20-21).

A experiência e o entendimento dos fenómenos podem ser analisadas sob vários pontos de vista e métodos, cujo produto contribui para a edificação de vertentes do conhecimento. Marconi e Lakatos, em “Fundamentos da Metodologia Científica”, referem quatro tipos de conhecimento: o popular (baseia-se em experiências pessoais, emoções e percepções, é um conhecimento fragmentado e subjetivo que não segue uma organização sistemática); o filosófico (emerge da experiência e não da experimentação, submetendo os seus enunciados a uma coerência lógica); o religioso (apresenta uma visão sistemática do mundo, considerado infalível e indiscutível) e o científico (trata de ocorrências ou fatos que podem ser observados, testados, reformulados). Em cada investigador, estas formas de conhecimento podem coexistir, contribuindo para que a ciência seja um processo em constante construção, que não se baseia em verdades absolutas (ibidem, 2003, pp.77), mas que favorece a descoberta de novas abordagens.

5.2. Ética e investigação

“Todo o investigador, comprometido com uma investigação científica, deve assumir comportamentos éticos na consecução do seu trabalho” (Casanova & Rocha, 2022, p.10)

Subjacente a qualquer investigação, independentemente da área, dos modelos e das técnicas usadas, e de o investigador ser parte integrante do fenómeno social que se propõe investigar (*insider*) ou não (*outsider*) (Breen, 2007, p.163), residem princípios éticos e boas práticas que regem a conduta pessoal e profissional. Guiar a investigação de acordo com padrões de integridade e respeitar princípios éticos de privacidade, confidencialidade, consentimento

informado, de não maleficência (Breen, 2007, p.164; Bäckström, 2008, p.88) e de idoneidade dos métodos (escolha de métodos apropriados e eficazes para abordar os problemas de pesquisa específicos) (Flick, 2015, pp.23-24), são aspetos transversais a qualquer investigação, independentemente da posição do investigador. Quanto à dicotomia *insider/outsider*, alguns autores, como Breen (2007, p.164) e Greene (2014, p.2), consideram-na simplista e vaga, uma vez que nenhum dos termos, na prática, captura toda a experiência do investigador, situando-se esta num *continuum* entre os dois polos (Breen, 2007, p.165; Trowler, 2011). Na qualidade de investigadores, parafraseando Dwyer & Buckle (2009, p.61), “ocupamos agora o espaço intermediário, com os custos e benefícios que este estado proporciona”. Abordando os aspetos positivos e negativos da investigação *insider*, Fleming (2018, pp.311-320) aponta:

Tabela 9. *Investigador insider – vantagens e desvantagens*

Positivos:	Negativos:
<ul style="list-style-type: none"> • Acesso mais fácil e rápido a dados, documentos e indivíduos; • A confiança já estabelecida com outros membros do grupo pode levar a entrevistas mais abertas e honestas; • Conhecimento mais detalhado da cultura, práticas e dinâmicas do grupo, o que pode enriquecer a análise e interpretação dos dados; • A familiaridade com o contexto permite uma interpretação mais informada dos comportamentos, eventos e processos dentro do grupo; • A autorreflexão sobre o próprio papel dentro do grupo pode proporcionar insights valiosos e aumentar a consciência crítica do investigador sobre os dados recolhidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proximidade emocional e social com o grupo pode levar a vieses na recolha e interpretação dos dados, comprometendo a objetividade; • Manter uma distância crítica e objetiva pode ser mais difícil, o que pode influenciar negativamente a validade dos resultados; • A dupla posição de investigador e membro do grupo pode criar conflitos de interesses e dilemas éticos; • O risco de que outros membros do grupo manipulem as informações partilhadas, conscientes da posição do investigador; • Os membros do grupo podem mudar o seu comportamento sabendo que estão a observados por um insider, influenciando a recolha dos dados.

Fonte: Elaboração própria, com base em Fleming (2018)

Considerando o contexto deste estudo – as Instituições de Ensino Superior – a posição da investigadora é a de partilha de contexto, na medida em esta desempenha funções na Divisão de Comunicação e Imagem de uma IES. Reconhece-se o benefício de um maior conhecimento das dinâmicas, facilitando a recolha de dados e a possibilidade de “*rapport* com os intervenientes” (Muasya, 2023, p.40), mas tendo em mente uma abordagem que observa um distanciamento crítico (Greene, 2014, p.5). Neste sentido, optou-se por não entrevistar ninguém da IES à qual pertence a investigadora, realizando-se apenas a recolha de dados via questionário *online*.

Trowler (2008), ao abordar a investigação *insider* nas IES, oferece alguns *insights* sobre como lidar com a questão do anonimato dos participantes. Para uma rigorosa transparência na abordagem, sugere, por exemplo, pedir a um leitor independente para avaliar a "rastreadabilidade" e informar os entrevistados deste cuidado; alterar detalhes das publicações relacionadas com a organização e incluir essa referência na redação do texto. No caso do presente estudo, estas ações foram tidas em consideração. O posicionamento do investigador no contexto de estudo implica uma reflexão contínua. No fundo, independentemente da terminologia *insider* ou *outsider*, o papel do investigador é o de assegurar que a "voz dos participantes se encontre representada nas narrativas partilhadas pelo investigador" (Greene, 2014, p.12).

5.3. Desenho da investigação

"No sentido mais elementar, o design é a sequência lógica que conecta os dados empíricos às questões iniciais de pesquisa de um estudo e, em última análise, às suas conclusões" (Yin, 1994, p.19).

Independentemente do tema ou área científica, qualquer processo de investigação procura romper com as evidências do senso comum; construir um objeto de análise e teorias explicativas e, nessa medida, verificar a validade das teorias com a informação empírica, respeitando a autenticidade, curiosidade, compreensão e rigor metodológico (Quivy & Campenhoudt, 2005, p.20). Como refere Kothari, o intuito será alargar o corpo de conhecimento em si mesmo e, simultaneamente, poder contribuir com respostas a questões e preocupações práticas (2004, p.6). Mediante um protocolo de pesquisa, constrói-se um caminho onde é necessário definir o problema a investigar; delinear hipóteses de trabalho; proceder à recolha, sistematização e classificação dos dados; à análise e interpretação dos mesmos para, por último, alcançar os resultados da pesquisa (Marconi & Lakatos, 2002, p.16) – etapas de um processo de investigação que se ultrapassam, revisitam e reformulam num *work in progress*, de acordo com abordagens mais ou menos pragmáticas e flexíveis, reconhecendo a complexidade dos fenómenos sociais (Quivy & Campenhoudt, 2005, p.27).

Segundo Marconi & Lakatos, é importante considerar algumas delimitações ao estudo que se pretende realizar: do tema, dos objetivos e das hipóteses, bem como a identificação de constrangimentos inerentes (prazos, recursos, ou meios humanos, por exemplo), contributo para guiar a investigação, evitar a dispersão e alcançar resultados relevantes (ibidem, 2003, p.161).

Neste processo, começamos por formular a questão de partida deste estudo:

Pode o Inquérito por Questionário ser uma ferramenta de avaliação útil para aferir a satisfação com a Comunicação Interna nas Instituições de Ensino Superior público, em Portugal?

Na formulação da pergunta de partida, procurou-se refletir os critérios de clareza (precisa e concisa), exequibilidade (ser realista) e pertinência (compreender a realidade, as suas lógicas e constrangimentos inerentes), como referem Quivy & Campenhoudt (2005, p.42). Enquanto estratégia geral (métodos), recorreremos a uma abordagem exploratória e descritiva, com o intuito de explorar novas perspetivas, mas também descrever detalhadamente os fenómenos observados, contribuindo para uma compreensão abrangente do contexto da CI nas IES públicas portuguesas, mediante o recurso a uma metodologia mista, combinando entrevistas semiestruturadas aos responsáveis pela área de Comunicação nas IES, com a aplicação de inquéritos por questionário destinados a aferir a Satisfação dos trabalhadores (docentes e não docentes) com a CI nas IES. As entrevistas permitem explorar perceções detalhadas, enquanto os questionários possibilitam a recolha padronizada de dados, facilitando a quantificação de variáveis e a análise estatística dos dados. A combinação de métodos qualitativos e quantitativos permite obter uma compreensão mais completa e detalhada do objeto de estudo. Propomos, desta forma, um enquadramento detalhado, abrangendo tanto as estratégias gerais quanto os procedimentos específicos utilizados, conforme descrito a seguir.

5.4. Abordagem metodológica

5.4.1. Tipologia de estudo quanto ao objetivo: exploratório e descritivo

“Os estudos exploratórios são normalmente realizados com três propósitos: (1) simplesmente para satisfazer a curiosidade do investigador e o desejo de melhor compreensão, (2) para testar a viabilidade de realizar um estudo mais cuidadoso e (3) para desenvolver os métodos a serem utilizados num estudo mais cuidadoso” (Babbie, 1986 apud Piovesan & Temporini, 1995, p.320).

De acordo com Piovesan & Temporini (1995, p.321), um estudo exploratório caracteriza-se pela sua natureza qualitativa e contextual e pode ser caracterizado como um estudo prévio levado a cabo com a finalidade de melhor adequar o instrumento de medida à realidade que se pretende conhecer. Trata-se de uma tipologia de estudo que proporciona ao investigador o contacto com as perceções e conceitos e até possíveis correções de viés. Complementarmente, uma investigação descritiva permite “estudar, compreender e explicar a situação actual do objecto de investigação” (Carmo & Ferreira, 1998, p.213). De acordo com Treviños, os estudos descritivos exigem do investigador um conjunto de informações prévias sobre o que se deseja pesquisar e podem proporcionar a correlação entre variáveis, designando-se assim de estudo “descritivo correlacional”, ou “estudos de casos” quando esses estudos visam aprofundar a descrição de uma determinada realidade (Treviños, 1987, p.110).

5.4.2. Tipologia de estudo quanto à natureza: mista

Perante os aspetos ontológicos (a natureza do que se pretende estudar) e os aspetos epistemológicos (que dizem respeito à relação do investigador com o objeto de estudo), o debate entre as duas derivações metodológicas (qualitativa ou quantitativa) tem vindo a esbater-se convergindo para uma complementaridade metodológica (Coutinho, 2004, p.44; Coutinho, 2011, pp.30-31; Creswell, 2009). Tendencialmente, um estudo apresenta-se mais qualitativo do que quantitativo ou vice-versa e é neste *continuum* que os métodos mistos, incorporando elementos de ambas as metodologias, permitem potenciar os resultados obtidos (Creswell, 2009; Fassio, 2018, p.75; Álvares, 2021, p.7). Será, em suma, o problema a estudar o guia essencial da(s) metodologia(s) a adotar, considerando que a perspetiva quantitativa (positivista) e a qualitativa (interpretativa) se constroem de formas distintas.

Tabela 10. *Processo de uma investigação quantitativa versus qualitativa*

Investigação Quantitativa	Investigação Qualitativa
Teoria a testar	Construção da teoria
↓ Problema e hipóteses derivadas da teoria	↑ Identificar padrões
Conceitos e variáveis operacionalizados a partir da teoria	Formar categorias de dados
Recolha de dados que confirmam a teoria	Levantamento de questões
	Investigador recolhe dados

Fonte: Elaborado a partir de Coutinho (2011, p.26)

Ponderar as vantagens e desvantagens de cada abordagem, a sua adequabilidade, e se a estratégia escolhida permite obter a informação necessária, é uma tarefa para a qual o investigador deve estar preparado.

Tabela 11. *Abordagens quantitativas e abordagens qualitativas: vantagens e desvantagens*

Análise quantitativa	Análise qualitativa
<ul style="list-style-type: none"> • Número alargado de casos; • Recolha de informação num conjunto limitado e previamente definido; • Recurso a instrumentos padronizados (exemplo: inquéritos por questionário); • Recurso a técnicas de amostragem; • Análise de relações entre variáveis; • Processo dedutivo. Investigação empírica; • Com uma apresentação tendencialmente numérica, apresentam dados que descrevem, em termos formais, as relações, interações e estruturas; • Tendencialmente com universos amplos, maior número de unidades de análise, explorando universos ou amostras (eventualmente estratificadas) destes. Maior recurso à estruturação prévia; • Processos comparativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número reduzido de casos; • Recolha de informação em profundidade e em continuidade; • Recurso a instrumentos pouco padronizados (exemplo: entrevista); • Recurso a técnicas de análise de conteúdo; • Explora várias dimensões, com o intuito de compreender um fenómeno na sua abrangência; • Processo indutivo; • Descritos em forma de texto, apresentam (entre outros) enunciados de representações ou de atribuições causais, ou a descrição de estratégias de ação; • Tendencialmente com poucas unidades de análise, mas com maior complexidade, tem propósitos exploratórios, explicativos ou em profundidade; • Adequa-se ao estudo de casos.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Álvares (2021)

Neste estudo de caso, adotou-se uma abordagem mista, por ser particularmente útil quando se deseja validar resultados qualitativos com dados quantitativos, ou vice-versa, proporcionando uma triangulação dos resultados e aumentando a robustez das conclusões. O estudo de caso é um método de pesquisa que recorre a fontes de dados múltiplas e variadas, recolhidos no seu contexto real, com o objetivo de explicar, explorar ou descrever fenómenos atuais inseridos no seu próprio contexto, apresentando-se como um “contributo inigualável, para a compreensão que temos dos fenómenos individuais, organizacionais, sociais e políticos” (Yin, 2004, p.21). Perante a generalização de alguns autores relativamente à associação do estudo de caso a uma investigação maioritariamente qualitativa, Coutinho (2011, p.295), afirma que “é, todavia, uma concepção errada já que o estudo de caso pode também ser conduzido no quadro de outros paradigmas”.

5.5. Objetivos de pesquisa e formulação das hipóteses

De acordo com Kothari (2004, p.14), os objetivos de pesquisa podem ser agrupados em quatro categorias: exploração, descrição, diagnóstico e experimentação. Um desenho de pesquisa flexível, que possibilite considerar vários aspetos distintos de um problema, é considerado

apropriado, se o propósito de um estudo é exploratório – como se verifica com o estudo em questão. Para fortalecer a resposta à questão de partida – profundamente orientadora do trabalho do investigador, especialmente quando se tem pouca experiência, como salienta Triviños (1987, p.107) –, foram elaborados os seguintes quatro objetivos de pesquisa:

- Identificar, no processo de gestão da função de Relações Públicas com os trabalhadores, o valor atribuído à avaliação da Comunicação Interna nas Instituições de Ensino Superior (IES);
- Obter a opinião dos responsáveis de Comunicação das IES sobre a importância da avaliação da satisfação dos trabalhadores com a Comunicação Interna;
- Identificar os fatores que influenciam a satisfação dos trabalhadores com a Comunicação Interna nas IES;
- Contribuir para o debate teórico sobre o conceito de satisfação com a Comunicação Interna, identificando possíveis áreas de melhoria na prática de Relações Públicas.

Mediante a revisão de literatura, que permite situar o estudo no contexto (Coutinho, 2011, p.55), algumas linhas podem começar a desenhar-se na mente do investigador, colocando-o perante algumas possibilidades de resposta, as chamadas hipóteses indutivas. As hipóteses de trabalho apresentam-se como suposições provisórias orientadoras do foco da pesquisa, devendo ser específicas e limitadas ao estudo em questão, direcionando o investigador e indicando os tipos de dados e métodos de análise a serem utilizados (Kothari, 2004, p.13; Coutinho, 2011, p.48). Elaborando, Lakatos & Marconi, apresentam a hipótese como um enunciado geral de relações, que pode ser explicativa ou preditiva, deve ser compatível com o conhecimento científico (coerência externa), logicamente consistente (coerência interna), além de ser passível de verificação empírica (ibidem, 2003, p.242). Face ao exposto, consideramos as seguintes hipóteses de investigação:

Através das entrevistas exploratórias com responsáveis pela Comunicação nas Instituições de Ensino Superior:

H1 – Os responsáveis de Comunicação das IES consideram a avaliação da satisfação com a Comunicação Interna uma questão fundamental no planeamento estratégico da sua atividade.

H2 – As ferramentas de avaliação da satisfação dos trabalhadores com a Comunicação Interna têm um contributo relevante no cumprimento dos objetivos estratégicos das IES.

H3 – Nas IES portuguesas não é frequente a aplicação de ferramentas de avaliação da satisfação dos trabalhadores com a Comunicação Interna.

H4 – A identificação de áreas de melhoria nas práticas de Comunicação Interna tem um impacto positivo na satisfação dos trabalhadores das IES.

Através da aplicação do Questionário de Satisfação com a Comunicação Interna aos trabalhadores docentes e não docentes de IES públicas:

H5 – Os trabalhadores das IES portuguesas estão satisfeitos com Comunicação Interna praticada nas suas organizações.

H6 – Existe uma diferença entre as várias dimensões da satisfação com a Comunicação Interna nas IES (*clima comunicacional; relação com os supervisores e subordinados; integração organizacional; qualidade dos media; comunicação horizontal; perspetiva organizacional e feedback pessoal*).

Tal como sublinha Creswell, “as questões e hipóteses de pesquisa restringem a declaração de propósito e tornam-se sinais importantes para os leitores” (2009, p.134), ajudando o investigador a estruturar o seu estudo e a sistematizar a recolha de dados.

5.6. Instrumentos e procedimentos de recolha dos dados

“Técnica é um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte” (Marconi & Lakatos, 2002, p.62).

5.6.1. Revisão de literatura

“quando se delimitava e justificava o tópico, começava a revisão sistemática de literatura (que, naturalmente, para ter uma visão geral do problema, havia começado antes)” (Treviño, 1987, p.131).

Esta fase do trabalho permite explorar e reunir um conjunto de informações, com o intuito de construir um quadro teórico e concetual que sustenta cientificamente a investigação. Marconi & Lakatos (2002, p.72) advertem para a necessidade de observar alguns critérios nas fontes consultadas, nomeadamente, independência; conteúdo e orientação; difusão e influência, grupos de interesse ou autoria das informações recolhidas. Essa atenção exigida ao investigador, adquire novos contornos, “uma vez que a introdução da tecnologia acrescenta outros decisores e atores, como será o caso da inteligência artificial (IA), que funcionam com outros princípios e critérios, e um quadro ético distinto” como salientam Mouraz et. al. (2021, p.257), exigindo um *upgrade* das *skills* do investigador para “novas e mais sustentadas competências digitais, reflexivas, comunicacionais e éticas” (ibidem, 2021, p. 266). No caso desta dissertação, a revisão de literatura partiu de quatro eixos temáticos:

- As Relações Públicas e a sua evolução enquanto disciplina e prática;
- A Comunicação Interna e a sua presença nas IES;
- A Satisfação com a Comunicação Interna;
- A avaliação enquanto etapa do processo de RP e prática nas IES.

E porque,

“A ciência lida com conceitos, isto é, termos simbólicos que sintetizam as coisas e os fenômenos perceptíveis na natureza, do mundo psíquico do homem ou na sociedade, de forma direta ou indireta. Para que se possa esclarecer o fato ou fenômeno que se está investigando e ter possibilidade de comunicá-lo, de forma não ambígua, é necessário defini-lo com precisão” (Marconi & Lakatos, 2003, p.225).

Inserido nas grandes temáticas, procurou-se ainda especificar os seguintes conceitos:

- Relações Públicas;
- Comunicação Interna;
- Públicos;
- Satisfação com a Comunicação Interna;
- Clima Comunicacional;
- Avaliação em Relações Públicas.

5.6.2. Entrevista

“Toda a acção de pesquisa se traduz no acto de perguntar” (Ferreira, 1986, p.165).

De acordo com Gudkova (2018), *interviewing*, ou a atividade de colocar questões, é algo que faz parte da vida quotidiana e um dos métodos principais para recolha de dados em ciências sociais. Dependendo de fatores como a preparação do investigador e o rumo durante a entrevista, o investigador irá obter resultados distintos (ibidem, 2018, pp.75-76).

De acordo com a ordem das questões, a entrevista pode ser considerada standardizada (as questões são colocadas de acordo com uma ordem) ou não standardizada (o entrevistador decide a ordem das perguntas, caso a caso). De acordo com o conteúdo da questão, podem ser consideradas estruturadas (as chamadas questões fechadas), semiestruturadas ou não-estruturadas (de resposta aberta), neste caso, dando maior liberdade de resposta ao entrevistado (Fontana & Frey, 1994, pp.363-365).

As entrevistas estruturadas, mais aplicadas em investigação quantitativa, apresentam-se particularmente úteis para recolher informação de um grande número de respondentes e com um custo muito baixo, de mais fácil codificação e explicativas do comportamento humano no contexto de categorias predefinidas. Já as entrevistas não estruturadas ou semiestruturadas (de natureza qualitativa), são mais usadas em estudos exploratórios cujo intuito é investigar e descrever um determinado fenómeno (Gudkova, 2018, p.79).

Contudo, se por um lado, as entrevistas não estruturadas ou semiestruturadas permitem uma maior liberdade ao entrevistador (alteração da sequência, incluir alguns aspetos e excluir

outros), no momento de análise das respostas, aumenta a dificuldade e o tempo que o investigador tem de dedicar à tarefa (Kothari, 2004, p.98).

No caso da entrevista livre (não standardizada e não estruturada), o entrevistador guia a conversa, permite uma caracterização do comportamento do entrevistado, uma maior profundidade relativamente ao assunto estudado onde o entrevistador/investigador tem um papel ativo. Possibilita uma relação próxima, uma reação ao que o entrevistado diz, encorajando a partilha de experiências e emoções. Gudkova (2018, p.80) menciona que, na pesquisa qualitativa, é mais frequente usar o termo conversa em vez de entrevista precisamente devido a estas características de “interatividade e coconstrução”, enriquecida pelos *insights* sobre como as pessoas percebem e compreendem a realidade. De forma genérica, entre as vantagens e desvantagens associadas à técnica da entrevista, é possível salientar:

Tabela 12. *Vantagens e desvantagens da entrevista*

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Permite obter mais informações e também com maior profundidade; • Pode ser um recurso para produzir uma amostra quase perfeita da população em geral; • A oportunidade de reestruturar perguntas está sempre presente, especialmente no caso de entrevistas não estruturadas; • O método de observação também pode ser aplicado ao registo de respostas verbais a várias perguntas; • Facilidade de obtenção de informações relacionadas com a experiência pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> • É um método caro, especialmente quando são colhidas amostras geográficas grandes e amplamente espalhadas; • Permanece a possibilidade de parcialidade do entrevistador, bem como do entrevistado; • Alguns entrevistados podem não ser facilmente acessíveis através deste método e, nessa medida, os dados podem revelar-se inadequados; • Este método é relativamente mais demorado, especialmente quando a amostra é grande.

Fonte: Elaboração própria, com base em Kothari (2004, pp.98-99)

Quivy & Campenhoudt (2005, pp.194-195) salientam o facto de que “a flexibilidade do método pode levar a acreditar numa completa espontaneidade do entrevistado e numa total neutralidade do investigador”, uma consideração que o investigador não deve descurar. Este deve estar consciente das suas próprias influências e preconceitos durante o processo de recolha de dados, assim como da necessidade de criar um ambiente onde o entrevistado se sinta à vontade para partilhar as suas experiências e opiniões de forma autêntica. Portanto, a reflexão crítica sobre a dinâmica da entrevista é essencial para garantir a validade e a credibilidade dos dados qualitativos obtidos. A este propósito aludem Brinkmann & Kvale (2005, pp.164-165), ao considerarem que, na entrevista, a relação de poder é assimétrica; a entrevista é um diálogo unidirecional; pode ser um diálogo manipulativo e o entrevistador detém o monopólio da interpretação.

5.6.2.1. Preparação da entrevista – a construção de um guião

Apesar de se tratar de uma situação encarada como uma conversa, a preparação é importante, uma vez que o resultado da interação entre as duas pessoas depende dos “esforços” de ambos. As competências do investigador e o seu envolvimento são por isso importantes, no que se refere ao âmbito e profundidade da informação recolhida junto do entrevistado. As entrevistas são um grande desafio para os investigadores, desde logo pelas “expetativas, stress e falta de experiência” (Gudkova, 2018, p.86).

Carmo & Ferreira destacam, na fase de preparação da entrevista, a elaboração de um guião, que deve “encadear as questões de forma adequada ao objectivo da pesquisa” (1998, p. 134). Assim, na preparação da entrevista aos responsáveis de Comunicação das IES, não standardizada e semiestruturada, desenhou-se um guião com 15 perguntas, apoiando-nos na revisão de literatura efetuada no âmbito desta dissertação e ainda suportadas por algumas citações consideradas interessantes do ponto de vista do enquadramento teórico que oferecem (guião no apêndice ii). As perguntas foram estruturadas em três eixos temáticos: CI nas IES (1 a 6), Satisfação com a CI e Avaliação (7 a 14), Desafios à CI nas IES CI (15).

Num trabalho prévio de identificação das IES públicas em Portugal (universidades e politécnicos), procurou-se identificar os responsáveis pela Comunicação em cada uma delas (reitorias/presidências, faculdades/escolas). Com recurso a informação pública⁴⁹, disponível nos websites das IES e na rede LinkedIn, sobre o percurso profissional e respetivos contactos profissionais, foram identificados 11 responsáveis de Comunicação. Este levantamento, decorreu entre os meses de março e abril de 2024. Salienta-se ainda que, apesar de fazerem parte do mesmo universo profissional da investigadora, não há qualquer relação profissional ou pessoal com os entrevistados. A escolha baseou-se apenas no critério definido: responsáveis de comunicação das IES, ao nível das diversas reitorias. A definição deste critério tentou refletir uma maior equidade na fase posterior de análise dos resultados, uma vez que as diferenças entre as IES são acentuadas, desde logo na dimensão e estrutura.

5.6.2.2. Protocolo das entrevistas

Considerando o universo das 14 universidades públicas, foram solicitadas, via email, entrevistas com os responsáveis de todas elas (nos apêndices iii e iv, o texto do convite que seguiu por email e o termo de participação, respetivamente). Destes, sete acederam de imediato; três mostraram interesse inicial, mas não deram seguimento; dois não responderam aos vários emails e contactos telefónicos e um revelou algum constrangimento, devido a questões de anonimato, mas

⁴⁹ A partir deste levantamento, construíram-se as tabelas que integram o Apêndice xi.

acedeu participar. Por questões de agenda, dois entrevistados solicitaram acesso prévio às questões. Foram também enviados pedidos de entrevista para os responsáveis de comunicação de 11 Institutos Politécnicos. Destes, apenas três responderam e acederam de imediato. Por razões de conveniência, optou-se, por prosseguir apenas com estas três respostas positivas da parte dos responsáveis de comunicação dos Politécnicos. O processo de entrevistas decorreu entre 21 de maio e 7 de junho de 2024.

Tabela 13. *Entrevistas aos responsáveis de comunicação das IES*

Entrevistado/a	IES	Data	Registo Zoom	Acesso Prévio ao Guião	Duração
Entrevistado 1	IES 1	21 maio 2024 (15h30)	“audio1368986135.m4a”	Não	35m21s
Entrevistado 2	IES 2	22 maio 2024 (11h00)	“audio1576366291.m4a” “audio1825764823.m4a”	Não	38m15s 11m22s
Entrevistado 3	IES 3	23 maio 2024 (15h00)	“audio1154497310.m4a”	Não	31m15s
Entrevistado 4	IES 4	24 maio 2024 (12h00)	“audio1557719736.m4a”	Não	30m52s
Entrevistado 5	IES 5	27 maio 2024 (15h00)	“audio1825956038.m4a”	Não	39m14s
Entrevistado 6	IES 6	29 maio 2024 (15h00)	“audio1139838945.m4a” “audio1424236254.m4a”	Não	34m43s 27m
Entrevistado 7	IES 7	31 maio 2024 (12h00)	“audio1648220713.m4a” “audio1375066412.m4a”	Não	37m 57s 8m27s
Entrevistado 8	IES 8	3 junho 2024 (14h00)	“audio1593396141.m4a”	Sim	36m 31s
Entrevistado 9	IES 9	4 junho 2024 (10h30)	“audio1057850859.m4a” “audio1109257100.m4a”	Não	34m 38s 15m 45s
Entrevistado 10	IES 10	4 junho 18h45	“audio1138662907.m4a” audio1548850738.m4a	Sim	37m 58s 39m 10s
Entrevistado 11	IES 11	7 junho 10h30	“audio1792848415.m4a” “audio1830779792.m4a”	Não	39m 02s 31m13s

Também por razões de conveniência, optou-se por realizar as entrevistas recorrendo à plataforma de videoconferência Zoom. Embora os aspetos positivos e negativos da recolha de dados através desta tecnologia tenham por base avaliações subjetivas sobre a qualidade dos dados, vários estudos têm vindo a ser realizados e a classificar as entrevistas online como viáveis e aceitáveis (Archibald et al., 2019, p.2), sem, contudo, deixar de ressaltar questões éticas e de segurança, inclusivamente relacionadas com os próprios temas abordados, quando se usam este

tipo de plataformas (Thunberg & Arnell, 2022, p.763). No entanto, as suas vantagens são indiscutíveis, nomeadamente ao proporcionarem uma comunicação em tempo real com indivíduos geograficamente distantes, possibilitando alcançar uma maior dimensão amostral (Archibald et al., 2019, p.2; Peasgood et al., 2023, p.10). As entrevistas realizadas em ambiente digital, que utilizam *software* que permite a comunicação áudio e visual, são encaradas como um novo meio de comunicação (Thunberg & Arnell, 2022, p.765).

Apesar de alguns constrangimentos envolvidos (ajuste de horários, disponibilidades de agenda, tempo limitado da plataforma gratuita Zoom), tentou-se criar uma atmosfera de confiança, num tom cortês e coloquial (Kothari, 2004, p.99), que se considera ter sido alcançado. Salienta-se que, por uma questão de coerência relativamente à privacidade dos entrevistados, não se anexam as transcrições integrais das conversas. Adianta-se que estas foram transcritas com recurso à ferramenta *fireflies.ai*, seguidas de revisão quanto a possíveis gralhas e enviadas para conhecimento dos entrevistados.

5.7. Inquérito por questionário

De acordo com Dias (1994, p.5), “o inquérito por questionário é uma técnica de investigação que, através de um conjunto de perguntas, visa suscitar uma série de discursos individuais, interpretá-los e depois generalizá-los a conjuntos mais vastos”. A sua utilização é particularmente útil quando necessitamos obter informações sobre uma ampla variedade de comportamentos de um indivíduo ou o mesmo tipo de variável para muitos indivíduos (Bäckström, 2008, p.56). É considerado uma técnica de observação não participante e pode ser caracterizado mediante três princípios: aplicam-se a unidades sociais; as unidades inquiridas são tomadas como equivalentes e os fenómenos sociais existem independentemente das relações sociais que os determinam (Ferreira, 1986, p.169). Marconi & Lakatos (2003, p.201) elencam algumas vantagens e desvantagens desta técnica:

Tabela 14. *Vantagens e desvantagens do inquérito por questionário*

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Economia de tempo; • Grande número de dados; • Maior número de pessoas alcançadas, simultaneamente; • Abrange uma área geográfica mais ampla; • Respostas mais rápidas e mais precisas; • Maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato; 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa taxa de respostas; • Impossibilidade de ajudar o participante em questões mal compreendidas; • A dificuldade de compreensão, por parte dos participantes, pode conduzir a uma uniformidade aparente; • Na leitura de todas as perguntas, antes de respondê-las, uma questão pode influenciar a outra; • A devolução tardia prejudica o uso dos dados recolhidos;

-
- Mais segurança (as respostas não serem identificadas);
 - Menos risco de distorção (não influência do pesquisador);
 - O participante escolhe o momento mais disponível para responder;
 - Mais uniformidade na avaliação (natureza impessoal do instrumento).
- O desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos torna difícil o controlo e a verificação;
 - Exige um universo mais homogéneo.
-

Fonte: Elaboração própria, baseada em Marconi & Lakatos (2003, p.201)

A eficácia e a validade das respostas de um questionário dependem intrinsecamente da forma como o mesmo foi construído, devendo ser conciso: se muito longo, pode provocar desinteresse; se demasiado curto, pode não fornecer informações suficientes. Partindo de um conjunto de reflexões e pesquisas prévias realizadas pelo investigador, o Inquérito por Questionário reflete a construção teórica de um conceito, que, por sua vez, se apoia um conjunto de dimensões analíticas, a partir das quais definem indicadores que permitem a dedução de respostas (Álvares, 2021, p.9). Para Quivy & Campenhoudt (2005, p.188) o inquérito por questionário distingue-se da simples sondagem na medida em que “visa a verificação de hipóteses teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses sugerem”.

Para Kothari (2004, p.1003), um “questionário bom” deve ser o mais curto e simples possível, as perguntas devem apresentar uma sequência lógica, as questões pessoais devem ser deixadas para o final e devem ser evitados termos técnicos e expressões vagas que possam dificultar a interpretação. As perguntas podem ser dicotómicas (respostas sim ou não), de múltipla escolha (respostas alternativas listadas) ou abertas, sendo a análise destas últimas mais exigente e, por isso, evitadas na medida do possível. Por norma, devem existir algumas perguntas de controlo no questionário que indiquem a confiabilidade do respondente. No caso particular desta dissertação, partimos de uma adaptação do questionário de Downs & Hazen (referido no capítulo 4). Mediante a pesquisa efetuada, este instrumento revelou-se apropriado, fiável e flexível à introdução das adaptações que se consideraram pertinentes, indo ao encontro do que defendem, por exemplo, Carmo & Ferreira, (1998, p.214) quando sustentam: “É possível, no entanto, utilizar um instrumento já existente desde que este se revele adequado”. Algumas adaptações foram introduzidas, tal como a seguir se explica.

5.7.1. Processo de adaptação do questionário

Para elaborar este questionário a aplicar nas IES portuguesas, numa primeira fase, as dimensões e os respetivos itens originais foram traduzidos (inglês para português). Os itens do questionário foram recuperados de Varona (1988) e de Meintjes & Steyn (2006). Convém salientar que Varona aplicou uma escala tipo Likert (muito satisfeito; satisfeito; pouco satisfeito;

indiferente; pouco insatisfeito; muito insatisfeito e insatisfeito) e Meintjes & Steyn, uma escala Likert (extremamente insatisfeito; insatisfeito, neutro, satisfeito, extremamente satisfeito).

As questões foram adaptadas ao contexto que se pretendia aplicar e com o intuito de “criar um sistema de perguntas o mais organizado e coerente possível, seguindo uma ordem lógica” (Bäckström, 2008, p.60). Desta forma, optou-se por estruturar o questionário de acordo com uma lógica que segue uma abordagem mais geral para os aspetos mais particulares, terminando com as questões sociodemográficas (estas, perfazem seis temas: género, idade, categorial profissional, tempo de trabalho na IES, identificação da IES – sendo esta opcional –, e formação académica). Com o propósito de obter informação complementar, às oito dimensões originais da satisfação com a CI de Downs & Hazen, acresceram cinco questões incidindo na motivação para o desempenho das tarefas; na satisfação com a função desempenhada; nas preferências pelos canais de comunicação; na identificação com a política de CI e na identificação de valores institucionais, respetivamente. Perfazendo um total de 18 questões (incluindo a caracterização). Contam-se 57 itens de avaliação da satisfação com CI. A estrutura e enquadramento do questionário, encontra-se em apêndice a este trabalho (Apêndice vii).

5.7.2. Escalas

Em relação à construção do questionário, passamos a referir a tipologia das escalas adotadas, afinal a aplicação de um questionário visa medir aspetos como atitudes ou opiniões do público-alvo. Através da sua aplicação, o investigador pode obter uma compreensão clara da natureza e significado contextual quanto ao posicionamento dos inquiridos (Bäckström, 2008, p. 84; Costa Júnior et al., 2024, p.363). Dois tipos de escalas são mais frequentes nos questionários: as nominais (este tipo de escala consiste num conjunto de categorias de resposta qualitativamente diferentes e mutuamente exclusivas, por exemplo sim/não) e as escalas ordinais (admitem uma ordenação numérica das suas categorias, mas não é possível medir a magnitude das diferenças entre as categorias) (Hill & Hill, 1998, pp.21-27).

Dentro das escalas ordinais, destacam-se as escalas de Likert⁵⁰. Perante um conjunto de proposições, o inquirido, em relação a cada uma delas, deve indicar uma de cinco posições (ou mais), por exemplo: Muito insatisfeito/a, Insatisfeito/a, Indiferente, Satisfeito/a, Muito satisfeito/a; ou Discordo Totalmente; Discordo; Indiferente; Concordo; Concordo Totalmente.

⁵⁰ Dalmoro, M., & Vieira, K. M. (2013, p.163) referem que “O trabalho de Likert (1932) deixava claro que sua escala se centrava na utilização de cinco pontos, e não mencionava o uso de categorias de respostas alternativas na escala a ser utilizada. Embora o uso de escalas com outro número de itens, diferente de cinco, represente uma escala de classificação, quando esta não contiver cinco opções de resposta, não se configura uma escala Likert, mas sim do “tipo Likert”.

Consequentemente, as escalas Likert são comumente usadas para medir atitudes e elementos subjetivos, pois permitem uma variedade de respostas a uma determinada pergunta ou afirmação (Costa Junior et. al., 2024, p.371).

Como referido no *Guia Prático para Inquéritos Online*, do LABX - Centro para a Inovação no Setor Público (n.d.), as escalas de resposta podem estar orientadas tanto do mais negativo para o mais positivo, como do mais positivo para o mais negativo. No entanto, “recomenda-se a utilização da primeira opção, dado que não “força” o inquirido a responder positivamente à primeira etiqueta”. Na construção da escala de Likert, coloca-se frequentemente a questão se esta deve ser par ou ímpar (Hill & Hill, 1998, p.41) e a resposta não é consensual. Na opinião de Alvares (2020, p.20), “não existe um número de pontos ideal”, pois as escalas bem construídas permitem que sejam tratadas como variáveis quantificáveis, desde que haja igual distância entre os diferentes pontos da escala (natureza gradativa da escala).

Hill & Hill (1998, p.42) clarificam por que a questão se coloca: tanto um número ímpar quanto par de respostas alternativas podem resultar em respostas não representativas das verdadeiras opiniões dos inquiridos (escolhem a opção média), resultando em respostas que não representam verdadeiramente as suas opiniões, nomeadamente se as perguntas abordam tópicos mais sensíveis sobre atitudes, opiniões ou satisfações. Por outro lado, um número par de respostas alternativas força os inquiridos a escolher uma opinião positiva ou negativa, impossibilitando uma resposta neutra e, mais uma vez, pode levar a respostas que não refletem verdadeiramente as suas opiniões. De acordo com os autores:

“um questionário anónimo pode reduzir a tendência em dar respostas conservadoras, e, portanto, suporta a utilização de um número ímpar de respostas alternativas. Quando o questionário é anónimo, os respondentes têm um maior sentido de “segurança” e têm mais vontade de dar respostas verdadeiras” (Hill & Hill, 1998, p.43)

Quanto ao tratamento destas escalas, embora apresentem uma ordem de classificação, os intervalos entre os valores não podem ser presumidos como iguais. Na opinião de Jamieson (2004, p.1212) este é uma prática comum pouco adequada:

“A média (e o desvio padrão) são inadequados para dados ordinais. Os textos metodológicos e estatísticos deixam claro que, para dados ordinais, deve-se empregar a mediana ou a moda como a 'medida de tendência central' porque as manipulações aritméticas necessárias para calcular a média (e o desvio padrão) são inadequadas para dados ordinais, onde os números geralmente representam declarações verbais. Além disso, os dados ordinais podem ser descritos utilizando frequências/percentagens de resposta em cada categoria”.

Depois de construído, recorrendo à plataforma *Google Forms*, o questionário foi testado e corrigido, de acordo com um pré-teste a seis trabalhadores não docentes, de diferentes serviços e cargos. Posteriormente, foi distribuído de acordo com a técnica de amostragem a seguir especificada.

5.7.3. Amostra

“Patton (1990), afirma que provavelmente nada põe tão bem em evidência a diferença entre métodos quantitativos e métodos qualitativos como as diferentes lógicas que estão subjacentes às técnicas de amostragem” (Bäckström, 2008, p.36).

A população que se pretende estudar deve ser representativa para que os resultados de um estudo possam ser aplicados a outras populações semelhantes. Porém, o número de elementos de uma população é frequentemente demasiado vasto para ser totalmente observado, tornando necessária a seleção de uma amostra – um subconjunto representativo. A amostragem visa, assim, obter informações sobre uma população sem estudá-la na totalidade, economizando tempo e dinheiro, especialmente quando os elementos estão dispersos geograficamente (Bäckström, 2008, pp.36-37). Quanto à dimensão aceitável da amostra, é uma questão para a qual a resposta varia conforme o tipo de investigação. Se esta for muito pequena, os resultados do estudo podem não ser generalizáveis à população e podem ser válidos apenas para a amostra. Geralmente, quanto maior a amostra, a tendência é para que seja mais representativa da população (Carmo & Ferreira, 1998, p.196; Bäckström, 2008, p.40). Além disso, “a dimensão da amostra necessária para obter uma determinada precisão nos resultados só pode ser calculada matematicamente se as amostras forem escolhidas por um processo aleatório” (Bäckström, 2008, p.41), o que não corresponde ao presente estudo.

Em relação ao tipo, uma amostra pode ser definida através de métodos probabilísticos – permite determinar o grau de probabilidade (diferente de zero) de um sujeito da população pertencer, ou não, à amostra– e métodos não-probabilísticos – aqueles que ocorrem por uma escolha deliberada dos elementos da amostra (não permite especificar a probabilidade de um sujeito pertencer a uma determinada população) (Coutinho, 2011, pp.86-90).

Tabela 15. *Amostragem não probabilística e amostragem probabilística: vantagens e desvantagens*

	Amostragem Não Probabilística	Amostragem Probabilística
Vantagens	<ul style="list-style-type: none">• Quando se estudam determinadas populações cuja listagem é impossível de obter;• Quando o investigador está interessado em estudar apenas determinados elementos pertencentes à população;• Numa fase exploratória do processo de investigação, quando o investigador quer averiguar se um problema é relevante ou não;	<ul style="list-style-type: none">• Seleção aleatória;• Elimina o erro sistemático e o viés de seleção;• Representa bem as características populacionais de interesse;• Permite generalização à amostra.

	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilitam a conclusão mais rápida do estudo e com menor custo. 	
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> • Costuma representar mal a população; • Baixa ou ausente capacidade de generalização. 	<ul style="list-style-type: none"> • É necessário conhecer e definir bem a população de interesse; • Dispendiosa; • Tende a ser pouco atualizada para mudanças de nomes ou mudanças geográficas; • Situações em que é impossível aplicar.

Fonte: Elaboração própria, com base em Carmo & Ferreira (1998, p.200), Bäckström (2008, p.52) e Coutinho (2011, p.86-93)

Carmo & Ferreira (1998, p.200) salientam que a subjetividade inerente à seleção da amostra não probabilística suscita algumas questões quanto à generalização dos resultados alcançados, exigindo, por isso, ao investigador um maior detalhe na explicação quanto à forma como procedeu à seleção.

Para a realização da entrevista deste estudo, a amostra é considerada intencional (por conveniência) e não probabilística, recorrendo à técnica amostral por conveniência: porque os participantes iniciais foram selecionados com base na sua acessibilidade, utilizando contactos de email e dados já disponíveis.

Para a realização do inquérito por questionário, também se optou pela técnica amostral por conveniência (os participantes foram selecionados com base na sua acessibilidade, utilizando contactos de email já disponíveis nos websites das IES), recorrendo-se, ainda, à técnica amostral bola de neve: porque se solicitou aos participantes das entrevistas a possibilidade facultarem o questionário a outros possíveis participantes, ajudando a expandir a amostra. No caso do estudo que nos encontramos a desenvolver, não se pretende generalizar os resultados a toda a população, mas sim, obter o maior volume de informação possível considerando o extenso universo das IES (universidades e politécnicos em Portugal) e da sua população docente e não docente.

De acordo com dados da Direção-Geral de Ensino Superior (2023), em Portugal, existem 14 universidades públicas e 20 universidades privadas; 27 politécnicos públicos e 42 politécnicos privados; 2 instituições policiais/militares, perfazendo um total de 105 IES (privado, público e público militar/policial). Recorrendo aos dados disponibilizados pela Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (2024), referentes ao ano de 2023, é possível elaborar um retrato interessante sobre a sua população docente e não docente. Em Portugal, o número de mulheres em cargos de gestão nas IES (por exemplo, chefes de departamento, reitores, vice-reitores, reitores e professores catedráticos) continua a ser baixo, pese embora, de acordo com um estudo do Centro Interdisciplinares de Estudos de Género do Instituto Superior Social e Político, da Universidade de Lisboa, refira que “Portugal, em comparação com os países da OCDE, tem um número elevado

de mulheres com graus avançados de formação” (CIEG ⁵¹). Apesar de, no contexto do ensino superior, a revisão à Recomendação sobre Ciência e Investigadores Científicos (UNESCO, 2017⁵²), apelar aos Estados-Membros que promovam o recrutamento e a progressão das mulheres na ciência, atualmente as mulheres continuam, em média, a estar sub-representadas no meio académico, com especial incidência em funções nos níveis mais elevados (Galán-Muros et al., 2023). Em Portugal, no ano de 2023, contabilizam-se 40 183 docentes, onde apenas 18 741 são mulheres. A faixa etária que reúne maior número de docentes situa-se entre os 40 – 49 anos de idade (12 327) e os 50 – 59 anos de idade (11 730). A média de idades tem vindo a subir ao longo dos anos. Mais de metade dos docentes tem habilitação de doutoramento (23 099).

Considerando a natureza e tipo de ensino, é nas universidades (19 358) e politécnicos (12 379) públicos que se concentra o maior número de docentes. Nas categorias profissionais analisadas no ES, verificamos que: catedrático; associado; auxiliar; assistente dizem respeito a categorias no ES universitário). As categorias profissionais de coordenador principal; coordenador; adjunto assistente são as utilizadas no ES politécnico. Constatam-se uma menor representatividade de professores catedráticos e uma maior representatividade de professores auxiliares/adjuntos respetivamente em cada sistema de ensino, seguindo-se a categoria de professor assistente.

Relativamente à distribuição geográfica, de acordo com a tipologia NUTS II⁵³, é na área metropolitana de Lisboa e Norte que se encontra o maior número de docentes (15 012 e 13 349, respetivamente). Entre os professores de outras nacionalidades a lecionar em IES portuguesas (1 696), Brasil (353), Espanha (315) e Itália (193) são os países referidos com maior expressão.

A DGEEC apresenta também um perfil do não docente no ES português, publicado em 2023. No total, as estatísticas apontam um universo de 19 344 profissionais. Destes, 16 044 encontram-se nas IES públicas e os restantes 3 300 nas IES Privadas. No caso dos trabalhadores não docentes, o número de mulheres é expressivamente maior do que o dos homens: 11 061 nas IES públicas e 2165 nas IES privadas, contra os 4983 nas IES públicas e 1 135 nas IES privadas. Na distribuição de categorias profissionais, constata-se uma distribuição maioritariamente em três faixas: técnicos superiores (33%), assistentes técnicos (28%) e assistentes operacionais (25%). Em funções de direção ou direção intermédia, apenas 1% e 4%, respetivamente, são ocupadas por

⁵¹ A informação consta na apresentação do projeto *GE-HEI - Gender Equality in Higher Education Institutions* do Centro Interdisciplinares de Estudos de Género do Instituto Superior Social e Político, da Universidade de Lisboa. Consultada a 15 abril de 2024 em: <https://cieg.iscsp.ulisboa.pt/investigacao/projetos/projetos-concluidos/item/604-geheipt>

⁵² O documento *Recommendation On Science And Scientific Researchers* foi adotado em 13 de novembro de 2017 pela Conferência Geral da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO). Consultado a 15 abril 2024 em <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000263618>

⁵³ NUTS é o acrónimo de “Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos”, sistema hierárquico de divisão do território em regiões. Disponível em <https://www.pordata.pt/o+que+sao+nuts>

trabalhadores não docentes. Estes, são maioritariamente licenciados, seguindo-se o ensino secundário como habilitação académica mais destacada entre este grupo de trabalhadores das IES.

5.8. Tratamento e análise dos dados

Na etapa de tratamento dos dados, estes são ainda considerados como “artefactos equivalentes” (Ferreira, 1986, p.169) e as suas possibilidades de tratamento estão diretamente relacionadas com a quantidade de respostas obtidas. Isto significa que cada dado, independentemente da sua origem, tem um valor informativo semelhante na análise e quanto maior o número de respostas, mais robustas e variadas se tornam as análises, permitindo identificar padrões e tendências que enriquecem a interpretação dos resultados.

Assim, este é o momento em que as características categorizáveis (variáveis), que podem variar de acordo com a amostra ou população, são agrupadas em qualitativas ou quantitativas. No entanto, como salienta Virgínia Ferreira, no processo de observação científica estão sempre presentes componentes interpretativas, situacionais, relativistas e microssociais, que se referem à experiência pessoal e às interações em grupos pequenos. Consequentemente, equacionar o uso concreto dessas variáveis e elaborar a interpretação dos resultados, torna-se um fator de extrema importância (ibidem, 1986, p.172). Creswell (2009, p.171) destaca que “dar sentido aos textos e imagens” implica uma preparação dos dados para análise, realizar diferentes análises, aprofundar a compreensão dos dados e interpretar o seu significado mais amplo. Assim, torna-se indispensável adotar uma abordagem que permita organizar e interpretar os dados de forma clara e sistemática. Nesse sentido, a análise de conteúdo revela-se uma técnica adequada, pois possibilita a organização, categorização e interpretação das informações de modo a identificar padrões, temas e significados subjacentes nos dados textuais (ou outros), aprofundando a compreensão das respostas obtidas, como se desenvolve no ponto seguinte.

5.8.1. Análise de conteúdo

“A palavra falada ou escrita sempre tem um resíduo de ambiguidade, não importa o quão cuidadosamente formulemos as perguntas e relatemos ou codifiquemos as respostas” (Fontana & Frey, 1994, p.361).

Porque “os dados *nunca falam* por si, eles não *têm* um significado específico” (Schreier, 2011, p.2), há que recorrer a uma análise dos mesmos. Segundo Laurence Bardin (1979, p.19), a análise de conteúdo tem como finalidade a “descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”. Para Bardin, a análise de conteúdo é antes um conjunto de técnicas de análise das comunicações e não propriamente um instrumento (ibidem, 1979, p.31). Nessa mesma linha, sustenta Coutinho (2011, p.193), “a análise de conteúdo é uma técnica que

consiste em avaliar de forma sistemática um corpo de texto (ou material audiovisual), por forma a desvendar e quantificar a ocorrência de palavras/frases/temas considerados “chave” que possibilitem a comparação posterior”. Esta técnica, “orienta-se para a formalização das relações entre temas, permitindo traduzir a estrutura dos textos” (Carmo & Ferreira, 1998, p.251). No geral, deve apresentar características de objetividade, porque a análise deve seguir regras claras para que qualquer investigador possa trabalhar sobre o mesmo conteúdo e obter os mesmos resultados; de sistematização porque o conteúdo deve ser organizado e integrado em categorias que respondem aos objetivos da investigação e de quantificação porque permite determinar a frequência dos elementos significativos (ibidem, 1998, p.251).

A análise de conteúdo permite a “inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)”, como refere Bardin (1977, p.38). De acordo com Bauer & Gaskell (2003, p.190), “no divisor quantidade/qualidade das ciências sociais, a análise de conteúdo é uma técnica híbrida que pode mediar esta improdutiva discussão sobre virtudes e métodos”.

Essencial para realizar a análise de conteúdo é a definição de categorias (processo que pode ser prévio ou posterior à recolha dos dados), por vezes designada também como a definição de um “livro de códigos” (Lima, 2013, p.10), ou um manual preliminar de códigos”, como recomenda Creswell (2009, p.174), que vai sendo ajustado e desenvolvido à medida que o investigador procede à análise dos dados. Quando definidas à priori, podem não considerar alguns aspetos do conteúdo, já quando a tarefa é realizada a posteriori, “deve ser feita com muitos cuidados” (Carmo & Ferreira, 1998), apoiando-se simultaneamente nas várias leituras do texto e nos objetivos definidos para a investigação. É uma tarefa que requer algum bom senso da parte do investigador, na medida em que não deve criar nem demasiadas categorias e muito específicas, nem em número reduzido e demasiado gerais (ibidem, 1998, p.256).

Moraes (1999, p.10) clarifica as características da abordagem dedutiva-verificatória (categorias definidas a priori) e da abordagem indutiva-construtiva (categorias são definidas a posteriori):

Tabela 16. *Principais características das abordagens dedutiva-verificatória e indutiva-construtiva*

Abordagem	Características
Dedutiva-verificatória	<ul style="list-style-type: none"> • o investigador parte de teorias e hipóteses propondo uma testagem ou verificação das mesmas; • o conteúdo que não se enquadra nas categorias definidas a priori, não é objeto de análise; • possibilita atingir níveis de precisão, rigor e sistematização mais aceitáveis dentro da visão da pesquisa tradicional.

Indutiva-construtiva

- o investigador toma como ponto de partida os dados, construindo a partir deles as categorias e a partir destas a teoria;
 - exigindo leituras exaustivas do conteúdo em análise para definir o que é essencial em função dos objetivos propostos;
 - a finalidade não é generalizar ou testar hipóteses, mas alcançar uma compreensão dos fenómenos investigados.
-

Fonte: Elaboração própria, com base em Moraes (1999)

Com uma perspectiva um pouco menos flexível do que Creswell, a investigadora Magrit Schreier coloca a tónica na necessidade de o investigador se centrar em aspetos de análise previamente definidos pois “são menos abrangentes em comparação ao significado completo e abrangente de um texto” (2011, p.4), evitando que o investigador se deixe enleiar na dispersão dos dados em análise.

De acordo com Bardin (1977, p.36), na teoria, uma boa categorização implica que as suas categorias sejam: homogéneas (uma dimensão de análise por categoria); exaustivas (esgotar a totalidade do conteúdo); exclusivas (cada elemento só existe numa categoria), adequadas ou pertinentes (adaptadas ao conteúdo e objetivo); objetivas (investigadores diferentes devem chegar a resultados). Se, para qualquer investigação existem etapas comuns (pergunta de pesquisa, seleccionar o material, interpretar e apresentar resultados), Schreier aponta etapas sequenciais específicas à análise qualitativa do conteúdo: construir uma estrutura de codificação; dividir o material em unidades de codificação, testar a sua estrutura de codificação, avaliar e modificar sua estrutura de codificação, análise principal e, por fim, interpretar e apresentar os resultados. Para a autora, é através de um processo de codificação rigoroso que se assegura a confiabilidade e validade da análise realizada (ibidem, 2011, p.26). Amado (2000, pp.55-56) classifica o processo de codificação como “um esquartejamento do texto e do seu sentido mais imediato, visível, com o objetivo de se descortinarem outros sentidos”. Na etapa do tratamento dos resultados, é importante regressar aos “marcos teóricos, pertinentes à investigação, pois são eles que dão suporte às perspetivas significativas para o estudo” (Coutinho, 2011, p.196).

No caso desta investigação, partimos de três grandes eixos temáticos: a Comunicação Interna nas IES; Satisfação com a CI e Principais Desafios da CI nas IES. Sustentadas na revisão de literatura e nos objetivos propostos, a partir das leituras das entrevistas, foram sendo definidas e ajustadas as categorias e subcategorias de análise, numa abordagem essencialmente indutiva-construtiva. Para este estudo, o *corpus* de análise é constituído por 11 entrevistas. Partindo dos eixos orientadores, procedeu-se à definição das unidades de registo, percorrendo em várias leituras cada uma das entrevistas; identificando-se segmentos específicos de texto, ou elementos das entrevistas, que foram definidos para análise. Dessa tarefa, de acordo com Carmo & Ferreira (1998, pp.257-258), resultam unidades formais (palavra, frase, tema) ou unidades de contexto

(segmento mais longo de conteúdo) e a unidade de enumeração (por exemplo, o número de vezes que a unidade de registo aparece em cada um dos temas)⁵⁴. No Apêndice V, encontra-se o resultado da categorização do conteúdo das entrevistas.

Na interpretação dos dados, é importante manter presente a revisão da literatura e os objetivos definidos previamente (Carmo & Ferreira, 1998, pp.258). A dimensão interpretativa é considerada “a mais crítica”, pelo cuidado exigido ao investigador na tarefa de estabelecer “inferências interpretativas derivadas ou inspiradas nos quadros de referência teóricos” (Amado, 2014, pp.304-305). E, pese embora, o resultado obtido pelas técnicas de análise de conteúdo permitir a compreensão dos fenómenos investigados, o resultado obtido através desta técnica “não pode ser tomado como prova inelutável. Mas constitui, apesar de tudo, uma ilustração que permite corroborar, pelo menos parcialmente, os pressupostos em causa” (Bardin, 1977, p.81), sendo o cruzamento com resultados advindos de outras técnicas uma prática aconselhável (Carmo & Ferreira, 1998, p.259). É essa etapa que nos propomos a desenvolver no capítulo seguinte.

Parte III – Análise Empírica

Capítulo 6. Análise de resultados

6.1. Apresentação e análise de resultados das entrevistas

6.1.2. Sobre os entrevistados

Entre os 11 entrevistados, oito são mulheres. Apenas um tem formação em RP, sete são de áreas da Comunicação e três são formados em áreas distintas da Comunicação. O número de anos em que se encontram a desempenhar funções, varia significativamente: desde 1 ano até 34 anos, salientando-se que a média de permanência nas IES, no caso dos não docentes, é relativamente alta. Três entrevistados são também docentes de carreira. A designação dos cargos varia de acordo com a tipologia da IES: *direção, coordenação, chefia de gabinete, vice-reitoria a pro-presidente* – simultaneamente sinónimo de que a comunicação é gerida por uma variedade de níveis hierárquicos dentro das IES. A designação dos serviços/gabinetes de comunicação espelha estruturas de comunicação diversificadas dentro das IES, numa abordagem multifacetada para lidar com diferentes aspetos da Comunicação Interna e Externa. Nas respetivas nomenclaturas, a *Comunicação* é associada com uma ou mais das seguintes palavras: *imagem, protocolo,*

⁵⁴ Para Lima (2013, p.9), o critério de definição das unidades de registo deverá ser semântico (uma unidade com significado específico e autónomo) e não formal (por exemplo, uma palavra, uma linha, uma frase ou um parágrafo); unidade de contexto – o segmento de texto mais lato de onde é retirada a unidade de registo.

institucional, marketing, externa, relações exteriores, relações institucionais ou relações internacionais.

6.1.3. Análise de conteúdo das entrevistas

A passagem a um texto “único e coerente” (Amado et al., 2017, p.341) depende muito do investigador, podendo um dos caminhos possíveis ser o de seguir a matriz construída e “os temas, as categorias e as subcategorias poderão vir a constituir capítulos, subcapítulos, alíneas do texto” (ibidem, 2017, p.342). A matriz resultante apresenta-se assim constituída por três eixos; 11 categorias e 29 subcategorias (uma delas é divide-se em duas dimensões), como abaixo se apresenta (no apêndice v, apresenta-se um enquadramento teórico completo).

Tabela 17. *Categorias da análise de conteúdo*

Eixo temático	Categoria	Subcategoria	Dimensão
Comunicação Interna	Relevância		
	Dores de crescimento	Organização interna	
		Fluxos de Comunicação	
		Clima Comunicacional	
		Desempenho do Profissional de RP	
	Ambição	Natureza da CI	
		Operacionalização	
	Canais	Razões para a preferência	
		Tecnologia	Vantagens
			Dificuldades
Satisfação com a CI	Um tema difícil	Inputs positivos	
		Obstáculos identificados	
	Avaliação	Avaliam	
		Não avaliam	
	Um trabalho de fundo	Técnicas de avaliação	
		Indicadores	
		Valor dos dados	
		Melhorias	
	Utilidade do questionário	Reconhecimento positivo	
		Reconhecimento negativo	
	Constrangimentos à avaliação	Planeamento estratégico	
		Públicos	
		Recursos	
Ferramentas e métricas			

		Maturidade organizacional
Principais desafios à CI nas IES	Gestão Estratégica da CI	Eficácia comunicacional
		Impacto reputacional
		Adaptação a novos contextos
	Conhecer as pessoas	<i>Engagement</i>
		Escuta ativa
		Bem-estar e inclusão

Eixo – A Comunicação Interna nas Instituições de Ensino Superior

- **Relevância**

De acordo com a revisão de literatura, é inquestionável a importância da CI, nas dinâmicas comunicacionais que se estabelecem entre trabalhadores e organizações (Tench & Yeomans, 2006, p.337; Verčič et al., 2012, pp.223-227; Zaumane, 2021, p.554).

Na categoria relevância é possível constatar que os entrevistados reconhecem, na sua maioria, que se verifica, ainda, uma “*subvalorização*” (E1 e E2) da CI nas IES. O E1 aponta mesmo que a “*CI fica em terra de ninguém*”, ou seja, sem uma posição clara e definida na estrutura organizacional e, apesar de alguns esforços, o foco principal recai maioritariamente na Comunicação Externa (CE). Nas IES, a falta de coerência entre as duas áreas é vista como um desafio, aponta E7, sendo a criação de uma estratégia que equilibre a CI e a CE uma ação prioritária para uma gestão adequada da informação. Como refere ainda o E7, “*nós que estudamos isto sabemos perfeitamente que qualquer informação que vai para o exterior tem que ser divulgada internamente, em primeiro lugar*”. A contribuir para o saldo negativo da CI, junta-se a falta de valorização por parte das chefias, a ausência de uma estrutura sólida para a CI e, consequentemente, esta torna-se ineficaz na resposta às necessidades dos trabalhadores, como observa E3 – motivos para que os profissionais de Comunicação expressem a necessidade de um impulso ativo nas IES para o desenvolvimento estratégico desta área das RP.

- **Dores de Crescimento: organização interna, fluxos de comunicação, clima comunicacional e o desempenho do profissional de RP.**

As realidades internas de cada IES são marcadas por inúmeras nuances, produto e causa dos diferentes processos de crescimento organizacional em que se encontram. Na categoria dores de crescimento, subdividida em quatro subcategorias – organização interna, fluxos de comunicação, clima comunicacional e desempenho do profissional de RP –, refletem-se esses contextos. A subcategoria *organização interna* regista intervenções de nove entrevistados. São

IES que evidenciam, em algum grau, processos mais ou menos recentes, decorrentes da reorganização dos serviços e de atribuição de competências, como sugerem as palavras do E6: *“acabamos por estar também a passar por um período de reformulação interna e organizacional. E isto, enfim, traz, por um lado, dores de crescimento, mas, por outro, também a possibilidade de abrir a atividade para outras áreas e de criar dinâmicas, que é sempre importante ter. E, portanto, nessa medida, é bom que estejamos a participar de tudo isto”*.

A falta de recursos humanos é um dos principais obstáculos ao crescimento e eficácia da CI (E3, E5, E6, E7e E8) e, nessa medida, as sinergias entre a Comunicação e os Recursos Humanos acabam por ser destacadas como vantajosas: *“temos aqui a vantagem de ter uma divisão de gestão de pessoas, que acaba por fazer um pouco este trabalho da comunicação interna”* (E7), *“A comunicação interna, em meu entender tem de estar muito próxima de uma equipa de recursos humanos. (...) Neste momento, conjuntamente com a equipa de recursos humanos, estamos a delinear uma forma de melhor gerirmos esta forma de comunicarmos internamente”* (E2). Yue et al. (2024, p.3), alertam para o que designam de “foco míope” quando as políticas de comunicação se centram exclusivamente nos trabalhadores, descurando a permeabilidade⁵⁵ das fronteiras entre a CI e a CE, facto a que alude também o E7.

Na caracterização da CI nas IES, é possível identificar *Fluxos de Comunicação* – a segunda categoria de análise –, através das referências dos entrevistados. Não se constata, como característica transversal a todas as IES presentes neste estudo, uma supervisão direta dos responsáveis de Comunicação das reitorias/presidências nas áreas de comunicação das faculdades/escolas, existe, sim, uma coordenação informal entre as partes envolvidas (E1). O E3 menciona que a comunicação interna nas IES opera em dois níveis: 1) dentro da própria instituição, como na reitoria, envolvendo comunicação entre pares, horizontal e vertical, e 2) entre os diferentes serviços e unidades, como as faculdades e a reitoria. Os fluxos de CI podem tomar diversas formas – descendente, ascendente, lateral ou horizontal (Jiménez, 1998; Mourão, 2023, p.29) –, revelando que a CI é multifacetada, com diferentes fluxos e níveis de comunicação, traduzindo-se em diferentes configurações de acordo com a estrutura e as necessidades da IES. Entre as IES deste estudo, adquire particular relevo a abordagem mais centralizada da Comunicação na IES 11, sendo que uma das primeiras ações da presidência, *“ao nível da*

⁵⁵ *Blurring lines* é o termo que designa a falta de distinção clara entre esferas de atuação. A interseção entre a CI e a CE é uma relação fundamental que deve ser articulada de forma integrada, destacam vários especialistas de Comunicação, num estudo publicado pela IC Kollectif (2019), *Research Brief Series. The Intersection of Internal and External Communication*. Consultado a 6 outubro 2024 em: https://www.ickollectif.com/files/ugd/9c88ca_bdedb9d559dd4f6ca805e50d3202705c.pdf

comunicação, foi juntarmos e canalizarmos toda a comunicação nos serviços centrais e passarmos a ter uma comunicação da IES e não das Escolas em separado”.

A atmosfera psicológica (Grunig, 1992, p.540), analisada na subcategoria *Clima Comunicacional*, é marcada, de forma geral, pelos entrevistados como próxima e informal. Os E2 e E6 salientam a proximidade física e organizacional como um fator importante para o clima comunicacional nas IES. A “*ligação e abertura*” da reitoria (E2) promove um ambiente de diálogo. Já o E6, destaca o facto de a IES se inserir num contexto geográfico mais pequeno, onde os membros da comunidade académica estão mais próximos, gerando um clima mais colaborativo e facilitador para a partilha de informações. Para o E8, é fundamental “*sentir o pulsar da casa*” num processo bilateral e dialogado. Transparência é, igualmente, uma das características identificadas pelo E10, no clima comunicacional da IES onde decorrem iniciativas como uma “*presidência aberta*”, denotando uma liderança que promove um sentimento de confiança e participação entre os diferentes níveis da instituição. A partilha de intenções e informações sobre o rumo organizacional contribui para que os trabalhadores se sintam mais envolvidos e informados, o que pode melhorar a motivação e a adesão às iniciativas institucionais (Smidts et al., 2001, p.1053; Yeomans & FitzPatrick, 2017; Brandão, 2018, p.99).

Neste cenário, a valorização da formação do profissional de RP e a sua atuação estratégica, revestem-se de grande importância para o sucesso da CI. Cacciatore & Meng (2022, p.111) afirmam mesmo que “uma liderança eficaz na Comunicação é vital para o sucesso, imagem e futuro dos departamentos de Comunicação e das suas organizações”. Através da subcategoria *Desempenho do Profissional de RP*, os entrevistados observam a necessidade de capacitação técnica e especialização no campo da Comunicação, área que é muitas vezes entendida como acessível a contribuições não especializadas (E3, E9), afetando a qualidade da CI. A ausência de especialistas qualificados pode comprometer o impacto e a visibilidade das iniciativas institucionais, bem como a forma como essas mensagens são recebidas tanto interna quanto externamente (E9). O entendimento do E5, onde “*o profissional da comunicação, pela gestão de topo, é visto como estratega, como conselheiro e quem põe as coisas a andar*”, reforça a importância de um conhecimento especializado e capacidade de atuação em múltiplos níveis de decisão. Sendo a CI uma área de “*expertise*” (E7), as especificidades da CI e da CE devem ser consideradas e colmatadas através de conteúdos especificamente desenhados para cada uma delas (E7). O desenvolvimento de iniciativas de capacitação comunicacional dentro das IES é uma das atribuições do profissional de Comunicação (E9), colocando a ênfase na valorização do conhecimento especializado e na melhoria constante da CI. Embora a literatura destaque um certo

paradoxo entre o que os superiores hierárquicos vislumbrem relativamente ao papel estratégico dos profissionais de RP e a sua concretização prática quotidiana (IC Kollécif, 2018, p. 115; Zerfass et al., 2021, p.54; Jakučionienė, 2023, p.161), considerando o enquadramento deste estudo e das palavras dos entrevistados, essa importância é tanto maior e efetivada, quanto mais próxima a CI se encontra do topo da IES.

- **Ambição: natureza da CI e operacionalização.**

Ora, esta relação, acaba por se tornar mais clara através da categoria de análise que designámos de *Ambição*, partindo da reflexão do E11: “foi um caminho mesmo muito duro. E como é que isto acontece? Como é que eu acho que nós conseguimos melhorar a comunicação interna, que ainda não está como nós gostaríamos... tem muito a ver com o que se perspectiva para a instituição”. Na subcategoria *natureza da CI*, analisando as referências dos entrevistados, de um lado obtemos uma ideia sólida de que a CI é uma função estratégica (E2, E3, E5 e E11), prevista num plano de comunicação a longo prazo, alinhada com os objetivos institucionais, reforçando o posicionamento da instituição.

No entendimento do E2, é necessário que as lideranças se adaptem às novas exigências de posicionamento institucional, o que sublinha o valor estratégico da CI. No caso do E3, há claramente o entendimento de que uma CI estruturada poderia beneficiar toda a organização, mas é uma realidade que ainda se encontra longe de implementação. Do ponto de vista dos E5 e E11, há uma valorização do planeamento, alinhamento e foco estratégico para que a comunicação seja efetiva, uma visão sustentada pela revisão teórica realizada para este estudo por autores como Grunig & Hunt, (1984) ou Men (2021), entre outros. Por outro lado, mesmo existindo uma consciência da importância da CI, os entrevistados E1, E6 e E10 assumem que esta é predominantemente operacional, sendo praticada de forma *ad hoc* e sem um plano formal estruturado. O E4 refere uma natureza “*híbrida*” refletindo um modelo onde a CI é utilizada de acordo com as necessidades, sem foco específico, mas com flexibilidade para adaptar os canais de comunicação às situações decorrentes da atividade nas IES.

O papel da CI na concretização das metas e estratégias e, conseqüentemente, na materialização dos objetivos organizacionais é o resultado de um alinhamento que permite à CI atuar como vetor estratégico nas IES (Fürst et al., 2022). Este é também um entendimento que se retira da análise das unidades de registo dos E2, E5 e E9, na subcategoria *Operacionalização*. Garantir que as práticas comunicacionais estejam atualizadas e em sintonia com as mudanças internas e externas, é um processo flexível, adaptativo e contínuo (E2 e E10). O E4 destaca o papel colaborativo da CI na criação de sinergias entre departamentos e serviços das IES facilitando o

entendimento mútuo, a cooperação e a inovação. Sob o ponto de vista do E10, a interdependência entre a CI e CE é um facto e a eficácia da primeira é essencial para uma boa imagem externa da IES. Na perspetiva do E9, o carácter “*político*” da CI pode ser comprometido se não houver um planeamento a longo prazo da CI, tarefa difícil, nomeadamente em IES sem recursos especializados.

- **Canais: razões para a preferência e impacto da tecnologia**

Entre os recursos, consideram-se não só os humanos, mas também os materiais – os *Canais* através dos quais a CI se efetiva, tema explorado na literatura por autores como Yeomans & FitzPatrick (2017) ou Ruck (2020, p.147), entre outros, e da necessidade de investir na eficácia e eficiência dos canais de comunicação nas IES, como salientam Knobel & Reisberg (2022, p.7). Para a quarta categoria de análise, definimos, assim, *Canais*. A CI deve ser diversificada e adaptável às necessidades específicas dos diferentes públicos das organizações e os canais devem permitir a eficiência dos processos comunicacionais, mas também o fortalecimento das relações interpessoais, fatores que contribuem para a satisfação dos trabalhadores com a CI (Verčič & Špoljarić, 2020, p.4). Os entrevistados apontam essencialmente o email, a intranet, a *newsletter*, e sistemas de gestão de processos, como os mais recorrentes.

Entre as *Razões Para a Preferência*, a subcategoria objeto desta análise, encontram-se: a possibilidade de segmentação dos públicos (E1, E2, E6, E9, E10), a facilidade de gestão de processos (E8, E10), a redução de custos (E1 e E2) ou a possibilidade de estabelecer laços colaborativos mais próximos (E4 e E11). Evitar a sobrecarga dos trabalhadores com informação menos relevante (E7 e E10), mantendo um alinhamento do conteúdo com os objetivos organizacionais é uma preocupação revelada, como sublinha o E10: “*esse email institucional é utilizado, efetivamente, para enviar um conjunto de informação que é considerada relevante e que pode ser enviada apenas por determinadas estratégias de gestão de serviços, portanto, é muito reduzido, não é qualquer pessoa que o pode fazer*”. Tanto E2 como E7 mencionam a importância do *feedback* e de canais como caixas de sugestões e recomendações proporcionando uma via para que os trabalhadores expressem as suas opiniões. Na opinião do E4, são importantes os canais formais, como as Comissões de Trabalhadores e a figura de um Provedor, para garantir a transparência na comunicação relacionada com os direitos e deveres dos colaboradores.

Dentro e fora das organizações, “a economia digital está a redefinir como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos. (...) As tecnologias sociais estão a romper o fluxo tradicional de informações” (Zonius, 2020, p.197) e o reconhecimento da sua importância junto dos entrevistados

exerce, maioritariamente, um efeito positivo. Contudo, também efeitos negativos advindos da rápida evolução e a dispersão de ferramentas de comunicação tecnológicas são mencionados na segunda subcategoria de análise, *Tecnologia*, que subdividimos em duas dimensões: *Vantagens e Dificuldades*. A presença no digital é reconhecida como uma necessidade central, pois os públicos estão cada vez mais presentes nas plataformas digitais (E1). Simultaneamente, é uma forma de aproximar públicos internos, geograficamente distantes, devido à localização das unidades orgânicas que integram as IES (E10).

A economia de tempo e recursos destaca-se como um resultado do avanço tecnológico (E1, E4 e E8, E10), seja para produção e distribuição de conteúdo ou com o intuito de melhorar a gestão de comunicações informais. Opiniões particularmente positivas são veiculadas pelos entrevistados E3 e E4: *“se as pessoas percebessem isso, começaram a utilizar com muito mais regularidade outro tipo de plataformas para falarem em si e mesmo entre as próprias equipas. (...) Eu vejo perfeitamente as tecnologias como auxiliares na forma das pessoas se relacionam umas com as outras. Nunca é uma coisa concorrencial, é uma coisa que corre em paralelo”* (E3) e *“Eu sou uma otimista a esse nível, porque creio que a inclusão social, pese embora tudo o que pode ter de mal, porque é como tudo, é como qualquer instrumento, pode ser usado para o melhor e para o pior, mas a verdade é que eu acho que nos traz possibilidades completamente inéditas, não é? Até mesmo em termos de economia de tempo, de eficácia e tudo mais, eu acho que temos todo o partido a tirar desse tipo de ferramentas”* (E4). A implementação de plataformas digitais, a integração de ferramentas e a formação e motivação contínua dos trabalhadores para o seu uso, são essenciais para maximizar os benefícios tecnológicos na CI (E3, E4, E7 e E10).

Associadas à evolução tecnológica, e reveladoras de dificuldades acrescidas para a CI, encontram-se as referências dos entrevistados E1, E2, E4, E9 e E10. Embora as tecnologias se revelem úteis, no que se refere, por exemplo, à IA, o E1 avança mesmo que a sua IES estará *“na pré-história da inteligência artificial, tem a ver com a nossa própria falta de recursos”*. Na verdade, esta realidade não estará muito longe da generalidade de outros contextos, onde *“o uso da automação e da IA na comunicação interna é atualmente, na melhor das hipóteses, embrionário”* (Royal & Ruck, 2020, p. 214). Já a saturação tecnológica é um argumento apresentado pelo E2, uma vez que *“todos os dias se diz: agora também temos aqui uma app que faz não sei o quê. É exagero, sou sincera”*. Alguma resistência à aprendizagem e à mudança são referidos pelos E4 e E10, e o E9 aborda a precipitação da comunicação, marcada pelo imediato, sem verificação adequada das fontes e a massificação da comunicação que *“faz com que muitas vezes eles /os públicos/ não leiam o essencial”*. De acordo com o E9, a rapidez com que a informação circula, proporcionada pelas novas plataformas, assim como a massificação do seu uso e acesso, prejudicam a clareza e relevância das mensagens. A influência dos algoritmos e a consequente

necessidade de redundância na Comunicação, são ainda elencados pelo E9 como fatores que podem contribuir para a desmotivação dos trabalhadores e diminuição do seu interesse pelos conteúdos difundidos. A este propósito, Royall & Ruck (2020, p.218), destacam a componente ética como objeto de reflexão para os profissionais de Comunicação. A adoção de novas tecnologias de comunicação não é um processo linear, mas, de acordo com Verčič & Špoljarić (2020, p.6), “à medida que a tecnologia se desenvolve, ela será e deverá ser incorporada na comunicação interna diária. É, no entanto, importante ajustar cuidadosamente esta nova forma de comunicação às necessidades dos trabalhadores”.

Eixo – Satisfação com a Comunicação Interna nas IES

- **Um Tema Difícil: inputs positivos e obstáculos identificados**

Um Tema difícil é a categoria que inicia este eixo de análise de conteúdo. Através das subcategorias *Inputs Positivos* e *Obstáculos Identificados*, procuraremos clarificar o que percebem os entrevistados sobre o conceito Satisfação com a CI.

Enquanto conceito multidimensional (Downs & Hazen, 1977), são vários os aspetos que cada um dos entrevistados identifica, salientando-se, desde logo, que quanto melhor for a percepção que os trabalhadores têm do alinhamento da comunicação com os objetivos e visão da IES, mais satisfeitos estarão com a organização. Para tal, contribui a eficácia do processo comunicacional, mediante a partilha transparente de informação e a criação de mecanismos que permitam aos trabalhadores sentirem-se “*ouvidos*”. São, precisamente, a escuta ativa e a “*bidirecionalidade*” na comunicação *inputs positivos* para a Satisfação com a CI (E1, E8 e E9). O contacto presencial é também referido como um fator essencial para a satisfação com a CI e os momentos de socialização e interação cara a cara são destacados pelos entrevistados E2, E4 e E5.

A satisfação também está ligada ao entendimento que o trabalhador tem sobre como o seu desempenho se alinha com os objetivos estratégicos da IES (E5). A participação e inclusão ativa nos processos de comunicação, independentemente da sua localização ou posição na IES, são igualmente referidas como importantes para a satisfação (E5 e E11). Manter a acessibilidade à informação de forma transparente e equitativa (E7, E9 e E10), num clima de comunicação aberto e participativo (E11), são elementos que completam os *inputs* destacados.

No que se refere aos *Obstáculos Identificados* à Satisfação com a CI, partimos, desde logo, da referência do E1, para quem esta é “*uma definição difícil*”, opinião partilhada pelo E5. A percepção da CI como uma área associada a dificuldades (E2, E4 e E10), um “*calcanhar de Aquiles*” (E10) para os profissionais de Comunicação, é um entrave à satisfação. O E2 acrescenta também

a linguagem utilizada nas IES, que “*não é uma linguagem de aproximação, é uma linguagem formal, porque ela tem de ser formal*”, um fator que pode limitar a satisfação com a CI.

A dificuldade em segmentar a Comunicação para os diversos públicos pode, de igual modo, influenciar a percepção de que a mensagem não é transmitida de forma adequada e gerar insatisfação junto dos trabalhadores (E9). Algum grau de frustração, em diferentes níveis, pode ser depreendido das palavras de E3, E6, E9 e E10, nomeadamente quando apontam que “*há sempre muita coisa a fazer e que não conseguimos fazer. Mas isso é um ponto de vista que tem a ver muito, obviamente, com algum grau de exigência que nós também temos*” (E6),” e “*porque ouvimos sempre aquele comentário: eu não sei, não me chegou a informação, etc. E, portanto, leva-nos sempre a achar que a comunicação interna não está a ser feita de forma eficaz*” (E10). Como refere E11, apesar de a satisfação com a CI ser um conceito difícil de avaliar, mostrar resultados é fundamental para fortalecer a confiança dos trabalhadores, porque “*(...) nenhum processo se consegue de um dia para o outro (...) temos uma estratégia, porque acreditamos que vai ter este resultado, e estamos a fazer com que ele aconteça. (...) quando os resultados aparecem, as mudanças criam-se, criam-se sentido nas mudanças*”.

- **Avaliação: IES que Avaliam e que Não Avaliam**

No contexto deste estudo, no âmbito da categoria de análise *Avaliação*, regista-se uma clivagem, entre o número de IES que *avaliam* efetivamente a satisfação com a CI e aquelas que *não avaliam* – e são estas as duas subcategorias que se consideraram.

Contam-se três, as IES que *avaliam* a satisfação com a CI: o E7 revela uma abordagem centrada na obtenção de dados concretos, o E9 destaca a avaliação como um processo colaborativo e contínuo e o E11 identifica um processo de avaliação formal, através de auditorias, indicadores e relatórios que refletem os resultados obtidos.

Entre as IES que *não avaliam* a satisfação com a CI (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8, E10), embora revelem uma preocupação com a satisfação geral, destacam-se três aspetos: o conceito Satisfação com a CI não está desenvolvido (E1, E3, E8); o impacto da CI é percecionado através de vias informais (E6, E8, E10) e, em terceiro, a ausência de ferramentas específicas para uma avaliação desta natureza.

- **Um trabalho de fundo: técnicas de avaliação, indicadores, valor dos dados e melhorias.**

Aprofundando alguns aspetos relacionados com a avaliação, processo que envolve *Um trabalho de fundo*, analisam-se quatro subcategorias: *técnicas de avaliação, indicadores, valor dos dados e melhorias*.

Na subcategoria *Técnicas de avaliação* da satisfação da CI, podemos referir uma diversidade de opções, desde as mais formais, como inquéritos e questionários, até métodos informais ou interações orgânicas, como *team buildings* ou *focus groups* (E7). A referência a *grupos de trabalho* destaca a importância da colaboração e da comunicação interdepartamental, uma vez que estes grupos se equiparam a fóruns para a avaliação contínua da CI, como vinca E9: “*Temos grupos de trabalho para a área da comunicação, subgrupos dentro de uma comissão de comunicação estratégica, com todas as escolas e Institutos, fazemos reuniões frequentes*”. A formalidade das técnicas de avaliação da satisfação com a CI sobressai nas declarações de E9 e E11, revelando, simultaneamente, um ciclo de *feedback* mais estruturado e contínuo.

Quanto à segunda subcategoria de análise, designada de *Indicadores*, o E7 apresenta uma visão da avaliação centrada nas perceções dos trabalhadores e no grau de identificação com a IES. A usabilidade dos sistemas digitais (portal), o envolvimento nas redes sociais, o alinhamento cultural e os valores partilhados pelos trabalhadores, são indicadores aferidos, como sintetiza E7 “*Questionámos também os valores, no fundo, para ver se estavam alinhados com os nossos valores institucionais*”. O E9 menciona o reconhecimento de produtos de comunicação e o relacionamento construído com os públicos, como indicadores através dos quais afere a satisfação com a CI, confirmando que “*a relação é boa, muito fruto também de outro trabalho paralelo que desenvolvemos com eles*”. No caso da IES11, os indicadores envolvem três áreas principais: “*a divulgação da oferta formativa, (...) outro que se prende exatamente com a questão da CI e sentimento de pertença (...) e outro com a reputação institucional*”. Estes indicadores expressam abordagens diferenciadas: na experiência do trabalhador e na cultura organizacional (E7), reconhecimento de produtos de comunicação e a relação com os públicos (E9) ou eficácia operacional e perceção pública (E11). Todavia, através dos indicadores de avaliação mencionados, as três revelam a preocupação com o *engagement*, com a satisfação e perceção dos públicos.

O *Valor dos dados* é a terceira subcategoria de análise e reúne as referências quanto à importância de “*trabalhar com dados concretos*” (E7), obtidos através da avaliação da satisfação com a CI. Sendo “*uma pergunta complicada*” como refere o E6, a unanimidade entre os responsáveis de comunicação das IES, é inquestionável: para consolidar a estratégia de CI (E9), e, mesmo entre os que não avaliam a satisfação com a CI, regista-se uma valorização clara de elementos objetivos para orientar as decisões e ações (E5) ou proporcionar a eficácia e qualidade dos procedimentos (E8).

Na quarta e última subcategoria, que se designou de *Melhorias*, verifica-se que a aplicação prática dos dados recolhidos se concretiza, por exemplo, em reforçar a experiência dos atuais e dos novos colaboradores, alinhando-os com os valores da organização, como destaca o E7: “*E agora já estamos a fazer, há dois anos, resultado daquele inquérito que realizámos, um programa de onboarding, ou seja, um programa de acolhimento aos novos trabalhadores. Temos um guia em que é partilhada a nossa visão, os nossos valores, o que nos distingue (...)*”. A IES 7 apropriou-se dos resultados obtidos para alinhar as práticas de CI com a perceção dos trabalhadores sobre a cultura institucional, num processo revelador de adaptação contínua baseada nas opiniões internas e de um esforço de melhoria. A participação da comunidade nas sugestões e o papel do serviço de qualidade no ajuste dessas melhorias (E9), reforçam a ideia de um processo dinâmico e colaborativo de melhoria, onde a evolução não é imediata, mas gradual e consistente, como se depreende das palavras de E7: “*E, portanto, como está a ser feito este trabalho, passa por envolver as pessoas, por um lado, as que já cá estão, e integrando de uma forma adequada as que chegam (...) eu penso que isto não será assim tão rápido como nós desejaríamos, mas a pouco e pouco já vai contribuindo para uma cultura em que toda a gente se identifica, e para que haja bom alinhamento institucional (...)*”.

- **Utilidade do questionário: reconhecimento positivo e reconhecimento negativo**

Na categoria *Utilidade do questionário*, as opiniões dos entrevistados foram analisadas sob duas perspetivas, que se constituíram como duas subcategorias: *Reconhecimento positivo* e *Reconhecimento negativo*, quanto ao facto de o questionário constituir uma ferramenta útil para obter informação quanto à perceção e opinião dos trabalhadores sobre a CI. Entre os entrevistados, a opinião do E1 e E3 são as que mais sobressaem no *reconhecimento positivo*. A aplicação de uma “*framework*” (E1) é extremamente útil, “*o primeiro passo*” (E3), tanto para avaliação interna quanto para justificar investimentos e recursos à administração: “*(...) mesmo antes da aplicação de metodologias ou de estratégias de comunicação interna, que pudesse, por exemplo, usar como argumento junto (não é que seja esse o meu problema, mas digo no sentido genérico), de uma administração sobre a necessidade de investir nesta área, obviamente que sim. Seria uma ferramenta útil, nesse sentido*” (E1).

O questionário permite identificar falhas, medir o impacto de ações, fornecer uma base concreta para ajustes e tomadas de decisão estratégicas.

Quanto ao *reconhecimento negativo*, o E4 e o E5 colocam a questão da falta de confiança da parte dos respondentes suscitada pela garantia, ou não, do anonimato dos questionários. Este facto pode impactar a qualidade e a veracidade das respostas, limitando o potencial desta ferramenta. Tanto o E5 como o E7 referem a saturação de questionários e o impacto na motivação

para a resposta aos mesmos, um cuidado que destaca o E7: “*Nós tentamos ser bastante cuidadosos quando lançamos os questionários, porque, de facto, somos todos bombardeados diariamente, sobretudo quem trabalha na academia, por inquéritos, enfim. E, portanto, tentamos ser muito cuidadosos*”. A dificuldade em alcançar uma taxa de resposta representativa é um dos aspetos negativos referidos por E9, enquanto os E4 e E10 sugerem que o questionário pode ser uma ferramenta pouco adequada para captar as nuances específicas de diferentes públicos e dos respetivos contextos em que é aplicado.

- **Constrangimentos à avaliação: planeamento estratégico, públicos, recursos, ferramentas e métricas e maturidade organizacional.**

Quanto aos *Constrangimentos à avaliação*, a quinta categoria de análise deste eixo temático, optou-se por considerar cinco subcategorias de análise: *planeamento estratégico, públicos, recursos, ferramentas e métricas* e, por último, *maturidade organizacional*.

A ausência de um *planeamento estratégico* inviabiliza a implementação de um processo sistematizado de avaliação eficaz, como apontam o E1 e E3, respetivamente: “*Estamos num estágio tão incipiente de uma estratégia, que ainda não cheguei à fase de avaliação*” e “*Não há a estruturação do projeto e, por conseguinte, não há a definição dos objetivos, não há sistema de avaliação. E neste momento o ponto é este*”.

Quando a análise de conteúdo se centra na subcategoria *públicos*, destaca-se que a compreensão insuficiente das necessidades dos diferentes públicos é vista como um constrangimento à implementação de um processo eficaz de avaliação da satisfação com a CI. Os entrevistados destacam diversos pontos críticos: um entendimento das necessidades e expectativas dos públicos, reforçando a importância de uma comunicação segmentada e adaptada às características de cada grupo (E4, E6), é este aliás um dos desafios apontados pelo E9 quando menciona que “*é muito difícil comunicar de forma segmentada e direcionada para os diferentes públicos, conseguindo conquistar a sua atenção*”.

A limitação nos *recursos* é outro fator crítico que se manifesta tanto na incapacidade de implementar um processo de avaliação como na dificuldade em garantir a concretização de melhorias subsequentes com base nos resultados (E6, E7). Algumas das IES em fase de “reorganização” (E6, E7 e E8), com equipas longe da “constituição desejável” (E6) ou a progressão lenta de uma “*especialização*” nas tarefas de CI (E6), impedem uma resposta rápida aos desafios da CI.

Na subcategoria *ferramentas e métricas*, consideram-se as opiniões dos entrevistados sobre o uso de ferramentas de CI e a forma como os dados são recolhidos e analisados. Um dos entrevistados (E6) mencionou que, apesar de não haver uma recolha de dados sistemática, é possível obter *feedback* útil informalmente. Para o E4, é a dificuldade em encontrar ferramentas que atendam às necessidades de todos na organização que constitui uma dificuldade, sugerindo a realização de estudos mais aprofundados, complementados através de entrevistas e *focus group*.

Por último, na subcategoria *maturidade organizacional*, os entrevistados E6 e E10 revelam alguma hesitação em “*ir fora, formalmente, perguntar*” (E6), sugerindo algum receio sobre o *feedback* e uma certa falta de confiança no estágio atual da própria IES. A hesitação em formalizar processos de avaliação e a distribuição da sobrecarga de funções (E6), tal como a diversidade de perspetivas internas (E10) indiciam uma *maturidade organizacional* em evolução, mas que ainda constitui entrave à avaliação da satisfação com a CI.

Eixo – Principais desafios à Comunicação Interna nas IES

- **Gestão estratégica da CI: eficácia comunicacional, impacto reputacional e adaptação a novos contextos**

Resultado das onze entrevistas, é possível construir uma visão ampla sobre os desafios à CI nas IES, com diversas perspetivas sobre as fragilidades e esforços a serem desenvolvidos. Partindo da observação do E3, “*a CI é uma área que é estratégica, deve ser entendida como tal e eu não sei se as universidades estão nesse ponto*”, constituiu-se a categoria *Gestão Estratégica da CI*, sob a qual residem as três subcategorias de análise: *eficácia comunicacional, impacto reputacional e adaptação a novos contextos*.

De facto, entre os entrevistados são várias as referências que evidenciam a *eficácia da CI* como uma necessidade a colmatar nas IES, desde logo, com o E1 a notar que “*falhamos na criação de uma estratégia detalhada e específica para este recurso humano, chamemos assim no sentido de grupo de trabalhadores da universidade. Tenho de admitir que provavelmente é aquele que damos menos atenção*”. Por outro lado, o desinteresse e a sobrecarga, da informação são referidos pelo E6 como aspetos que comprometem a eficácia comunicacional. Acresce que, muitas vezes, as equipas de comunicação trabalham numa “*bolha*”, com uma visão interna limitada e sem um olhar externo mais crítico, que permita avaliar melhor as necessidades dos públicos (E9). Para a eficácia da CI, a integração de canais *online* e *offline* exerce um efeito positivo na captação da atenção do público e do seu envolvimento, como referem E5 e E9. A definição das necessidades de CI e de CE é apresentada pelo E10 como desafiante para os profissionais de Comunicação. O E11 particulariza, ao nível interno, ao referir que o interesse dos públicos varia de acordo com a

área da IES em que se integram: “há áreas que são muito menos institucionais e não querem muito saber o que é que nós /na comunicação/ andamos a fazer. Há outras, que são mais institucionais e essa base faz com que tenham mais interesse”.

Os entrevistados reconhecem a importância estratégica da Comunicação no fortalecimento da reputação institucional. Como tal, sob a subcategoria *impacto reputacional*, o E9 destaca que a gestão estratégica da Comunicação contribui para o sucesso das candidaturas a fontes de financiamento e para o posicionamento em *rankings*, impactando diretamente a reputação da instituição, permitindo-lhe alinhar-se com as expectativas do mercado e responder às exigências que influenciam as suas métricas de avaliação, asseverando que “as instituições hoje, como sabemos, não sobrevivem unicamente a partir daquilo que é o Orçamento de Estado (...). Temos de adequar a nossa política de comunicação, tornando-a mais visível”. Nesta mesma linha de pensamento, o E10 reforça a relação direta entre a comunicação interna e a imagem externa da instituição, ao afirmar que “uma comunicação interna eficaz vai ter também repercussões naquilo que é a comunicação, a imagem da instituição para o exterior”.

Tanto o E9 como o E10 salientam que o esforço de Comunicação contribui para o fortalecimento da reputação institucional, o que se manifesta através de certificações e reconhecimentos externos. Uma reputação positiva, por sua vez, impacta um fator relevante elencado pelo E11: a empregabilidade dos estudantes. Assim, gerir a incerteza e os riscos que podem afetar a reputação – um ativo intangível – é uma função essencial de RP, segundo Xifra (2020, p.2). Para o autor, “o conceito de reputação é inerente ao de comunicação. Atrevemo-nos mesmo a afirmar que a comunicação estratégica esconde um outro tipo de gestão, a do risco reputacional (Xifra; Ordeix, 2009), conceito muito mais adequado, porque enquanto o risco é controlável, a reputação não o é” (ibidem, 2020, p.2). Como salienta Fombrun (1996, p.35), “se a reputação define a singularidade de uma organização perante os observadores externos, também personifica a identidade singular da organização para os seus trabalhadores”. A reputação de uma organização é uma construção contínua ao longo do tempo, constituída pela representação coletiva das suas ações passadas, presentes e expectativas futuras (Fombrun, 1996), moldada por um processo dinâmico de interação e comunicação com os seus *stakeholders* (Aula & Mantere, 2008). Neste processo, Xifra destaca a função de proteção e gestão por parte das RP, ao passo que, Fombrun centra-se na avaliação de resultados passados e na capacidade de entregar valor, como fatores centrais para a construção da reputação no decurso da vida da organização.

Ao encontro destas conceções teóricas, depreende-se das palavras dos entrevistados que a CI nas IES requer uma *adaptação a novos contextos* – a terceira subcategoria de análise. De uma cultura marcada por uma certa resistência à mudança (E1) e a uma cultura de nostalgia (E2), “as

IES, cada vez mais são instituições que se querem mais abertas e não fechadas sobre si mesmas” (E10). A pandemia é referida como um fenómeno disruptivo que marcou a forma como as pessoas se relacionam (E2, E7 e E11). Este facto ganha especial ênfase junto do E11 para quem *“depois do COVID (...) que eu sinto hoje em dia e o que para mim é o maior desafio (...) é que nós caímos num individualismo brutal”* (E11). A adaptação tecnológica decorrente da pandemia gera duas ideias complementares: por um lado a comunicação online, *per si*, não é suficiente para criar um ambiente de envolvimento (E5), registando-se mesmo *“uma saturação também deste tipo de canais, a partir da pandemia”* (E9), e, por outro, a inovação contínua e a introdução de novas tecnologias são uma necessidade, como reforça o E4: *“nós, no meio universitário, obviamente, estamos sempre a olhar para aquilo que os outros fazem, não é? E, portanto, também temos essa necessidade de continuamente inovar”*. As expectativas e as exigências do mercado de trabalho são realidades que as IES precisam acompanhar, exigindo-lhes *“resiliência”* (E2), e um acompanhamento constante da agenda mediática e das questões emergentes, ponto sublinhado pelo E9: *“Eu penso que, claramente, temos novos temas que vão ser centrais nos próximos tempos na Comunicação. E eles não têm só a ver com a evolução, digamos assim, da própria Comunicação, mas com a evolução daquilo que são os grandes temas internacionais e as matérias em discussão. Porque a Comunicação vai ao encontro daquilo que são os interesses em agenda, digamos assim”*.

O E11 levanta uma questão relacionada com as mudanças que ocorrem nas lideranças das IES, cujos efeitos se podem repercutir negativamente nos esforços de Comunicação: *“Imaginemos, daqui a ano e meio termina esta presidência, eu acredito que depois a equipa esteja muito alinhada, mas pode efetivamente acontecer depois vir um presidente que pensa de uma maneira completamente diferente”*. A adaptação a novos contextos, alguns revelados ou exacerbados pela pandemia COVID19, reforçam a necessidade de adaptação tecnológica, a gestão das fragilidades culturais e emocionais causadas pela distância física e o trabalho híbrido, e a pressão por inovação e resiliência das IES perante novas realidades laborais. A saturação dos canais digitais e o individualismo pós-pandemia são outros fatores que impactam a eficácia da CI. Da análise das entrevistas nesta subcategoria, depreende-se a necessidade de equilibrar inovação, tecnologia e as necessidades emocionais e sociais dos trabalhadores das IES.

- **Conhecer as pessoas: *engagement*, escuta ativa, bem-estar e inclusão**

No fundo, *Conhecer as pessoas* – a última categoria desta análise de conteúdo –, e entender como os trabalhadores vivenciam as suas experiências (Fajardo & Lemon, 2024) nas IES é um ponto fulcral. Aqui, constituíram-se as subcategorias de análise *engagement, escuta ativa e bem-estar e inclusão*.

Os entrevistados destacam a importância de criar um sentimento de grupo e união dentro das IES, aspecto que se relaciona com o sucesso da CI, uma vez que, a criação de um ambiente de pertença contribui para o *engagement* dos trabalhadores. Como destaca E11 *“temos de fazer as pessoas acreditarem, senão não estamos aqui a fazer nada (...) o principal da Comunicação Interna é o sentimento de pertença. Não há nada, nenhuma técnica que eu tenha experimentado até agora, nem nenhuma metodologia que funcione se as pessoas não acreditarem que estão a trabalhar em prol da sua instituição”*.

A necessidade de promover o envolvimento ativo dos trabalhadores nas iniciativas e processos comunicacionais são esforços que devem ser envidados pelas equipas de Comunicação, como se depreende das palavras de E2: *“quando nós pedimos para as pessoas participarem, porque é isso que faz parte da Comunicação, as pessoas têm que se envolver, criar a ligação”*, e de E5, que reforça: *“eu estou em crer que há aqui esforço de quem está na Comunicação para criar mais mecanismos de envolvimento e de partilha”*.

Neste processo, o papel da gestão de topo é apontado necessário para estabelecer um ambiente de coesão e para criar uma cultura organizacional saudável. *“Tem de haver trabalho de equipa, a gestão do topo envolvida, bastante envolvimento da gestão do topo para poder gerar esta nova forma de encarar e de viver a Comunicação”* e *“se, na hierarquia, isto parte do topo, é uma mensagem muito forte e que se percebe que depois vai criar raízes”*, como destacam o E5 e o E9, respetivamente. Quando os líderes se envolvem ativamente, criam-se as raízes em todos os níveis da IES, que estimulam e alimentam a disseminação do sentimento de pertença.

A mudança nas atitudes e na forma dos trabalhadores se relacionarem nas IES dificulta o fluxo e eficácia da CI, exigindo novas abordagens que incentivem a participação de todos, como se depreende do discurso de E6 *“percebe-se essa mudança ao nível da maneira de estar das pessoas. Compreendemos que a próxima geração já não estará tão disponível, em termos de tempo, como a minha estava”*.

A coesão e o sentido de partilha são vistos como essenciais para manter um bom ambiente de trabalho e contribuir para o sucesso da CI, como sublinhado pelo E5: *“os resultados dos inquéritos pedagógicos que são aplicados, que é bom que toda a gente saiba porque não é só o docente e o estudante, mas é toda a estrutura à volta que participa e que dá o seu contributo, de uma forma direta ou indireta, para os bons resultados que se alcançam, os prémios de qualidade que se alcançam, os prémios de investigação, e é bom que seja do conhecimento de todos, porque isso fomenta de facto a cultura organizacional”*.

Na justa medida em que se promove a partilha, será adequado encontrar um ponto de equilíbrio para evitar a perda de interesse dos trabalhadores, mantendo em vista que *“o grande desafio é as pessoas quererem saber”* (E11). No âmbito das RP, a literatura e os vários estudos

publicados têm revelado como a CI atua como fator essencial para o *engagement* dos trabalhadores: aspetos como a satisfação com o *feedback*, a comunicação informal, as dinâmicas interpessoais durante reuniões ou uma comunicação centrada nas necessidades de comunicação dos trabalhadores, adaptada aos conteúdos e canais preferidos, são considerados essenciais para promover um ambiente mais produtivo e favorável ao *engagement* dos seus trabalhadores (Lemon et al. 2024, p.341).

A *escuta ativa*, enquanto processo que permite compreender e responder aos trabalhadores numa atitude de abertura e comunicação de duas vias (Oliveira & Ruão, 2022, p.96), é um elemento-chave (E11). Independentemente da estrutura da IES, *“há sempre possibilidade de fazermos esta proximidade e este conhecimento. Conhecer as pessoas é fundamental. E é sempre possível ajustar à dimensão da IES”* (E11).

Numa visão colaborativa e integrada, um maior conhecimento sobre quem são, o que fazem e o que pensam os trabalhadores fortalece o sentimento de pertença e abordagens de Comunicação mais segmentadas. O processo é mais exigente, como salienta E11, para quem *“é muito importante ter em conta realidades diferentes... quanto mais pessoal, mais os canais emocionais ficam alerta. E temos de ser muito mais cuidadosos (...) numa comunicação mais próxima (...) É muito mais exigente”*.

Através da CI, incorporar nas IES práticas de *bem-estar e inclusão*, assentes em imperativos sociais e éticos mais alargados, é referido pelos entrevistados, com ênfase no bem-estar, tanto físico quanto mental, e na conciliação entre a vida profissional e pessoal. Regista-se *“uma preocupação com os colaboradores, com o seu bem-estar, com terem acesso à informação de uma forma o mais transparente possível”* (E2), disponibilizando *“planos de formação também ao nível da saúde e do bem-estar”* (E6), *“ao nível da atividade física, ao nível da alimentação, do desporto, do envolvimento, da integração e inclusão das pessoas”* (E10).

Verifica-se uma perceção clara de que mudanças decorrentes da pandemia, como o teletrabalho e o desenvolvimento e uso de novas ferramentas, acresceram vantagens que antes não eram completamente exploradas, como refletem as palavras do E4: *“a questão das novas ferramentas, do teletrabalho estar mais bem aceite neste momento, eu acho que isso fez uma diferença muito grande (...) o facto de |os trabalhadores| não terem de estar a fazer grandes deslocações, também conseguem conciliar melhor com a vida familiar”*. No entanto, a preocupação com a sustentabilidade destas iniciativas em prol do bem-estar e inclusão, é referida pelo E9, traduzindo-se numa necessidade de avaliar quais as que devem ser reforçadas no sentido de proporcionar resultados a longo prazo: *“eu não sei se é a temática que é importante... são*

tendências que podem ter uma duração grande, como podem ser completamente curtas e fugazes” (E9). A verdade é que as estatísticas apontam para uma estagnação dos níveis de *engagement* e um declínio do bem-estar, traduzindo-se numa grande maioria de trabalhadores que se debate em várias frentes, na vida profissional e pessoal, com consequências na produtividade das organizações (Gallup, 2024, p.3).

O que se torna consensual é a visão quanto ao valor do bem-estar, não apenas internamente, mas também nas relações com a comunidade externa, constituindo a promoção de valores relacionados com a saúde, a inclusão e a qualidade de vida, aspetos integrantes da identidade institucional. As *“boas práticas para promover o bem-estar e a saúde da sua comunidade académica a todos os níveis”* (E10) traduzem uma preocupação em *“darmos aos nossos a melhor qualidade de vida possível dentro da instituição”* (E11).

No contexto pós-pandemia, a CI adquire um novo foco estratégico e ao princípio de diálogo simétrico, as organizações excelentes devem considerar práticas cada vez mais transparentes, empáticas e autênticas (Ruck & Men, 2021, p.191).

6.2. Análise dos dados do inquérito por questionário

Através do Inquérito por questionário, obtiveram-se dados de 204 participantes, entre os dias 31 de maio e 22 de julho de 2024. Perante os vários constrangimentos que se colocaram à divulgação, nas IES, de questionários externos, optou-se por divulgá-lo na *newsletter* semanal da IES onde a aluna trabalha, por se enquadrar na prática da Instituição. Adicionalmente, foi feito um levantamento de emails públicos, nos websites das várias IES, e constituída uma grelha de 2500 contactos para posterior envio da divulgação e pedido de participação, em conjuntos e em *bbc* (conteúdo do email no apêndice viii).

A parte introdutória do formulário explicita claramente o âmbito do estudo e o anonimato dos dados. Contudo, muitas IES têm como requisito formal uma declaração do Encarregado de Proteção de Dados da instituição de origem (neste caso do IPL, que se encontra no anexo ii). Este documento foi enviado para três IES, que acederam, assim divulgar o estudo através dos seus meios internos.

6.2.1. Descrição dos dados sociodemográficos da amostra

- **Género e Idade**

A maioria dos respondentes, 65,7%, assinalou o género feminino e 32,3% identificou o género masculino. Preferiram não responder 2% dos participantes. Apenas uma pessoa integra a faixa etária 18 – 24 anos de idade. A maioria (36,3%) encontra-se entre os 55 – 64 anos de idade.

Com 32,8%, surge a faixa etária dos 45 – 54 anos de idade, e a dos 35 – 44 anos de idade representa 22,5%. Dos 25 – 34 anos de idade encontram-se 6,9% e com mais de 65 anos de idade 1%. Se considerarmos a distribuição de idades pelo género, obtemos a seguinte caracterização:

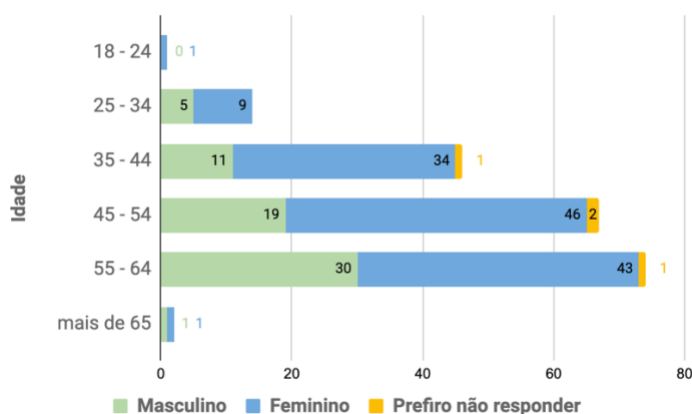


Figura 1. Distribuição de Idades por género

Se considerarmos a distribuição de género pelas faixas etárias, destaca-se uma base constituída maioritariamente por mulheres, com maior prevalência na faixa etária entre os 45 e os 54 anos de idade. Metade dos respondentes, é docente. Dos restantes 50% não docentes, 34,8% são técnicos/as superiores. Em igual número responderam os trabalhadores que se encontram na categoria de investigadores e administrativos/as, contabilizando 6,4% respetivamente. A completar a amostra, 2,5% são assistentes operacionais. Nenhum/a estagiário/a respondeu ao questionário.

- **Categoria Profissional**

Nas respostas a esta questão, o número de mulheres destaca-se claramente em duas categorias: docentes e técnicas superiores. Já os homens, ocupam maioritariamente cargos de docência.

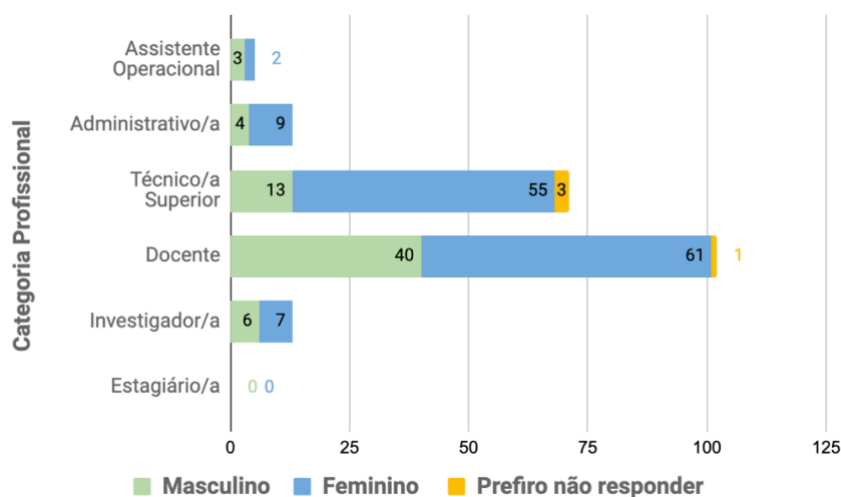


Figura 2. Correlação categoria profissional / género

- **Tempo de Permanência na IES**

Procurámos também saber há quanto tempo os inquiridos integram a IES atual. As respostas distribuem-se da seguinte forma:

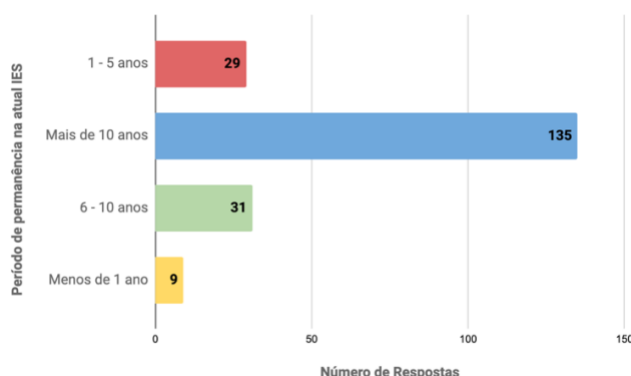


Figura 3. Tempo de permanência na atual IES

Mais de 10 anos é o intervalo de tempo que regista uma maior percentagem de respostas (66,2%), seguindo-se o intervalo dos seis aos 10 anos, com 15,2%. Entre 1 e 5 anos, encontra-se 14,2% e com menos de um ano na IES, 4,4%.

- **Formação Académica**

Relativamente à formação académica, obtiveram-se os seguintes dados: 53% (106) detém doutoramento, 16,2% (33) são mestres e 14,7% (30) licenciados. Uma fatia correspondente a 9,3% (19) tem o ensino secundário e entre os pós-graduados, conta-se 7,8% (16). Atendendo a esta distribuição por género, obtivemos a seguinte composição:

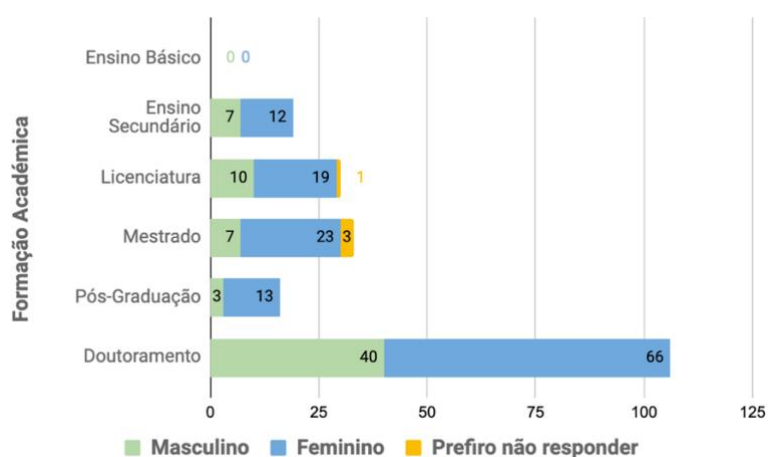


Figura 4. Distribuição formação académica por género

Neste questionário, as mulheres são quem apresenta um nível de formação académica mais elevado.

- **Identificação da IES**

Quanto à indicação das Instituições de Ensino Superior que integram, dos 204 trabalhadores, apenas 115 o referiram. O maior número de respostas resultou do Instituto Politécnico de Portalegre (27), da NOVA FCT (23), da Universidade dos Açores (9) e do Instituto Politécnico de Leiria (9) (apêndice ix). Solicitava-se também que assinalassem se exerciam, ou não, cargo de chefia ou coordenação. Neste grupo, encontram-se 80 respondentes.

6.2.2. Dimensões de análise

- **Dimensão Clima Comunicacional**

Na primeira pergunta (tabela 39), era pedido que assinalassem o grau de concordância com sete itens, com incidência nos seguintes temas:

- 1) Competências Comunicacionais: 46% dos trabalhadores revelam uma perceção positiva sobre as competências comunicacionais na sua organização, enquanto 34% situam negativamente essa opinião. 20% avalia a questão como “indiferente”. A mediana é 3, colocando a avaliação num ponto “indiferente”.
- 2) Informação necessária atempada: 40% dos participantes consideram receber a informação necessária para realizar as suas tarefas, a tempo. A percentagem com opinião negativa é

ligeiramente menor: 37%. Contudo, a mediana é 3, revelando que há uma percepção de insuficiência na comunicação de informações.

- 3) Motivação através da CI: 53% dos trabalhadores têm uma opinião positiva quanto ao facto de a CI motivar e estimular o entusiasmo, enquanto 30% mostra-se discordante. A mediana é 4, sugerindo que a comunicação interna é vista como motivacional por uma parte significativa dos respondentes.
- 4) Identificação com os Temas Comunicados: 50% dos trabalhadores responderam positivamente que se identificam com os temas comunicados, enquanto 18% discordam e 5% discordam totalmente. A mediana é 3.5, indicando uma identificação razoável.
- 5) Canais de Comunicação para Gerir Conflitos: apenas 29% expressa uma opinião positiva sobre o papel que os canais de comunicação desempenham na gestão de conflitos, enquanto uma grande parte dos trabalhadores, 43%, reflete uma opinião discordante. A mediana é 3, refletindo uma percepção global de “indiferente” sobre a eficácia dos canais de comunicação para a gestão de conflitos. Contudo, se a leitura tomar como referência apenas os que concordam ou discordam, claramente, a insatisfação é predominante.
- 6) Promoção de Clima de Confiança e Segurança: 41% percebem como positivo o contributo da comunicação interna na promoção de um clima de confiança e segurança, enquanto uma percentagem muito próxima, 40%, revela uma opinião negativa. A mediana é 3, mostrando que a promoção de confiança e segurança através da CI é vista de forma mediana.
- 7) Encorajamento à Diversidade de Opiniões: 44% mostra uma opinião positiva quanto ao papel da organização no incentivo à diversidade de opiniões, enquanto 32% dos trabalhadores classifica de forma negativa. A mediana é 3, indicando uma percepção moderada sobre o encorajamento à diversidade de opiniões.

Síntese: no geral, a avaliação obtida nesta dimensão revela um nível de satisfação que gravita em torno do ponto de avaliação central (3). A moda da dimensão é 4, sugerindo que, em alguns casos, há uma concordância significativa. A média geral de 3.04 indica uma percepção ligeiramente positiva, mas com espaço para melhorias, sobretudo no tema da gestão de conflitos e na promoção de clima de confiança e segurança.

- **Dimensão Comunicação com os Subordinados**

Na segunda pergunta do questionário (tabela 40), era pedido que respondessem apenas os trabalhadores que desempenham papéis de chefia ou coordenação (ainda que não fazendo a distinção entre os vários níveis de chefia/coordenação). Analisando cada um dos 6 itens respondido pelos 80 participantes se inserem nesta condição, obtiveram-se os seguintes dados:

- 8) Comunicação Descendente: 84% das respostas dos trabalhadores em cargos de chefia estão em terreno positivo, revelando que a equipa responde de forma adequada. A mediana é 4, indicando uma avaliação globalmente positiva.
- 9) Aceitação de Avaliações: 89% concorda que a equipa aceita bem as avaliações. A mediana é 4, refletindo uma perceção positiva quanto à aceitação de feedback pelos trabalhadores.
- 10) Feedback Adequado: 85% dos respondentes avaliam positivamente a adequação do feedback que recebem das suas equipas. A mediana de 4 mostra uma perceção positiva.
- 11) Iniciativa na Comunicação Ascendente: 64% concordam que a equipa mostra iniciativa na comunicação ascendente, com 13% concordando totalmente. A mediana é 4, sugerindo proatividade.
- 12) Antecipação das Necessidades de Informação: 54% também têm uma visão positiva relativamente a atitude da equipa antecipar necessidades de informação. A mediana é 4, mas com uma percentagem considerável de respondentes (29%) a assinalar ser indiferente.
- 13) Qualidade da Informação: 54% concordam que a qualidade da informação recebida contribui para os objetivos do departamento, com 19% a expressar concordância total. A mediana é 4, indicando um impacto positivo.

Síntese: a comunicação com os subordinados é percebida de forma bastante positiva, com a moda e a mediana ambas com valor 4 para todos os itens. A média geral de 3.85 reforça que a maioria das respostas se encontra em terreno positivo (4). Esta dimensão expressa um nível de satisfação positivo.

- **Dimensão Comunicação com o Supervisor**

À terceira pergunta (tabela 41), solicita-se que respondessem apenas quem não desempenha papéis de chefia ou coordenação. Analisando cada item respondido pelos 124 participantes que se encontram nesta designação, obtiveram-se os seguintes resultados:

- 14) Apoio do Supervisor: 62% tem uma opinião positiva quanto à disponibilidade do supervisor para apoiar, enquanto 25% releva uma perceção negativa. A mediana é 4, indicando um suporte percebido como positivo.
- 15) Escuta Ativa do Supervisor: 71% mostra uma perceção positiva, enquanto 19% discorda e 1% discorda totalmente. A mediana é 4, sugerindo que a maioria sente que da parte do supervisor há disponibilidade para o escutar e compreender o subordinado.
- 16) Confiança no Trabalho: 79% situa positivamente a sua resposta sobre o supervisor confiar no trabalho desempenhado pelo subordinado, enquanto 4% discordam e 5% discordam totalmente. A mediana é 4, mostrando uma perceção positiva quanto à confiança.

- 17) Abertura a Novas Ideias: 62% dos subordinados avalia positivamente a abertura do supervisor a novas ideias, enquanto 16% discordam e 6% discordam totalmente. A mediana é 4.
- 18) Adequação do Apoio: 65% expressa opinião positiva sobre o apoio do supervisor ser adequado, enquanto 12% discorda e 10% discorda totalmente. A mediana é 4, refletindo uma avaliação positiva.
- 19) Incentivo da Comunicação Transparente: 50% dos trabalhadores que se identificaram como não exercendo cargo de chefia, coloca em patamar positivo o supervisor no que respeita à sua atitude de estimular/incentivar a comunicação transparente, enquanto 19% discorda e 15% discorda totalmente. A mediana é 3.5, indicando uma percepção mediana sobre a transparência na comunicação.

Síntese: esta dimensão revela, na sua generalidade, que a comunicação com o supervisor é positiva, com a moda e a mediana de 4 para a maioria dos itens. A média geral de 3.59 indica uma satisfação ligeiramente positiva da comunicação com o supervisor. A área de estimulação da comunicação transparente apresenta uma mediana ligeiramente inferior (3.5), sugerindo uma possível área para melhoria, assim como a adequação do apoio e abertura a novas ideias.

- **Dimensão Feedback Pessoal**

À quarta pergunta (tabela 42), respondeu a totalidade dos participantes (204). A análise de cada item permite aferir os seguintes dados:

- 20) Comparação do Trabalho: 38% são indiferentes, 27% estão satisfeitos e 9% estão muito satisfeitos com a comparação do seu trabalho com o de outros, enquanto 18% estão insatisfeitos e 8% muito insatisfeitos. A mediana é 3, indicando uma avaliação neutra.
- 21) Forma de Avaliação: 32% estão satisfeitos e 9% muito satisfeitos com a forma como são avaliados, enquanto 26% estão insatisfeitos e 12% muito insatisfeitos. A mediana é 3.
- 22) Reconhecimento dos Esforços: 39% estão satisfeitos e 12% muito satisfeitos com o reconhecimento dos seus esforços, enquanto 18% estão insatisfeitos e 11% muito insatisfeitos. A mediana é 4, indicando uma percepção positiva do reconhecimento.
- 23) Resolução de Problemas Relacionados com as Tarefas: 44% estão satisfeitos e 12% muito satisfeitos com a resolução de problemas relacionados com as suas tarefas, enquanto 15% estão insatisfeitos e 8% muito insatisfeitos. A mediana é 4, sugere uma percepção positiva na resolução de problemas.

- 24) Progresso no Desempenho das Tarefas: 43% estão satisfeitos e 11% muito satisfeitos com o progresso no desempenho das suas tarefas, enquanto 18% estão insatisfeitos e 7% muito insatisfeitos. A mediana é 4.
- 25) Solução de Problemas da Equipa: 39% estão satisfeitos e 11% muito satisfeitos com a forma como são solucionados os problemas da equipa, enquanto 20% estão insatisfeitos e 5% muito insatisfeitos. A mediana é 3, mostrando uma avaliação neutra.

Síntese: A avaliação geral (moda de 4) revela um nível positivo de satisfação dos trabalhadores com esta dimensão da satisfação com a CI. A mediana geral é 3, com uma média de 3.24, indicando uma satisfação ligeiramente positiva do feedback pessoal. Como áreas para melhorias, destacam-se os itens que referem a comparação do trabalho com outros e na forma como são avaliados.

- **Motivação dos Trabalhadores**

- 26) Na quinta questão, o objetivo é aferir o nível de motivação dos trabalhadores docentes e não docentes das IES. Considerando os valores obtidos, do número total de respostas (204), 7% respondeu estar totalmente desmotivado e 11% referem estar desmotivados. Indiferente foi a classificação atribuída por 23% dos participantes. Responderam estar motivados 42%, e 17% totalmente motivados. Desta forma, os resultados indicam que uma maioria (59%) apresenta uma motivação positiva, embora uma parte considerável seja indiferente e uma minoria se encontre desmotivada.

Tabela 18. *Nível de motivação dos trabalhadores*

Avaliação	N204	%
Totalmente desmotivado/a	15	7
Desmotivado/a	22	11
Indiferente	47	23
Motivado/a	85	42
Totalmente motivado/a	35	17

Síntese: Relativamente à percentagem de trabalhadores “indiferentes”, a CI poderá desenvolver esforços para perceber a sua origem: falta de *engagement*, acomodação dos trabalhadores ou falta de identificação com a cultura organizacional, poderão ser algumas razões subjacentes.

- **Dimensão Integração Organizacional**

Na sexta questão (tabela 43), procurou-se obter a avaliação da dimensão integração organizacional. Solicitou-se aos respondentes que classificassem a sua satisfação quanto os seguintes itens:

- 27) Gestão e Benefícios da Carreira: 46% das respostas revela uma percepção negativa, contra os 34% que situa a sua resposta num campo positivo. 20% assinala a sua resposta como indiferente. A mediana é 3, indicando uma avaliação neutra.
- 28) Iniciativas Dirigidas aos Trabalhadores: 26% dos respondentes estão insatisfeitos, 10% estão muito insatisfeitos e 25% estão indiferentes. Já 32% estão satisfeitos e 6% muito satisfeitos. A mediana é 3, mostrando uma avaliação neutra.
- 29) Procedimentos e Objetivos da Organização: 23% dos respondentes estão insatisfeitos, 10% estão muito insatisfeitos e 22% revelam-se indiferentes. No lado oposto, 40% estão satisfeitos e 5% estão muito satisfeitos. A mediana é 3, sugerindo também uma avaliação neutra.
- 30) Especificidades da Função/Cargo: 23% expressam insatisfação e 8% estão muito insatisfeitos. 19% estão indiferentes, enquanto 44% revelam satisfação e 7% estão muito satisfeitos. A mediana é 4, indicando uma percepção positiva quanto a este item.
- 31) Contributo para os Procedimentos e Objetivos da Organização: 19% dos respondentes estão insatisfeitos, 7% estão muito insatisfeitos e 23% mostram uma posição indiferente. Uma grande percentagem, 44%, está satisfeita e 7% está muito satisfeita. A mediana é 4, refletindo uma satisfação positiva quanto ao contributo pessoal.
- 32) Notícias sobre Outros Trabalhadores da Organização: 21% dos trabalhadores estão insatisfeitos, 12% estão muito insatisfeitos. No ponto “indiferente” registam-se 30% das respostas, enquanto 34% estão satisfeitas e 3% estão muito satisfeitas. A mediana é 3, mostrando um nível de satisfação neutro.
- 33) Formação para Melhorar Competências Comunicacionais/Relacionais: 27% dos trabalhadores estão insatisfeitos e 12% estão muito insatisfeitos. 24% estão indiferentes, enquanto 29% estão satisfeitas e 7% muito satisfeitas. A mediana é 3, indicando uma satisfação que se considera “neutra”.

Síntese: A avaliação geral da satisfação com a integração organizacional apresenta uma moda de 4, uma mediana de 3, com uma média de 3. A satisfação é ligeiramente positiva em relação às especificidades da função/cargo e ao contributo para os procedimentos e objetivos da organização, ambas com uma mediana de 4. As áreas de gestão de carreira, iniciativas dirigidas aos trabalhadores, procedimentos e objetivos da organização, notícias sobre outros trabalhadores

e formação para melhorar competências mostram uma avaliação cuja mediana é de 3, com espaços para implementação de melhorias. Os resultados sugerem que, em geral, os trabalhadores apresentam um nível de satisfação neutro a ligeiramente positivo sobre esta dimensão.

- **Satisfação dos Trabalhadores com a Função**

34) A sétima questão incide na aferição do nível de Satisfação dos Trabalhadores com a Função desempenhada. De acordo com os valores obtidos, do número total de respostas (204), a insatisfação foi assinalada por 19% dos respondentes (6% muito insatisfeitos/as e 13%, insatisfeitos/as). Para 24%, a sua satisfação com a função é assinalada como indiferente. Revelando uma perspetiva positiva, 57% dos participantes assinalou estar satisfeito/a (41%) e muito satisfeito/a (16%) com a sua função atual.

Tabela 19. *Nível de satisfação dos trabalhadores com a função desempenhada.*

<i>Avaliação</i>	<i>N204</i>	<i>100%</i>
Muito insatisfeito/a	12	6%
Insatisfeito/a	26	13%
Indiferente	49	24%
Satisfeito/a	84	41%
Muito satisfeito/a	33	16%

Síntese: Ao comparar os dados da motivação (tabela 18) com os de satisfação com a função, observa-se uma correlação onde 59% dos participantes estão motivados e 57% estão satisfeitos. Este alinhamento sugere que a motivação e satisfação podem estar interligadas. Trabalhadores motivados tendem a estar mais satisfeitos com o seu trabalho e, por outro lado, um ambiente de trabalho que promove a satisfação tende a aumentar a motivação. Os dados obtidos são coincidentes com a tendência registada por Santos et al. (2024, p.11), cujo estudo valida a motivação no trabalho como uma variável mediadora entre a comunicação interna e a satisfação no trabalho.

- **Dimensão Comunicação Horizontal**

Na oitava questão (tabela 44), a análise dos dados obtidos para cada um dos itens, revela:

35) Informação e Rumores: 31% dos trabalhadores discorda, 10% discordam totalmente e 22% estão indiferentes quanto à circulação da informação tomar a forma de rumores. Já 25% concordam e 13% concordam totalmente. A mediana é 3, indicando uma avaliação neutra sobre a circulação de informações nas respetivas IES através de rumores.

- 36) Comunicação Frequente entre Serviços/Departamentos: 25% dos trabalhadores discorda, 12% discordam totalmente e 16% estão indiferentes. Para 40% a resposta é “concordo” e 7% “concorda totalmente”. A mediana é 3, sugerindo uma avaliação neutra sobre a frequência da comunicação entre serviços/departamentos.
- 37) Comunicação sobre Tarefas a Executar: 14% dos trabalhadores discorda, 4% discordam totalmente e 15% estão indiferentes. Já 58% concordam e 9% concordam totalmente que a comunicação na IES é centrada em tarefas. A mediana é 4, refletindo uma satisfação positiva.
- 38) Comunicação em Situações de Crise: 24% dos respondentes discordam, 12% discordam totalmente e 23% estão indiferentes, enquanto 32% concordam e 9% concordam totalmente. A mediana é 3, indicando uma satisfação “indiferente” sobre a adequação das práticas de comunicação em crises.
- 39) Comunicação Assertiva no Grupo de Trabalho: 15% dos trabalhadores discordam, 7% discordam totalmente e 17% estão indiferentes, enquanto 47% concordam e 14% concordam totalmente. A mediana é 4, mostrando um nível positivo de satisfação com a comunicação assertiva no grupo de trabalho.
- 40) Exatidão da Comunicação Informal: 32% dos respondentes discordam, 7% discordam totalmente e 27% estão indiferentes, enquanto 27% concordam e 7% concordam totalmente. A mediana é 3, sugerindo uma avaliação “indiferente” perante a exatidão da comunicação informal.
- 41) Comunicação Frequente com Trabalhadores de Outras Unidades Orgânicas: 26% dos respondentes discordam, 16% discordam totalmente e 19% estão indiferentes, enquanto 33% concordam e 6% concordam totalmente. A mediana é 3, indicando uma satisfação neutra sobre a frequência dessa comunicação.

Síntese: A avaliação geral da comunicação horizontal apresenta uma moda de 4 e uma mediana de 3, com uma média de 3,11 denotando um nível de satisfação positivo sobre a comunicação centrada nas tarefas e na comunicação assertiva dentro do grupo de trabalho, ambas com uma mediana de 4. No entanto, no que respeita à exatidão da comunicação informal e à frequência da comunicação com trabalhadores de outras UO, a insatisfação é predominante. No global, estes resultados sugerem que, em geral, os trabalhadores apresentam um nível de satisfação neutro a ligeiramente positivo com a comunicação horizontal nas IES.

- **Dimensão Qualidade dos Media**

A nona questão, aponta os dados que caracterizam a satisfação com a dimensão qualidade dos media (tabela 45). As respostas dos trabalhadores, sobre a satisfação com os canais de comunicação interna, revelam o seguinte:

- 42) Interesse e utilidade dos canais de comunicação: a maioria dos respondentes (53%) mostra uma opinião positiva neste item, considerando que os canais de comunicação interna são interessantes e úteis. A mediana do item é 4.
- 43) Efetividade das reuniões de trabalho: A distribuição das respostas é mais equilibrada, com uma ligeira maioria (47%) a expressar concordância ou concordância total, mas um número considerável (34%) discorda ou discorda totalmente, sugerindo que as opiniões sobre a eficácia das reuniões de trabalho são mistas. A mediana do item é 3.
- 44) Objetividade e Clareza da comunicação escrita: a maioria dos trabalhadores (61%) concorda ou concorda totalmente que a comunicação escrita é objetiva e clara, indicando um nível de satisfação positivo com a clareza da comunicação escrita. O item tem uma mediana de 4.
- 45) Comunicação na organização: a satisfação com as atitudes em relação à comunicação é mista, com 45% dos respondentes a concordar ou concordar totalmente, enquanto 30% discordam ou discordam totalmente, deixando em aberto a necessidade de melhorias na forma como a comunicação é percebida dentro da organização. A mediana do item é 3.
- 46) Adequação da frequência da comunicação: as opiniões sobre a frequência da comunicação são divididas, com 42% dos trabalhadores a expressarem a sua concordância ou concordância total, enquanto 37% discordam ou discordam totalmente, refletindo que a frequência da comunicação pode não ser adequada. A mediana do item é 3 (indiferente).
- 47) Qualidade da comunicação é positiva: a avaliação da qualidade da comunicação é novamente mista, com 49% dos trabalhadores a concordar ou concordar totalmente, mas 31% discordam ou discordam totalmente. A mediana do item situa-se no 3 (indiferente).
- 48) Adequação da quantidade de canais de comunicação: a maioria dos respondentes (60%) avalia positivamente este item, indicando um nível de satisfação positivo com a disponibilidade de canais de comunicação na sua IES. A mediana aferida situa-se no 4 (concordo).

Síntese: na avaliação geral desta dimensão da satisfação, os canais de comunicação interna são apontados como interessantes e úteis; a comunicação escrita é considerada objetiva e clara e a quantidade de canais de comunicação disponibilizada é vista como adequada. No entanto, as reuniões de trabalho, as atitudes em relação à comunicação, a frequência da comunicação e a

qualidade da comunicação têm medianas de 3, indicando opiniões divididas e âmbitos para melhorias. A moda de 4 indica que a resposta mais frequente foi "Concordo", a mediana de 3,5 sugere um nível de satisfação ligeiramente positivo, mas ainda com variabilidade. A média de 3,15 confirma uma avaliação geral moderadamente positiva.

- **Preferência pelos Canais de CI**

49) Através das respostas à décima pergunta, constata-se que a Preferência pelos Canais de CI dos 204 respondentes recai nitidamente no email (95,6%). As reuniões presenciais (61,3%), as reuniões virtuais (43,1%) e os despachos (39,7%) são os três canais com maior percentagem de escolha, logo após o email. A intranet é também assinalada, com 22,5%, como um dos canais preferências. A revista interna (5,4%), as plataformas colaborativas (8,8%) e as mensagens instantâneas (12,7%) destacam-se pela fraca representatividade junto da amostra deste estudo.

Tabela 20. *Preferência pelos canais de comunicação interna.*

Canais	N204	%
Newsletter	74	36,3%
Intranet	46	22,5%
Reuniões Presenciais	125	61,3%
Email	195	95,6%
WhatsApp	26	12,7%
Reuniões Virtuais (<i>Microsoft Teams; Zoom; Google Meet</i> , outros semelhantes)	88	43,1%
Encontros Informais	57	27,9%
Despachos	81	39,7%
Revista Interna	11	5,4%
Plataformas Colaborativas Digitais (<i>Slack; Trello</i> , outras semelhantes)	18	8,8%

Síntese: a preferência pela Comunicação através de meios mais tradicionais sugere que estes são vistos como confiáveis e eficazes. A escolha das reuniões virtuais indica uma possível adaptação às tecnologias, fruto também da experiência vivida durante a pandemia que veio reforçar esta necessidade/opção. Por outro lado, a baixa preferência pelas plataformas colaborativas e mensagens instantâneas pode sugerir uma necessidade de reforçar as competências dos trabalhadores, diminuindo alguma resistência quanto ao seu uso e integração nas tarefas diárias. Promover o reconhecimento da utilidade das plataformas de Comunicação Interna, bem como o envolvimento dos trabalhadores e da estrutura organizacional, representa uma oportunidade para

aumentar a eficácia desses canais (Perez, 2024). Tal como salientam Mishra et al., (2014, p.197), devido à variedade de canais de comunicação ao dispor dos profissionais de Relações Públicas, é essencial que estes considerem as preferências dos trabalhadores quanto à receção da informação.

- **Dimensão Perspetiva Organizacional**

Na décima primeira pergunta (tabela 46), quando questionados sobre o grau de satisfação com a informação sobre os vários itens referentes à dimensão Perspetiva Organizacional, as respostas refletem os seguintes dados:

- 50) Plano Estratégico: 36% dos respondentes têm uma visão positiva sobre a informação que recebe sobre este item. Contudo, 30% revela estar insatisfeito/a. Indiferentes ao tema encontram-se 18% dos trabalhadores. A mediana deste item situa-se no 3.
- 51) Ações e Políticas do Governo: apenas 23% têm uma visão positiva das ações e políticas do governo. A maioria (42%) está insatisfeita, sugerindo que há maior necessidade de informação sobre as políticas governamentais e sobre o seu impacto na instituição. A mediana situa-se nos 2,5.
- 52) Plano Anual de Atividades: a informação que os trabalhadores recebem sobre este tópico coloca 35% num patamar de satisfação. No lado oposto, 32% dizem-se insatisfeitos, indicando que há uma preocupação significativa sobre a implementação ou clareza das atividades. A mediana obtida é de 3.
- 53) Situação Financeira da Organização: apenas 26% dos trabalhadores estão satisfeitos, contra a insatisfação de 41%, sugerindo preocupações significativas com a saúde financeira da organização. 19% são indiferentes. A mediana do item é de 3.
- 54) Desempenho da Organização Comparado com Outras IES: 33% assinala o desempenho comparativo entre a sua IES e outras, de forma positiva. Contudo, 32% estão insatisfeitos e 20% são indiferentes, possivelmente por falta de referência ou conhecimento no que respeita a outras IES. A mediana do item é de 3.
- 55) Notícias sobre Sucessos/Prémios da IES: 46% estão satisfeitos, indicando que as notícias sobre sucessos são um tema de interesse para os trabalhadores das IES presentes neste estudo. Uma fatia mais reduzida, 15%, revela insatisfação, e 24% são indiferentes na avaliação deste item. A mediana situa-se no valor 4 (satisfeito/a).

Síntese: na avaliação global desta dimensão, com mediana de 3, quase metade dos trabalhadores revela satisfação com a informação que recebem sobre Notícias sobre Sucessos/Prémios da IES. A insatisfação manifesta-se de forma mais clara com a informação que recebem sobre Ações e Políticas do Governo e com o item Situação Financeira da Organização.

- **Identificação dos Trabalhadores com a Política de Comunicação**

56) Na décima segunda questão, pretendeu-se aferir a Identificação dos Trabalhadores com a Política de Comunicação da IES.

Tabela 21. *Identificação com a política de comunicação da IES*

Avaliação	N204	100%
Não me identifico de todo	27	13%
Identifico-me pouco	39	19%
Indiferente	71	35%
Identifico-me em parte	54	26%
Identifico-me totalmente	13	6%

Síntese: Esta questão gerou entre os respondentes uma tendência de “indiferença”, com um gravitar em posições centrais e extremos com pouca expressão. Cerca de um terço dos respondentes (32%) não se identifica ou identifica-se muito pouco com a política de comunicação da IES. A percentagem de trabalhadores que expressa uma identificação positiva é também de 32%.

- **Valores que os Trabalhadores Identificam**

57) A terminar, na décima terceira pergunta, optou-se por averiguar quais os valores que os trabalhadores identificam ou que caracterizam a sua IES. Constituindo-se como uma questão aberta, ainda que curta (pediu-se para identificar três itens), ilustram-se alguns dos resultados mais referidos:

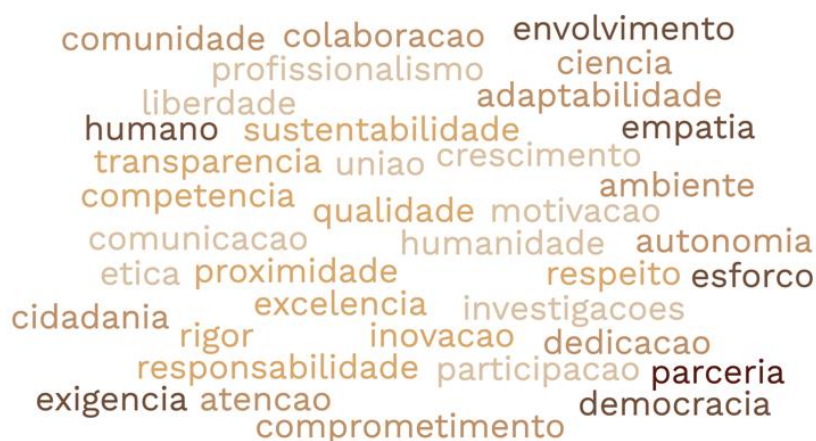


Figura 5. *Valores que caracterizam a IES*

Síntese: Nesta resposta, registaram-se também anotações negativas, entre as quais: “Apatia, desorganização”; “as mudanças constantes descaracterizaram”; “Burocracia extrema”; “Competição, ganância, inveja”; “Desincentivo”; “Falta de ética e honestidade”; “Falta de transparência”; “Hipocrisia, subserviência e arrogância”; “Fracas qualidade das chefias”; “valorizar os amigos”; “Nepotismo”; “Pouco aberta a críticas, pseudo-inovadora”; “Tentam-se coisas”. Sendo um estudo exploratório, com dados que não permitem elaborar uma generalização a todas as IES, podemos, todavia, constatar importantes *insights*, traduzidos a partir dos diferentes pontos de vista.

Serão certamente dados importantes para as IES, dado que a “cultura de uma organização está exposta, totalmente visível e é uma parte importante da marca. A marca de uma empresa é primeiramente a história da sua trajetória cultural, do seu nascimento, crescimento, transformação, crenças, e, mais importante, as perceções dos seus *stakeholders* (...)” (IC Kollektiv, 2019, p.8), e entre as partes interessadas, os trabalhadores são um grupo chave (White et al., 2010, p.67; Yue et al, 2023, p.28). Além do líder, são os trabalhadores os que geram maior confiança junto dos restantes públicos, mais do que a própria organização em si, sustenta Xifra (2020, p.8).

Como ponto de reflexão geral, a apresentação de resultados da análise do questionário, para cada uma das dimensões da satisfação com a CI, permite a esquematização dos seguintes valores:

Tabela 22. Dimensões da satisfação com a CI - dados globais

Satisfação com a Comunicação interna	Moda	Mediana	Média
Dimensão Clima Comunicacional	4	3	3,04
Dimensão Comunicação com os Subordinados	4	4	3,85
Dimensão Comunicação Com o Supervisor	4	4	3,59
Dimensão Feedback Pessoal	4	3	3,24
Dimensão Integração Organizacional	4	3	3
Dimensão Comunicação Horizontal	4	3	3,11
Dimensão Qualidade dos Media	4	3,5	3,15
Dimensão Perspetiva Organizacional	4	3	2,92

Se tomarmos como referência a mediana, a dimensão *Comunicação com os Subordinados* e a dimensão *Comunicação com o Supervisor* são as que apresentam um nível mais satisfatório. No lado oposto, é a dimensão *Perspetiva Organizacional* a que agrega maior número de insatisfeitos.

Apesar do pressuposto de Hill & Hill (1998, p.43), que sugere que o anonimato dos questionários tende a reduzir respostas conservadoras e a promover maior segurança e sinceridade, os dados deste inquérito por questionário indicam uma avaliação mais conservadora da satisfação. Este resultado pode estar relacionado não apenas com o contexto organizacional, mas também com a própria falta de expressividade da amostra.

6.3. Reflexões e validação das hipóteses de investigação

Recuperando as linhas de investigação que guiaram esta dissertação, mediante as entrevistas exploratórias realizadas, constatamos que a primeira hipótese de pesquisa –

H1. “Os responsáveis pela comunicação nas IES reconhecem a importância da avaliação da satisfação como um aspeto fundamental na planificação estratégica da sua atividade” – é confirmada na maioria das IES em apreço. No entanto, a sua implementação ainda é uma realidade em desenvolvimento, onde apenas três, das 11 IES deste estudo, integram a avaliação da satisfação nos processos de gestão da CI.

Este facto não invalida o reconhecimento teórico da sua importância, constituindo antes uma necessidade de aprofundar os motivos que interferem com esta realidade observada. Ao encontro da literatura, verifica-se que o próprio conceito de satisfação com a CI não se está amadurecido nas IES portuguesas (Rodrigues et al., 2018, p.117). No entanto, a satisfação dos trabalhadores é um tema que tem vindo a ser desbravado em diversos estudos. O barómetro *Edelman Trust Barometer Global Report (2024)*, dedicado à confiança no local de trabalho, destaca a evolução, entre 2019 e 2024, sobre como os empregadores se tornaram cada vez mais relevantes no “desbloqueio” do otimismo e confiança e, desta forma, poderem estimular a motivação dos trabalhadores (Edelman, 2024, p. 35). Para tal, aponta o mesmo relatório, revela-se fundamental equilibrar o investimento tanto em ferramentas quanto em *know-how* especializado que contribuam para a tomada de decisão nas organizações. Já em 2023, a mesma entidade salientava a pertinência do papel dos responsáveis de Comunicação na monitorização precisa do sentimento dos *stakeholders*, captar a voz dos colaboradores, influenciar decisões executivas e usar essa informação para gerar ação (Edelman, 2023). Sem a integração da satisfação dos trabalhadores no planeamento estratégico da CI, as IES (e organizações de outros setores) correm o risco de desenhar políticas de comunicação desalinhadas com as expectativas internas (Yaxley et al. 2020, Ruck, 2020).

H2. Na segunda hipótese, procurou-se identificar se “as ferramentas de avaliação da satisfação dos trabalhadores com a Comunicação Interna têm um contributo relevante no cumprimento dos objetivos estratégicos das IES”. Perante os dados obtidos junto das IES que a realizam de forma sistematizada, podemos afirmar que, na teoria, a hipótese em questão é confirmada pelos entrevistados. Das três IES que avaliam de forma sistemática, há um claro reconhecimento de que os dados extraídos através da aplicação de ferramentas de avaliação da satisfação com a CI impactam a consolidação da estratégia da IES. É através da avaliação periódica que se ajustam os processos internos e se alinha a CI com a estratégia institucional (E9 e E11), resultando numa IES mais coesa e eficiente. No entanto, apesar do reconhecimento, na maioria das IES, é uma prática que não integra a rotina das equipas de Comunicação.

H3. Quanto à terceira hipótese, valida-se igualmente que “nas IES portuguesas não é frequente a aplicação de ferramentas de avaliação da satisfação dos trabalhadores com a Comunicação Interna”. Esta investigação sugere que, sem um planeamento estruturado, as IES não priorizam nem conseguem operacionalizar ferramentas de avaliação da satisfação. A dificuldade de segmentar e compreender adequadamente as necessidades dos diferentes públicos contribui, igualmente, para o uso reduzido de ferramentas de avaliação. Por outro lado, sem a aplicação de ferramentas e métricas adequadas, a avaliação da satisfação com a CI torna-se uma prática inconsistente nas IES. O estudo aponta para uma tendência que coloca as IES num estágio incipiente no que se refere à aplicação de ferramentas de avaliação da satisfação com a CI, deixando antever a necessidade de mais recursos, planeamento estratégico e maturidade organizacional para alterar esta realidade. O que foi permitido aferir neste estudo, confirma a hipótese de pesquisa. A literatura revela que é uma situação transversal a este tipo de instituições públicas, de forma geral (Sørensen et al., 2024, p.96).

H4. “A identificação de áreas de melhoria nas práticas de Comunicação Interna tem um impacto positivo na satisfação dos trabalhadores das IES” é a quarta hipótese de investigação que validamos. A identificação de falhas ou lacunas na CI é vista como uma oportunidade para melhorar o clima comunicacional e, conseqüentemente, a satisfação dos trabalhadores. Embora a aplicação de ferramentas de avaliação ainda seja inconsistente (como indicado na terceira hipótese de investigação), o reconhecimento teórico da necessidade de melhoria está presente. A segmentação adequada da CI é um ponto crítico, pois quando a comunicação é adaptada aos diferentes grupos dentro da organização, os trabalhadores sentem-se mais valorizados e envolvidos. Depreende-se, igualmente, que as IES que se envolvem no processo regular de recolha de *feedback*, conseguem ajustar e melhorar as suas práticas de comunicação, o que impactará

positivamente o nível de satisfação dos trabalhadores. O *feedback*, positivo ou negativo, “é fundamental para a comunicação organizacional, funcionando como um mecanismo que influencia o desempenho de um sistema” (Lobo & Hargie, 2018, p.244).

A identificação de áreas de melhoria nas práticas de CI permite ajustar e otimizar a forma como a comunicação flui dentro da instituição, alinhando-a às necessidades e expectativas dos trabalhadores. Citando Whatmough (2019, p. 140), “no final das contas, dados são apenas dados. Não têm sentido sem análise e a análise é praticamente inútil, a menos que seja acionável”, pelo que, poder-se-á apontar que identificar áreas de melhoria exige ferramentas de avaliação eficazes, um *feedback* contínuo e a adaptação prática às necessidades dos públicos internos - estratégias que promovem um ambiente de trabalho mais colaborativo, transparente e satisfatório. O processo de melhoria contínua da CI fortalece igualmente uma cultura de diálogo, confiança e sentimento de pertença (Cabo, 2023; Weiland, 2024).

Formularam-se, ainda, mais duas hipóteses de investigação que se procuraram averiguar através da aplicação do inquérito por questionário.

H5. Relativamente à quinta hipótese, “os trabalhadores das IES portuguesas estão satisfeitos com a Comunicação Interna praticada nas suas organizações”, a análise dos resultados possibilita uma leitura que, pese embora não permita generalizar, aponta para uma satisfação mediana e pautada por contrastes, não permitindo inferir a hipótese de pesquisa. Para clarificar esta conclusão, identificaram-se os itens mais significativos, considerando os extremos de avaliação: discordo totalmente *vs.* concordo totalmente e totalmente insatisfeito(a) *vs.* totalmente satisfeito(a).

No que respeita ao clima comunicacional, fundamental para estimular a colaboração e a inovação nas organizações (Kvalnes, 2020), verifica-se uma insatisfação com a falta de confiança e segurança promovidas pela CI, bem como com a ausência de informações atempadas para a realização do trabalho. Por outro lado, os trabalhadores sentem-se motivados pela CI e identificam-se com os temas comunicados pela organização. Esta é a terceira dimensão menos satisfatória levando-nos a considerar que nas IES pode não haver suficiente valorização da diversidade de opiniões enquanto ativo estratégico (Kang, 2024), o que retrairá a sensação de segurança psicológica para a participação em “interações construtivas” (Cunha & Rego, 2015, p.353).

Na comunicação entre supervisores e subordinados, o aspeto que reúne maior insatisfação é a falta de iniciativa das equipas na comunicação ascendente. Do lado dos subordinados, a falta de transparência na comunicação por parte dos supervisores é um elemento negativo. Ainda assim, os subordinados sentem que os seus supervisores confiam no seu trabalho, e os supervisores

consideram que as suas avaliações, sugestões e críticas são bem aceites pelas equipas. Depreende-se uma confiança mútua e uma aceitação positiva do *feedback*, mesmo com desafios na comunicação ascendente.

Quanto ao *feedback pessoal*, regista-se a insatisfação dos trabalhadores com a forma como são avaliados, mas uma perceção positiva quanto ao reconhecimento dos seus esforços, o que contribui para a sua motivação, mesmo que a avaliação formal seja um alvo para melhorias. No que respeita à integração organizacional, no item sobre a progressão de carreira, os trabalhadores expressam insatisfação, apontando lacunas na comunicação sobre oportunidades de desenvolvimento profissional. Por outro lado, os trabalhadores sentem-se satisfeitos com a informação que recebem sobre as especificidades das suas funções e sobre o seu contributo para os objetivos da IES. Esta dimensão de avaliação é reportada em alguns estudos como uma das que revela menor satisfação (Clampit & Girard, 1993, p.97). Perante os resultados da amostra deste estudo, esta tendência também se confirma. A comunicação horizontal entre departamentos é percebida como insuficiente, deixando antever a possibilidade de obstáculos à colaboração interdepartamental. No entanto, dentro dos grupos de trabalho, a comunicação é considerada assertiva, embora os trabalhadores também reconheçam que as informações circulam, muitas vezes, através de rumores – uma forma de comunicação informal que se estima que constitua cerca de 70% de toda a comunicação organizacional (Kast, 2019, p.181). Atendendo aos prós e os contras associados a esta transmissão de informação, por um lado promove a independência e colaboração na realização de tarefas, por outro, existe o risco de informações incorretas ou a um fluxo exagerado contribuindo para a distorção do conteúdo e, como tal, exige uma monitorização (ibidem, 2019, pp.182-183).

Quanto à qualidade dos canais de CI, os trabalhadores fazem uma avaliação positiva, considerando-os úteis, e a comunicação escrita é vista como objetiva e clara. Por outro lado, quanto à perspetiva organizacional, regista-se insatisfação com a frequência inadequada da comunicação e com a eficácia das reuniões de trabalho, com a falta de informação sobre a situação financeira e sobre políticas governamentais que afetam as IES, sendo valorizada a quantidade de notícias sobre prémios e sucessos alcançados pela instituição. Embora se tenha constatado, na análise dos dados, a presença de motivação, subsistem lacunas em áreas como a transparência, a comunicação ascendente e a frequência da comunicação horizontal. Ainda assim, a qualidade dos canais de comunicação e o reconhecimento dos esforços dos trabalhadores são fatores positivos que contribuem para um ambiente de trabalho mais satisfatório. Walden & Westerman (2018) sublinham que, quando os trabalhadores percebem o apoio dos seus gestores mediante uma circulação adequada de informação, a relação de “troca social” (ibidem, 2018, p.605) é reforçada, numa demonstração da valorização do sucesso pessoal dos trabalhadores, para além do interesse

pelo benefício financeiro da organização. Face ao exposto, não se podendo generalizar a hipótese e validá-la, o estudo reforça que ao colmatar as fragilidades na CI, consubstancia-se o fortalecimento da confiança dos trabalhadores.

H6. Através da sexta hipótese de investigação, pretendia-se verificar se “existe uma diferença entre as várias dimensões da satisfação com a Comunicação Interna nas IES”, o que podemos concluir como verdadeira.

Os dados apresentam itens de maior e menor satisfação com aspetos da CI, indicando um conjunto de *insights* sobre práticas mais comuns ou oportunidades de evolução e melhoria da satisfação com a CI nas IES.

As médias da Comunicação com os Subordinados (3,85) e da Comunicação com o Supervisor (3,59) vão ao encontro das tendências registadas por vários estudos realizados com aplicação do questionário de Downs & Hazen (Clampit & Girard, 1993, p.97), onde surgem como as dimensões da CI com maior nível de satisfação. As relações de comunicação hierárquica estão entre as que geram maior satisfação. Esta situação pode ser reflexo de práticas de comunicação mais estruturadas e de um *feedback* mais direto, o que facilita a troca de informações e a confiança entre supervisores e subordinados.

Na Qualidade dos Media, a média de 3,15 indica que, embora os trabalhadores considerem a comunicação escrita relativamente clara e objetiva, há alguma insatisfação com os canais disponibilizados ou com a frequência e estrutura das comunicações formais.

A dimensão Comunicação Horizontal, com uma média de 3,11, reflete que a comunicação entre trabalhadores de diferentes departamentos é percebida como moderadamente positiva, mas é reveladora de dificuldades na fluidez da comunicação entre pares. Hunt et al. (2000, p.120) enfatizam que a comunicação interpessoal é determinante para o funcionamento eficaz de instituições de ensino e a comunicação bidirecional uma importante facilitadora da execução das tarefas, mas também do desenvolvimento e da manutenção de relacionamentos de trabalho positivos, da harmonia e da confiança dentro da organização (ibidem, 2000, p.127).

As dimensões Integração Organizacional e Clima Comunicacional têm médias de 3 e 3,04, respetivamente, o que reflete um nível de satisfação moderado. Esta avaliação indica que os trabalhadores podem estar apenas parcialmente integrados nos objetivos da organização e alinhados com a cultura da IES, o que aponta para a necessidade de fortalecer a coesão interna e de investir mais recursos numa CI que promova o alinhamento com os objetivos e valores das IES.

A dimensão Perspetiva Organizacional é a que gera maior insatisfação, com uma média de apenas 2,92, a mais baixa de todas. A insatisfação com esta dimensão pode sugerir que os trabalhadores se sentem desinformados ou desconetados das decisões de gestão estratégica.

Consequentemente, irá impactar a confiança, a criação de uma visão de conjunto, o aumento da consciencialização e entendimento dos objetivos organizacionais (Weiland, 2023).

Face ao exposto, as dimensões relacionadas com a comunicação direta com supervisores e subordinados tendem a gerar maior satisfação, ao passo que as dimensões integração organizacional e a perspetiva organizacional, refletem uma insatisfação mais marcada. Esta variação sugere que as práticas de CI nas IES são heterogéneas e, ainda, que o nível de proximidade ou distância hierárquica influencia diretamente a satisfação dos trabalhadores (Clampit & Girard, 1993; Downs & Hazen, 1977). Podemos ainda aferir que a insatisfação nas dimensões qualidade dos media e comunicação horizontal, sugere que, embora os canais de comunicação sejam considerados úteis, há desafios estruturais na forma como se comunica nas IES sobre questões mais amplas e interdepartamentais. A necessidade de transparência e melhorias no fluxo de informação apresentam-se como áreas críticas para o aumento da satisfação geral dos trabalhadores das IES com a CI. De acordo com Westrum (2014, pp. 60-61), um fluxo de informação contínuo e de qualidade é um reflexo da cultura organizacional positiva e um indicador de uma organização saudável, promovendo a valorização e o envolvimento dos seus trabalhadores.

Conclusões, contributos e limitações da investigação

No decurso desta investigação foi possível elaborar um retrato da Comunicação Interna nas IES portuguesas. Apesar da relevância crescente e, pese embora, os processos de CI serem específicos de cada tipo de organização (Xifra, 2020, p.7), detetam-se elementos transversais: a falta de recursos, que impacta o trabalho desenvolvido pelas equipas de Comunicação, e a subvalorização da CI, da parte das lideranças. O grau de maturidade das IES em relação à CI varia, mas a perspetiva para o futuro reforça a importância da sua gestão estratégica. Neste tipo de organização, a CI é vista como um fator de impacto reputacional e de resposta a novos contextos sociais, económicos e políticos, que operam à escala global. Nestes contextos, a avidez por dados, relatórios de desempenho e eficácia das organizações está fortemente ligada a um dos seus públicos estratégicos: os trabalhadores, cuja satisfação com a CI desempenha um papel fundamental.

À pergunta de partida, “Pode o Inquérito por Questionário ser uma ferramenta de avaliação útil para aferir a satisfação com a Comunicação Interna nas Instituições de Ensino Superior públicas, em Portugal?”, os *insights* obtidos divergem. Como pontos positivos, destacam-se a sua utilidade para a avaliação interna e justificação de investimentos, a identificação de falhas e problemas de comunicação, bem como para a medição do impacto de ações. Estes fatores

contribuem para ajustar estratégias, uma vez que a ferramenta fornece dados empíricos que sustentam decisões e fortalecem as estratégias de CI nas IES.

Como pontos negativos, sobressai o receio em responder de forma verdadeira, a fadiga nos respondentes pelo excesso de questionários e a baixa motivação para participar, consubstanciando-se em baixas taxas de resposta e problemas de representatividade. Ponderando as duas vertentes, considera-se que o inquérito por questionário é de facto uma ferramenta útil para avaliar a satisfação com a CI nas IES, desde que os profissionais de Comunicação observem condições essenciais: a garantia de anonimato para aumentar a confiança dos respondentes; regar a frequência da aplicação para não saturar e adaptar os inquéritos por questionário de acordo com as especificidades dos públicos internos, por forma a captar as nuances contextuais de diferentes grupos de trabalhadores dentro das IES. Aos responsáveis de Comunicação cabe a tarefa de envolver e motivar, clarificar os objetivos que se pretendem alcançar com a aplicação do questionário, divulgar e concretizar resultados – elementos determinantes para conquistar a confiança dos públicos.

Alcançada esta fase da investigação, apresenta-se uma breve conclusão para cada um dos quatro objetivos que sustentaram este estudo.

Objetivo 1 - Identificar, no processo de gestão da função de Relações Públicas com os trabalhadores, o valor atribuído à avaliação da Comunicação Interna nas Instituições de Ensino Superior (IES).

As IES possuem estruturas organizacionais e processos de comunicação complexos para cumprir as suas missões, em diferentes áreas e níveis (Lemon & VanDyke, 2024, p. 38). A comunicação dentro das IES é mais que uma troca de informações, é também um meio de exercer influência e construir narrativas. O caráter intencional e persuasivo da CI é fundamental para construir a identidade da instituição e gerar aceitação entre os diferentes públicos. No contexto universitário, salienta Martins (2010, p. 139), “controlar a comunicação para produzir efeitos estratégicos é hoje, com efeito, a tarefa dos Gabinetes de Imprensa das Universidades, (...) dispositivos aparelhados para administrar no espaço público as políticas das Universidades (...) não é, de modo nenhum, uma modesta actividade do pensamento”. E, internamente, a comunicação é fundamental para gerar aceitação e cooperação entre os diferentes níveis hierárquicos, reforçando a sua importância estratégica. Com a expansão das atividades de comunicação, surgiram questões sobre o impacto e a eficácia da comunicação universitária (Jensen, 2014; Marcinkowski et al., 2013), o que contribuiu para que a medição e avaliação da comunicação tenham vindo a conquistar relevância (Sörensen et al., 2024, p. 93). Contudo, observa-se que, no processo de gestão das Relações Públicas, as lideranças esperam resultados diferentes, no que diz respeito à avaliação.

Segundo Sörensen et al. (2024, p. 108), o contexto organizacional e as características dos departamentos de comunicação, e não o setor em si, determinam a maturidade nas práticas de avaliação. No entanto, estudos empíricos dedicados à avaliação da comunicação universitária ainda são quase inexistentes (Sörensen et al., 2024, p. 94), o que ressalta a necessidade de aprofundar como as práticas de RP valorizam a avaliação da satisfação com a CI nas IES. Neste ponto, espera-se que o estudo possa contribuir para um entendimento das nuances que matizam o panorama das IES em Portugal quanto ao tema da avaliação da satisfação com a CI. Quando estrategicamente definida e operacionalizada, o impacto repercute-se na organização e na melhoria da CI e, conseqüentemente, na reputação da organização.

Objetivo 2. Obter a opinião dos responsáveis de Comunicação das IES sobre a importância da avaliação da satisfação dos trabalhadores com a Comunicação Interna.

A participação e contributo aportado pelos responsáveis de Comunicação das IES permitiu elaborar uma perspetiva atual sobre o estado da arte da CI nas IES. Neste retrato obtido, a análise revela que a avaliação da satisfação dos trabalhadores é uma etapa essencial para o fortalecimento das práticas comunicacionais. Porém, a falta de um planeamento estratégico adequado e a dificuldade em compreender as necessidades dos diferentes públicos limitam a implementação de avaliações sistemáticas. Além disso, a escassez de recursos financeiros e humanos compromete a capacidade das IES realizarem avaliações eficazes e de implementarem melhorias baseadas nos resultados obtidos. A maturidade organizacional das instituições desempenha um papel significativo neste processo. A hesitação em formalizar processos de avaliação, aliada à sobrecarga de funções dos profissionais de comunicação, sugere que muitas IES ainda estão em estágios iniciais de desenvolvimento na medição da eficácia da CI. Superar esses desafios é fundamental para garantir avaliações abrangentes que capturem as diversidades e sejam eficazes, na medida em que produzem dados relevantes. Segundo Álvarez-Nobell & Lesta (2011, pp.12-13), as avaliações internas são fundamentais para identificar preocupações e desenhar uma visão clara sobre a reputação, prestígio e liderança de uma organização. Do ponto de vista da maioria dos responsáveis de Comunicação, a avaliação da satisfação dos trabalhadores com a Comunicação Interna é considerada uma etapa importante para a melhoria contínua da CI e uma componente estratégica na construção de uma cultura organizacional mais coesa e colaborativa.

Objetivo 3. Identificar os fatores que influenciam a satisfação dos trabalhadores com a Comunicação Interna nas IES.

Entre os fatores positivos que contribuem para a satisfação dos trabalhadores com a CI, identificaram-se: o alinhamento dos trabalhadores com os objetivos estratégicos da organização;

a eficácia do processo comunicacional; a escuta ativa e a bidirecionalidade da comunicação; o contacto presencial e a interação social; a participação ativa nos processos de comunicação e a acessibilidade e transparência da informação.

Entre os fatores negativos, afiguram-se a linguagem formal, cujo tom pode não ser o mais próximo, e a não segmentação de conteúdos. Reconhecer a multidimensionalidade do conceito, e a sua dimensão afetiva (Hecht, 1978, p.4), contribui para a promoção de relacionamentos organizacionais mutuamente enriquecedores (Cunha & Rego, 2015, p.353).

Objetivo 4. Contribuir para o debate teórico sobre o conceito de satisfação com a Comunicação Interna, identificando possíveis áreas de melhoria na prática de Relações Públicas.

Com este estudo, pretende-se promover um debate sobre a satisfação com a Comunicação Interna nas Instituições de Ensino Superior públicas, explorando as suas complexidades e especificidades. Ao analisar a importância estratégica da Comunicação Interna, identificam-se falhas tanto na teoria quanto na prática, possibilitando a proposta de melhorias nas Relações Públicas, no contexto das IES. Para aumentar a eficácia das práticas de comunicação, é essencial realizar avaliações sistemáticas e alcançar uma compreensão abrangente sobre as necessidades dos diferentes públicos internos. A avaliação permitirá às instituições identificar pontos fortes e áreas de melhoria, além de alinhar as iniciativas de CI às expectativas dos colaboradores. Uma linha de CI que privilegia uma abordagem ética e social, (Yue et al., 2024, p.18), apoiada em dados concretos, pode abrir novos caminhos teóricos que ajudem a redefinir a Comunicação Interna como um elemento central na construção de uma cultura organizacional que integra e valoriza todos os seus trabalhadores, potenciando, assim, o desempenho e a satisfação geral com a CI.

Limitações

O presente estudo contou com algumas limitações. A primeira a destacar será o entendimento do próprio conceito. Definir e medir a satisfação com a CI não são tarefas que integrem as rotinas dos departamentos de comunicação. Abordar o tema pode ser incómodo e gerar algum receio de crítica ao esforço de comunicação nas IES, dificultando a discussão e a sua evolução teórica. Relacionado com a aplicação do inquérito por questionário, e tendo presente o seu carácter iminentemente exploratório, refere-se a baixa taxa de resposta, algo que já se esperava, devido à extensão do universo de estudo.

Apesar dos constrangimentos sentidos, acredita-se que esta investigação pode constituir um ponto de partida para um estudo mais aprofundado e para a prática de uma avaliação centrada na satisfação com a CI, através do recurso ao inquérito por questionário.

Investigações futuras

A aferição da satisfação dos trabalhadores é essencial para o sucesso e a concretização dos objetivos organizacionais. Em jeito de sugestão para investigações futuras, seria pertinente ampliar e aprofundar a investigação desta dinâmica em constante evolução. A aplicação de inquéritos por questionário, complementada com outras técnicas de pesquisa e recolha de informação, permitirá uma visão mais abrangente das diversas dimensões da satisfação dos colaboradores e o desenvolvimento de estratégias de CI que promovam relações de trabalho cocriadoras e mutuamente satisfatórias.

Referências Bibliográficas

- Abduraimi, P. B., Bilalli, M., Islami, X., & Macani, F. (2024). Does internal organization communication enhance employee engagement? *Economic Studies*, 3, 144-165. Bulgarian Academy of Sciences - Economic Research Institute <https://ideas.repec.org/a/bas/econst/y2024i3p144-165.html>
- Alam, A. (2023, 26 maio). *Formal vs. informal communication in the workplace: Unveiling differences*. Troop Messenger. Recuperado a 2 de 2024, de <https://www.troopmessenger.com/blogs/formal-vs-informal-communication>
- Aldoory, L., & Toth, E. L. (2021). *The future of feminism in public relations and strategic communication: A socio-ecological model of influences*. Rowman & Littlefield.
- Almeida, V. (2003). *A comunicação interna na empresa*. Áreas Editora.
- Álvarez-Nobell, A., & Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave*, 14(1), 11-30. Recuperado a 6 de 2024, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0122-82852011000100002&lng=en&tlng=es
- Alves, A. A. (1994). *Teorias da comunicação: Programa e metodologia* (Relatório apresentado em provas públicas para o título de professor agregado, Universidade do Minho, Braga). https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/13857/1/AAlves_TeoCom_Agreg1994%5BR epositorium%5D.pdf
- Amaral, B. (2011). David Phillips e Philip Young. PR in practice: Online public relations: A practical guide to developing an online strategy in the world of social media. *Comunicação Pública*, 6(10). <https://doi.org/10.4000/cp.442>
- Andersson, R. (2024). Public relations strategizing: A theoretical framework for understanding the doing of strategy in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 36(2), 91-112. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2023.2259523>
- Anggreni, P. (2018). The role of public relations as a management function in higher education. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 42, p. 00031). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20184200031>
- Associação Portuguesa de Comunicação Empresarial (APCE). (n.d.). Recuperado a 25 de novembro de 2023, de <https://www.linkedin.com/company/apce-pt/?originalSubdomain=pt>
- Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas (APECOM). (n.d.). Recuperado a 25 de novembro de 2023, de <https://www.linkedin.com/company/apecompt/>
- Arendt, H. (2001 [1958]). *A condição humana*. Relógio d'Água.

Arzeno-Martin, H. (1993). Un retour vers le futur avec Lucien Matrat, le père fondateur des relations publiques européennes. *Communication et Organisation*, 4. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1672>

Aula, P., & Mantere, S. (2008). *Strategic reputation management: Towards a company of good*. Routledge.

Avram, E. M. (2015). Internal and external communication in higher education institutions. *SEA - Practical Application of Science*, (8), 273-282. Recuperado a 13 de fevereiro 2024, de http://seaopenresearch.eu/Journals/articles/SPAS_8_42.pdf

Badaracco, C. (1988). The politics of communication audits. *Public Relations Quarterly*, 33(4), 27-31. Recuperado a 21 de março de 2024, de <https://www.proquest.com/openview/7220241173bf2ff203227aff7f1a2c9f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=49209>

Baksi, A. K., & Aich, A. (2018). Developing a communication satisfaction scale for internal marketing. *Asian Journal of Management*, 9(1), 643-648. <https://doi.org/10.5958/2321-5763.2018.00101.4>

Bartels, J., Pruyn, A., De Jong, M., & Joustra, I. (2007). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 173-190. <https://doi.org/10.1002/job.420>

Berger, B. (2008, nov 17). *Employee / organizational communications*. Institute for Public Relations. Recuperado a 1 de fevereiro de 2024, de <https://instituteforpr.org/employee-organizational-communications/>

Berlo, D. K. (1991 [1960]). *O processo da comunicação: Introdução à teoria e à prática*. Martins Fontes.

Bernays, E. L. (1962). Public relations—a contemporary concept: A lecture delivered at the Naval War College 29 March 1962. *Naval War College Review*, 14(9), 1–17. Recuperado a 12 de dezembro de 2023, de <http://www.jstor.org/stable/45183597>

Botan, C. H., & Taylor, M. (2004). Public relations: State of the field. *Journal of Communication*, 54(4), 645–661. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2004.tb02649.x>

Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media e Jornalismo*, 18(33), 91-102. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_6

Brinia, V., Selimi, P., Dimos, A., & Kondea, A. (2022). The impact of communication on the effectiveness of educational organizations. *Education Sciences*, 12(3), 170. <https://doi.org/10.3390/educsci120301701>

Broom, G. M., & Sha, B.-L. (2013). *Cutlip & Center's effective public relations* (11th ed.). Pearson Education.

- Bueno, W. (2024). Público interno, um conceito que precisa ser conjugado no plural. Recuperado a 24 de fevereiro de 2024, de https://www.linkedin.com/posts/wilsoncostabueno_p%C3%BAblico-interno-um-conceito-que-precisa-activity-7142871164590235648-fVot/?originalSubdomain=pt
- Buhmann, A., Likely, F., & Geddes, D. (2018). Communication evaluation and measurement: Connecting research to practice. *Journal of Communication Management*, 22(1), 113-119. <https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2017-0141>
- Buzzanell, P. M., & Stohl, C. (1999). The Redding tradition of organizational communication scholarship: W. Charles Redding and his legacy. *Communication Studies*, 50(4), 324-336. <https://doi.org/10.1080/10510979909388503>
- Cabo, M. (2024). *Randstad: Pode a comunicação interna fortalecer a cultura organizacional?* Human Resources. Recuperado a 9 de outubro de 2024, de <https://hrportugal.sapo.pt/randstad-pode-a-comunicacao-interna-fortalecer-a-cultura-organizacional/>
- Cacciatore, M. A., & Meng, J. (2022). Measuring the Value of Public Relations: An International Investigation of how Communication Practitioners View the Challenge and Suggest Solutions. *Athens Journal of mass Media and Communications*, 8(2), 107–130. <https://doi.org/10.30958/ajmmc.8-2-3>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Revised ed.). Jossey-Bass.
- Canadian Public Relations Society (CPRS). (n.d.). Who we are. Recuperado a 25 de novembro de 2023, de <https://www.cprs.ca/About.aspx>
- Carrière, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29-49. <https://doi.org/10.1108/13620430910933565>
- Cascio, J. (2020). *Facing the age of chaos*. Recuperado a 13 de fevereiro de 2024, de <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Castro, A. M. D. A., Seixas, A. M., & Neto, A. C. (2010). Políticas educativas em contextos globalizados: A expansão do ensino superior em Portugal e no Brasil. *Revista Portuguesa De Pedagogia*, 44(1), 37-61. https://doi.org/10.14195/1647-8614_44-1_2
- Chay-Nemeth, C. (2001). Revisiting publics: A critical archaeology of publics in the Thai HIV/AIDS issue. *Journal of Public Relations Research*, 13(2), 127-161. https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1302_2
- Chartered Institute Of Public Relations (CIPR). (2021). *Effective line manager communications: A CIPR Inside study*. Recuperado a 13 de abril de 2024, de https://cipr.co.uk/CIPR/Network/Groups/Inside_content/Resources.aspx

Chartered Institute of Public Relations (CIPR). (n.d.). *About PR*. Recuperado a 25 de novembro de 2023, de [https://cipr.co.uk/CIPR/About Us/About PR.aspx?WebsiteKey=0379ffac-bc76-433c-9a94-56a04331bf64](https://cipr.co.uk/CIPR/About%20Us/About%20PR.aspx?WebsiteKey=0379ffac-bc76-433c-9a94-56a04331bf64)

Christenson, J. (2023). *Amplifying the employee voice: The key to tomorrow's competitive advantage & a new CCO responsibility*. Edelman. Recuperado a 1 de outubro de 2024, de <https://www.edelman.com/insights/amplifying-employee-voice-tomorrows-competitive-advantage>

Clampitt, P. G. (2009). The questionnaire approach. In O. Hargie & D. Tourish (Eds.), *Auditing organizational communication* (pp. 55-77). Routledge.

Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *Journal of Business Communication*, 30(1), 5-28. <https://doi.org/10.1177/002194369303000101>

Clampitt, P. G., & Girard, D. (1993). Communication satisfaction: A useful construct? *Atlantic Journal of Communication*, 1(2), 84-102. <https://doi.org/10.1080/15456879309367255>

Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1987). *A critical review of communication satisfaction*. [Manuscrito não publicado]. University of Kansas, Lawrence, KS.

Commission on Public Relations Education. (n.d.). Global implications. Recuperado a 10 de dezembro de 2023, de <https://www.commissionpred.org/the-professional-bond/global-implications/>

Conrad, C., & Sollitto, M. (2017). History of organizational communication. In C. R. Scott & L. K. Lewis (Eds.), *The international encyclopedia of organizational communication* (pp. 1-32). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc097>

Correia, P. M. A. R., Mendes, I. O., Lopes, L. M. M., & Pereira, S. P. M. (2019). Fatores potenciadores da atratividade das instituições de ensino superior: Um estudo de caso das universidades públicas portuguesas. *Synesis*, 11(2), 148-176.

Cowie, K. (2019). *Thriving organizations reflect on and improve their internal communication*. Forbes. Recuperado a 4 de abril de 2024, de <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2019/02/28/thriving-organizations-reflect-on-and-improve-their-internal-communication/?sh=1479a1fe7d2f>

Crăciun, A. (2017). *Novos desafios da comunicação na era da pós-verdade*. European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA). Recuperado a 28 de fevereiro de 2024, de <https://euprera.org/2017/07/01/new-challenges-of-communication-in-the-age-of-post-truth/>

Cunha, M. P., Rego, A., & Lopes, M. P. (2013). Comportamento organizacional positivo. *Análise Psicológica*, 31(4), 313-328. <https://doi.org/10.14417/ap.804>

Cunha, M. P., & Rego, A. (2015). As virtudes nas organizações. *Análise Psicológica*, 33, 349-359. <https://doi.org/10.14417/ap.1022>

Curvello, J. (2008). Uma revisão crítica dos paradigmas clássicos da comunicação e de seus impactos nas organizações. *Comunicologia - Revista De Comunicação Da Universidade Católica De Brasília*, 1(1), 10-28. <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/RCEUCB/article/view/861>

Cutlip, S. M. (1950). Effective public relations for higher education. *Bulletin of the American Association of University Professors*, 36(4), 646-658. <https://doi.org/10.2307/40220768>

Cutlip, S., Center, A., & Broom, G. (1994). *Effective public relations*. Prentice Hall.

Dalal, H. J. A., Ramoo, V., Chong, M. C., Danaee, M., Aljeesh, Y. I., & Rajeswaran, V. U. (2023). The mediating role of work satisfaction in the relationship between organizational communication satisfaction and organizational commitment of healthcare professionals: A cross-sectional study. *Healthcare (Basel, Switzerland)*, 11(6), 806. <https://doi.org/10.3390/healthcare11060806>

DeSanto, B. J., & Garner, R. B. (2001). Strength in diversity: The place of public relations in higher education institutions. In B. J. DeSanto & R. B. Garner (Eds.), *Handbook of public relations* (pp. 543-549). SAGE Publications.

DeSanto, B. (2011). Public relations journey into management: Building bridges between public relations and other managerial functions. In A. Moss (Ed.), *Public relations: A managerial perspective* (pp. 3-23). SAGE Publications. https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/45033_Moss_and_DeSanto.pdf

DesRochers, M. (2024). *Principais tendências no envolvimento dos colaboradores para a comunicação interna*. PR Daily. Recuperado a 3 de outubro de 2024, de <https://www.prdaily.com/top-trends-in-employee-engagement-for-internal-communications/>

Direção-Geral do Ensino Superior. (2023). O ensino superior em Portugal 2021-2023. Recuperado a 3 de outubro de 2024, de https://wwwcdn.dges.gov.pt/sites/default/files/o_ensino_superior_em_portugal_2021-2023_versao_final_10_07_2024.pdf

Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência. (2024). *Perfil do docente 2022/2023*. Recuperado a 3 de outubro de 2024, em <https://www.dgeec.medu.pt/api/ficheiros/66ed88bf7f2923f0747f39ba>

Dias, D., de Lourdes Machado-Taylor, M., Santiago, R., Carvalho, T., & Sousa, S. (2013). Portugal: Dimensions of academic job satisfaction. In P. Bentley, H. Coates, I. Dobson, L. Goedegebuure, & V. Meek (Eds.), *Job satisfaction around the academic world* (Vol. 7, The changing academy – The changing academic profession in international comparative perspective, pp. 131-148). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5434-8_10

Diogo, S. M. A., Barbosa, M. A. C., & Carvalho, M. T. G. (2019). An international comparative perspective on higher education institutions' governance and management—Portugal, Finland, and Brazil. In A. de Albuquerque Moreira, J. J. Paul, & N. Bagnall (Eds.), *Intercultural studies in higher education* (pp. 109-132). Palgrave Macmillan https://doi.org/10.1007/978-3-030-15758-6_5

Dornelles, S. (2007). Pesquisa em relações públicas: Tipos e práticas. In *Relações públicas: Quem sabe, faz e explica*. Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. Recuperado a 7 de julho de 2024, de <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/resumos/R1569-1.pdf>

Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication* (1973), 14(3), 63-73. <https://doi.org/10.1177/002194367701400306>

Edelman. (2023). Edelman Trust Barometer Special Report: Trust at work. Recuperado a 6 de outubro de 2024, de <https://www.edelman.com/trust/2023/trust-barometer/special-report-trust-at-work>

Edelman. (2024). A collision of trust, innovation, and politics. Recuperado a 6 de outubro de 2024, de https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2024-02/2024%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report_FINAL.pdf

Eiró-Gomes, M., & Duarte, J. (2005). Os “públicos” e a comunicação pública. *Comunicação Pública*, 1(1), 71-85.

Eiró-Gomes, M., & Duarte, J. (2005a). Que públicos para as relações públicas. In *Actas dos III SOPCOM, VI LUSOCOM e II IBÉRICO* (Vol. 2, pp. 453-461). <https://www.bocc.ubi.pt/pag/eiro-gomes-mafalda-duarte-joao-publicos-relacoes-publicas.pdf>

Eiró-Gomes, M., & Duarte, J. (2005b). Públicos “virtuais” para cidades “reais”. *SOPCOM: Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*, 613-623. <https://doi.org/10.34624/sopcom.v0i0.15884>

Eiró-Gomes, M., & Lourenço, S. (2009, 14-16 abril). O papel e a responsabilidade das relações públicas na sustentabilidade de um mundo global. Comunicação apresentada no 8º Congresso da Lusocom, Lisboa, Portugal, 1488-1499.

Eiró-Gomes, M., & Raposo, A. (2020). O papel dos profissionais de relações públicas na responsabilidade social corporativa: Algumas notas a partir da realidade portuguesa. *Comunicação e Sociedade*, Special Issue. Recuperado a 6 de fevereiro de 2021, de <http://journals.openedition.org/cs/3232>

Enders, J., & Jongbloed, B. (2007). The public, the private and the good in higher education and research: An introduction. In *Public-private dynamics in higher education: Expectations, developments and outcomes* (pp. 9-38). Transcript Verlag. <https://doi.org/10.25656/01:17864>

European Education and Culture Executive Agency: Eurydice. (2017). Modernização do ensino superior na Europa – Pessoal académico – 2017. Education, Audiovisual and Culture Executive Agency. <https://data.europa.eu/doi/10.2797/934568>

European Commission. (2024). AI Act. Recuperado a 1 de agosto de 2024, de <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai>

European Quality Assurance Register for Higher Education (EQAR). (2024). Country information: Portugal. Recuperado a 30 de março de 2024, de <https://www.eqar.eu/kb/country-information/country/?id=139>

European University Association. (2023). University autonomy in Europe IV: The scorecard 2023. Recuperado a 6 de outubro de 2024, de <https://www.eua.eu/publications/reports/university-autonomy-in-europe-iv-the-scorecard-2023.html>

Fawkes, J. (2012). Public relations and communication. In A. Theaker (Ed.), *The public relations handbook* (pp. 21-37). Routledge.

Fawkes, J. (2012a). Interpreting ethics: Public relations and strong hermeneutics. *Public Relations Inquiry*, 1(2), 117-140. <https://doi.org/10.1177/2046147X12437023>

Ferrari, M. A. (2003, set 5-9). Relações públicas e a sua função estratégica. Paper presented at the XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, Belo Horizonte, MG, Brasil. <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/41936272833541242485601650067827915039.pdf>

Ferreira, A. I., & Hill, M. M. (2007). Diferenças de cultura entre instituições de ensino superior público e privado: Um estudo de caso. *PSICOLOGIA*, 21(1), 7-26. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v21i1.354>

Figueira, J. (2015). O Facebook como estratégia de superação da escassez de meios na comunicação institucional: O caso da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra. *Organicom*, 12(22), 161-175. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2015.139275>

Fiske, J. (1993). *Introdução ao estudo da comunicação*. Edições ASA.

FitzPatrick, L. (2012). Internal communications. In A. Theaker (Ed.), *The public relations handbook* (pp. 273-310). Routledge.

Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press.

Fontana, A., & Frey, J. (1994). Interviewing: The art of science. In *The Sage Handbook of Qualitative Research* (Vol. IV, pp. 361-376). Sage Publications.

Fundação Francisco Manuel dos Santos (n.d.). 2010-2013: *A mais longa e severa das crises*. Recuperado a 14 de janeiro de 2024, de <https://ffms.pt/pt-pt/estudos/2010-2013-mais-longa-e-severa-das-crises>

Fürst, S., Vogler, D., Sörensen, I., & Schäfer, M. S. (2022a). Communication of higher education institutions: Historical developments and changes over the past decade. *Studies in Communication Sciences*, 22(3), 459-469.

<https://doi.org/10.24434/j.scoms.2022.03.4033>

Fürst, S., Volk, S. C., Schäfer, M. S., Vogler, D., & Sörensen, I. (2022). Assessing changes in the public communication of higher education institutions: A survey of leaders of Swiss universities and colleges. *Studies in Communication Sciences*, 22(3), 515-534.

<https://doi.org/10.24434/j.scoms.2022.03.3489>

Galán-Muros, V., Bouckaert, M., & Roser, J. (2023). The representation of women in academia and higher education management positions. *UNESCO-IESALC Policy Brief Series*, March 2023.

Recuperado a 18 de abril de 2024, de https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2023/03/PB-Gender_final_EN.pdf

Gallagher. (2023). *State of the sector 2023*. Recuperado a 4 de março de 2024, de

<https://www.ajg.com/employeeexperience/-/media/files/gallaghercomms/gcommssite/state-of-the-sector-2023.pdf>

Gillis, T. L. (2006). Internal communication media. In *The IABC handbook of organizational communication* (pp. 257-267). Jossey-Bass.

Goldhaber, G. M., Porter, D. T., Yates, M. P., & Lesniak, R. (1978). Organizational communication. *Human Communication Research*, 5(1), 76-96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1978.tb00624.x>

Gomes, D. R., Lourenço, P., & Ribeiro, N. (2021). When COVID-19 is the invader and internal communication is the hero: Understanding the influence of internal communication on individual performance and evaluating the mediating role of perceived support. *Administrative Sciences*, 11(4), 136. <https://doi.org/10.3390/admsci11040136>

Gonçalves, G. (2013). *Ética das relações públicas*. Coleção Comunicação. Edições Minerva.

Gonçalves, G. (2015). Teorias de relações públicas - da visão sistémica à radical. In S. de Spínola Carvalho, N. Brandão, & M. N. Portugal (Eds.), *Relações públicas e comunicação organizacional: Desafios da globalização* (pp. 67-86). Escolar Editora.

Gonçalves, G., & Oliveira, T. (2014). Os modelos tradicional e apreciativo de diagnóstico comunicacional: Desafios e oportunidades. In G. Gonçalves & M. Guimarães (Eds.), *Fronteiras e fundamentos conceptuais das relações públicas* (Vol. 1, pp. 105-120). Edições LabCom. https://www.labcom.ubi.pt/ficheiros/20150708-vol1_frenteiras_fundamentos_conceptuais.pdf

Governo de Portugal. (2023, 12 setembro). OCDE: Mais jovens a concluir o ensino secundário e superior, mais alunos no ensino profissional. *Portal do Governo*. Recuperado a 3 de outubro de 2024, de <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/noticia?i=ocde-mais-jovens-a-concluir-o-ensino-secundario-e-superior-mais-alunos-no-ensino-profissional>

Gower, K. K. (2006). Public relations research at the crossroads. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 177-190. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1802_6

- Graham, E. E., Barbato, C. A., & Perse, E. M. (1993). The interpersonal communication motives model. *Communication Quarterly*, 41(2), 172-186.
- Gray, J., & Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17(3), 425-448. <https://doi.org/10.1177/0893318903257980>
- Gregory, A. (2006). Management and organisation of public relations. In R. Tench & L. Yeomans (Eds.), *Exploring public relations* (pp. 18-35). Pearson Education.
- Grossley, R. S. (1944). Public relations in higher education. *The Journal of Educational Sociology*, 17(6), 338-342. <https://doi.org/10.2307/2262347>
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart & Winston.
- Grunig, J. E. (1992). Symmetrical systems of internal communication. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 531-575). Lawrence Erlbaum.
- Grunig, J. E., & Hon, L. C. (1999). *Guidelines for measuring relationships in public relations*. Institute for Public Relations. https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Guidelines_Measuring_Relationships.pdf
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E., França, F., & Ferrari, M. C. (2009). *Relações públicas: Teoria, contexto e relacionamentos*. Difusão.
- Grunig, J. E. (2011). Public relations and strategic management: Institutionalizing organization–public relationships in contemporary society. *Central European Journal of Communication*, 4(06), 11-31.
- Grunig, J. E., & Kim, J. N. (2021). The four models of public relations and their research legacy. In C. Valentini (Ed.), *Public relations* (pp. 277-312). De Gruyter Mouton. <https://doi.org/10.1515/9783110554250-015>
- Guo, W., Li, T., & Wu, N. (2015). Empirical study on the effects of leader’s verbal communication style on employee’s job satisfaction. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3(4), 211-227. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2015.34027>
- Hallahan, K. (2000). Inactive publics: The forgotten publics in public relations. *Public Relations Review*, 26(4), 499-515. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(00)00061-8)
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>

Harlow, R. F. (1976). Building a public relations definition. *Public Relations Review*, 2(4), 34–42. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(76\)80022-7](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(76)80022-7)

Hazleton, V. & Kennan, W. R.(2006). Internal public relations, social capital, and the role of effective organizational communication. In E. L. Toth (Ed.), *Public relations theory II* (pp. 311-338). Recuperado a 12 de setembro de 2021, de https://www.researchgate.net/publication/284626197_Internal_public_relations_social_capital_and_the_role_of_effective_organizational_communication

Heath, R. L. (2009). The rhetorical tradition: Wrangle in the marketplace. In R. L. Heath & E. L. Toth (Eds.), *Rhetorical and critical approaches to public relations II* (pp. 17-48). Routledge.

Heath, R. L. (Ed.). (2013). *Encyclopedia of public relations*. SAGE Publications.

Heath, R. L., Waymer, D., & Palenchar, M. J. (2013). Is the universe of democracy, rhetoric, and public relations whole cloth or three separate galaxies? *Public Relations Review*, 39(4), 271–279. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.07.017>

Hecht, M. L. (1978, nov 2-5). Contextual correlates of communication satisfaction. Paper presented at the Annual Meeting of the Speech Communication Association (64th, Minneapolis, Minnesota, November 2-5, 1978). Recuperado a 21 de abril de 2024, de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED169579.pdf>

Henderson, J. K. Educational public relations. In R. L. Heath (Ed.), *The Public Relations Handbook* (pp. 535-542). Sage Publications.

Henriet, B., & Boneu, F. (1990). *Audit de la communication interne*. Éditions d'organisation.

Holtzhausen, D. (2000). Postmodern values in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 12(1), 93-114. https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1201_6

Huie, C. P., Cassaberry, T., & Rivera, A. K. (2020). The impact of tacit knowledge sharing on job performance. *International Journal on Social and Education Sciences*, 2(1), 34-40. Recuperado a 5 de maio de 2024, from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1264026.pdf>

Humbad, A. (2022). *Engaging and retaining employees in 2022 by building a sense of community and purpose*. Forbes. Recuperado a 20 de maio de 2024, de <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2022/02/22/engaging-and-retaining-employees-in-2022-by-building-a-sense-of-community-and-purpose/?sh=165e954f2446>

Hunt, O., Tourish, D., & Hargie, O. D. (2000). The communication experiences of education managers: Identifying strengths, weaknesses, and critical incidents. *International Journal of Educational Management*, 14(3), 120-129. Recuperado a 18 de abril de 2024, de <https://pure.ulster.ac.uk/ws/portalfiles/portal/11715280/IJEM.pdf>

Hutton, J. G. (1999). The definition, dimensions, and domain of public relations. *Public Relations Review*, 25(2), 199–214. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(99\)80162-3](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(99)80162-3)

Hutton, J. G. (2007). Defining the future of public relations. *Sphera Publica: Revista de Ciências Sociais e de La Comunicação*, 7, 45–63. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29720421004>

IC Kollektiv. (2018). *The next level: The business value of good communication*. Canada. Recuperado a 28 de setembro de 2024, de https://www.ickollektiv.com/files/ugd/9c88ca_08d0b679d95540a087a7ea788fcb0af7.pdf

Ihlen, Ø., Gregory, A., Luoma-aho, V., & Buhmann, A. (2019). Post-truth and public relations: Special section introduction. *Public Relations Review*, 45(4), 101844. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101844>

Institute of Internal Communication. (n.d.). *The profession map*. Recuperado a 13 de fevereiro de 2024, de <https://www.ioic.org.uk/learn-develop/the-profession-map.html>

International Public Relations Association (IPRA). (n.d.). *A new definition of public relations*. Recuperado a 25 de novembro de 2023, de <https://www.ipra.org/member-services/pr-definition/>

Jaafari, M. I., Amin, R., Latif, M. A., & Bin Ajjaj, H. A. (2023). Calibrating internal communication satisfaction within organizations as an auditing index. *Sustainability*, 15(16), 12105. <https://doi.org/10.3390/su151612105>

Jakučionienė, L. (2023). The paradox of communication professionals: Identifying the gap between theory and practice and its determining factors. *Information & Media*, 96, 161–178. <https://doi.org/10.15388/Im.2023.96.72>

Jiménez, J. G. (1998). *La comunicación interna*. Díaz de Santos.

Johnson, J. D., Donohue, W. A., Atkin, C. K., & Johnson, S. (1994). Differences between formal and informal communication channels. *The Journal of Business Communication* (1973), 31(2), 111–122. <https://doi.org/10.1177/002194369403100202>

Jouany, V. (2020, 8 abril). *6 experts explain how COVID-19 is changing internal communication*. Haiilo. Recuperado a 15 de janeiro de 2024, de <https://haiilo.com/blog/experts-explain-how-covid-19-is-changing-internal-communications/>

Kalla, H. (2006). *Integrated internal communications in the multinational corporation*. (Tese de doutoramento. Repositório da Universidade de Aalto - Helsinki School of Economics). <https://urn.fi/URN:ISBN:952-488-063-6>

Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82–102. <https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2016-0026>

Kang, M. (2021). Employees' dissenting voices via testimonials and their impact on corporate hypocrisy perception and reputational damage via narrative transportation. *Journal of Public Relations Research*, 33(5), 335–364. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2021.2023020>

- Kang, M. (2024). *How can organizations manage employee dissent?* Institute of Public Relations. Recuperado a 9 de abril de 2024, de <https://instituteforpr.org/how-can-organizations-manage-employee-dissent/>
- Karlberg, M. (1996). Remembering the public in public relations research: From theoretical to operational symmetry. *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 263–278. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr0804_03
- Kast, G. (2019). Grapevine communication in communication centers: The needs and effects. *Communication Center Journal*, 5(1), 181-183. Recuperado a 10 de junho de 2024, de <https://libjournal.uncg.edu/ccj/article/view/1959/pdf>
- Kettunen, J. (2014). The stakeholder map in higher education. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 78(7), 34-38. <https://doi.org/10.7763/IPEDR.2014.V78.7>
- Kim, J. N., Hung-Baesecke, C. J. F., Yang, S. U., & Grunig, J. E. (2013). A strategic management approach to reputation, relationships, and publics: The research heritage of the excellence theory. In C. H. Botan & V. Hazleton (Eds.), *The handbook of communication and corporate reputation* (pp. 197-212). Wiley-Blackwell.
- Kim, J. N., Ni, L., & Sha, B. L. (2008). Breaking down the stakeholder environment: Explicating approaches to the segmentation of publics for public relations research. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 85(4), 751-768. <https://doi.org/10.1177/107769900808500403>
- Kim, J.-N., & Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23(3), 243–268. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2011.582204>
- Kinnick, K. Communication audit and auditing. In R. L. Heath (Ed.), *Encyclopedia of public relations* (pp. 151-153). SAGE Publications.
- Kunsch, M. M. K. (2002). *Pesquisa e auditoria em relações públicas: Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* (12th ed.). Summus Editorial.
- Kunsch, M. M. K. (2006). Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. *Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura*, (34), 125-139. Recuperado a 9 de outubro de 2023, de <https://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n34/02112175n34p125.pdf>
- Kvalnes, Ø. (2023). *Communication climate at work: Fostering friendly friction in organisations*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-031-28971-2_1
- L'Etang, J. (2013). Public relations: A discipline in transformation. *Sociology Compass*, 7(10), 799-817. <https://doi.org/10.1111/soc4.12072>
- Lee, E., Kang, M., Kim, Y., & Yang, S. (2022). Exploring the interrelationship and roles of employee–organization relationship outcomes between symmetrical internal communication and employee job engagement. *College of Communication Faculty Research and Publications*, 579. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-12-2020-0167>

- Lee, Y., & Yue, C. A. (2020). Status of internal communication research in public relations: An analysis of published articles in nine scholarly journals from 1970 to 2019. *Public Relations Review*, 46(3), 101906. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101906>
- Lemon, L. L., & Fajardo, O. K. (2024). *How internal communications needs differ by industry*. Institute for Public Relations. Recuperado a 4 de março de 2024, de <https://instituteforpr.org/how-internal-communications-needs-differ-by-industry/>
- Lemon, L. L., & VanDyke, M. S. (2024). Pandemic problems in the ivory tower: Exploring employee engagement during the COVID-19 crisis. *International Journal of Strategic Communication*, 18(1), 38-55. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2023.2235333>
- Lemon, L. L., Pitts, L., & McKee, A. (2024). Delving into disengagement as a distinct construct: A proposed research agenda for public relations scholars. *Public Relations Inquiry*, 13(3), 337-353. <https://doi.org/10.1177/2046147X241240080>
- Lemon, L. L. (2021). The complex nature of internal communication. *Institute for Public Relations*. Retrieved April 10, 2024, from <https://instituteforpr.org/the-complex-nature-of-internal-communication/>
- Lindenwann, W. K. (1997). Setting minimum standards for measuring public relations effectiveness. *Public Relations Review*, 23(4), 391-402. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(97\)90053-9](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(97)90053-9)
- Lobo, F., & Hargie, O. (2018). Measuring the information needs of teachers in their organizational context: A preliminary adaptation study for the Portuguese population. *European Journal of Social Science Education and Research*, 7(2), 120-134. <https://doi.org/10.26417/ejser.v12i1.p244-253>
- Savi, H. L., & Burigo, C. C. D. (2024). Comunicação interna: Reflexões no contexto da gestão universitária. *Revista Expectativa*, 23(2). <https://doi.org/10.48075/revex.v23i2.31747>
- McGregor, D. (2006). The human side of enterprise. In J. W. Jones & L. H. Schermerhorn (Eds.), *Readings in managerial psychology* (3rd ed., pp. 310–311). University of Chicago Press.
- Machado, M. D. L., Soares, V. M., Ferreira, J. B., & Gouveia, O. (2012). Satisfação e motivação no trabalho: Um estudo sobre os docentes do Ensino Superior em Portugal. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 46(1), 95-108. https://doi.org/10.14195/1647-8614_46-1_5
- Magalhães, A., & Amaral, A. (2000). Portuguese higher education and the imaginary friend: The stakeholders' role in institutional governance. *European Journal of Education*, 35(4), 439-448. <https://doi.org/10.1111/1467-3435.00038>
- McKenna, S. (2018). *Here are five signs that universities are turning into corporations*. The Conversation. Recuperado a 29 de agosto de 2024, de <https://theconversation.com/here-are-five-signs-that-universities-are-turning-into-corporations-93100>
- Marchiori, M. (2008, 2-6 setembro). Os desafios da comunicação interna nas organizações. In *Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação: XXXI Congresso*

Brasileiro de Ciências da Comunicação – Natal, RN – 2 a 6 de setembro de 2008. Recuperado em dezembro de 2023, de https://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/os_desafios_de_comunica%C3%A7%C3%A3o_interna_intercom.pdf

Martínez-Romero, Y. A., & Yáber-Oltra, G. (2022). Tendências de pesquisa sobre comunicação interna em revistas internacionais: 2015-2021. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 12(23), 117-142. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-23-2022-07-117-142>

Martino, L. C. (2001). De qual comunicação estamos falando. In A. Hohlfeldt, L. C. Martino, & V. V. França (Eds.), *Teorias da comunicação: Conceitos, escolas e tendências* (pp. 11-25). Editora Vozes.

Martins, D. (2022). Do mundo VUCA ao mundo BANI: Impactos na gestão de empresas e na gestão de pessoas. In P. Ramos & V. Ribeiro (Coords.), *Gestão de empresas com pessoas a bordo* (pp. 287-292). Editora D'Ideias. Recuperado a 23 de maio de 2024, de <http://hdl.handle.net/10400.22/23309>

Martins, M. L. (2011). Crise no castelo da cultura. Das estrelas para os ecrãs. *Coleção Comunicação e Sociedade*, nº24. Centro de Estudos Comunicação e Sociedade da Universidade do Minho. Recuperado a 7 de novembro de 2020, de <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/29167/1/CriseCastelodaCultura.pdf>

Mateus, A. F. (2014). Relações públicas e comunicação - Portugal: Um cantinho na Europa. In A. Mendieta Ramírez & C. Janneth Santos Martínez (Eds.), *Líneas emergentes en la investigación de vanguardia* (pp. 175-188). Recuperado a 6 de julho de 2024, de https://www.researchgate.net/publication/268514074_RELACOES_PUBLICAS_E_COMUNICACAO_PORTUGAL-UM_CANTINHO_NA_EUROPA

Meintjes, C., & Steyn, B. (2006). A critical evaluation of the Downs-Hazen instrument (CSQ) by measuring employee communication satisfaction at a private higher education institution in South Africa. *Communication*, 32(1), 152–188. <http://doi.org/10.1080/02500160608537968>

Men, L. R. (2019, June 10). It's the best time for internal communicators! *Institute for Public Relations*. Retrieved May 20, 2024, from <https://instituteforpr.org/its-the-best-time-for-internal-communicators/>

Men, L. R. (2021). Evolving research and practices in internal communication. In L. R. Men & A. T. Vercic (Eds.), *Current trends and issues in internal communication: Theory and practice* (pp. 1-18). Palgrave Macmillan.

Men, L. R., Neill, M., & Yue, C. A. (2020). Examining the effects of symmetrical internal communication and employee engagement on organizational change outcomes. *Public Relations Journal*, 13(4). Recuperado de https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Men_Neill_Yue_PRJ_Oct-2020.pdf

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

Miranda, S. (2007). *Liderazgo política en las organizaciones: En busca de la teoría*. (Tese de doutoramento, Repositório da Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa). <http://hdl.handle.net/10400.21/1030>

Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202. <https://doi.org/10.1177/2329488414525399>

Moreira, E. G. (2008). *Clima organizacional*. IESDE Brasil S.A. ISBN: 978-85-7638-948-4. Recuperado a 6 de julho de 2024, de https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4672767/mod_folder/content/0/clima%20organizacional.pdf?forcedownload=1

Moura, M. S. S., & Giannella, V. (2017). A arte de escutar: Nuances de um campo de práticas e de conhecimento. *Revista Terceiro Incluído*, 6(1), 9–24. <https://doi.org/10.5216/teri.v6i1.40739>

Mourão, R. M. (2023). Entre vozes e silêncios: A avaliação 360° e a comunicação organizacional. *Coleção Caminhos do Conhecimento*, Instituto Politécnico de Lisboa.

Muchinsky, P. M. (1977). Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20(4), 592-607. <https://www.jstor.org/stable/255359>

Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *Social innovator series: Ways to design, develop and grow social innovation*. Nesta/Innovating Public Services.

Myers, C. (2021). *Public relations history: Theory, practice, and profession*. Routledge.

Nguyen, C. M. A., & Ha, M. T. (2023). The interplay between internal communication, employee engagement, job satisfaction, and employee loyalty in higher education institutions in Vietnam. *Humanit Soc Sci Commun*, 10, 329. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01806-8>

Nordin, S. M., Sivapalan, S., Bhattacharyya, E., Ahmad, H. H. W. F. W., & Abdullah, A. (2014). Organizational communication climate and conflict management: Communications management in an oil and gas company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 1046-1058. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.587>

OECD Education GPS (2024). Portugal - Overview of the education system. Recuperado a 6 de outubro de 2024, de <https://gpseducation.oecd.org/CountryProfile?primaryCountry=PRT&treshold=10&topic=EO>

O’Neil, J., Ewing, M., Smith, S., & Williams, S. (2018). A Delphi study to identify standards for internal communication. *Public Relations Journal*, 11(3), 1-16. https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/IPRRC20-proceedings_Final.pdf#page=253

Okay, A., & Okay, A. (2009). An analytic study of communication satisfaction in the Turkish postal service. *Selçuk İletişim*, 6(1), 51-66. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/177854>

- Oliveira, J. M. P. de. (2000). O desafio das divergências. *Comunicação e Sociedade*, 2, Cadernos do Noroeste, Série Comunicação, 14(1-2), 57-62. <https://revistacomsoc.pt/article/download/479/2007>
- Oliveira, T., & Ruão, T. (2022). A (re)organização da comunicação interna a partir de processos participativos. In Z. Pinto-Coelho, S. Marinho, & T. Ruão (Eds.), *Práticas comunicativas, organizações e educação: Atas das VIII Jornadas Doutorais do CECS* (pp. 90–110). CECS. <https://hdl.handle.net/1822/79171>
- Pacheco, C., Trindade Carlos, H., Marat Grilo, M., & Barradas, V. (2021). Repenser les Relations Publiques en temps de pandémie: La communication numérique du Polytechnique de Portalegre. *ESSACHESS*, 14(1), 145-164. <https://doi.org/10.21409/6MA8-1183>
- Passo Neto, J. C. dos, & Mattar, J. (2022). Impacts of the Covid-19 pandemic on internal corporate communication: Literature review. *Research, Society and Development*, 11(13), e418111334753. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i13.34753>
- Paz, S. (2019). Entre Ciborgues e Quimeras: Públicos e Relações Sociotécnicas em Relações Públicas. In Pérsigo, P. M., Machado, J., & Scheid, D. (Orgs.), *Tendências em comunicação organizacional: Temas emergentes no contexto das organizações* (pp. 27-38). FACOS-UFMSM. <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/330/2022/04/Tendencias.pdf>
- Pereira, S., Ruão, T., & Spínola de Carvalho, S. (2014). Reflexões de introdução. In T. Ruão, R. D. Freitas, P. C. Ribeiro, & P. Salgado (Orgs.), *Comunicação organizacional e relações públicas: Horizontes e perspetivas: Relatório de um debate* (pp. 4-6). CECS. <https://hdl.handle.net/1822/54089>
- Pereira, S. C. M. (2011). *Comunicação organizacional eficaz e tecnologias da informação e da comunicação* (Tese de doutoramento. Repositório do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa - Instituto Universitário de Lisboa). <http://hdl.handle.net/10071/4435>
- Perez, P. (2024, 4 de julho). *Engajar, inspirar e pertencer: A comunicação interna é a base para o senso de pertencimento*. Portal da Comunicação. Recuperado a 8 de julho de 2024, de <https://portaldacomunicacao.com.br/2024/07/engajar-inspirar-e-pertencer-a-comunicacao-interna-e-a-base-para-o-senso-de-pertencimento/>
- Philips, D. (2004). The value of relationships. *Comunicação Pública*, 4(8/7). <https://doi.org/10.4000/cp.112>
- Pongton, P., & Suntrayuth, S. (2019). Communication satisfaction, employee engagement, job satisfaction, and job performance in higher education institutions. *Abac Journal*, 39(3), 90-110. <https://core.ac.uk/download/pdf/233618153.pdf>
- Priberam. (2008-2024). Estratégia. In *Dicionário Priberam da Língua Portuguesa* [em linha]. <https://dicionario.priberam.org/estrat%C3%A9gia>
- Public Relations Institute of New Zealand. (n.d.). Advocacy. <https://prinznz.org.nz/advocacy-why-its-important-to-us/>

Public Relations Society of America. (n.d.). Learn about public relations. <https://www.prsa.org/prssa/about-prssa/learn-about-pr>

Radock, M. (1978). Public relations for educational institutions. In *Lesly's Public Relations Handbook* (2nd ed., pp. 600-622). Prentice-Hall.

Rawlins, B. L. (2006). Prioritizing stakeholders for public relations. *Institute for Public Relations*, 1, 14. https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2006_Stakeholders_1.pdf

Rego, A., Souto, S., & Cunha, M. P. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. In *Comportamento organizacional e gestão* (pp. 7-36). <https://core.ac.uk/download/pdf/70647796.pdf>

Rodrigues, A. P., Cordeiro, A. C., António, P., Pires, C., & Madeira, R. (2018). Employees' perceptions of internal communication processes and communication satisfaction in a northern Portuguese higher education institution. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 6(10). <http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/ijmcm/article/view/281>

RTP. (2023, 5 de janeiro). *Vão mudar as regras de acesso ao Ensino Superior*. Recuperado a 3 de outubro de 2024, de https://www.rtp.pt/noticias/pais/vao-mudar-as-regras-de-acesso-ao-ensino-superior_v1458029

RTP. (2024, 25 de agosto). *Sindicato Nacional alerta para baixos salários dos docentes*. Recuperado a 3 de outubro de 2024, de https://www.rtp.pt/noticias/economia/sindicato-nacional-alerta-para-baixos-salarios-dos-docentes_n1595205

Ruão, T. (2001, set 2-4). O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor. Comunicação apresentada ao II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa. Recuperado a 17 de março de 2024, de https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2757/1/truao_IISOPCOM_2001.pdf

Ruão, T. (2005). O papel da identidade e da imagem na gestão das universidades. In A. Fidalgo et al. (Eds.), *Repensar os media: Novos contextos da comunicação e da informação. Actas do Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação (SOPCOM)* (Vol. 4). Aveiro, Portugal. Recuperado a 9 de março de 2024, de <https://hdl.handle.net/1822/5358>

Ruão, T. (2016). *A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional*. CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade. <https://www.cecs.uminho.pt/publicacao/a-organizacao-comunicativa-teoria-e-pratica-em-comunicacao-organizacional/>

Ruck, K., & Men, L. R. (2021). Guest editorial: Internal communication during the COVID-19 pandemic. *Journal of Communication Management*, 25(3), 185–195. <https://doi.org/10.1108/JCOM-08-2021-163>

Ruck, K. (2020). Medium theory: Channels and content. In K. Ruck (Ed.), *Exploring internal communication: Towards informed employee voice* (pp. 141-151). Routledge.

Ruck, K., & Yaxley, H. (2013). Tracking the rise and rise of internal communication from the 1980s. In *The Proceedings of the International History of Public Relations Conference*.

Russell, K. M., & Lamme, M. O. (2016). Theorizing public relations history: The roles of strategic intent and human agency. *Public Relations Review*, 42(5), 741-747. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.04.002>

Santos, H. S., & Ribeiro, P. C. (2023). Comunicação interna e cultura organizacional: Revisão de literatura. *Interações: Sociedade e as novas modernidades*, (44), 53-69.

Santos, T., Santos, E., Sousa, M., & Oliveira, M. (2024). The mediating effect of motivation between internal communication and job satisfaction. *Administrative Sciences*, 14(4), 69. <https://doi.org/10.3390/admsci14040069>

Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). The Jossey-Bass Business & Management Series.

Seaman, P. (2010). *Definitions of PR: Keeping it honest*. International Public Relations Association. Consultado em 25 de novembro de 2023, em <https://www.ipra.org/news/itle/definitions-of-pr-keeping-it-honest/>

Sebastião, S. P. (2012). Relações públicas: A comunicação, as organizações e a sociedade. *Comunicação Pública*, 7(12), 23-42.

Sebastião, S. P. (2020). Inteligência artificial? Não, obrigado: Percepções dos profissionais de comunicação e relações públicas europeus. *Media & Jornalismo*, 20(36), 93-108. https://doi.org/10.14195/2183-5462_36_5

Sebastião, S. P. (2021). Confiança e transparência na profissão e nos profissionais de comunicação estratégica. *Estudos em Comunicação*, (32), 23-50. <https://doi.org/10.25768/21.04.03.32.02>

Seitel, F. P. (2017). *The practice of public relations* (13th ed.). Pearson Education Limited.

Serra, J. P. (2007). *Manual de teoria da comunicação*. Covilhã: Livros Labcom.

Sharma, P. R. (2015). Organizational communication: Perceptions of staff members' level of communication satisfaction and job satisfaction. *Electronic Theses and Dissertations*. Paper 2481. <https://dc.etsu.edu/etd/2481>

Silva, V., & Cossia, L. (2020). Entrevista a Jordi Xifra. “Lo que hacemos en Relaciones Públicas es gestionar la incertidumbre derivada del riesgo reputacional”. *Mediaciones de la Comunicación*, 15(2), 231-243. <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3030>

Simão, J. (2015). Coombs, W. Timothy & Holladay, Sherry J. (2013). It's not just PR: Public Relation in Society. Chichester: Wiley-Blackwell. *Comunicação Pública*, 10(19). <https://doi.org/10.4000/cp.1060>

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

Soares, J. V. (2005). Comunicação nas organizações e relações públicas. 513–520. <https://arquivo.bocc.ubi.pt/pag/soares-jose-comunicacao-organizacoes-relacoes-publicas.pdf>

Sociedade Portuguesa de Comunicação (SOPCOM). (n.d.). Recuperado a 25 de novembro de 2023, de <https://www.linkedin.com/company/sopcom/>

Sörensen, I., Volk, S. C., Fürst, S., Vogler, D., & Schäfer, M. S. (2024). “It’s not so easy to measure impact”: A qualitative analysis of how universities measure and evaluate their communication. *International Journal of Strategic Communication*, 18(2), 93-114. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2024.2317771>

Simão, J. (2015). Coombs, W. Timothy & Holladay, Sherry J. (2013). It’s not just PR: Public relations in society. *Chichester: Wiley-Blackwell*. (154 páginas). *Comunicação Pública*, 10(19). <https://doi.org/10.4000/cp.1060>

Spínola, S., de Carvalho. (2014). Relações públicas estratégicas. In G. Gonçalves & M. Guimarães (Eds.), *Fronteiras e fundamentos conceptuais das relações públicas* (pp. 139–160). Livros Labcom.

Spínola, S., de Carvalho. (2017). *Modelo de relaciones públicas estratégicas: El papel social mediante la construcción de una agenda organizacional*. (Tese de doutoramento, Universidad Cardenal Herrera - CEU). <http://hdl.handle.net/10637/8742>

Spínola, S., de Carvalho. (2008). O papel das Relações Públicas nas organizações: Sistematização de áreas estratégicas e operacionais. In M. de Lemos Martins & M. Pinto (Eds.), *Comunicação e cidadania - Actas do 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação* (pp. 202-212). Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho). Recuperado a 8 março de 2024, de https://www.researchgate.net/profile/Susana-Spinola/publication/277998022_O_papel_da_Relacoes_Publicas_nas_organizacoes_Sistematizacao_de_areas_estrategicas_e_operacionais_de_trabalho/links/55cb506108aebc967dfded1e/O-papel-da-Relacoes-Publicas-nas-organizacoes-Sistematizacao-de-areas-estrategicas-e-operacionais-de-trabalho.pdf

Sriramesh, K. (1992). The relationship between culture and public relations. In K. Sriramesh (Ed.), *Societal culture and public relations* (pp. 47–61). Hampton Press.

Stein, A. (2006). Employee communications and community: An exploratory study. *Journal of Public Relations Research*, 18(3), 249-264. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1803_3

Stieglitz, S., Zerfass, A., Wloka, M., & Clausen, S. (2024). Communications trend radar 2024: Information inflation, AI literacy, workforce shift, content integrity & decoding humans. *Communication Insights, Issue 20*. Academic Society for Management & Communication. <https://www.akademische-gesellschaft.com/publikation/communications-trend-radar-2024/?lang=en>

Sun, R., Li, J.-Y. Q., Lee, Y., & Tao, W. (2023). The role of symmetrical internal communication in improving employee experiences and organizational identification during COVID-19 pandemic-induced organizational change. *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1398-1426. <https://doi.org/10.1177/23294884211050628>

Terra, C. F. (2015). Relacionamentos nas mídias sociais (ou relações públicas digitais): Estamos falando da mediadosção das relações públicas?. *Orgânico*, 12(22), 103-117. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2015.139271>

Thayer, L. (1975). On the limits of communication: A metaphilosophical inquiry. *Philosophica*, 16(2), 99-111. <https://www.philosophica.ugent.be/article/82702/galley/202516/view/>

Torres-Mancera, R. (2022). Historical evolution of public relations psychology in Europe and the United States. *Anàlisi: Quaderns de Comunicació i Cultura*, 67, 45-64. <https://doi.org/10.5565/rev/analisi.3556>

Toth, E. L. (2002). Postmodernism for modernist public relations: The cash value and application of critical research in public relations. *Public Relations Review*, 28(3), 243-250. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00108-0](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00108-0)

Tourish, D., & Hargie, O. (2017). Communication audits. In C. Scott & L. Lewis (Eds.), *The International Encyclopedia of Organizational Communication* (pp. 312-321). Chichester: Wiley. <https://www.researchgate.net/requests/r120529686>

UK Government Communications Services. (2023, abril). *Segmenting your audience for internal communications*. Recuperado a 12 de fevereiro de 2024, de <https://gcs.civilservice.gov.uk/guidance/internal-communication/segmenting-your-audience-for-internal-communications/>.

UK Government Communication Service. (2024, janeiro). *Internal communication*. Recuperado a 12 de fevereiro de 2024, de <https://gcs.civilservice.gov.uk/guidance/internal-communication/>

Vaananen, M. (2010). Developing organizations' internal communication by communication audits. *Communications*, 35(3), 263-273. https://www.researchgate.net/publication/265158745_DEVELOPING_ORGANIZATIONS'_INTERNAL_COMMUNICATION_BY_COMMUNICATION_AUDITS

Valentini, C., Kruckeberg, D., & Starck, K. (2016). The global society and its impact on public relations theorizing: Reflections on major macro trends. *Central European Journal of Communication*, 9(2(17)), 229-246. [https://doi.org/10.19195/1899-5101.9.2\(17\).6](https://doi.org/10.19195/1899-5101.9.2(17).6)

Valin, J. (2018). Humans still needed: An analysis of skills and tools in public relations. *Chartered Institute of Public Relations*, 23(1), 1-12.

van Ruler, B., & Verčič, D. (2002). *The Bled manifesto on public relations*. Ljubljana: Pristop. www.bledcom.com

- van Ruler, B., & Verčič, D. (2003). Perspectivas europeias das relações públicas. *Comunicação & Sociedade*, 39, 155–172. <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/CSO/article/viewFile/4842/4092>
- van Ruler, B. (2007). Communication in public relations: The Achilles heel of quality public relations. *Sphera Pública*, (7), 111-140. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29720421008>
- van Ruler, B. (2016). Public relations: Too little emphasis on communication. *Communication Management Review*, 1(1). <https://doi.org/10.22522/cmr20160101>
- van Ruler, B. (2018). Communication theory: An underrated pillar on which strategic communication rests. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 367-381. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240>
- van Ruler, B. (2021). Public relations as a reflective practice. In R. L. Heath & W. T. Coombs (Eds.), *Handbook of public relations* (pp. 83–106). Sage Publications.
- Varona, F. (1988). *A comparative study of communication satisfaction in two Guatemalan companies* (Tese de doutoramento, Universidade do Kansas). <https://hdl.handle.net/1808/7809>
- Vaughan, T. (2023, 12 dezembro). *Top internal communication trends 2024: What the experts think*. Poppulo. Recuperado a 15 de maio de 2024, de <https://www.poppulo.com/blog/top-internal-communication-trends-2024-what-the-experts-think>
- Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>
- Verčič, A. T., Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3), 101926. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>
- Verčič, A. T., Sinčić Ćorić, D., & Pološki Vokić, N. (2021). Measuring internal communication satisfaction: Validating the internal communication satisfaction questionnaire. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(3), 589-604.
- Verčič, A. T., & Fajardo, O. K. (2024). *Understanding how internal communication affects life satisfaction*. Institute of Public Relations. Recuperado a 6 de outubro de 2024, de <https://instituteforpr.org/understanding-how-internal-communication-affects-life-satisfaction/>
- Walden, J. A., & Westerman, C. Y. K. (2018). Strengthening the tie: Creating exchange relationships that encourage employee advocacy as an organizational citizenship behavior. *Management Communication Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/0893318918783612>
- Watzlawick, P., & Beavin, J. (1967). Some formal aspects of communication. *American Behavioral Scientist*, 10(8), 4-8. <https://doi.org/10.1177/0002764201000>

Waymer, D., & Ni, L. (2009). Connecting organizations and their employee publics: The rhetorical analysis of employee–organization relationships (EOR). In L. Heath & D. Toth (Eds.), *Rhetorical and critical approaches to public relations II* (pp. 216-232). Routledge.

Weiland, P. (2023). *Internal communication: Why it matters and why companies should care*. PwC Luxembourg. Recuperado a 8 de outubro de 2024, de <https://blog.pwc.lu/internal-communication-why-it-matters-and-why-companies-should-care/>

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198. https://www.researchgate.net/publication/242085269_Rethinking_internal_communication_A_stakeholder_approach

Welch, M. (2020). Dimensions of internal communication and implications for employee engagement. In K. Ruck (Ed.), *Exploring internal communication: Towards informed employee voice* (pp. 45–59). Routledge.

Whatmough, D. (2019). *Digital PR*. Emerald Publishing.

White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (2010). Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65-84. <https://doi.org/10.1080/10627260903170985>

Wilcox, D. L., Cameron, G. T., & Reber, B. H. (2015). *Public relations: Strategies and tactics* (11th ed.). Pearson.

Wilcox, D. L., Cameron, G. T., Reber, B. H., & Shin, J.-H. (2014). *THINK Public Relations* (2nd ed.). Pearson New International Edition.

Willett, G. (1994). L'audit de communication: Analyse critique. *Communication et Organisation*, 5, 37-55. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1699>

Wolton, D. (1999). *Pensar a comunicação*. Difel – Difusão Editorial, S.A.

Xifra, J. (2006). Lucien Matrat y la consolidación de las relaciones públicas en Europa. *Historia y Comunicación Social*, 11, 229-240.

Xifra, J. (2012). Public relations anthropologies: French theory, anthropology of morality and ethnographic practices. *Public Relations Review*, 38(4), 565-573. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.05.003>

Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El Profesional de la Información*, 29(2), e290220. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>

Yaxley, H., Ruck, K., & Pilkington, A. (2020). The evolution of practice and change role of practitioner. In K. Ruck (Ed.), *Exploring internal communication: Towards informed employee voice* (pp. 27–43). Routledge.

Yeomans, L., & FitzPatrick, L. (2017). Internal communication. In R. Tench & L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations* (pp. 332-352). Pearson Education. <https://eprints.leedsbeckett.ac.uk/id/eprint/3499/>

Yeomans, L. (2006). Internal communication. In R. Tench & L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations* (pp. 332-352). Pearson Education.

Yue, C. A., & Thelen, P. D. (2023). The state of internal communication in Latin America: An international Delphi study. *Public Relations Review*, 49(1), 102262.

Yue, C. A., Zhou, A., Page, T. G., Morehouse, J., Capizzo, L. W., & Toth, E. L. (2024). The past, present, and future of internal communication in public relations: A computational review of the emerging literature. *Journal of Public Relations Research*, 1-27. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2024.2329543>

Zaumane, I. (2021). Strategic internal communication: Analysis of the practice of regional higher educational institutions of Latvia. In *Society. Integration. Education. Proceedings of the International Scientific Conference*, 6, 551-563. <https://doi.org/10.17770/sie2021vol6.6415>

Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Werder, K. P. (2018). Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487–505. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1493485>

Zerfass, A., Buhmann, A., Tench, R., Verčič, D., & Moreno, A. (2021). *European Communication Monitor 2021: CommTech and digital infrastructure, video-conferencing, and future roles for communication professionals. Results of a survey in 46 countries*. Brussels: EUPRERA/EACD. <https://www.communicationmonitor.eu/2021/05/21/ecm-european-communication-monitor-2021/>

Zerfass, A., Tench, R., Verčič, D., Moreno, A., Buhmann, A., & Hagelstein, J. (2023). *European Communication Monitor 2023: Looking back and ahead: 15 years of research on strategic communication*. EUPRERA/EACD. <https://www.communicationmonitor.eu/2023/09/07/ecm-european-communication-monitor-2023/>

Zhen, A. Y. (2013). *The impact of communication satisfaction and emotional exhaustion on organizational commitment* (Doctoral dissertation, UTAR). <http://eprints.utar.edu.my/821/1/MBA-2013-10UKM07424-1.pdf>

Zonius, R. (2020). From gatekeepers to true business enablers: Internal communications and a social way of working. In K. Ruck (Ed.), *Exploring internal communication. Towards informed employee voice* (pp. 197–210). Routledge.

Referências Bibliográficas - Metodologia

Álvares, M. (2021). *Introdução à investigação quantitativa e análise SPSS. Investigação em administração e gestão educacional*. Universidade Aberta. https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/10529/1/E_book_Quantitativos%20%281%29.pdf

- Amado, J. (2000). A técnica de análise de conteúdo. *Revista Referência*, 5, 53-63.
- Amado, J., Costa, A. P., & Crusoé, N. M. C. (2017). A técnica da análise de conteúdo. In J. Amado (Org.), *Manual de investigação qualitativa em educação* (2ª ed.). Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Archibald, M. M., Ambagtsheer, R. C., Casey, M. G., & Lawless, M. (2019). Using Zoom videoconferencing for qualitative data collection: Perceptions and experiences of researchers and participants. *International Journal of Qualitative Methods*, 18, 1-8. <https://doi.org/10.1177/1609406919874596>
- Augusto, A. (2014). Metodologias quantitativas/metodologias qualitativas: Mais do que uma questão de preferência. *Forum Sociológico*, 24. <https://doi.org/10.4000/sociologico.1073>
- Bäckström, B. (2008). *Metodologia das ciências sociais: Métodos quantitativos*. Cadernos de Apoio. Universidade Aberta. <http://hdl.handle.net/10400.2/9499>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Breen, L. (2007). The researcher in the middle: Negotiating the insider/outsider dichotomy. *The Australian Community Psychologist*, 19(1), 163-174.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2005). Confronting the ethics of qualitative research. *Journal of Constructivist Psychology*, 18(2), 157-181. <https://doi.org/10.1080/10720530590914789>
- Casanova, M. P., & Rocha, A. P. (2022). Ética nas comunidades de investigação. In J. Paz (Ed.), *Ética e investigação no digital* (pp. 10-19). LE@D, Universidade Aberta. <https://doi.org/10.34627/leadf.2022.6>
- Carmo, H., & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da investigação: Guia para autoaprendizagem*. Universidade Aberta.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de investigação em Ciências sociais e humanas: Teoria e prática*. Almedina.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3ª ed.). SAGE Publications.
- Costa Júnior, J. F. da, dos Santos Cabral, E. L., de Souza, R. C., Bezerra, D. D. M. C., & de Freitas, P. T. (2024). Um estudo sobre o uso da escala de Likert na coleta de dados qualitativos e sua correlação com as ferramentas estatísticas. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 17(1), 360-376. <https://doi.org/10.55905/revconv.17n.1-021>
- Dalmoro, M., & Vieira, K. M. (2013). Dilemas na construção de escalas tipo Likert: O número de itens e a disposição influenciam nos resultados? *Revista Gestão Organizacional*, 6(3).
- Dias, I. (1994). O inquérito por questionário: Problemas teóricos e metodológicos gerais. Recuperado a 15 de janeiro de 2024, de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/104265/2/193141.pdf>

- Dwyer, S. C., & Buckle, J. L. (2009). The space between: On being an insider-outsider in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(1), 54-63.
- Fassio, A. (2018). Reflexiones acerca de la metodología cualitativa para el estudio de las organizaciones. *Ciencias Administrativas*, 12, 028. <https://doi.org/10.24215/23143738e028>
- Fleming, J. (2018). Recognizing and resolving the challenges of being an insider researcher in work-integrated learning. *International Journal of Work-Integrated Learning*, 19(3), 311-320. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1196753.pdf>
- Fontana, A., & Frey, J. (1994). The art of science. In N. K. Denzin (Ed.), *The handbook of qualitative research* (pp. 361-376). Sage Publications.
- Flick, U. (2015). *Introducing research methodology: A beginner's guide to doing a research project* (2^a ed.). SAGE Publications.
- Grand, A., & Sardo, A. M. (2017). What works in the field? Evaluating informal science events. *Frontiers in Communication*, 2, 22. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2017.00022>
- Greene, M. J. (2014). On the inside looking in: Methodological insights and challenges in conducting qualitative insider research. *The Qualitative Report*, 19(29), 1-13. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2014.1106>
- Gudkova, S. (2018). Interviewing in qualitative research. In M. Ciesielska & D. Jemielniak (Eds.), *Qualitative methodologies in organization studies* (pp. 53-70). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-319-65442-3_4
- Hill, M. M., & Hill, A. (1998). *A construção de um questionário*. Recuperado a 15 de janeiro de 2024, de https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/469/4/DINAMIA_WP_1998-11.pdf
- Jamieson, S. (2004). Likert scales: How to (ab) use them? *Medical Education*, 38(12), 1217-1218. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2004.02012.x>
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5^a ed.). Atlas.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2002). *Técnicas de pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados* (5^a ed.). Atlas.
- Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação*, 22(37), 7-32.
- Moraes, R. (2018). Da noite ao dia: Tomada de consciência de pressupostos assumidos dentro das pesquisas sociais. In: Lima, V. M. R.; Harres, J. B. S.; Corrêa de Paula, M. (orgs.). *Caminhos da pesquisa qualitativa no campo da educação em ciências: pressupostos, abordagens e possibilidades*. Edipucrs. 19-56.
- Mouraz, A., Duarte, M., & Nobre, A. (2021). Portas que o digital abriu na metodologia de investigação em educação. In *LE@D - Laboratório de Educação a Distância e Elearning*. Universidade Aberta (pp. 189-199). <https://doi.org/10.34627/uab.edel.15.12>

- Peasgood, T., Bourke, M., Devlin, N., Rowen, D., Yang, Y., & Dalziel, K. (2023). Randomised comparison of online interviews versus face-to-face interviews to value health states. *Social Science & Medicine*, 323, 115818. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2023.115818>
- Piovesan, A., & Temporini, E. R. (1995). Pesquisa exploratória: Procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. *Revista de Saúde Pública*, 29, 318-325.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais* (4ª ed.). Gradiva.
- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. SAGE Publications.
- Thunberg, S., & Arnell, L. (2022). Pioneering the use of technologies in qualitative research: A research review of the use of digital interviews. *International Journal of Social Research Methodology*, 25(6), 757-768. <https://doi.org/10.1080/13645579.2021.1935565>
- Trowler, P. (2011). *Researching your own institution*. British Educational Research Association. Recuperado a 15 de janeiro de 2024, em <https://www.bera.ac.uk/publication/researching-your-own-institution>
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2ª ed.). SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (2ª ed.). Bookman Editora.

Apêndices

Apêndice i – Relações Públicas

Tabela 23. *Concetualização das Relações Públicas*

Autor	Descrição/Concetualização das Relações Públicas	Palavras-chave
(Bernays, 1962, p.2)	“A minha própria definição, escrita há cerca de quarenta anos no meu livro, <i>Crystallizing Public Opinion</i> , define relações públicas público como abrangendo todo o campo de relações de uma de relações de uma organização ou indivíduo com os públicos dos quais essa organização ou indivíduo depende”	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasão
(Matrat <i>apud</i> Arzeno-Marin, 1993, p.6)	“(…) as relações públicas devem, portanto, ser uma verdadeira ciência da comunicação, baseada no conhecimento das ciências humanas; devem também ser uma disciplina social baseada numa ética rigorosa; finalmente, a sua metodologia deve permitir enfrentar os problemas colocados pela vida e pelo desenvolvimento de qualquer grupo. Porque são estes três pontos, uma ciência da comunicação, uma disciplina social e uma metodologia, que mais faltam tanto na sociedade como nas nossas empresas para resolver os novos problemas que lhes surgem”	<ul style="list-style-type: none"> • Ciência da Comunicação • Interdisciplinaridade • Metodologia • Resolução de problemas • Ética
(Cutlip, 1950, p.649-650)	“relações públicas são qualquer situação, ato, palavra que influencia as pessoas, favorável ou desfavoravelmente (...) essencialmente, é estabelecer e manter um fluxo bidirecional de ideias e informações que eventualmente alcança um ajuste harmonioso de uma instituição à sua comunidade”	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasão • Comunicação bidirecional
(Grunig & Hunt, 1984, p.6)	“a gestão da comunicação entre uma organização e os seus públicos”.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão da comunicação
(Sriramesh, 1992, p. 48)	“Cultura e comunicação interrelacionam-se. Como as relações públicas são fundamentalmente uma atividade de comunicação, é lógico concluir que a cultura também afeta as relações públicas”	<ul style="list-style-type: none"> • Atividade de comunicação • Influência do contexto cultural

(Hutton, 1999, p. 208)	“gestão de relacionamentos estratégicos”	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamentos estratégicos
(Botan & Taylor, 2004, p.645)	“Relações Públicas é simultaneamente uma prática profissional e um subcampo da comunicação com investigação própria e base teórica”	<ul style="list-style-type: none"> • Prática profissional e académica
(Soares, 2005, pp. 514-517)	“Função central da vida das organizações, grupos ou indivíduos que pela sua actividade desenvolvem um relacionamento público, as Relações Públicas existem desde sempre, ainda que não qualificadas como tal (...) como função de gestão, as Relações Públicas são indiscutíveis (...) uma actividade cuja base é a Comunicação”	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamentos • Função de gestão • Comunicação.
(Cutlip et al., 1994, p.2)	“Relações Públicas é a função de gestão que estabelece e mantém relacionamentos mutuamente benéficos entre as organizações e os seus públicos, dos quais depende o seu sucesso ou fracasso”	<ul style="list-style-type: none"> • Função de gestão • Relacionamentos mutuamente benéficos
(Wilcox et al., 2014, p.15)	“o objetivo das relações públicas é alcançar e manter acordos e comportamentos positivos entre os grupos sociais dos quais uma organização depende para cumprir a sua missão. A responsabilidade fundamental das relações públicas como processo de gestão é construir e manter um ambiente hospitaleiro para uma organização”	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamentos positivos • Manter ambiente hospitaleiro.
(Spínola, 2014, p.155)	“as relações públicas como uma disciplina das ciências da comunicação que procura consubstanciar a relação do sistema organizacional com os seus sub-sistemas e com os sistemas que a rodeiam numa lógica comunicacional, então assumimos que as relações públicas definem as organizações como estruturas temáticas, como narrativas, que no seu todo, apresentam uma intervenção comunicacional na esfera social”	<ul style="list-style-type: none"> • Ciências da comunicação • Papel estratégico
(van Ruler, 2016, p. 23)	“relações públicas enquanto gestão do processo de criação de sentido (=comunicação) por forma a construir relacionamentos/reputação/confiança/legitimidade”	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de sentido
(Zerfass et al., 2018, p.490)	“ <i>comunicação estratégica</i> é utilizada como terminologia alternativa para a disciplina de	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação estratégica

relações públicas, sem alterar os objetos de pesquisa subjacentes ou as perspectivas desse campo (...) O termo comunicação estratégica começou a substituir o desacreditado termo “relações públicas” na segunda década do século XXI”

(Xifra apud Silva Pintos & Cossia, 2020)	“a melhor definição de Relações Públicas é, talvez, a gestão da incerteza que deriva do risco reputacional”.	• Gestão do risco reputacional
---	--	--------------------------------

Fonte: Elaboração própria, literatura ilustrativa

Tabela 24. *Algumas funções de RP*

Autor	Áreas / Especialidades das RP
Grunig & Hunt (1984)	<ul style="list-style-type: none"> • Relações com os media • Relações com os funcionários (Comunicação Interna) • <i>Community Relations</i> • <i>Public Affairs and Government Relations</i> • <i>Educational Relations</i>
Tench & Yeomans (2006, p. 45)	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicações Internas • Relações com os media • <i>Business to business</i> • Assuntos Públicos • Responsabilidade Corporativa Social • Relações com Investidores • Comunicação Estratégica • Gestão de <i>issues</i> • <i>Copywright</i> • Gestão de Crise
Seitel (2017, p. 42-43)	<ul style="list-style-type: none"> • Relações com os media • Planeamento • Relação com funcionários • Assuntos Públicos e <i>issues</i> • <i>Social Media interface</i> • Comunicação de Crise

Fonte: Elaboração própria com base em literatura ilustrativa

Tabela 25. *Tipologia de Públicos*

TIPO DE COMPORTAMENTO VS. ENVOLVIMENTO	ALTO ENVOLVIMENTO	BAIXO ENVOLVIMENTO
Enfrenta o Problema Alto Reconhecimento do Problema Baixo Reconhecimento de Restrições	Público Ativo	Ativo/ Público Atento
Comportamento Constrangido Alto Reconhecimento do Problema Alto Reconhecimento de Restrições	Atento /Público Ativo	Latente / Público Atento
Comportamento Rotineiro Baixo Reconhecimento do Problema Baixo Reconhecimento de Restrições	Público Ativo	Nenhum / Público Latente
Comportamento Fatalista Baixo Reconhecimento do Problema Alto Reconhecimento de Restrições	Público Latente	Não Público

Fonte: Elaboração própria com base em Grunig & Hunt (1984)

Tabela 26. *Estruturas organizacionais e públicos*

Estruturas Hierárquicas Altamente Estruturadas		Estruturas Hierárquicas Pouco Estruturadas	
Autoridade Centralizada no Topo da Hierarquia Organizacional	<p>Públicos no topo da hierarquia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto envolvimento nos problemas; • comportamento rotineiro. 	Autoridade Dispersa Na Organização (Subsistemas)	<p>Públicos que procuram ativamente informação relacionada com as tarefas dos seus subsistemas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto envolvimento na resolução dos problemas. • São públicos especializados que processam passivamente informação vinda de outros subsistemas, incluindo da gestão.
	<p>Públicos que integram a gestão, procuram ativamente comunicação interna (informação)</p> <ul style="list-style-type: none"> • são os que mais recorrem às publicações destinadas aos trabalhadores (mais do que aqueles para quem estas foram desenvolvidas); • maior interesse em <i>hard news</i> sobre a organização. 		
	<p>Públicos na base da hierarquia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baixo envolvimento; • Comportamento condicionado; • Comportamento fatalístico; • Poucas razões para comunicar ativamente. 		

Fonte: Elaboração própria com base em Grunig & Hunt (1984, p. 254-256)

Tabela 27. *Algumas definições de Employee Engagement*

Kahn (1990)	“O envolvimento dos membros da organização com os seus papéis de trabalho; no <i>engagement</i> , as pessoas empregam e expressam-se fisicamente, cognitivamente e emocionalmente durante as suas performances nos papéis” (p. 694).
Schaufeli et al. (2002)	“Um estado mental positivo e gratificante relacionado com o trabalho, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção” (p. 465).
Harter et al. (2002)	“O envolvimento e satisfação de um indivíduo, bem como o entusiasmo pelo trabalho” (p. 269).
Perrin (2003)	“Trazer esforço discricionário ao trabalho, na forma de tempo extra, energia intelectual e vigor” (p. 2).
Saks (2006)	“Envolver-se mais plenamente nos papéis de trabalho e dedicar maiores quantidades de recursos cognitivos, emocionais e físicos é uma forma profunda de os indivíduos responderem às ações da organização” (p. 603).
Truss et al. (2007)	“Paixão pelo trabalho” (p. 4).
Shuck e Wollard (2010)	“O estado cognitivo, emocional e comportamental de um colaborador direcionado para os resultados organizacionais desejados” (p. 103).
Christian et al. (2011)	“Um estado mental relativamente duradouro que se refere ao investimento simultâneo de energias pessoais na experiência ou desempenho do trabalho” (p. 95).
Welch (2011)	“Um estado psicológico dinâmico e mutável que liga os colaboradores às suas organizações, manifestado nas performances de papéis organizacionais expressas fisicamente, cognitivamente e emocionalmente, e influenciado pela comunicação interna a nível organizacional” (p. 337).
Ewing et al. (2019)	“Colaboradores que estão conectados aos valores e à missão da empresa, sentem-se empoderados, trazem energia, paixão e esforço discricionário para os seus locais de trabalho, e atuam como defensores” (p. 4).
Lee et al. (2021)	“Estados motivacionais e psicológicos duradouros dos colaboradores, os quais se dedicam ao trabalho de corpo, mente e coração, permanecendo cognitivamente, fisicamente e emocionalmente investidos nos seus papéis” (p. 319).

Fonte: Lemon et al. (2024, p. 340)

Apêndice ii – guia de suporte às entrevistas

Perguntas:

1. Quantos docentes e não docentes integram a sua IES?

“A evolução das práticas de comunicação interna foi parcialmente motivada pelo crescente reconhecimento dos colaboradores não apenas como força de produção, mas também como ativos de comunicação inestimáveis para as organizações no mundo atual cada vez mais conectado, digitalizado e transparente. (...) Os *stakeholders* internos, predominantemente os colaboradores, são intervenientes ativos no processo de comunicação interna, que coconstroem o significado com a organização e cocriam a relação, em vez de serem meramente recetores passivos de mensagens” (Men, 2021, p.1-2).

“a força de trabalho tornou-se mais diversificada e globalizada. Muitos líderes enfrentam desafios crescentes ao liderar equipas globais compostas por trabalhadores de diferentes origens culturais ou enfrentam escrutínio ou até mesmo reações adversas ao implementar as mesmas mensagens internas para públicos internos culturalmente diversos” (Men, 2021, p.7).

“as informações que reunimos sobre os nossos públicos fornecem-nos pistas vitais sobre como e onde eles consomem informações. Isto não só alimenta diretamente a nossa abordagem estratégica, mas também a forma como criamos e construímos conteúdo.” (Whatmough, 2019, p.16).

2. No organograma da sua IES, onde se situa a função de Comunicação Interna? E quantas pessoas integra?

“posicionamos a comunicação interna como uma especialização em relações públicas. Esta abordagem oferece uma perspetiva mais abrangente sobre a interligação da comunicação interna e externa e coloca os funcionários num contexto mais amplo de influências organizacionais e sociais” (Yue et al., 2024, p.3).

“Igualmente, se não mais importante, como função estratégica de relações públicas, a comunicação interna eficaz requer a compreensão de como a organização e a gestão funcionam e pode ver claramente como a comunicação interna se enquadra na estratégia organizacional e contribui para a consecução dos objetivos organizacionais e da eficácia organizacional” (Men, 2021, p.3).

3. Considera que na sua IES, a comunicação interna contribui para alcançar os objetivos organizacionais?

“Álvarez-Nobell e Lesta afirmam que o CI “é o coração da coordenação de tarefas[...] permite reafirmar a própria identidade e transmitir o conjunto de valores compartilhados (2011:12)” (Martínez-Romero & Yáber-Oltra, 2022, p.123).

“(…)medir a comunicação interna também permite calcular o "retorno" sobre o investimento feito, ajudando a analisar custos e resumir os resultados, o que contribui para a melhoria das relações interpessoais e a eficácia de cada setor da organização” (Álvarez-Nobell & Lesta, 2011, pp. 12-13).

“Estudos recentes dos EUA enfatizam tanto as armadilhas do mau funcionamento da comunicação interna (Lemon & VanDyke, 2024), bem como o seu papel facilitador da colaboração interdisciplinar dentro das universidades (Lemon & VanDyke, 2023)” (Sörensen et al, 2024, p.106).

“O aumento do alinhamento estratégico da comunicação das IES significa uma orientação mais estratégica na comunicação (...) pode manifestar-se como uma estratégia e plano de comunicação, que deriva estrategicamente de objetivos organizacionais abrangentes, define diferentes objetivos e medidas de comunicação e orienta os profissionais de comunicação no seu trabalho diário (Bühler et al., 2007; Volk & Zerfass, 2018). (Fürst et al, 2022, p. 518)

“(…) os departamentos de comunicação assumirem não só uma função de gestão operacional, mas também uma função estratégica. Com a sua experiência específica em *media*, comunicação e formação da opinião pública, os profissionais de comunicação das IES podem influenciar as decisões organizacionais com relevância estratégica e fornecer uma função de consultoria para a liderança das IES (Kohring, Marcinkowski, Lindner, & Karis, 2013).” (Fürst et al, 2022, p.518)

4. Esta é uma área estratégica na gestão da sua IES ou é desenvolvida mais como um aspeto operacional, dependente das necessidades que vão surgindo em cada ano letivo?

“a comunicação interna é ao mesmo tempo uma função de gestão e uma especialização em relações públicas. É de natureza estratégica que visa atingir objetivos específicos de comunicação interna que contribuam para a eficácia organizacional. Consequentemente, a comunicação interna pode ser mais apropriadamente cunhada como “comunicação interna estratégica”, que é diferente de um termo semelhante, mas facilmente confundido, comunicação organizacional.” (Men. 2021, p.2)

5. Quais os canais de comunicação interna mais utilizados pela instituição?

“O que precisa ser comunicado a cada público em cada ponto? Os canais então governam a forma como o conteúdo é informado e produzido” (Whatmough, 2019, p.31)

“Melhorar a comunicação interna em vários níveis deve tornar-se uma alta prioridade, o que inclui ensinar *skills* de comunicação e aprimorar os canais de comunicação no campus.” (Knobel & Reisberg, 2022, p.7)

6. De que forma a tecnologia impacta a adoção de canais e ferramentas no âmbito da comunicação interna na sua instituição? (ex. uso de ferramentas de GenAI na criação de conteúdos; de plataformas virtuais, de ferramentas de auscultação; de medição, etc.,).

“Parece-nos apropriado que esta perspectiva normativa, segundo a qual as RP procuram estabelecer relações de excelência através de uma comunicação bidirecional, mais simétrica e equilibrada, apoie o nosso pensamento em torno desta área num contexto em mudança, marcado pelo digital e pela crise. Uma vez que, como afirma Whatmough (2019), a capacidade de chegar a todos diretamente através da web tem implicações sem precedentes para os profissionais de RP” (Pacheco et al., 2021, p.107)

“Há aqui uma oportunidade criativa (...) numa era de sobrecarga de informação, só o melhor conteúdo vencerá.” (Whatmough, 2019, p.6).

“Ironicamente, a experiência que pode libertar e capacitar as pessoas também pode ser usada para moldar os seus julgamentos e os de outras pessoas importantes sobre questões-chave de forma a marginalizá-los e desempoderá-los” (Motion, Heath, & Leitch (2017, p.174).

“assistimos a mudanças na forma como as pessoas estão se relacionando com as organizações, obrigando estas últimas a estarem efetivamente presentes nos meios digitais e a fazerem uso de linguagens e posturas condizentes com a informalidade e o imediatismo. A chave do sucesso na prática de relações públicas digitais não está apenas no entendimento e/ou na manipulação das tecnologias disponíveis, mas, sobretudo, em entender como o comportamento dos públicos avança, se modifica e adquire novas nuances e características em função delas” (Terra, 2015, p.106).

“Ainda nos baseando em Lemos e Lévy (2010, p. 22), entre as principais características da cibercultura temos a liberação do polo emissor e a conexão em redes telemáticas, o que, conseqüentemente, cria novas relações de poder e de diálogo entre uma organização e seus públicos. Isto, transportado para o universo das relações públicas, faz com que uma nova dinâmica de relacionamento, diálogo e interação se instaure entre uma organização e seus públicos de interesse. É o que chamamos de relações públicas digitais (Terra, 2015, p.106).

“a informação tecnológica não pode deixar de confrontar-se com a lógica da dominação e do controle. (...) conectado em permanência ao sistema informativo, o indivíduo é mobilizado infinitamente para o mercado. Se a teoria da informação não for, pois, colocada sob a égide da teoria da significação, em altura nenhuma haverá lugar para colocarmos a questão da comunicação, afinal de contas a questão da interação, ou seja, a questão do sentido humano” (Martins, 2011, p.87).

“requer a reinvenção da CI em três áreas chave: necessita tornar-se cada vez mais transdisciplinar; necessita reclamar o espaço de coach e facilitador, e os profissionais necessitam de aperfeiçoar as suas skills e tornarem-se especialistas em comunicação ética” (Royall & Ruck, 2020, p.220).

“a economia digital está a redefinir como vivemos, trabalhamos e relacionamos. (...) As tecnologias sociais estão a romper o fluxo tradicional de informações dentro, fora e entre as organizações” (Zonius, 2020, p.197).

“Além das oportunidades significativas (...), também há vários desafios que precisam ser considerados. (...) Outros desafios estão relacionados com a confiança dos funcionários no processo de comunicação quando este é sustentado por processos de automação e IA, e às preocupações éticas sobre o processo de *design* utilizado nos algoritmos” (Royall & Ruck, 2020, p.218).

7. Como define então a Satisfação com a Comunicação Interna da sua IES?

“ao discutir o papel ampliado da comunicação interna na promoção do envolvimento dos funcionários, Mishra et al. (2014) estabeleceram que a comunicação interna desenvolve um vínculo de confiança entre organizações e funcionários, o que leva ao *engagement* dos funcionários. Da mesma forma, Verčič e Vokić (2017) relacionaram múltiplas dimensões da satisfação da comunicação interna com os sentimentos de vigor, absorção e dedicação dos funcionários na organização, reforçando ainda mais o papel da comunicação interna no *engagement*” (Men, 2021, p.4).

“a Satisfação com a Comunicação Interna é uma consequência socioemocional das interações comunicacionais (Hecht, 1978) que são resultado de práticas de comunicação interna (Sinčić Ćorić et al., 2020). Também pode ser definida como a satisfação com o fluxo de informações e variáveis de relacionamento (Downs e Hazen, 1977) que influenciam a eficácia organizacional (Gray e Laidlaw, 2004). Vários estudos examinaram a dimensionalidade da satisfação com a comunicação interna ICS e propuseram que pode haver vários níveis de satisfação com diferentes dimensões de comunicação (Clampitt e Downs, 1993; Crino e White, 1981; Downs e Hazen, 1977; Verčič et al., 2009)” (Verčič et al., 2021, p. 590).

8. Na sua IES, a satisfação dos trabalhadores (docentes e não docentes) com a comunicação interna é avaliada?

“Os funcionários são o tema principal do estudo, analisando aspectos como: compromisso, voz do funcionário, comportamento comunicativo, atuação frente à responsabilidade social empresarial e à relação funcionário-organização. Em segundo lugar, estão os aspectos organizacionais, examinando identidade, cultura, crise e mudança organizacional. O terceiro lugar é a gestão comunicacional, sendo os principais tópicos liderados, satisfação da comunicação, comunicação estratégica e gestão do CI na pandemia” (Martínez-Romero & Yáber-Oltra, 2022, p.130).

“Embora a importância da satisfação com a Comunicação interna seja inquestionável, ainda não está completamente claro como abordar a sua dimensionalidade. A natureza multidimensional da satisfação com a comunicação tem sido explorada extensivamente, e a maioria dos acadêmicos parece concordar que os indivíduos não estão satisfeitos com a comunicação como um todo, mas têm diferentes níveis de satisfação para diferentes aspectos da comunicação” (Verčič et. al., 2021, p.593).

9. Se sim, com que periodicidade?

9.1. Quais são os principais métodos utilizados?

“Em departamentos de comunicação com recursos escassos e pouco interesse da liderança na avaliação, os profissionais de comunicação podem começar a realizar avaliações piloto em pequena escala para projetos ou formatos selecionados e estrategicamente relevantes (por exemplo, dias abertos) usando métodos de avaliação informais e menos dispendiosos (por exemplo, formulários de feedback, paredes de graffiti)” (Sörensen et al, 2024, pp.108-109).

“As paredes grafitadas podem incluir perguntas simples ou sugestões para focar os pensamentos dos entrevistados. Este método de avaliação incentiva a interação entre os públicos e com os avaliadores; ver as contribuições dos outros incentiva as pessoas a adicionarem as suas próprias. As paredes podem tornar-se muito atrativas, especialmente se os avaliadores promoverem o desenho como meio de expressão, e isso encoraja mais feedback” (Grand & Sardo, 2017, p.3).

“métodos autónomos, como paredes grafitadas e cartões de comentários, eliminam em grande parte o avaliador como participante ativo no processo de feedback e, portanto, podem ser menos irritantes e intrusivos. No entanto, a taxa de conclusão depende muito de os avaliadores encorajarem subtilmente, mas positivamente, os participantes a completarem o feedback” (Grand & Sardo, 2017, p. 5).

“Os métodos tradicionais (por exemplo, entrevistas aprofundadas, *focus group* e questionários em papel), concebidos para locais formais, não funcionam bem em ambientes informais onde o envolvimento acontece cada vez mais. As avaliações devem ser adaptadas ao contexto, ao local, ao público e à atividade; para ambientes informais, isto significa métodos discretos e não perturbadores que permitem aos avaliadores vivenciar o evento a partir da perspetiva do público. As entrevistas recolhem dados valiosos, mas em contextos **dinâmicos** e ocupados precisam de ser curtas, para encorajar a participação, permitindo que as pessoas passem rapidamente para a próxima atividade; essas entrevistas “instantâneas” capturam reações instantâneas e têm altas taxas de participação” (Grand & Sardo, 2017, p.5).

“a pesquisa qualitativa é necessariamente complementar à pesquisa quantitativa, e que nenhuma delas é suficiente por si só. Esta última ideia está presente em muitas destas propostas que advogam a pesquisa de métodos mistos” (Augusto, 2014).

9.2. Que indicadores / parâmetros são usados?

“a ênfase deve ser colocada na avaliação do envolvimento e participação reais do público, o que se alinha com a terceira missão das universidades e com as expectativas dos *stakeholders*” (Sörensen et al, 2024, p.109).

10. De que forma os resultados das avaliações à satisfação com a comunicação interna são compartilhados e utilizados para implementar melhorias?

“no final das contas, dados são apenas dados. Não tem sentido sem análise e a análise é praticamente inútil, a menos que seja acionável. Esse é um dos problemas dos relatórios de grande escala com milhares de pontos de dados – estes geralmente são distribuídos e depois arquivados – muitas vezes sem serem lidos. Nenhuma recomendação é feita e nenhuma ação é tomada para otimizar” (Whatmough, 2019, p. 140).

“usar informações reais sobre o desempenho anterior das atividades é uma forma crítica de garantir que as atividades de RP – sejam digitais ou não – estejam realmente desempenhando um papel de valor agregado para uma empresa, o que, acima de tudo, será a melhor maneira de garantir o papel das comunicações dentro de uma empresa” (Whatmough, 2019, p.142).

11. Se não é feita medição e avaliação...

“Se há uma acusação que tem sido frequentemente feita à indústria de RP em geral, é que esta sempre teve dificuldades com a medição” (Whatmough, 2019, p.133).

“A falta de uma abordagem padronizada para medir a comunicação interna, em última análise, aumenta a potencial ineficiência, porque os profissionais e os seus líderes organizacionais não têm um vocabulário compartilhado para comparar e contrastar os resultados” (O’Neil et al., 2018, p.2).

“Em resumo, ainda há muito a ser conhecido sobre como os profissionais de comunicação na profissão lidam com a questão da medição e avaliação em relações públicas. Isso inclui como este tema se compara com outros desafios enfrentados pela profissão, que ações estratégicas adotam para gerir a questão, e quais os padrões de medição e avaliação recorrem para demonstrar o valor da prática de relações públicas” (Cacciatore & Meng, 2022, p.108).

11.1. Porquê?

“As conclusões sobre a comunicação universitária enquadram-se no quadro mais amplo de que a maioria das organizações do setor público não avaliam as suas atividades de forma demasiado minuciosa: concentram-se frequentemente em indicadores e efeitos facilmente mensuráveis, nomeadamente recortes de notícias e a extensão quantitativa da utilização de websites/intranet, mas medem com menos frequência efeitos de médio e longo prazo de sua comunicação (Zerfass & Volk, 2020)” (Sörensen et al, 2024, p.96).

“Não só existe confusão sobre como medir a atividade básica de relações públicas em geral, como também existe variabilidade nos quadros de medição e avaliação propostos. Por exemplo, Lindenmann (2003) propôs uma orientação para produtos, resultados e resultados. Michaelson e Stacks (2011) recomendaram uma estrutura de ciclo de vida de comunicação que consiste em indicadores de consciência, interesse, desejo e ação. A Associação Internacional para a Medição e Avaliação da Comunicação (AMEC, 2014) sugeriu

uma abordagem dos *outputs* (atividade de relações públicas), dos *outcomes* (efeito intermediário) e efeitos no público-alvo. Laskin (2016) defendeu uma orientação para produção, alcance, *outcome*, crescimento e desempenho superior”. (O’Neil et al., 2018, p.3).

12. Vê utilidade na aplicação de um questionário para avaliar a satisfação com a comunicação?

“estudos empíricos dedicados a examinar a avaliação da comunicação universitária estão quase ausentes” (Sörensen et al, 2024, p.94).

“os questionários online não perturbam a diversão das pessoas e são uma forma conveniente de recolher dados. Os entrevistados estão no seu próprio espaço e por isso sentem-se mais confortáveis e, sem nenhum entrevistador humano para agradar (Couper et al., 2002), são provavelmente mais honestos nas suas respostas (...). Na nossa experiência, os questionários online têm melhores taxas de resposta do que um questionário equivalente em papel” (Grand & Sardo, 2017, p.3).

13. Na sua opinião, quais são os principais desafios que se colocam quando se decide fazer uma avaliação da satisfação com a comunicação interna?

“Se puder utilizar abordagens como inteligência artificial e automação para agilizar e reduzir a interação humana ao reunir elementos como relatórios mensais, então vale a pena apostar nessa eficiência” (Whatmough, 2019, p.146).

“Entre os fatores restritivos identificados estão a falta de tempo ou orçamento suficiente para avaliação a nível organizacional (Besley, 2020; Jensen, 2014), a ausência de padrões e regulamentos claros relativos à proteção de dados e privacidade (Economou et al., 2023), falta de competências e conhecimentos metodológicos (Zerfass et al., 2017) e falta de motivação ou mesmo desinteresse entre os comunicadores a nível individual (Buhmann & Brønn, 2018; Nothhaft & Stensson, 2019)” (Sörensen et al., 2024, p.96).

“Os fatores facilitadores são encontrados principalmente no nível organizacional e compreendem uma abordagem holística à avaliação, investimento suficiente de recursos, alinhamento com processos e estruturas organizacionais e uma cultura de apoio (Gilkerson et al., 2019; Romenti et al., 2019). Além disso, estudos recentes identificaram as novas tecnologias, as ferramentas digitais personalizáveis e os processos de automação como facilitadores, uma vez que as organizações podem atualmente recolher mais dados do que nunca, quase em tempo real, e monitorizar constantemente os seus esforços de comunicação (Economou et al., 2023; Fitzpatrick & Weissman, 2021)” (Sörensen et al., 2024, p.96).

14. Que dificuldades / implicações associadas à não existência desses dados considera que se refletem na comunicação interna da sua IES?

“uma avaliação necessita da definição a priori de objetivos de comunicação, que geralmente são derivados dos objetivos estratégicos da universidade na fase de planeamento. Os dados quantitativos ou qualitativos

gerados através de medições fornecem indicadores para comparar os resultados alcançados com os objetivos almejados e permitem avaliar o valor criado através da comunicação. Por um lado, a avaliação permite assim que os comunicadores nas organizações avaliem a contribuição da comunicação para os objetivos organizacionais e o impacto social. Por outro lado, esses dados também podem ser utilizados para aprender e otimizar processos internos ao nível do departamento de comunicação ou projetos únicos (Buhmann & Likely, 2018) (...) Apesar das variações entre os modelos, a maioria concorda que a avaliação da comunicação pode ser conduzida em vários estágios, ou seja, entradas, produtos, resultados e impactos” (Sörensen et al., 2024, p.95).

“medição e avaliação pode ajudar a equipar os departamentos de comunicação das universidades com as evidências necessárias para explicar e mostrar perante as lideranças, a contribuição da comunicação para alcançar os objetivos gerais” (Sörensen et al., 2024, p.108).

15. Questões como "a grande resignação" e temas como "bem-estar e qualidade de vida" no local de trabalho, colocaram novos desafios à abordagem comunicacional nas organizações. Concorda? Porquê?

“Apesar das percepções obtidas ao examinar uma grande crise em tempo real e seu impacto no engajamento dos funcionários, a era de trabalho pós-pandemia é marcada por experiências de desengajamento (Elflein, 2021). Essas experiências levaram ao aumento da popularidade do termo "quiet quitting" (demissão silenciosa). Formica e Sfodera (2022) explicaram que a demissão silenciosa é "o comprometimento limitado dos funcionários em cumprir as tarefas atribuídas e a desistência de qualquer outra tarefa não especificada em sua descrição de cargo" (p. 900). Quiet quitting (Demissão silenciosa): Quando alguém pratica a demissão silenciosa, o funcionário não entregou formalmente uma carta de demissão, nem tem a intenção de fazê-lo. No entanto, o funcionário mudou sua atitude em relação ao trabalho para algo mais negativo e, por consequência, dedica menos tempo e esforço ao seu trabalho. (...) Alguns estudos demonstraram que a estratégia de enfrentamento da "demissão silenciosa" é possivelmente um subproduto da pandemia” (Lemon et al., 2024, p.343).

“A comunicação constitui organizações (Schoeneborn et al., 2018) e sociedades (Knoblauch, 2020). A comunicação como “a cola social que une membros, subunidades e organizações” (Euske & Roberts, 1987, p.42) sempre foi um conceito central na gestão (Tompkins, 1997). As organizações de hoje são organizações comunicativas (Heide et al., 2018)” (Zerfass et al., 2023, p. 37).

“Como os comunicadores precisam ser vistos como éticos e dignos de confiança, a fim de envolver eficazmente as partes interessadas e atingir os objetivos de comunicação, é fundamental que as organizações desenvolvam uma compreensão diferenciada do declínio da confiança e das suas implicações a vários níveis.” (Zerfass et al., 2023, p.46).

“Autenticidade, envolvimento emocional e *storytelling* são fundamentais para uma comunicação eficaz numa sociedade pós-verdade, especialmente quando as partes interessadas estão altamente envolvidas” (Zerfass et al., 2023, 49).

“Ao comunicar, interpretar e inculcar valores e crenças entre os funcionários, a comunicação interna ajuda a aculturar os funcionários e a criar uma identidade compartilhada dentro da organização. A cultura não representa apenas a personalidade e o caráter da organização, mas também serve como a cola que une os funcionários. (...) Como tal, os profissionais de comunicação interna desempenham o papel não só de facilitadores, formadores, gestores de relacionamento, motivadores, mas também de designers de experiência na organização” (Men, 2021, p.3-4).

“Múltiplas tendências remodelaram o cenário e a prática da comunicação interna hoje. Em primeiro lugar, com as transformações sociais, económicas e tecnológicas a acontecerem a um ritmo sem precedentes, as empresas e os seus líderes são desafiados a aproveitar a disrupção num ambiente em rápida mudança” (Men, 2021, p.7).

“a comunicação simétrica não importa apenas para a forma como os trabalhadores pensam e se comportam (ou seja, cultura cognitiva), mas também para a forma como eles se sentem (ou seja, cultura emocional) na sua organização” (Men & Yue, 2019).

“A comunicação participativa na forma de solicitação de opiniões pode, por vezes, criar apenas uma aparência de participação e não envolver um verdadeiro empoderamento dos trabalhadores, dado que os principais objetivos da solicitação de opiniões durante mudanças organizacionais são, muitas vezes, clarificar processos de mudança, mitigar preocupações e obter o apoio para os planos de mudança originais. (...) Isto evidencia a necessidade de entender como uma comunicação participativa genuinamente empoderadora, através da qual os trabalhadores podem influenciar os processos de tomada de decisões organizacionais primárias, pode afetar as suas experiências no processo de mudança organizacional. A comunicação interna simétrica não se trata apenas de comunicação bidirecional e escuta ativa, mas também de mudar os comportamentos organizacionais ao considerar e incorporar as opiniões e o *feedback* dos trabalhadores. Esse tipo de comunicação pode fazer com que os trabalhadores se sintam verdadeiramente empoderados e, assim, se envolvam ativamente nas mudanças organizacionais” (Sun et al., 2021, pp. 1399-1400).

“Dado que ouvir no contexto da comunicação organização-pública implica um processo complexo que inclui reconhecer, compreender, considerar e responder aos interesses dos públicos, em vez de simplesmente proporcionar-lhes oportunidades para expressar opiniões (Macnamara, 2016; Ruck, 2021), ouvir pode levar para melhores resultados de comunicação simétrica” (Qin & Men, 2021, p. 367).

Apêndice iii – pedido de entrevista por email

Caro/a x,

Chamo-me Patrícia Nunes e, no âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas da Escola Superior de Comunicação Social (IPL), estou a desenvolver um estudo relacionado com o tema "As Relações Públicas e a Satisfação dos Trabalhadores com a Comunicação Interna nas Instituições de Ensino Superior portuguesas".

A orientação desta investigação académica está a cargo das Professoras Doutoradas Sandra Pereira (ESCS-IPL) e Susana Carvalho (ISCSP-UL).

Nesta fase exploratória da investigação, pretende-se entrevistar os/as vários/as responsáveis pelos serviços de comunicação das IES públicas portuguesas, no sentido de obter uma caracterização do universo dos docentes e não docentes; aferir o papel da comunicação interna e em que medida é praticada a avaliação da satisfação com a Comunicação Interna.

Neste sentido, venho propor-lhe o agendamento de uma breve conversa, nesta ou na próxima semana, em caso de disponibilidade, via *zoom* e com a duração aproximada de 20 minutos.

O estudo decorrerá segundo os princípios éticos internacionais e a informação recolhida destinar-se-á exclusivamente para os fins académicos. Uma cópia da transcrição será disponibilizada para o seu conhecimento.

A sua participação é essencial para a realização deste trabalho, pelo que, desde já, agradeço a atenção dispensada.

Aguardo o seu *feedback* e confirmação de disponibilidade.

Cordialmente,

Apêndice iv – protocolo de investigação | termo de participação



Protocolo De Investigação | Termo de Participação

No âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas da Escola Superior de Comunicação Social (IPL), estou a desenvolver um estudo relacionado com o tema “As Relações Públicas e a Satisfação dos Trabalhadores com a Comunicação Interna nas Instituições de Ensino Superior em Portugal”.

A orientação desta investigação académica está a cargo das Professoras Doutoras Sandra Pereira (ESCS-IPL) e Susana Carvalho (ISCSP-UL).

Nesta fase exploratória da investigação, pretende-se entrevistar os/as vários/as responsáveis pelos serviços de comunicação das IES públicas portuguesas, no sentido de obter uma caracterização do universo composto por docentes e não docentes; aferir o papel da comunicação interna e em que medida é praticada a avaliação da satisfação com essa comunicação interna.

Neste quadro, realiza-se uma breve entrevista via zoom e com a duração aproximada de 20 minutos, que será gravada (áudio, apenas) para posterior transcrição e análise, servindo apenas a função de manter a fidelidade da informação partilhada pelos participantes.

A sua participação é essencial para a realização deste trabalho, pelo que, desde já, agradeço a sua colaboração.

Termo de Participação

Após ter lido e compreendido o protocolo de investigação, confirmo a minha participação dentro dos termos acima mencionados, no trabalho “As Relações Públicas e a Satisfação dos Trabalhadores com a Comunicação Interna nas IES em Portugal”.

Data:

Assinatura:

Apêndice v – grelha de categorização das entrevistas - eixos, categorias, subcategorias de análise

I. Eixo temático: A Comunicação Interna nas IES

Este eixo abarca o conteúdo recolhido, essencialmente, através das perguntas “No organograma da sua IES, onde se situa a função de Comunicação Interna? E quantas pessoas integra?”; “Considera que na sua IES, a comunicação interna contribui para alcançar os objetivos organizacionais?” e “Esta é uma área estratégica na gestão da sua IES ou é desenvolvida mais como um aspeto operacional, dependente das necessidades que vão surgindo em cada ano letivo?”.

A pergunta “quantos docentes e não docentes integram a sua IES” não foi alvo de unidades de registo diretas, uma vez que foi uma pergunta “quebra-gelo” (Creswell, 2018), a que “formalmente” daria início às questões, permitindo ao entrevistado dar a conhecer a sua IES e, ao entrevistador, um fio condutor. Este eixo temático apresenta quatro categorias e oito subcategorias de análise.

- **Categoria Relevância**

Tabela 28. Categoria relevância

categoria	descrição	enquadramento
Relevância	<p>Nesta categoria, inserem-se as unidades de registo que permitem traçar a importância que a CI assume no contexto organizacional.</p> <p>van Ruler & Verčič (2003, p.165) Zaumane (2021, p.554)</p>	<p>“não há essa perspectiva <i>top-down</i> quanto à relevância desta matéria [da CI], a ponto de se fazer um investimento real no tema” (E3).</p> <p>“estamos aqui a tentar formar uma equipa interessante que engloba as várias valências da área da Comunicação, que a divisão trabalha ao nível da Comunicação Interna e da Comunicação Externa. Mas é muito difícil nós criarmos aqui uma fronteira, não é? Entre o que é Comunicação Externa e o que é Comunicação Interna” (E7).</p>

- **Categoria Dores de Crescimento**

Nesta categoria reflete-se a análise das unidades de registo que dizem respeito aos obstáculos e ao potencial benefício de superar as dificuldades identificadas durante o processo de crescimento e de desenvolvimento organizacional nas IES. Esta categoria subdivide-se nas seguintes quatro subcategorias.

Tabela 29. *Subcategorias da categoria dores de crescimento*

subcategorias	descrição	enquadramento
Organização Interna	<p>Inserem-se as unidades de registo que estão conotadas com a constituição das equipas, com o posicionamento do próprio serviço de Comunicação e das relações que estabelece com outras áreas distintas, nomeadamente com a “<i>gestão de pessoas</i>” (E7).</p> <p>Broom & Sha (2013, p.383) Figueira (2015, p.163) Delport (2020, pp.2-3)</p>	<p>“Tem que haver envolvimento dos serviços, na dinamização da comunicação interna. Cada serviço tem a sua realidade. Eu sou apologista de que a Comunicação Interna deve envolver os recursos humanos e até os serviços de ação social” (E2).</p> <p>“neste momento ainda não conseguimos chegar aí, do ponto de vista da organização dos serviços e daquilo que nós realmente conseguimos dar resposta” (E3).</p> <p>“acabamos por estar também a passar por um período de reformulação interna e organizacional. E isto, enfim, traz, por um lado, dores de crescimento, mas, por outro, também a possibilidade de abrir a atividade para outras áreas e de criar dinâmicas, que é sempre importante ter. E, portanto, nessa medida, é bom que estejamos a participar de tudo isto” (E6).</p> <p>“Acho que a comunicação interna aqui acabou por ser, nesses processos todos de</p>

		reorganização, a mais prejudicada” (E7).
Fluxos de Comunicação	<p>Inserem-se, nesta subcategoria, as unidades de registo que caracterizam a dinâmica de CI, formal e informal, entre diferentes unidades e níveis hierárquicos destacando a articulação, centralização e segmentação dos processos de comunicação.</p> <p>Jiménez (1998) (Mourão, 2023)</p>	<p>“Formalmente não tenho nenhuma supervisão sobre as áreas das Faculdades, mas informalmente, há uma coordenação entre todos nós” (E1).</p> <p>“Eu penso que a ideia da Comunicação Interna aqui funciona um pouco a dois níveis. Por um lado, dentro da própria instituição, que é a reitoria, e aqui estamos a falar da comunicação a todos os níveis, entre pares, horizontal, vertical, e naquilo que é também a gestão da própria informação dentro da instituição. E depois, existe outro vetor de Comunicação Interna que será a comunicação entre os vários serviços, homólogos ou não, entre a reitoria e as várias escolas. Isso também é uma área que nós chamamos de Comunicação Interna e também estamos a trabalhar a esse nível, nomeadamente ao nível dos gabinetes de comunicação” (E3).</p>
Clima comunicacional	<p>Nesta subcategoria, reúnem-se as unidades de registo que caracterizam a forma como “líderes e trabalhadores de uma organização conversam entre si” (Kvalnes, 2023, p.5), refletindo a natureza das interações, seja de proximidade e abertura ou de distanciamento.</p> <p>Downs & Hazen (1977, p.66) Grunig & Hunt (1984, p.26) Grunig (1992, p.540) Nordin et al. (2014)</p>	<p>“Há um contexto de grande proximidade e de grande informalidade (..)” (E8).</p> <p>“uma presidência aberta, em que vai às Escolas, precisamente, para informar o que é que está a ser feito, falar sobre a estratégia, portanto, e isso já foi feito também por esta presidência atual” (E9).</p>

		<p>“Eu estou sempre a testar novos métodos de Comunicação Interna e é incrível como nós somos uma instituição muito próxima” (E11).</p>
Desempenho do Profissional de RP	<p>Analizam-se, nesta subcategoria, as unidades de registo que destacam a importância de uma formação especializada do profissional de RP para o sucesso da CI.</p> <p>Tench & Yeomans (2006, p.337) Yaxley et al. (2020, p.37) Zerfass et al. (2021, p.54) Jakučionienė (2023, p.161)</p>	<p>“constata-se que nas grandes empresas, como a EDP, a Galp, a Delta, conseguimos perceber que existem profissionais só dedicados à Comunicação Interna, porque só de Comunicação Interna já é um desafio tremendo, não é?” (E7).</p> <p>“Era um gabinete pequenino, com um técnico de informática e uma assistente técnica que tratava de tudo o que eram notícias, eventos, protocolo (...)” (E8).</p> <p>“Dentro da equipa reitoral e do executivo, quando não há ninguém da área, da especialidade, como é um tema que tem forte impacto na visibilidade da instituição e depois na reprodução até das iniciativas do restante executivo, fica muito permeável. Permeável em que sentido? Porque temos pessoas, e isto não é feito de má-fé, nem é feito de forma propositada, mas temos pessoas menos especializadas na área, a contribuir para uma área que eu entendo que é preciso conhecimento técnico” (E9).</p>

- **Categoria Ambição**

Extraída da unidade de registo que reporta à forma como a CI é entendida por cada instituição: “Portanto, isto foi um caminho mesmo muito duro. E como é que isto acontece? Como é que eu acho que nós conseguimos melhorar a comunicação interna, que ainda não está como nós gostaríamos... tem muito a ver com o que se perspectiva para a instituição” (E7), esta categoria analisa as referências à natureza da Comunicação Interna, e ao alinhamento da CI com as diretrizes políticas e estratégicas, refletindo simultaneamente as perceções sobre o seu contributo para alcançar os objetivos organizacionais.

Tabela 30. Subcategorias da categoria ambição

subcategoria	descrição	enquadramento
Natureza da CI	Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que refletem o nível de intervenção organizacional da CI. Yeomans & FitzPatrick (2017) Lee & Yuen (2020, p.2) Men (2021, p.2) Zaumane (2021, p.554) Yue (2024, p.10)	“Eu sou claramente apologista de abrandar o ritmo. Eu acho que há duas coisas que são super importantes: a planificação e o alinhamento. Para mim, são duas palavras fulcrais, especialmente ao nível da comunicação interna” (E11). “uma área não tão estratégica, mas mais operacional e tática, uma prática” (E6).
Operacionalização	Nesta subcategoria, inserem-se as referências que relacionam o papel da CI na concretização das diretrizes, metas políticas e estratégicas da instituição, contribuindo para a realização dos planos estratégicos da IES. Bühler et al. (2007) Volk & Zerfass (2018, apud Fürst et al., 2022, p.518) Kohring, Marcinkowski, Lindner & Karis, (2013, apud Fürst et al., 2022, p. 518)	“a comunicação é vista de uma forma muito genérica. E eu acho que cada vez mais é preciso particularizar, que as pessoas entendam qual é realmente o papel da comunicação e como podem usá-la a seu favor” (E4). “Para mim tem de ser estratégica. E como referi, a presidência está alinhada e o plano reforça a valorização das pessoas, a sua formação... Tem de ser estratégica, absolutamente” (E7). “quando colocamos responsáveis na equipa, no executivo, por esta área que domina a matéria, é muito mais fácil seguir e desenvolver o plano estratégico comunicacional de uma instituição. E por isso é que eu digo que é político, porque

		<p>isto é feito com intenção e para levar a cabo uma missão, um propósito” (E9).</p> <p>“uma boa Comunicação Interna é muito importante para a própria Comunicação Externa e para a imagem da instituição, portanto, sem dúvida alguma. (...) Portanto, se a comunicação interna não for fluida, efetivamente, a própria imagem, no fundo, pensando isto para a comunicação com o exterior, pode ter repercussões negativas” (E10).</p>
--	--	---

- **Categoria Canais**

Nesta categoria, estão consideradas as unidades de registo recortadas das perguntas cujo foco recaí nas referências dos entrevistados sobre os canais mais utilizados nas IES, nos fatores que influem a escolha dos mesmos e no impacto dos desenvolvimentos tecnológicos na CI. (Gallagher — State of the Sector 2022/23, Knobel & Reisberg, 2022, p.7)

Tabela 31. *Subcategorias da categoria canais*

subcategoria	descrição	enquadramento
Razões para a preferência	<p>Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que referem os motivos que influenciam o uso mais frequente de determinado canal de Comunicação Interna.</p> <p>Yeomans & FitzPatrick (2017) Ruck (2020, p.147) Pacheco et al., (2021, p.107) Santos & Ventura (2021, p.131)</p>	<p>“quer pela redução de custos que signifiquem, o email é uma ferramenta essencial” (E1).</p> <p>“porque temos uma caixa de email que nos permite comunicar por grupos e distinguir essas diferentes comunicações” (E9).</p> <p>“Temos também o provedor, que eu acho que é algo muito interessante” (E4).</p> <p>“Posso dizer uma coisa que, tecnicamente, não é muito aquilo que se espera ouvir: o telefone! (...) o principal, é o telefone. Estamos a falar numa instituição desta dimensão, mas não há técnica melhor do que enviar WhatsApp” (E11).</p>
Tecnologia	Dimensão Vantagens – inserem-se as unidades de	“potencial para diminuir o tempo de tarefas ao nível da produção de conteúdos, por exemplo,

	<p>registo que reconhecem os benefícios da tecnologia na CI.</p> <p>Verčič et al. (2020) Zonius (2020, p.197)</p>	<p>ao nível da própria produção e distribuição de conteúdos, e nós ainda estamos numa fase muito incipientemente” (E1).</p> <p>“Eu vejo perfeitamente as tecnologias como auxiliares na forma como as pessoas se relacionam umas com as outras. Nunca é uma coisa concorrencial, é uma coisa que ocorre em paralelo” (E3).</p>
	<p>Dimensão Dificuldades – inserem-se as unidades de registo que elencam algumas dificuldades para a CI, advindas da rápida evolução e disponibilidade de ferramentas de comunicação tecnológicas.</p> <p>Martins (2011, p.87) Motion, Heath, & Leitch (2017, p.174) Royall & Ruck (2020, p.218)</p>	<p>“Por causa da mudança que a comunicação também operou, esta questão das redes sociais, (...) o imediato, o querer comunicar até muitas vezes antes de ter a certeza e confirmar as fontes, isto tudo precipita qualquer comunicação que se faça, não é? Mas também leva, como é tão visível, como as ferramentas estão disponíveis, leva a que todas as pessoas se achem capazes de contribuir para esta área” (E9).</p> <p>“há a lógica do algoritmo nas redes, e se as pessoas alteram a frequência de consultar as páginas e de estar atentos...” (E9).</p> <p>“nós quando implementámos a plataforma de gestão documental, houve resistência” (E10).</p>

II. Eixo temático Satisfação com a Comunicação Interna nas IES

Neste eixo, analisaram-se as referências que permitem caracterizar o entendimento do conceito de Satisfação com a Comunicação Interna, bem como as vantagens e os constrangimentos referidos quanto ao seu processo de avaliação. Tentou-se ainda entender a perceção dos entrevistados relativamente à utilidade do questionário, enquanto ferramenta de avaliação da satisfação com a CI. Foram constituídas cinco categorias e dezasseis subcategorias.

- **Categoria Um Tema Difícil**

Enquanto conceito multidimensional (Downs & Hazen, 1977), procuraram-se identificar as unidades de registo onde os entrevistados apontam os contributos e os obstáculos à satisfação com a Comunicação Interna. Através destas perspetivas, recolhidas através da pergunta “*Como*

define, então, a Satisfação com a Comunicação Interna da sua IES?”, tentou-se compreender o que os entrevistados percecionam sobre a Satisfação com a CI.

Tabela 32. Subcategorias da categoria um tema difícil

subcategoria	descrição	enquadramento
<i>Inputs</i> positivos	<p>Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que destacam os contributos positivos para a Satisfação com a CI.</p> <p>Downs & Hazen (1977, p.72) Pongtong & Suntrayuth (2019, pp. 92-93) Ruck (2020, p. 83) Verčič & Spoljaric (2020) Verčič et. al. (2021)</p>	<p>“a satisfação com a comunicação também me parece uma métrica que seria algo na lógica atingível quando o recetor, neste caso os funcionários, sentissem que eram ouvidos, que lhes transmitiam informação e que eram ouvidos. Portanto, essa bidirecionalidade” (E1).</p> <p>“O contacto presencial é importante” (E2).</p> <p>“Mais uma vez, insisto que estes momentos de presencialidade são simples momentos de satisfação (...)” (E5).</p>
Obstáculo identificados	<p>Nesta categoria, inserem-se as unidades de registo que dizem respeito aos fatores que podem comprometer a satisfação dos trabalhadores com a CI.</p> <p>Meintjes & Steyn (2006, p.173) Rodrigues et al. (2018, p.116)</p>	<p>"é, de facto, uma definição difícil porque preferia que fosse o clima de satisfação da organização" (E1).</p> <p>“Por outro lado, as tentativas de melhorar a Comunicação Interna, por vezes, não colhem adesão...” (E2).</p> <p>“satisfação em relação à Comunicação Interna... é insatisfatória, porque as pessoas queixam-se de vários aspetos que poderiam ser resolvidos, ou se não resolvidos, pelo menos minimizados, com um esforço a este nível. Ou seja, queixam-se de falta de comunicação entre departamentos, que há várias</p>

		<p>peessoas a fazer as mesmas coisas(...)" (E3).</p> <p>“Vamos ver, tudo é Comunicação Interna, não é? As sinaléticas, os <i>mupis</i>, etc., isso para mim é importante, mas, para mim, o mais relevante seria como é que eu consigo fazer chegar a informação da forma menos intrusiva possível. Eu acho que o grande desafio é esse” (E7).</p> <p>“(…) nenhum processo se consegue de um dia para o outro (...). Porque nós temos uma estratégia, porque acreditamos que vai ter este resultado, e estamos a fazer com que ele aconteça, e porque quando os resultados aparecem, as mudanças criam-se, cria-se sentido nas mudanças” (E11).</p>
--	--	--

- **Categoria Avaliação**

Nesta categoria de análise, inserem-se as unidades de registo que fazem a distinção entre as IES que avaliam e as que não avaliam a satisfação dos seus trabalhadores com a CI.

Tabela 33. *Subcategorias da categoria avaliação*

subcategoria	descrição	enquadramento
Avalia	Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que confirmam a avaliação da satisfação com a CI.	“nós temos ferramentas, nós temos relatórios de satisfação interna. E nós aí conseguimos ver se as pessoas estão satisfeitas com o quê, com cada um dos temas. Através dos relatórios de satisfação interna, conseguimos perceber isso de forma muito clara” (E11).

Não avalia	Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que confirmam a não avaliação da satisfação com a CI.	“da Comunicação Interna, não” (E1). “Satisfação dos nossos colaboradores? Na verdade, nós nunca utilizámos nenhum instrumento específico para avaliar a satisfação dos colaboradores” (E8).
------------	---	--

- **Categoria Um Trabalho de Fundo**

Estão incluídas, nesta categoria, as unidades de registo que destacam as técnicas e itens de avaliação, a importância atribuída aos resultados e a forma como são concretizados na prática visando melhorar a satisfação. A categoria inclui quatro subcategorias.

Tabela 34. *Subcategorias da categoria um trabalho de fundo*

subcategoria	descrição	enquadramento
Técnicas de avaliação	Estão presentes, nesta subcategoria, as unidades de registo que se referem aos procedimentos referidos pelos entrevistados para aferir o grau de satisfação dos trabalhadores. Varona, (1988, p.27) Lindenmann (1997, p.397) Zwijze-Koning & Jong (2007, p.281) FitzPatrick (2012, p.284) Tkalac Vercic et al. (2021, p.590) Sörensen et al. (2024, pp.108-109)	“depois também, existem outras oportunidades que não são só inqueritos. (...) Gosto muito da organização de <i>focus group</i> . Eu não preciso de ouvir todas as pessoas para tentar perceber, porque nós também não vamos conseguir chegar a todas as pessoas” (E7). “questionário desenvolvido de propósito” (E9). “auditoria” (E11).
Indicadores	Inserem-se, nesta subcategoria, as unidades de registo que envolvem os diversos parâmetros de avaliação referidos pelos entrevistados. Downs & Hazen (1977) Sörensen et al. (2024, p.109)	“Questionámos também os valores, no fundo, para ver se estavam alinhados com os nossos valores institucionais, as sugestões de melhoria e recomendações, etc.” (E7).

		<p>“Mas a avaliação é boa, os públicos reconhecem os produtos, a newsletter, o jornal mensal, reconhecem a revista anual (...)” (E9).</p> <p>“(...) temos três objetivos específicos, que se prendem com a divulgação da oferta formativa, outro que se prende exatamente com a questão da Comunicação Interna e sentimento de pertença, e outro com a reputação institucional” (E11).</p>
Valor dos Dados	<p>Nesta subcategoria, são identificadas as unidades de registo que se referem à importância de “trabalhar com dados concretos” (E7), obtidos através da avaliação da satisfação com a CI.</p> <p>Hargie & Tourish, (2002) Kunsch (2003, pp.302-303) Gray & Laidlaw (2004, p.427) Rodrigues et al. (2018, p.116) Cacciatore & Meng (2022, pp.126-127)</p>	<p>“é muito importante, porque nós temos de trabalhar com dados concretos, não é?” (E7).</p> <p>“É caminho à deriva, não é? É velejar à deriva, porque se eu não tenho nada, nenhum instrumento de medição, eu não sei exatamente se estou ou não a fazer bom trabalho e se estou na direção correta. É o navegar à deriva que eu acho que hoje é impossível, porque sem instrumentos nós próprios não conseguimos consolidar a estratégia de comunicação” (E9).</p>
Melhorias	<p>Nesta subcategoria, referem-se as unidades de registo que apontam de que forma os resultados obtidos são concretizados na prática.</p> <p>Sun et al. (2021, pp. 1399-1400)</p>	<p>“E agora já estamos a fazer, há dois anos, resultado daquele inquérito que realizámos, um programa de <i>onboarding</i>, ou seja, um programa de acolhimento aos novos trabalhadores. (...) E quando divulgámos a informação, houve uma identificação geral em relação àquilo que foi definido e todos os trabalhadores já vão conhecendo e já vão adotando esse</p>

		<p>posicionamento, por assim dizer” (E7).</p> <p>“e depois há, no fundo, o nosso serviço de qualidade que sugere a correção e as medidas de correção àquilo que foram as melhorias sugeridas” (E9).</p>
--	--	---

- **Categoria Utilidade do Questionário**

Inserem-se, nesta categoria de análise, as unidades de registo as opiniões dos entrevistados sobre a aplicação do questionário como uma ferramenta útil para recolha de informações sobre a perceção e opinião dos trabalhadores em relação à comunicação interna, sistematizadas em três subcategorias.

Tabela 35. *Subcategorias da categoria utilidade do questionário*

subcategoria	descrição	enquadramento
Reconhecimento positivo	<p>Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que destacam positivamente a utilidade do questionário enquanto ferramenta de avaliação da satisfação com a CI.</p> <p>Zwijze-Koning & Jong (2007, p.262) Baksi & Aich, 2018 (p. 644) Ruck (2020, p.127)</p>	<p>“(…) mesmo antes da aplicação de metodologias ou de estratégias de Comunicação Interna, que pudesse, por exemplo, usar como argumento – não é que seja esse o meu problema, mas digo no sentido genérico – junto de uma administração sobre a necessidade de investir nesta área, obviamente que sim. Seria uma ferramenta útil, nesse sentido” (E1).</p> <p>“Era o primeiro passo. Será o primeiro passo de um projeto dessa natureza” (E3).</p>
Reconhecimento negativo	<p>Nesta subcategoria, encontram-se as unidades de registo que referem os aspetos negativos do questionário enquanto ferramenta de avaliação da satisfação com a CI.</p>	<p>“Eu acho que muitas das vezes, aí também tenho uma opinião um pouco crítica, acho que em relação aos formulários, à questão da satisfação...” (E4).</p>

	Willet (1994, p.8) Tourish & Hargie (2017, p.8)	“Eu acho que pode ser útil, mas..., ou seja, acho que depende da forma como ela é aplicada e o contexto em que ela é aplicada” (E10).
--	--	---

- **Categoria Constrangimentos à Avaliação**

Nesta categoria, inserem-se as unidades de registo que evidenciam os desafios identificados pelos entrevistados quanto à implementação de uma avaliação sistematizada da satisfação com a CI, (Buhmann et. al., 2018; Sörensen et al., 2024, p.96), e que foi possível distribuir nas seguintes cinco subcategorias (de acordo com os desafios mais referenciados).

Tabela 36. *Subcategorias da categoria constrangimentos à avaliação*

subcategoria	descrição	enquadramento
Planeamento Estratégico	Inserem-se as unidades de registo que incluem a referência à ausência de um projeto devidamente estruturado que permita ao profissional de CI iniciar um processo de avaliação da satisfação. Figueira (2015, p.163) Delpont (2020, p. 5) Ruck (2020, p.125)	"Estamos num estágio tão incipiente de uma estratégia, que ainda não cheguei à fase de avaliação" (E1). “Não há a estruturação do projeto e, por conseguinte, não há a definição dos objetivos, não há sistema de avaliação. E neste momento o ponto é este” (E3).
Públicos	Inserem-se, nesta subcategoria, as unidades de registo que envolvem a necessidade de mapeamento dos públicos com o intuito de identificar necessidades de comunicação. Grunig & Hunt (1984) Spínola (2008, p.111) Sebastião (2021, p.41)	“A minha opinião é que qualquer trabalho que implique algo desse género avaliação da satisfação com a comunicação tem que ser também um trabalho de fundo e de investigação, no sentido de perceber quais são as necessidades das pessoas, porque eu acho que muitas das vezes nós não compreendemos o contexto” (E4).

		<p>“os nossos públicos internos e externos misturam-se, não é?” (E9).</p>
Recursos	<p>As unidades de registo que se referem à afetação de recursos para levar a cabo o trabalho de avaliação, inserem-se nesta subcategoria.</p>	<p>“obviamente com falta de recursos e com uma panóplia tão grande de atividades para desenvolver, era impossível” (E6).</p> <p>“Não havia condições para fazer esse tipo de auditoria, chamemos assim, até porque, ao fazer-se uma auditoria, nós também temos que estar preparados para implementar as melhorias que daí percebermos” (E6).</p> <p>“não temos aqui uma máquina para agarrar nos dados e começar no mês seguinte a desenhar uma estratégia e implementar ações” (E7).</p>
Ferramentas e Métricas	<p>São incluídas nesta subcategoria de análise as referências à forma como as ferramentas interferem com a recolha de dados.</p> <p>O’Neil et. al. (2018, p. 2)</p>	<p>“É difícil arranjar ferramentas genéricas que depois possam servir às necessidades de toda a gente, não é?” (E4).</p> <p>“vivemos realmente aqui um cenário um bocadinho adverso porque há, eu acho, também uma massificação e uso excessivo das ferramentas e dos canais, isso gera uma saturação e uma taxa de não leitura, de não abertura grande” (E9).</p>
Maturidade organizacional	<p>Nesta dimensão de análise, encontram-se as unidades de registo que revelam o efeito de algumas ideias pré-concebidas sobre as funções do serviço de Comunicação, bem como sobre o impacto da avaliação relativamente ao desempenho das equipas de Comunicação - o receio da “prestação de contas”.</p>	<p>“(…) e, portanto, tenho algum receio de ir fora perguntar o que é que as pessoas, digamos... formalmente, não é? Isto dito com toda a franqueza, isto dito com toda a franqueza!” (E6).</p> <p>“é que toda a gente tem uma opinião muito própria daquilo que é, deve ou não deve ser a Comunicação. Não quero com isso</p>

	Buhmann et. al. (2018).	<p>dizer que a Comunicação não deve ser avaliada, pelo contrário” (E10).</p> <p>“Às vezes somos os nossos principais críticos – no sentido negativo – se calhar fazemos uma má Comunicação Interna, mas não é verdade” (E10).</p> <p>“A questão é que a forma como as pessoas veem a Comunicação é que é muitas vezes diferente. (...) isso depois também tem a ver com processo evolutivo das instituições” (E10).</p>
--	-------------------------	---

III. Eixo temático: Principais desafios da CI nas IES

São inúmeros, e em várias frentes, os desafios que se apresentam à Comunicação Interna nas IES, motivados por fatores internos e externos. Às instituições exige-se uma abordagem comunicacional autêntica e que reforça o envolvimento e identificação dos trabalhadores com as mesmas (Zerfass et al., 2023, p.49). Este eixo temático, centrado na última pergunta da entrevista – *Questões como "a grande resignação" e temas como "bem-estar e qualidade de vida" no local de trabalho, colocaram novos desafios à abordagem comunicacional nas organizações. Concorda? Porquê?* – originou duas categorias de análise e seis subcategorias.

- **Categoria Gestão Estratégica da CI**

Nesta categoria inserem-se as unidades de registo que salientam o contributo da gestão estratégica da CI para a eficácia da Comunicação e, conseqüentemente, para a reputação da IES perante novas dinâmicas contextuais. Encontram-se distribuídas pelas três subcategorias abaixo identificadas.

Tabela 37. Subcategorias de categoria gestão estratégica da CI

subcategoria	descrição	enquadramento
Eficácia comunicacional	Esta subcategoria analisa as unidades que referem a CI eficaz	“O que é que nós notamos? E aqui, se calhar, esse problema já será mais transversal,

	<p>como uma necessidade a colmatar nas IES.</p> <p>DeSanto & Garner (2001, p.546) Ruão (2005, p.59) Lobo & Hargie (2018) Fürst et al. (2022a, p.459)</p>	<p>notamos que há desinteresse pela informação. As pessoas não estão para perder tempo a ler coisas” (E6).</p> <p>“mas o princípio será: como é que eu faço chegar a informação da forma mais adequada às pessoas, para depois trabalharmos tudo o resto. E será assim o próximo desafio” (E7).</p>
Impacto reputacional	<p>Esta subcategoria analisa as unidades de registo que referem a importância da CI na percepção das IES a nível interno e externo, revelando-se um indicador de sucesso da CI eficaz.</p> <p>Kang & Sung (2017, p.83) Correia et al (2019, p.164)</p>	<p>“as instituições hoje, como sabemos, não sobrevivem unicamente a partir daquilo que é o Orçamento de Estado, portanto sobrevivem a partir de outras fontes de financiamento. Se essas fontes de financiamento têm critérios de seleção e de posicionamento a partir desse tipo de temáticas, nós temos que responder a isso e temos que adequar a nossa política de Comunicação, tornando-as mais visíveis” (E9).</p> <p>“uma comunicação interna tem influência na comunicação externa, como falávamos há pouco. Portanto, uma Comunicação Interna eficaz, vai ter também repercussões naquilo que é a Comunicação, a imagem, a instituição para o exterior” (E10).</p>
Adaptação a novos contextos	<p>Nesta categoria inserem-se as unidades de registo que identificam a influência de fatores contextuais externos como a pandemia, mudanças no mercado de trabalho ou avanços tecnológicos, na forma como as IES devem repensar a CI.</p>	<p>“as instituições também vão ter que ser resilientes e aprender a lidar com estas novas visões do mercado de trabalho” (E2).</p> <p>“nós, no meio universitário, obviamente, estamos sempre a olhar para aquilo que os outros</p>

	<p>Magalhães & Amaral (2000, p.442)</p> <p>Men (2021, p.7)</p> <p>Yue et al. (2024, p.4)</p> <p>Stieglitz et al. (2024, p.21)</p>	<p>fazem, não é? E, portanto, também temos essa necessidade de continuamente inovar” (E4).</p> <p>“Eu penso que, claramente, temos novas temas que vão ser centrais nos próximos tempos na Comunicação. E eles não têm só a ver com a evolução, digamos assim, da própria Comunicação, mas com a evolução daquilo que são os grandes temas internacionais e as matérias em discussão. Porque a Comunicação vai ao encontro daquilo que são os interesses em agenda, digamos assim” (E9).</p> <p>“efetivamente, as instituições, e em concreto as IES, não podem estar fechadas sobre si mesmas” (E10).</p> <p>“As pessoas ficaram com marcas gigantes depois da pandemia. Temos que olhar para as consequências, com verdade” (E11).</p>
--	---	--

- **Categoria Conhecer as pessoas**

Nesta categoria inserem-se as unidades de registo que dizem respeito à necessidade de conhecer e explorar as formas através das quais os trabalhadores experienciam a vivência nas suas IES (Fajardo & Lemon, 2024), formas estas elencadas em três subcategorias.

Tabela 38. *Subcategorias da categoria conhecer as pessoas*

subcategoria	descrição	enquadramento
<i>Engagement</i>	Esta subcategoria abrange as unidades de registo relacionadas com o envolvimento ativo dos trabalhadores com as Instituições	“criar mais o sentimento de grupo, de união à universidade, (...) portanto houve uma série de passos nesse sentido, nessa

	<p>de Ensino Superior (IES), bem como a construção de laços emocionais e participação colaborativa.</p> <p>Welch (2020, p.53) O’Murchú (2020, p.164) Sun et al. (2021, p.1417) Lemon et al. (2024, 341)</p>	<p>lógica de pertença à universidade” (E1).</p> <p>“tem que haver trabalho de equipa, a gestão do topo envolvida, bastante envolvimento da gestão do topo para poder gerar esta nova forma de encarar e de viver a Comunicação” (E5).</p> <p>“Nota-se uma mudança na atitude, sim. Percebe-se essa mudança ao nível da maneira de estar das pessoas. Compreendemos que a próxima geração já não estará tão disponível em termos de tempo como a minha estava, e a seguinte” (E6).</p> <p>“E se, na hierarquia, isto parte do topo, digamos assim, é uma mensagem muito forte e que se percebe que depois vai criar raízes em todas as células da universidade... não é imediato, mas cria raízes” (E9)</p> <p>“Eu acho que o trabalho da comunicação interna começa por tornar as pessoas “da casa”. Fazer com que se orgulhem da sua instituição, com que acreditem na sua instituição, é tudo muito mais fácil se isso acontecer. Quando nós sentimos que as pessoas já não acreditam...” (E11).</p>
Escuta Ativa	<p>Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que referem a importância de incluir, compreender e responder aos trabalhadores numa atitude de</p>	<p>“Há sempre possibilidade de fazermos esta proximidade e este conhecimento. Conhecer as pessoas é fundamental. E é sempre possível ajustar à dimensão da IES” (E11)</p>

	<p>abertura e comunicação de duas vias.</p> <p>Qin & Men (2021, p.367) Yaxley et al. (2020, p.37) Oliveira & Ruão (2022, p.96)</p>	<p>“acho que é muito importante ter em conta realidades diferentes, não é? Porque olhamos para as coisas de uma perspetiva completamente diferente. Essa comunicação mais dirigida obriga-nos a ter uma atenção redobrada. Quanto mais pessoal, mais os canais emocionais ficam alerta. E temos de ser muito mais cuidadosos” (E11).</p>
<p>Bem-estar e inclusão</p>	<p>Esta subcategoria inclui as referências à necessidade de incorporar práticas de CI que assentam em imperativos sociais e éticos mais abrangentes.</p> <p>Yue et al. (2024, p.4)</p>	<p>“Transversalmente, há algum esforço, até porque havia projetos financiados nessa área, da conciliação da vida profissional com a vida pessoal, que foi tema que ficou muito na moda, acho que não por consequência da pandemia, mas por coincidência temporal” (E1).</p> <p>“a IES4 trabalha muito bem a esse nível, ou seja, tentar também estimular os trabalhadores para esse tipo de iniciativas que vão surgindo, de formação, até na área, por exemplo, da saúde mental, é uma área em que se tem investido muito aqui” (E4).</p> <p>“E têm existido planos de formação também ao nível da saúde e do bem-estar” (E7).</p> <p>"Eu não sei se é a temática que é importante, se fomos nós que a centralizamos ou se criamos esse interesse. O que é facto é que hoje elas estão na primeira linha e nós temos que as chamar, porque é aí que está o</p>

		<p>maior interesse dos nossos públicos” (E9).</p> <p>“E há uma coisa que me preocupa também muito, que é o facto de darmos aos nossos a melhor qualidade de vida possível dentro da instituição” (E11).</p>
--	--	---

Apêndice vi – recortes das unidades de registo das entrevistas por categorias

- **Eixo - A Comunicação Interna Nas Instituições De Ensino Superior**

CATEGORIA RELEVÂNCIA

Entrevistado/a 1

- 1) “o que eu vou dizer, e admitir com muita pena, é que talvez o resultado disso seja que a comunicação interna se situa um bocadinho em “terra de ninguém”.
- 2) “fazemos alguns esforços de comunicação interna, mas tenho de admitir que o nosso grande foco é a comunicação externa”.
- 3) “é uma área que eu reconheço que está subvalorizada ou subaproveitada”.
- 4) “se me pergunta, e eu acho que a pergunta vinha nesse sentido, se isso responde a alguma estratégia, ou está motivada pela estratégia de desenvolvimento dos recursos humanos ou dos objetivos da organização junto dos trabalhadores, não propriamente”.
- 5) “também estou a ser um bocadinho catastrofista, ou seja, não é que não exista comunicação interna, quer no sentido mecânico, ou seja, reporte de eventos, oportunidades de formação (...)”.

Entrevistado/a 2

- 6) “a temática da comunicação – apesar de nós estarmos em instituições de ensino superior, que lecionam comunicação –, é ainda uma temática que precisa de crescer, precisa de ser valorizada”.
- 7) “quer queiramos, quer não, ainda é | a CI| relativamente recente (de uns 10, 12 anos para cá)”.
- 8) “A liderança é feita também através da delegação de competências, de poderes, para diferentes serviços. E é aí que essa mudança está a acontecer”.

Entrevistado/a 3

- 9) “As estruturas e o trabalho que tem vindo a ser feito, ao nível da comunicação interna, não é uma coisa que neste momento seja muito estruturada”.
- 10) “não há essa perspetiva *top-down* quanto à relevância desta matéria |da CI|, a ponto de se fazer um investimento real no tema”.
- 11) “Neste momento, não temos um projeto estruturado de comunicação interna”.
- 12) “A nível superior não posso dizer-lhe sequer que seja entendido como uma necessidade, muito menos premente. A nível mais horizontal e daquilo que são os serviços, sim. “

- 13) “Não há essa ideia de vamos trabalhar isto, nem ao nível da comunicação interna, ao nível daquilo que é a gestão da informação”.

Entrevistado/a 7

- 14) “Mas devia existir uma estratégia e conteúdos próprios para a comunicação interna e a mesma coisa para a comunicação externa. Este é, assim, o nosso maior desafio”
- 15) “A comunidade interna, ou seja, os nossos docentes e não docentes também são os próprios clientes e deve haver uma estratégia nesse sentido. Nós temos trabalhado muito a esse nível, é sempre aquele ponto que falta desenvolver porque, no dia a dia do nosso trabalho, a comunicação externa acaba por sobrepor à comunicação interna, sempre com aquele sentimento de eles já cá estão”.
- 16) “mas quem estuda estas matérias sabe que tem que haver coerência, ou seja, temos de trabalhar primeiro a parte interna para depois trabalhar a parte externa, às vezes não somos assim tão bem compreendidos em relação a isso”.
- 17) “estamos aqui a tentar formar uma equipa interessante que engloba as várias valências da área da comunicação, que a divisão trabalha ao nível da comunicação interna e da comunicação externa. Mas é muito difícil nós criarmos aqui uma fronteira, não é? Entre o que é comunicação externa e o que é comunicação interna”
- 18) “Nós que estudamos isto sabemos perfeitamente que qualquer informação que vai para o exterior tem que ser divulgada internamente, em primeiro lugar. Portanto, os nossos têm que saber primeiro e muitas vezes atropelamos esta lógica”

Entrevistado/a 11

- 19) “Como é que nós conseguimos inovar para conseguirmos chegar a uma comunicação interna favorável? Porque é verdade que o nosso maior calcanhar de Aquiles é a comunicação interna. É onde eu tenho mais dificuldade, assumo perfeitamente (...)”

CATEGORIA DORES DE CRESCIMENTO /

SUBCATEGORIA ORGANIZAÇÃO INTERNA

Entrevistado/a 1

- 20) “a universidade está dispersa, é uma dispersão administrativa, mas também geográfica.
- 21) “alguns serviços da universidade foram, há alguns anos, centralizados, quer dizer, talvez não seja a palavra correta... foram agregados numa nova unidade orgânica chamada Serviços Partilhados”.
- 22) “dito isto, ela está no regulamento interno, no regulamento orgânico da universidade, está de certa forma dividida entre serviços de comunicação e recursos humanos, também uma tipologia muito típica das organizações.

Entrevistado/a 2

- 23) “A comunicação interna, em meu entender, tem que estar muito próxima de uma equipa de recursos humanos. (...) Neste momento, conjuntamente com a equipa de recursos humanos, estamos a delinear uma forma de melhor gerirmos esta forma de comunicarmos internamente”.
- 24) “Tem que haver envolvência dos serviços, na dinamização da comunicação interna. Cada serviço tem a sua realidade. Eu sou apologista de que a comunicação interna deve envolver os recursos humanos e até os serviços de ação social”

Entrevistado/a 3

- 25) “neste momento ainda não conseguimos chegar aí, do ponto de vista da organização dos serviços e daquilo que nós realmente conseguimos dar resposta”.

Entrevistado/a 4

- 26) “Sim, o nosso gabinete de comunicação em particular funciona, à semelhança de outras universidades, como uma unidade, um serviço geral. É assim que ele é designado. É serviço geral, que está obviamente mais ligado à reitoria”
- 27) “essa comunicação interna está bastante prevista, até em termos de organograma e tudo mais, está bastante prevista”
- 28) “temos claramente uma divisão entre quem faz conteúdos, portanto a parte de Facebook, a parte de site, etc. E mais uma divisão entre quem faz *outreach*, eventos de *outreach* e eventos no seu todo e das escolas também, dias abertos, etc. Portanto, a parte mais de relações públicas, se quiser, de protocolo também, é assim que se estrutura. Não existe ninguém dedicado especificamente à comunicação interna”.

Entrevistado/a 5

- 29) “No organograma [a CI] está do ponto de vista do gabinete de comunicação”
- 30) “E ninguém na área da comunicação vai dizer que tem uma equipa completa. Porque isto é uma área, a área da comunicação é uma área que está sempre em constante evolução, em constantes dinâmicas, em constantes novidades e, portanto, para estarmos update, temos de ter sempre alguém que faça a prospeção do que é que está a acontecer, outros que estejam a fazer conteúdos, etc. Portanto, é francamente insuficiente (...) é manifestamente muito, muito pouco, muito pequena a equipa”.

Entrevistado/a 6

- 31) “a comunicação tinha que ter mais gente, porque há aqui tanta coisa a acontecer, tanta coisa”.

- 32) “estamos a falar de uma dimensão que, neste momento, começa talvez a exigir um pouco mais a esse nível, e nós de facto aqui, na nossa divisão, estamos bastante sobrecarregados, precisamente, porque fazemos a comunicação toda da Instituição”.
- 33) “Sim. Digamos que a nossa vice-reitora, que tem esta área da parte da comunicação, é de marketing. Portanto, tem uma perspetiva muito curiosa que é mais direcionada para o marketing, enquanto nós, da comunicação, regra geral, estamos mais direcionados para a parte da comunicação”.
- 34) “acabamos por estar também a passar por um período de reformulação interna e organizacional. E isto, enfim, traz, por um lado, dores de crescimento, mas, por outro, também a possibilidade de abrir a atividade para outras áreas e de criar dinâmicas, que é sempre importante ter. E, portanto, nessa medida, é bom que estejamos a participar de tudo isto”.

Entrevistado/a 7

- 35) “temos aqui a vantagem de ter uma divisão de gestão de pessoas, que acaba por fazer pouco este trabalho da comunicação interna”.
- 36) “Foi interessante, assistir a um aumento de profissionais na área da comunicação nas diferentes escolas e perceber que seria necessário fortalecer a imagem da IES e trabalhar a comunicação de forma mais integrada. Particpei no projeto de reorganizar tudo e centralizar o serviço. Acho que a comunicação interna aqui acabou por ser, nesses processos todos de reorganização, a mais prejudicada”.
- 37) “Neste momento nós estamos na fase de reorganização grande ao nível dos serviços e também das divisões (...)”.
- 38) “Estamos a consolidar as equipas, quer a comunicação, quer a gestão de pessoas, no sentido de começar a trabalhar em conjunto. Porque eles, de facto, são quem tem a informação e quem tem a responsabilidade dos trabalhadores, e nós podemos auxiliar, mas será nesta perspetiva de auxílio ao trabalho que eles próprios desenvolvem, está bem?”.
- 39) “Não será de uma forma assim muito futura, porque depois o Gabinete de Comunicação continua a fazer informação ou eventos que estejam relacionados com os trabalhadores. Aqui a fronteira também é muito ténue, não é? Mas estamos a fazer esse caminho”.
- 40) “nós estudamos estes temas, mas infelizmente depois também não temos recursos...”.
- 41) “havia aqui uma data de funções, porque na verdade o sistema em si estava ainda pouco oleado, a comunicação fazia-se de forma bocadinho avulsa e não havia realmente uma estrutura montada”.

Entrevistado/a 8

- 42) “a comunicação ficou muito associada à qualidade, exatamente por via das questões da avaliação da comunicação”.
- 43) “No entanto, e com o grande peso que se foi dando às questões da qualidade, com a avaliação das instituições pela A3Es e com a garantia dos sistemas de qualidade na Universidade, houve necessidade desse colega, que tinha essa pró-reitoria (da comunicação), se focar nas questões da qualidade. Assim, a comunicação sofreu aqui uma reestruturação”.

CATEGORIA DORES DE CRESCIMENTO /

SUBCATEGORIA FLUXOS DE COMUNICAÇÃO

Entrevistado/a 1

- 44) “Formalmente não tenho nenhuma supervisão sobre as áreas das faculdades, mas informalmente, há uma coordenação entre todos nós”.
- 45) “*top down*, claramente. Não da equipa reitoral para funcionários, mas vem mais a um nível intermédio de organização, de diretores de comunicação para a base da pirâmide. Mas, no *down up* não há muito”.

Entrevistado/a 2

- 46) “Cada pessoa está a trabalhar no seu serviço, faz o seu trabalho. Os serviços comunicam, mas na justa medida em que têm necessidade de trocar informações para as suas tarefas...”.

Entrevistado/a 3

- 47) “eu penso a ideia da comunicação interna... aqui funciona um pouco a dois níveis. Por um lado, dentro da própria instituição, que é a reitoria, e aqui estamos a falar da comunicação a todos os níveis, entre pares, horizontal, vertical, e naquilo que é também a gestão da própria informação dentro da instituição.
- 48) “E depois existe outro vetor de comunicação interna que será a comunicação entre os vários serviços, homólogos ou não, entre a reitoria e as várias escolas. Isso também é uma área que nós chamamos de comunicação interna e também estamos a trabalhar a esse nível, nomeadamente ao nível dos gabinetes de comunicação. “

Entrevistado/a 4

- 49) “no fundo todos acabamos por fazer um pouco isso nas áreas em que vamos trabalhando, não é? A própria difusão de conteúdo, divulgação de conteúdo, muitas das vezes passa por comunicar nos serviços internos e tudo mais”
- 50) “temos ferramentas, temos instrumentos, conseguimos usá-las quando é necessário. Não somos bom exemplo porque somos uma Universidade pequena em que facilmente

chegamos a toda a gente. Não é o mesmo que o que se passará numa Universidade de maior dimensão, onde talvez as pessoas dentro do próprio campus nem se conhecem. “

Entrevistado/a 5

- 51) “há comunicação interna aqui, no sentido de haver uma boa articulação com os vários coordenadores ao nível da comunicação. (...) eles sabem que tem que ser assim, sabem quais são as linhas, sabem quais são as diretrizes e, portanto, há aqui uma preocupação de articulação”.
- 52) “Qualquer abordagem, qualquer iniciativa, qualquer evento, qualquer webinar, qualquer momento presencial em que é preciso uma imagem, que é preciso texto, passa tudo por aqui em articulação connosco”.
- 53) “Nós não estamos na presencialidade, lá está. Tem este coordenador que articula diretamente com aquelas populações da área de abrangência geográfica e uma outra questão que seja necessária, remete para a sede ou remete aqui para a direção de serviços académicos ou até aqui para a comunicação quando são questões relacionadas com notícias, com publicação, etc.”.

Entrevistado/a 6

- 54) “continua a funcionar, a nível do plano da comunicação, continua a funcionar de forma centralizada. Nós temos, numa das faculdades, uma técnica de comunicação que faz a comunicação daquela área, mas depois se for necessário, por exemplo, enviar uma nota de imprensa ou qualquer coisa assim, que seja para colocar, por exemplo, no site da universidade, é connosco que ela se articula”.
- 55) “Eles têm as suas redes sociais, sem dúvida alguma. Como terá cada departamento, como terá cada curso, como terá o núcleo de estudantes. Portanto, estamos a falar já de dimensões que podem ir afunilando, mas que essa duplicação – digamos assim – já só acontece ao nível das redes sociais”.

Entrevistado/a 8

- 56) “Todos os eventos que se passam na casa, passam pelo Gabinete de Relações Públicas, que é que gere toda a logística, sejam eventos internos, externos”.
- 57) “é a Reitoria que tem a tutela desse gabinete de comunicação. Portanto, ela está associada ao serviço da Reitoria e é esse gabinete que faz a comunicação de toda a Universidade. Portanto, as faculdades não são assim tão grandes. Há naturalmente em cada faculdade uma pessoa mais responsável por encaminhar essa informação, porque essa informação é toda gerida através de formulários. Nós temos formulários próprios para submissão das notícias”.

- 58) “todas as tarefas são centralizadas e, no fundo, o gabinete acaba por ter aqui uma ideia de conjunto da própria universidade que ajuda, portanto, ajuda nesse sentido”.

Entrevistado/a 9

- 59) “A comunicação é coordenada centralmente. E depois, mediante aquilo que são, no fundo, as regras de divulgação, porque não conseguimos comunicar tudo, há comunicados que saem diretamente a partir das nossas unidades, das escolas e dos centros, e há comunicados que saem a partir do Gabinete de Comunicação. Mas de qualquer das formas, com o conhecimento de todos. Temos alguns centros que trabalham com agência de comunicação, até aí nós coordenamos, somos o pivô”.

Entrevistado/a 10

- 60) “cada Unidade Orgânica, como chamamos – tem um Gabinete de Comunicação – ou com outra designação, pode ter designações diferentes –, porque este serviço não é um serviço centralizado (...). Há uma articulação, obviamente, mas a coordenação destes gabinetes é feita pelos diretores, pelas direções das escolas”.
- 61) “Apesar de tudo, existe uma articulação de grande proximidade, entre aquilo que é o Gabinete de Imagem e Comunicação dos serviços centrais da IES e os Gabinetes de Comunicação em cada uma das escolas”.

Entrevistado/a 11

- 62) “Nessa altura, a primeira ação, ao nível da comunicação, foi juntarmos e canalizarmos toda a comunicação nos serviços centrais e passarmos a ter uma comunicação da IES e não da escolas em separado”.

CATEGORIA DORES DE CRESCIMENTO /

SUBCATEGORIA CLIMA DE COMUNICAÇÃO

Entrevistado/a 2

- 63) “há proximidade, há ligação e abertura da reitoria”.

Entrevistado/a 6

- 64) “numa Instituição que está situada numa cidade pequena, em que as pessoas praticamente se conhecem”.

Entrevistado/a 8

- 65) “não pode ser unilateral o processo, tem que ser bilateral, tem que ser dialogado, até porque só assim é que faz sentido para, no fundo, nós sentirmos o pulsar da casa e percebermos qual é que é a dinâmica que o próprio gabinete deve seguir, na verdade”.
- 66) “Há um contexto de grande proximidade e de grande informalidade (..)”.

Entrevistado/a 10

- 67) “uma presidência aberta, em que vai às escolas, precisamente, para informar o que é que está a ser feito, falar sobre a estratégia, portanto, e isso já foi feito também por esta presidência atual. Em que se apresentam números, se apresentam resultados, se apresentam algumas linhas orientadoras”.

Entrevistado/a 11

- 68) “Eu estou sempre a testar novos métodos de comunicação interna e é incrível como nós somos uma instituição muito próxima”.

CATEGORIA DORES DE CRESCIMENTO /

SUBCATEGORIA DESEMPENHO DO PROFISSIONAL DE RP

Entrevistado/a 3

- 69) “às vezes são pessoas de áreas diversas que fazem a gestão do site e os mínimos dos mínimos. Isto para a comunicação externa, quanto mais para a interna...”.

Entrevistado/a 5

- 70) “Estratégia, conselheiro e operacional. Nem consigo imaginar de outra maneira. Porque então as chefias |intermédias| não estavam aqui a fazer nada, não é? Então tínhamos só técnicos superiores. Entendo que é visto, o profissional da comunicação, pela gestão de topo, é visto como estratega, como conselheiro e quem põe as coisas a andar”.

Entrevistado/a 7

- 71) “constata-se que nas grandes empresas, como a EDP, a Galp, a Delta, conseguimos perceber que existem profissionais só dedicados à comunicação interna, porque só de comunicação interna já é um desafio tremendo, não é? “
- 72) “E a comunicação externa tem os próprios desafios... Nós não temos só profissionais de comunicação interna e profissionais de comunicação externa...e aquela ideia de que nós podemos produzir conteúdo e que serve para os dois é errada. Nós podemos colmatar dessa forma”.

Entrevistado/a 8

- 73) “Era um gabinete pequenino, com um técnico de informática e uma assistente técnica que tratava de tudo o que eram notícias, eventos, protocolo (...)”.
- 74) “Criámos, entretanto, um memorando que está a ser negociado com as Faculdades, no sentido de facilitar os processos de comunicação interna. Nós identificámos aqui um conjunto de aspetos que corriam menos bem, quer da parte das faculdades, quer da parte do serviço de comunicação, e, portanto, fizemos uma espécie de manual de procedimentos mais técnico para a comunicação fluir melhor”.

Entrevistado/a 9

- 75) “dentro da equipa reitoral e do executivo, quando não há ninguém da área, da especialidade, como é tema que tem forte impacto na visibilidade da instituição e depois na reprodução até das iniciativas do restante executivo, fica muito permeável. Permeável em que sentido? Porque temos pessoas, e isto não é feito de má-fé, nem é feito de forma propositada, mas temos pessoas menos especializadas na área, a contribuir para uma área que eu entendo que é preciso conhecimento técnico”.
- 76) “É uma área muito permeável, porque é uma área, é o que eu costumo dizer, não há ciência exata, não é? Não há ciência exata. Todos nós achamos que conseguimos dar um contributo. E eu digo sempre, não é com má intenção, mas achamos sempre que temos palpite”.
- 77) “temos este projeto da pró-reitoria, da comunicação institucional, inclui iniciativas de capacitação, não chamamos de formação, chamamos de capacitação, e temos em regra quase 4 a 5 por ano. Estamos a falar em capacitação na organização de eventos, capacitação na elaboração de comunicados, em assessoria, em áreas relacionadas com a comunicação”.

CATEGORIA AMBIÇÃO /

SUBCATEGORIA NATUREZA DA CI

Entrevistado/a 1

- 78) “Portanto, é mais lateralmente e foi, como digo, na tentativa de resolução desse problema específico de notoriedade interna”.

Entrevistado/a 2

- 79) “não podemos esperar que as lideranças possam ser as mesmas que eram há 20 anos. Não é possível. O crescimento das instituições, a necessidade de marcarmos o posicionamento, a necessidade de nos demarcarmos e nos diferenciarmos, não permite” (...) é o crescimento, o que nós queremos”.

Entrevistado/a 3

- 80) “As vantagens seriam imensas e as pessoas reconhecem que essa é uma área que não está a acontecer. E as que não têm um entendimento claro sobre isto, seriam beneficiadas e iriam perceber a diferença assim que um projeto desta natureza fosse implementado de uma forma estruturada”.

Entrevistado/a 4

- 81) “é híbrido. Porque não se pode dizer que não exista nada, não é? Até porque temos realmente esses canais, não é? Mas também não lhe posso dizer que haja foco só diretamente nisso, não é? Portanto, eu acho que é um pouco como referiu, ou seja, de

acordo com as necessidades, vamos avaliando quais são os canais que usamos mais para comunicar”.

Entrevistado/a 5

- 82) “E esta avaliação é de facto muito importante porque nos permite, e se olharmos para isto, normalmente a questão da estratégia é sempre feita com base num plano estratégico que tem a duração de quatro anos”.
- 83) “Portanto, sim, a comunicação interna é estratégica, sim. Tem que ser, tem que ser. Para mim não faz sentido também se não for”.

Entrevistado/a 6

- 84) “Digamos que não há propriamente um plano comunicacional interno para esse efeito. O que há efetivamente é a prática”.
- 85) “uma área não tão estratégica, mas mais operacional e tática, uma prática “

Entrevistado/a 10

- 86) “Se me perguntassem se isto é plano da comunicação interna definido, não. Ou seja, não há plano estruturado, fechado, para seguir”
- 87) “E aqui existem já um conjunto de práticas, de práticas que vão ser definidas, e portanto, como disse, vão sendo de certa forma ajustadas às necessidades”.
- 88) “Quando nós queremos efetivamente incentivar, fazer ações e atividades, temos que ter atenção na forma como comunicamos com as áreas (...)”.

Entrevistado/a 11

- 89) “Eu sou claramente apologista de abrandar o ritmo. Eu acho que há duas coisas que são super importantes: a planificação e o alinhamento. Para mim, são duas palavras fulcrais, especialmente ao nível da comunicação interna”.
- 90) “(...) termos as coisas planeadas e ao mesmo tempo estarmos alinhados. Porque o alinhamento poupa-nos imensos processos. Se nós conseguirmos alinhar este processo com aquele e conseguirmos ter recursos sustentáveis ao nível da comunicação – aproveitarmos muito e inovarmos muito na forma como comunicamos, recorrendo a valências que já existem, ao invés de estarmos sempre a querer inventar –, eu acredito que poupamos muito tempo”.

CATEGORIA AMBIÇÃO /

SUBCATEGORIA OPERACIONALIZAÇÃO

Entrevistado/a 1

- 91) “Teoricamente, será muito importante e determinante”.

Entrevistado/a 2

- 92) “ainda há caminho a percorrer, há caminho que precisa de ser feito, há uma estratégia que tem de ser definida”.
- 93) “tem uma estratégia, que tem a ver com a própria sustentabilidade”.
- 94) “não é apenas operacional. Há processos, definição de metas que vamos ajustando anualmente”.
- 95) “há muito esta preocupação de verificarmos onde estamos, para onde queremos ir e acompanhar o processo de como é que vamos lá chegar. E a meio do processo podem ser necessários outros ajustes que não estavam pensados”.
- 96) “preocupação de alcançar resultados”.

Entrevistado/a 3

- 97) “nós somos tão sedimentados num certo sentido...”.
- 98) “a comunicação interna (...) é uma área que é estratégica, deve ser entendida como tal e eu não sei se as universidades estão nesse ponto”.

Entrevistado/a 4

- 99) “eu acho que é fundamental, porque muitas das vezes o que nós notamos é que existem muitas sinergias que podem realmente ser pensadas, se as pessoas souberem o que é que os outros andam a fazer”.
- 100) “eu acho que cada vez mais a comunicação interna tem vindo a ser uma necessidade sentida, E cada vez mais há essa necessidade”.
- 101) “já não há investigador que não tenha uma necessidade de ter uma componente de comunicação no seu projeto. E, portanto, aí começou-se a olhar mais para as pessoas que trabalham nesta área. E, portanto, a esse nível eu acho que tem havido uma evolução enorme, porque as pessoas finalmente estão a começar a perceber que todos estes componentes, até a nível de equipas, de laboratórios, etc., têm que ter esta dimensão de comunicação”.
- 102) “a comunicação é vista de uma forma muito genérica. E eu acho que cada vez mais é preciso particularizar, que as pessoas entendam qual é realmente o papel da comunicação e como podem usá-la a seu favor”.

Entrevistado/a 5

- 103) “Sem dúvida”.
- 104) “todas as reuniões, por exemplo, de divulgação do plano de atividades, divulgação dos conteúdos do relatório de atividades, as novidades de integração de ferramentas novas que se fazem ao nível da informática, porque como nós funcionamos completamente online, é muito útil que estas informações sejam no conhecimento de todos. E isto acontece muitas vezes online, mas também presencialmente”

- 105) “É estratégica. É estratégica, sem dúvida. Até porque se voltarmos ao conteúdo, plano de atividades, relatório de atividades, e olhando para isto do ponto de vista dos objetivos do SIADAP, isto é estratégico, isto não... E a comunicação interna acaba por alimentar um pouco isto, e de facto é estratégia, que não quer dizer que pontualmente não existam situações que estejam fora da estratégia e daquilo que é definido no plano, mas na verdade há aqui uma preocupação de estratégia e com pequenos apontamentos táticos e operacionais, porque as coisas vão acontecendo”.

Entrevistado/a 7

- 106) “[vice-presidente]” tinha a responsabilidade da comunicação e, portanto, conhecia bem a importância desta valorização”.
- 107) “há aqui uma grande sensibilização e grande suporte da parte da presidência para trabalharmos a esse nível. Tem a vantagem de, como já estive (em termos organizacionais, a divisão de comunicação depende de um vice-presidente, normalmente) a coordenar a divisão e, portanto, consegue compreender muito bem todas estas dinâmicas, e já me conhece há algum tempo, e tem sido absolutamente extraordinário”.
- 108) “é impensável em qualquer organismo não existir uma comunicação e alguém dedicado à comunicação, uma estrutura dedicada à comunicação”.
- 109) “nós temos na comunicação um conselho coordenador, no qual um membro da direção de cada uma das nossas escolas e do serviço de ação social têm assento. Para quê? Para alinhar todas essas políticas ao nível da comunicação e eles também, uma vez que é uma estrutura que está, eu não diria centralizada, mas integrada, acabam por ser as nossas extensões, não é?”.
- 110) “porque cada escola tem a sua própria cultura e, portanto, aqui também vamos avaliando constantemente, as nossas reuniões são bastante regulares, a satisfação que nas escolas também vão tendo relativamente à comunicação”.
- 111) “Para mim tem de ser estratégica. E como referi, a presidência está alinhada e o plano reforça a valorização das pessoas, a sua formação... Tem de ser estratégica, absolutamente”.
- 112) “Na comunicação, existe o Plano de Atividades da Instituição, mas nós também temos Plano de Atividades Anual, e temos o relatório. E esse plano é aprovado por todas essas pessoas para garantir que não estamos a desconsiderar ninguém e, portanto, há sempre aqui uma monitorização e trabalho que vamos fazendo com as pessoas. Uma estrutura que define a política e que executa”.

- 113) “E as escolas também, portanto, vão nos dando nota dessa realidade. O que serve a uma escola pode não servir a outra e tentamos adequar. Nunca desenhamos um plano que seja igual para todas as escolas”.

Entrevistado/a 9

- 114) “É um serviço da reitoria. É serviço especializado e que está dentro dos serviços da reitoria”.
- 115) “uma importância redobrada neste último executivo, porque temos uma pró-reitoria para a comunicação institucional”.
- 116) “quando colocamos responsáveis na equipa, no executivo, por esta área que domina a matéria, é muito mais fácil seguir e desenvolver o plano estratégico comunicacional de uma instituição. E por isso é que eu digo que é político, porque isto é feito com intenção e para levar a cabo uma missão, um propósito”.
- 117) “É grande, e era o que eu falava, uma questão política, e é esse caminho que temos que trilhar, porque nestes grupos de trabalho, quando reunimos com as nossas escolas, com os centros de investigação, com as comissões de trabalhadores, com a associação académica, nós estamos sempre a transmitir valores e preocupações”.
- 118) “O difícil é fazer planeamento, que seja estruturado a longo prazo e que atinja objetivos. E muitas vezes não é imediato”.

Entrevistado/a 10

- 119) “a atual presidência entendeu que a comunicação devia de estar precisamente a um nível mais próximo da própria presidência”.
- 120) “a comunicação interna acompanha esta reorganização em termos de estrutura e de posicionamento do Gabinete (...) há uma nova presidência que vem, portanto, reorganizar alguns serviços”.
- 121) “uma boa comunicação interna é muito importante para a própria comunicação externa e para a imagem da instituição, portanto, sem dúvida alguma. (...) Portanto, se a comunicação interna não for fluida, efetivamente, a própria imagem, no fundo, pensando isto para a comunicação com o exterior, pode ter repercussões negativas”.
- 122) “[a] resenha de atividades, que é um documento elaborado trimestralmente (...) procura mostrar de que forma a comunicação está alinhada com os eixos estratégicos do plano estratégico da instituição”.
- 123) “é, de facto, importante que se tenha em consideração que essa comunicação interna é sempre um *work in process*, há algo que carece sempre de melhoria e necessita de acompanhamento, precisamente”.

- 124) “As instituições de ensino superior têm um papel muito importante para a sociedade em geral. E aliás, a nossa filosofia cada vez mais é essa. No próprio plano estratégico está aí vincada (...). Seja ela do ponto de vista local, regional, nacional e muito internacional também. Portanto, temos que ter sempre essa perspectiva. E daí que a própria comunicação tem que ter essa visão também. Portanto, quando comunicamos internamente, não nos podemos esquecer da importância de que isso tem para comunicar para o exterior.”

Entrevistado/a 11

- 125) “Não havia antes uma pro-presidência para a Comunicação. Sentimos que, para a instituição crescer, teria que o fazer, e vice-versa”.
- 126) “No nosso caso, tendo estado com o Sr. Presidente no gabinete de comunicação, durante dois anos, fez com que nós estejamos muito alinhados, eu sei perfeitamente aquilo que ele quer e ele sabe perfeitamente o que é que eu estou a fazer. E não precisamos comunicar quase nada. Mas comunicámos muito durante os dois primeiros anos para eu perceber. Agora, nem sempre acontece quem está à frente da comunicação ter esse alinhamento político com a presidência. Mas é muito favorável”.
- 127) “Há aqui alinhamento de equipa que nos torna necessariamente mais fortes”.
- 128) “Imaginemos, daqui a ano e meio termina esta presidência, eu acredito que depois a equipa esteja muito alinhada, mas pode, efetivamente, acontecer depois vir um presidente que pensa de uma maneira completamente diferente”.
- 129) “Portanto, isto foi um caminho mesmo muito duro. E como é que isto acontece? Como é que eu acho que nós conseguimos melhorar a comunicação interna, que ainda não está como nós gostaríamos? Tem muito a ver com o que se perspectiva para a instituição.”

CATEGORIA CANAIS /

SUBCATEGORIA RAZÕES PARA A PREFERÊNCIA

Entrevistado/a 1

- 130) “portal de notícias colaborativo entre todas as unidades orgânicas (...) revertido numa newsletter”.
- 131) “sabemos que o e-mail é uma ferramenta que tem mais de atenção dentro deste contexto”
- 132) “quer por ser onde está o nosso público”
- 133) “quer pela redução de custos que signifiquem, é uma ferramenta essencial”

Entrevistado/a 2

- 134) “os nossos canais de email privilegiados (as *mailing lists*)”.
- 135) “a nossa intranet que não é utilizada como nós gostaríamos, é um investimento que tem que ser feito porque é um sistema já antigo”.

- 136) “canal de elogios também, ou de recomendações, e esse canal pode ser acessível quer através da nossa intranet”.

Entrevistado/a 4

- 137) “as pessoas se encontram e têm ali canal de diálogo e de partilha”.
- 138) “Temos também o provedor, que eu acho que é algo muito interessante”.
- 139) “a existência de uma comissão de trabalhadores (não tínhamos), que tem representante, que normalmente cumpre também esse papel de informar as pessoas ao nível de iniciativas, até mesmo ao nível da formação”.
- 140) “existindo canais mais informais, grupos de WhatsApp e coisas desse género que, ou reúnem faculdades, ou reúnem colegas que já se conhecem há mais tempo e que têm uma ligação ou por determinado projeto ou até por afinidades. Eu acho que isso é algo que poderia ser ainda mais fortalecido, sinto falta desses momentos mais informais, ao nível da equipa, para que as pessoas se possam encontrar e possam falar bocadinho e ter ali um momento mais descontraído. E acho que isso é muito importante. Acho que a própria Universidade também podia fomentar mais esse tipo de momentos”.
- 141) “estes canais, sobretudo para as pessoas poderem falar, para se poderem encontrar, são muito importantes”.
- 142) “[momentos informais]”.
- 143) “foi muito interessante, não só do ponto de vista da projeção, mas também internamente, porque reparámos que muitos de nós não sabíamos o que é que os outros andavam a fazer e havia ali pontos de ligação. Portanto, obviamente sim, eu acho que é crucial, absolutamente crucial”.

Entrevistado/a 5

- 144) “sabe onde está a informação para ir procurar o que precisa”.

Entrevistado/a 6

- 145) “nós temos uma espécie de intranet (...) que é um espaço reservado para utilizadores internos, embora abranja todos os públicos internos, funcionários, docentes, alunos. Portanto, cada um tem acesso próprio. E, através desse espaço, os utilizadores podem descarregar, digamos, toda essa informação que constitui a academia do seu lado interno, não é?”
- 146) “nós por email atingimos toda a comunidade e às vezes até de uma forma segmentada. Conseguimos filtrar e divulgar só para esses públicos”.

Entrevistado/a 7

- 147) “ou seja, painéis digitais que estão em todos os edifícios e que são administrados por nós, são geridos por nós”.

- 148) “mesmo ao nível dos conteúdos tentamos ter bastante cuidado em distribuir conteúdos diferentes em função do edifício e das áreas daquela escola específica”.
- 149) “[feedback] “pois neste momento só mesmo através de e-mail. É a única, nós temos no portal do IES7, temos uma caixa de sugestões, elogios, temos esses canais para poderem ir dando feedback. E para nós, o facto de nos organizarmos, como já referi anteriormente, é interessante, porque o facto de nos organizarmos com este conselho que engloba pessoas das escolas, eles também acabam por nos trazer a informação”.
- 150) “mas tentamos que não sejam em excesso |emails| e tentamos gerir a informação de acordo”.
- 151) “nós não temos uma intranet e isso resolvia, embora depois também traga outros desafios, mas para nós resolvia imenso, porque aí já era uma opção do trabalhador, a procura de informação e uma função nossa mostrar/ motivar que vale a pena usar este recurso”.

Entrevistado/a 8

- 152) “podemos despachar etapa a etapa, anexar documentos, dar conhecimento da informação a quem entendermos no processo e por aí fora. (...) qualquer pessoa da comunidade entra na nossa página web, vai ao portal de serviço externo, tem que se registar, mas pode agir diretamente. O preenchimento desse formulário, gera automaticamente um email que segue uma distribuição dentro do sistema”.
- 153) “Claro que talvez entre os principais desafios, seja criar aqui um instrumento que seja eficaz do ponto de vista da recolha de informação, utilizar os canais que cheguem a todos os colegas naturalmente e, no fundo, e depois fazer uso, na verdade, da informação que chega”.

Entrevistado/a 9

- 154) “porque temos uma caixa que nos permite comunicar por grupos e distinguir essas diferentes comunicações. mas essencialmente se quisermos fazer esta distinção é o email”.

Entrevistado/a 10

- 155) “temos vários canais, sendo que alguns deles não são diretamente coordenados pelo Gabinete de Imagem e Comunicação, porque nós, a nível da comunicação interna, também recorremos a plataformas de comunicação, de gestão da comunicação. E quando falo de gestão da comunicação, estamos a falar de gestão de processos”.
- 156) “eu entendo de certa forma também que é uma ferramenta de comunicação, porque muitas vezes é por essa via que nós damos a conhecer determinadas decisões ou até documentos importantes para a gestão da instituição”.
- 157) “ (...) o processo de gestão documental permite não só fazer a gestão administrativa, nos departamentos, mas também, de certa forma, quando há determinadas decisões ou

informações de carácter institucional de relevância, é utilizada para despacho da Presidência, (...) eu entendo que esta plataforma de gestão documental é efetivamente uma gestão administrativa, mas também, de certa forma, inclui, em alguns momentos, ações de comunicação interna”.

- 158) “nós em termos da comunicação interna, obviamente, recorremos também muito ao email, portanto, sobretudo, recorrendo aos endereços de email que estão autorizados a fazer divulgações internas à comunidade, portanto, podem enviar para toda a gente”.
- 159) “Esse email institucional é utilizado, efetivamente, para enviar um conjunto de informação que é considerada relevante e que pode ser enviada apenas por determinadas estratégias de gestão de serviços, portanto é muito reduzido, não é qualquer pessoa que o pode fazer”.

Entrevistado/a 11

- 160) “até para que o telefone seja uma boa ferramenta, é preciso fazer caminho”.

CATEGORIA CANAIS / SUBCATEGORIA TECNOLOGIA

/ DIMENSÃO VANTAGENS

Entrevistado/a 1

- 161) “O objetivo da comunicação é atingir o seu público e o que importa é saber onde ele está e onde conseguir captar a sua atenção. E todos nós sabemos, obviamente, que é no digital”.
- 162) “potencial para diminuir o tempo de tarefas ao nível da produção de conteúdos, por exemplo, ao nível da própria produção e distribuição de conteúdos, e nós ainda estamos numa fase muito incipientemente”.

Entrevistado/a 3

- 163) “A utilização das tecnologias acaba por ser uma coisa algo fluida, não é? (...) mas o que acontece com a tecnologia, seja ela qual for, está mais ou menos provado que é sempre a mesma coisa”.
- 164) “vão sempre “domesticar” essa tecnologia e fazer o uso da mesma da forma que lhes é mais natural. Depois acabam por mudar os seus comportamentos de acordo com a utilização dessa tecnologia. Isto está estudado, é comunicação em rede. E a comunicação interna, principalmente depois do Covid, era uma coisa um pouco óbvia”.
- 165) “se as pessoas percebessem isso, começaram a utilizar com muito mais regularidade outro tipo de plataformas para falarem em si e mesmo entre as próprias equipas. (...) Eu vejo perfeitamente as tecnologias como auxiliares na forma das pessoas se relacionam umas com as outras. Nunca é uma coisa concorrencial, é uma coisa que corre em paralelo”.

Entrevistado/a 4

- 166) “Bem, os desafios são imensos, não é? Porque eu acho que, mais uma vez, tem muito a ver também com o que é a estratégia, não é? Cada universidade, cada faculdade, cada centro vai encontrar, mediante o que é o seu contexto e a sua estratégia, desafios diferentes, eu acho”.
- 167) “Eu sou uma otimista a esse nível, porque creio que a inclusão social, pese embora tudo o que pode ter de mal, porque é como tudo, é como qualquer instrumento, pode ser usado para o melhor e para o pior. Mas a verdade é que eu acho que nos traz possibilidades completamente inéditas, não é? Até mesmo em termos de economia de tempo, de eficácia e tudo mais, eu acho que temos todo o partido a tirar desse tipo de ferramentas”.
- 168) “as pessoas tinham as suas caixas de email entupidas com esse tipo de questão quotidianas. Então, o que é que nós optámos? Juntámo-nos todos, lá está, no sentido de perceber o que é que nos faltava, o que é que nós podíamos melhorar, e acabamos por criar um canal no *Slack*, que tem várias temáticas, digamos, necessidades (comunicação, *outreach...*) e vamo-nos comunicando a partir dali. Ou seja, foi uma garantia que as nossas caixas de email deixaram de ficar sobrecarregadas. Sabemos que só chega aquilo que realmente é relevante. E encontramos ali uma plataforma de contacto para este tipo de coisas mais básicas, quase chat, digamos”.
- 169) “eu acredito que o grande desafio é realmente cativar as pessoas para estarem aptas a entrar e a ter modelos mais participativos neste tipo de redes”.

Entrevistado/a 5

- 170) “com tantas ferramentas que existem online para as pessoas responderem e a título completamente anónimo(...)”.
- 171) “de facto temos a vida muito facilitada a nível da tecnologia”.

Entrevistado/a 7

- 172) “Todos os anos aprendemos coisas novas, todos os anos nos reinventamos, o público é diferente, naturalmente as formas de comunicar são completamente diferentes de há 20 ou 10 anos atrás e, atualmente, agora com a inteligência artificial...”.
- 173) “A formação. Houve muita formação e continua a existir, relacionada quer com as novas ferramentas de que falámos há pouco, do Teams, do Android, que se calhar antes da pandemia não eram tão utilizadas”.

Entrevistado/a 8

- 174) “Qualquer pessoa da comunidade entra na nossa página web, vai ao nosso portal de serviços externo, tem que se registar, mas pode interagir diretamente”.

Entrevistado/a 10

- 175) “Em termos da comunicação, quando ela é feita, ela é feita para todos, portanto, (dispersão geográfica) e obviamente aqui as ferramentas digitais e, portanto, as plataformas existentes ajudam neste processo e, portanto, é feita dessa forma.”
- 176) “através das plataformas, que cada vez mais não podem dar resposta a essas dificuldades que temos, internas, possam efetivamente ajudar e ser implementadas nas instituições. Porque efetivamente já se sabe que existem essas plataformas, mas que não se integram devidamente nas IES, não se exploram. E que cada vez mais se vê necessária a noção de, neste caso, de plataformas online que permitam congregar as várias áreas da instituição e que, no fundo, agilizem e facilitem este processo de comunicação interna”.
- 177) “(...) para garantir uma eficácia e que se possa seguir todo o processo relativamente a determinado assunto. Isto no fundo são ferramentas que são muito... muitas pessoas nem se apercebem das potencialidades. Nós, numa única plataforma, conseguimos seguir todo o processo”.
- 178) “Ou seja, por haver esse entendimento em que existem várias plataformas para diferentes coisas, diferentes áreas (...) vamos procurar implementar uma nova plataforma, precisamente, que seja... integrada., que integre as diferentes valências, e que ajudará, a meu ver, a comunicação interna”.

CATEGORIA CANAIS / SUBCATEGORIA TECNOLOGIA /

DIMENSÃO DIFICULDADES

Entrevistado/a 1

- 179) “na pré-história da inteligência artificial, tem a ver com a nossa própria falta de recursos”.

Entrevistado/a 2

- 180) “todos os dias se diz, agora também temos aqui uma app que faz não sei o quê. É exagero, sou sincera”.

Entrevistado/a 4

- 181) “porque, maioritariamente, nós também temos colegas que já não são de uma geração mais recente, não é? E que não estão muito aptos a trabalhar com este tipo de ferramentas, porque tudo isto implica conhecimento também, e as pessoas às vezes, em determinadas fases da carreira, já não estão disponíveis para isso”.

Entrevistado/a 9

- 182) “Por causa da mudança que a comunicação também operou, esta questão das redes sociais, (..) o imediato, o querer comunicar até muitas vezes antes de ter a certeza e confirmar as fontes, isto tudo precipita qualquer comunicação que se faça, não é?”

- 183) Mas também leva, como é tão visível, como as ferramentas estão disponíveis, leva a que todas as pessoas se achem capazes de contribuir para esta área”.
- 184) “Tem a parte boa e a parte menos boa, porque muitas vezes não nos deixa seguir o planeamento, na ânsia de resultados, e sabemos que, na maior parte das vezes, isto corre mal, não é?”.
- 185) “neste momento, porque as ferramentas são fáceis, e isso é bom, existe uma série de aplicativos, existe acessibilidade a todos, mas isso massifica a comunicação, não há filtro. A comunicação chega em excesso, chega o que é interessante e o que é desinteressante a todos os nossos públicos e faz com que muitas vezes eles não leiam o essencial, rejeitem tudo”.
- 186) “o uso intensivo dos canais, o que faz com que as pessoas num dia a dia demasiado preenchido, que temos todos, tenham que fazer seleção”.
- 187) “E por isso é que nós usamos as redes, muitas vezes, até para comunicação interna, porque sabemos que à noite, quando estão ali a fazer scroll no telefone e a saltitar, pode ser que apareça ali conteúdo que lhes interesse”.
- 188) “há a lógica do algoritmo nas redes, e se as pessoas alteram a frequência de consultar as páginas e de estar atentos... ou então aquilo não aparece mesmo no feed”.
- 189) “Mas o que nós tentamos é duplicar, ser redundantes muitas vezes, embora não esteja nas boas práticas (...), pela redundância tentamos colmatar essas falhas”.

Entrevistado/a 10

- 190) “nós quando implementámos a plataforma de gestão documental, houve resistência, porque também na altura, eu diria que foi uma transição, basicamente nós passámos do papel, porque isto já foi há uns anos (...)”.

• Eixo Satisfação Com A Comunicação Interna

CATEGORIA UM TEMA DIFÍCIL /

SUBCATEGORIA INPUTS POSITIVOS

Entrevistado/a 1

- 191) “para mim, as pessoas satisfeitas com a comunicação são aquelas que nem sabem que há comunicação. Para mim, o importante seria a satisfação dos funcionários com a organização”.
- 192) “a satisfação com a comunicação também me parece uma métrica que seria algo na lógica atingível quando o recetor, neste caso os funcionários, sentissem que eram ouvidos, que lhes transmitiam informação e que eram ouvidos”.

193) “Portanto, essa bidirecionalidade”.

Entrevistado/a 2

194) “O contacto presencial é importante”.

Entrevistado/a 4

195) “Mas, ao nível do que é a minha perceção, eu acho que nós, funcionamos bastante bem a esse nível. (...) Acho que a própria Universidade também podia fomentar mais esse tipo de momentos [informais]”.

Entrevistado/a 5

196) “é perceber que o colaborador, seja ele quem for, está perfeitamente ciente do que é que se está a passar, para onde é que a instituição quer ir, quais são os objetivos que quer alcançar (...) e como é que isso se articula com aquilo que eu |colaborador estou a fazer”

197) “se ele souber que aquilo que ele está a fazer está perfeitamente alinhado com a estratégia da equipa, que por sua vez está alinhada com a estratégia do departamento, que por sua vez está alinhada com a estratégia da administração, que por sua vez está alinhada com a reitoria, eu acho que trabalhador que tem noção disto, significa para mim, que faço a gestão da comunicação, que é um colaborador satisfeito, ou pelo menos devia estar satisfeito, não é? “

198) “Depois há toda a outra parte, que eu diria mais social, que tem muito a ver com aqueles momentos, porque nós trabalhamos muito online, mas temos momentos presenciais, em que há uma presencialidade. O que é que acontece nestes momentos? São ocasiões em que as pessoas já não se veem há imenso tempo e estão juntas e há ali de facto momento de satisfação, que depois nós conseguimos perceber quando questionamos”.

199) “Aqui a questão da satisfação pode ter a ver, se calhar tem muito a ver com esta questão da presencialidade, quando criamos estes momentos em que estamos todos juntos, embora muitas vezes também o façamos online, já fizemos vários momentos de convívio online. Já fizemos vários momentos de partilha online com todos os colaboradores, sobretudo quando se trata, por exemplo, da apresentação do plano estratégico, aqui em Lisboa, mas todos os serviços estão perfeitamente sintonizados e seguem o plano de atividades, o relatório de atividades, os prémios. E aqui percebemos esta satisfação, porque proporciona conhecimento”.

200) “Mais uma vez insisto que estes momentos de presencialidade são simples momentos de satisfação, acabam por ser momentos de satisfação por via daquilo que é o core da universidade, aquilo que é o ADN da instituição”

Entrevistado/a 7

- 201) “Eu gostaria muito de perceber como é que consigo manter uma comunidade informada, para mim a informação é tudo, não é?”.

Entrevistado/a 8

- 202) “não pode ser unilateral o processo, tem que ser bilateral, tem que ser dialogado, até porque só assim é que faz sentido para, no fundo, nós sentirmos o pulsar da casa e percebermos qual é que é a dinâmica que o próprio gabinete deve seguir, na verdade”.

Entrevistado/a 9

- 203) “Porque a comunicação só se efetua quando ela é lida e compreendida pelo recetor. “
- 204) “se não há uma bilateralidade, no fundo a comunicação não se está a verificar”.
- 205) “Nós nunca comunicamos nada para fora sem antes comunicar para dentro, mesmo que não seja diretamente do interesse do público interno ou que seja redundante. Nós não queremos que alguém leia no jornal aquilo que não soube primeiro pela instituição, seja o que for. Já tivemos casos, que não dependem de nós, e acontece como sabe, às vezes até são incidentes, são coisas que não dependem de nós. A nossa regra é, tudo o que sai a partir do Gabinete de Comunicação, primeiro comunicamos internamente, só depois é que comunicamos externamente, porque privilegiamos a comunicação interna e pelas razões que disse, porque o público é misto e devemos dar o exemplo”.

Entrevistado/a 10

- 206) “satisfação será no sentido em que as pessoas, independente do nível em que possam estar, consigam ter acesso à informação da mesma forma que qualquer outra pessoa, independentemente de ser de uma direção ou de estar num determinado local, dos lugares geograficamente diferentes, conseguir ter acesso e conhecer essa informação.

Entrevistado/a 11

- 207) “Nós temos mesmo que fazer com que as pessoas sejam felizes nas nossas instituições”.
- 208) “se eu tivesse que fazer uma avaliação à satisfação com a comunicação interna, incluiria a participação”.
- 209) “(...) e clima de comunicação também, o ambiente que nós sentimos dentro das instituições (...)”

CATEGORIA UM TEMA DIFÍCIL /

SUBCATEGORIA OBSTÁCULOS IDENTIFICADOS

Entrevistado/a 1

- 210) “é, de facto, uma definição difícil porque preferia que fosse o clima de satisfação da organização”.

Entrevistado/a 2

- 211) “que as pessoas não podem pensar que comunicação interna é apenas e só falar comigo. Nós falamos, uma instituição fala transversalmente para diferentes públicos”.
- 212) “não é que ela não exista, ela existe. As pessoas é que não entendem como tal. Talvez devido à linguagem, que não é uma linguagem de aproximação, é uma linguagem formal, porque ela tem de ser formal”.
- 213) “Por outro lado, as tentativas de melhorar a comunicação interna, por vezes, não colhem adesão”.

Entrevistado/a 5

- 214) “Esta é uma questão bastante interessante porque na verdade o que acontece é que as pessoas, de uma maneira geral, aquilo que me dá a entender é que a comunicação raramente é totalmente satisfeita, plenamente satisfeita”.

Entrevistado/a 7

- 215) “ainda está muito, muito aquém daquilo que seria desejado (...) ainda há muito, muito espaço a melhorar “
- 216) “Vamos ver, tudo é comunicação interna, não é? as sinaléticas, os mupis, etc... isso para mim é importante, mas para mim o mais relevante seria como é que eu consigo fazer chegar a informação da forma menos intrusiva possível. Eu acho que o grande desafio é esse”.

Entrevistado/a 9

- 217) “vivemos realmente aqui um cenário um bocadinho adverso (...) isso gera uma saturação e uma taxa de não leitura, de não abertura grande”.
- 218) “eu, para ser honesta, tenderia a dizer que não, ninguém está satisfeito com a comunicação, porque é muito difícil comunicar de forma segmentada e direcionada para os diferentes públicos, conseguindo conquistar a sua atenção.
- 219) “os nossos públicos internos e externos misturam-se, não é? “

Entrevistado/a 11

- 220) “Esse sentimento de pertença, essa motivação, constrói-se com resultados”
- 221) “(...) nada se consegue de dia para o outro, nenhum processo se consegue de dia para o outro (...). Porque nós temos uma estratégia, porque acreditamos que vai ter este resultado, e estamos a fazer com que ele aconteça. Porque quando os resultados aparecem, as mudanças criam-se, cria-se sentido nas mudanças”.
- 222) “Vamos trabalhar e vamos mostrar resultados no final”.
- 223) “(...) mas isso é muito sensorial, então fica muito difícil de nós avaliarmos”.

CATEGORIA AVALIAÇÃO /

SUBCATEGORIA AVALIA

Entrevistado/a 7

- 224) “Quanto a medir a satisfação, nós o último inquérito que fizemos foi em 2021, e era justamente para compreender a eficácia dos meios de comunicação interna no nosso público interno”.
- 225) “é muito importante, porque nós temos de trabalhar com dados concretos, não é?”
- 226) “necessidade de dados concretos”

Entrevistado/a 9

- 227) “É misto. Foi um questionário desenvolvido de propósito”. Há uma série de perguntas que são quase obrigatórias para servir esse propósito [certificação], mas depois há perguntas direcionadas em função de cada serviço.
- 228) “Implementamos o questionário e é pelas respostas que percebemos a satisfação. Numa escala de 5 nós estávamos, eu posso confirmar, mas no último estávamos em 4,7 ou 4,5, se não estou em erro”.
- 229) “não é uma ação isolada, este reconhecimento consegue-se através do que fazemos a partir do Gabinete de Comunicação diariamente. É também um trabalho de equipa e trabalho conjunto com os pivôs das Escolas e dos institutos”.

Entrevistado/a 11

- 230) “É avaliada. O nosso relatório de atividades e nosso plano de ação, é avaliado pelos órgãos e é depois também avaliada pela APCER. Ou seja, nós temos indicadores aos quais temos que responder”.
- 231) “nós temos um grupo de melhoria contínua, ou seja, nós além de termos os serviços e os gabinetes, também temos grupos de melhoria contínua para todas as áreas do Politécnico. Trabalham diretamente com os auditores e com as agências de auditoria. Continuamos sempre a ser avaliados por entidades externas. E também os nossos órgãos, no Conselho Académico, no Conselho Geral, todos os nossos relatórios são visionados pelos órgãos e discutidos”.
- 232) “nós temos ferramentas, nós temos uns relatórios de satisfação interna. E nós aí conseguimos ver se as pessoas estão satisfeitas com o quê, com cada um dos temas. Através dos relatórios de satisfação interna, conseguimos perceber isso de forma muito clara”.

CATEGORIA AVALIAÇÃO /

SUBCATEGORIA NÃO AVALIA

Entrevistado/a 1

- 233) “Da comunicação interna, não”.

Entrevistado/a 2

- 234) “Temos esses inquéritos e são feitos por duas vezes, uma por cada semestre. Não é específico para a comunicação interna. O que é feito é uma monitorização interna, de avaliação dos serviços”
- 235) “um inquérito transversal, mas desse inquérito são extraídos, em parceria com a comunicação e com os recursos humanos, linhas, ou seja, pontos essenciais para nós conseguirmos avaliar a comunicação”.

Entrevistado/a 3

- 236) [inquéritos] “mas isto é mesmo ao nível geral e não é só para os trabalhadores, é uma coisa que também está a ser feita para os estudantes, para a comunidade num sentido mais alargado. Está aqui presente toda uma ideia de bem-estar e de conciliação que está a ser assegurada”.

Entrevistado/a 4

- 237) “Satisfação geral”.
- 238) “A nossa Universidade, inclusivamente, já aplicou vários questionários de satisfação aos funcionários, embora não exclusivamente direcionados à comunicação”.

Entrevistado/a 5

- 239) “No grau de satisfação dos colaboradores há várias perguntas, entre as quais a questão da comunicação interna, da imagem, da forma como as notícias são publicadas no portal, e a pontuação é sempre bastante positiva”.
- 240) “Este inquérito de satisfação dos colaboradores tem, entre outras perguntas, a área da comunicação. Portanto, não é só sobre a comunicação. É importante, claro que sim, e isso permite-nos avaliar o caminho que estamos a seguir (...) apesar de haver estratégia de comunicação”.
- 241) “Nós temos aqui uma rotina de avaliação que a própria estratégia da casa, os planos, os relatórios, os serviços, as avaliações, os nossos colaboradores sabem que têm aquele objetivo para cumprir até dia tal. Há aqui procedimento e uma forma de estar estratégica, e até de instrumentos de gestão facilitadores (...) que nós entranhamos perfeitamente”.
- 242) “nós temos ferramentas para avaliar, nós como digo estamos no sistema de gestão da qualidade e uma das ferramentas que temos para avaliar as iniciativas que temos, nomeadamente os eventos, é o questionário de satisfação”.

Entrevistado/a 6

- 243) “De comunicação propriamente dita, não. Há uma série de outros questionários de satisfação, mas relacionados especificamente com a comunicação, não há. Muito embora tenhamos feedback, não é?”.

- 244) “por e-mail, ou por conversa pessoal, ou telefónica, de uma maneira geral temos esse feedback por várias vias”.
- 245) “E tudo é mensurável, não é? No fundo conseguimos ter uma noção muito clara daquilo que são as atividades desenvolvidas e em que medida é que essas atividades estão a chegar aos públicos internos”.

Entrevistado/a 8

- 246) “Satisfação dos nossos colaboradores? Na verdade, nós nunca utilizámos nenhum instrumento específico para avaliar a satisfação dos colaboradores”.
- 247) “nunca houve questionário direto de avaliação da qualidade da universidade, mas como na verdade também somos uma universidade pequenina e há uma grande proximidade entre os presidentes das faculdades e a própria reitoria, portanto nós reunimos regularmente com os presidentes das faculdades uma espécie de grupo de trabalho, o Conselho de Estratégia e Avaliação, no fundo faz a estratégia e a avaliação de todos os serviços da Universidade, portanto, e é nessas reuniões, regra geral, que nós trabalhamos e tratamos especificamente algumas questões que têm de ser melhoradas”.
- 248) “É claro que eu sou suspeito, mas se disser que não tenho queixas à partida, portanto, quer dizer, na verdade não temos tido queixas”.

Entrevistado/a 10

- 249) “não há, efetivamente, uma avaliação objetiva dessa comunicação, portanto, ou seja, nós não temos feito uma avaliação em que diga em que medida que a comunicação interna é ou não é eficaz, em que medida, portanto, essa avaliação nunca foi feita”.
- 250) “Estes reconhecimentos, que são externos, são efetivamente uma forma de validação – se assim podemos dizer – que a comunicação interna funciona.
- 251) “isto não quer dizer que estejamos, como é que eu ia dizer, não estejamos atentos aos sinais e ao feedback que vamos recebendo, porque esse feedback, como digo, ele vai, ele existe, seja por vias mais formais, seja por vias mais informais”.
- 252) “Claro que recebemos contributos, nomeadamente no contexto de alguns órgãos e de alguns órgãos gestores que nos dão feedback e nos reportam.
- 253) “Para terminar, e que é também relevante, e isto é transversal a todas as instituições de ensino superior, é obrigatório, a avaliação pela A3Es, e que, portanto, incide uma grande parte, ao nível do que é a comunicação externa, portanto”.

CATEGORIA UM TRABALHO DE FUNDO /

SUBCATEGORIA TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

Entrevistado/a 7

- 254) “depois também, existem outras oportunidades que não são só inquéritos”.
- 255) “Vamos ver, nós, por exemplo, todos os anos temos uma atividade de team building dirigida apenas a trabalhadores não docentes. Existe ao nível dos trabalhadores não docentes e existe ao nível dos dirigentes. E esses passos também são importantes, porque nem tudo tem que ser formalizado através de inquérito, não é?”.
- 256) “Para nós também é suficiente ir recebendo as perceções e ir percebendo o comportamento das pessoas em relação à comunicação, nomeadamente através de vários encontros informais, para mim também são relevantes”.
- 257) “nos próximos tempos, desenvolver uma intranet, gostava mesmo, e de criar hábitos de consulta e de reduzir drasticamente as informações por email. Portanto, aí conseguiríamos mais facilmente, até com pequenas questões”.
- 258) “gosto muito da organização de focus groups. Eu não preciso de ouvir todas as pessoas para tentar perceber, porque nós também não vamos conseguir chegar a todas as pessoas”.

Entrevistado/a 9

- 259) “questionário desenvolvido de propósito”
- 260) “Nós temos serviços certificados. Isto é, há um grupo de serviços da Universidade que reúne com o nosso serviço de qualidade interno e desenvolve um questionário que sirva à certificação, àqueles serviços que estão certificados, mas que, ao mesmo tempo, se adapta àqueles serviços mais pequenos ou que não estão em processo de certificação. E, portanto, é misto”.
- 261) “Temos grupos de trabalho para a área da comunicação, subgrupos dentro de uma comissão de comunicação estratégica, com todas as escola e Institutos, fazemos reuniões frequentes”.

Entrevistado/a 11

- 262) “auditoria”
- 263) “num modo mais orgânico, mais sensorial, no que eu lhe estava a dizer, participação em eventos, o clima do ambiente nos eventos”.

CATEGORIA UM TRABALHO DE FUNDO /

SUBCATEGORIA INDICADORES

Entrevistado/a 7

- 264) “Analisámos a satisfação ao nível do portal, se tem dificuldade de encontrar os documentos, por exemplo (...)”.
- 265) “e também nas redes sociais”.
- 266) “medir a cultura da instituição”.

- 267) “e então tentámos traçar aqui o perfil do nosso trabalhador e questionámos relativamente a benefícios, para identificar benefícios por trabalhar na instituição, perguntar se recomendariam a instituição a outras pessoas, por exemplo”.
- 268) “questionámos também os valores, no fundo, para ver se estavam alinhados com os nossos valores institucionais, as sugestões de melhoria e recomendações, etc.”.

Entrevistado/a 9

- 269) “mas a avaliação é boa, os públicos reconhecem os produtos, a newsletter, o jornal mensal, reconhecem a revista anual (...)”.
- 270) “a relação é boa, muito fruto também de outro trabalho paralelo que desenvolvemos com eles”.

Entrevistado/a 11

- 271) “Recebemos os auditores aqui, além de fazermos o relatório, os responsáveis por cada grupo de melhoria contínua são ouvidos pelos auditores, observamos os indicadores (...)”.
- 272) “(...) temos três objetivos específicos, que se prendem com a divulgação da oferta formativa, (...), outro que se prende exatamente com a questão da comunicação interna e sentimento de pertença (...) e outro com a reputação institucional”.

CATEGORIA UM TRABALHO DE FUNDO /

SUBCATEGORIA VALOR DOS DADOS

Entrevistado/a 5

- 273) “É a avaliação que nos permite perceber se estamos no bom caminho, se estamos no mau caminho, se estamos a fazer bem, onde é que podemos melhorar”.

Entrevistado/a 6

- 274) “Essa é uma pergunta complicada. Vamos lá ver. Não estamos a falar de uma ausência total de dados”.

Entrevistado/a 7

- 275) “é muito importante, porque nós temos de trabalhar com dados concretos, não é?”.

Entrevistado/a 8

- 276) “o facto de não ter dados, de trabalhar exatamente no escuro, no vazio, é complicado porque depois não conseguimos, do ponto de vista da eficácia da instituição e da qualidade dos procedimentos, portanto, assegurar aqueles que são os procedimentos naturalmente mais eficazes e que possam servir a instituição a esse nível”.

Entrevistado/a 9

- 277) “Atenção que, genericamente, a avaliação do gabinete é boa, do gabinete de comunicação, e as pessoas reconhecem muito o trabalho. Temos essa sorte. Temos essa sorte e conseguimos feedback”.
- 278) “É o navegar à deriva que eu acho que hoje é impossível, porque sem instrumentos nós próprios não conseguimos consolidar a estratégia de comunicação”.

Entrevistado/a 10

- 279) “isto não quer dizer que estejamos, como é que eu ia dizer, não estejamos atentos aos sinais e ao feedback que vamos recebendo, porque esse feedback, como digo, ele vai, ele existe, seja por vias mais formais, seja por vias mais informais”.

CATEGORIA UM TRABALHO DE FUNDO /

SUBCATEGORIA MELHORIAS

Entrevistado/a 7

- 280) “E agora já estamos a fazer, há dois anos, resultado daquele inquérito que realizámos, um programa de onboarding, ou seja, um programa de acolhimento aos novos trabalhadores. Temos um guia em que é partilhada a nossa visão, os nossos valores, o que nos distingue, mas todos os outros contributos, para além da localização dos edifícios, as horas dos bares, etc., tem também o perfil do trabalhador, ou seja, quando alguém entra na instituição, perceber que vai entrar numa instituição que se identifica com valores como a sustentabilidade, etc.”.
- 281) “Esses valores, resultam um pouco também do questionário que aplicámos em 2021, convidámos os trabalhadores a dizerem o que é que acham que os caracteriza. Apropriámo-nos no fundo daquilo que eles consideram que são os valores e a conduta deles na instituição”.
- 282) “E quando divulgámos a informação houve uma identificação geral em relação àquilo que foi definido e todos os trabalhadores já vão conhecendo e já vão adotando esse posicionamento, por assim dizer”
- 283) “E, portanto, como está a ser feito este trabalho, passa por envolver as pessoas, por um lado, as que já cá estão, e integrando de uma forma adequada as que chegam (...)”.
- 284) “eu penso que isto não será assim tão rápido como nós desejaríamos, mas a pouco e pouco já vai contribuindo para uma cultura em que toda a gente se identifica, e para que haja bom alinhamento institucional nesse sentido”.
- 285) “como não temos aqui uma máquina para agarrar naquilo e começar no mês seguinte a desenhar uma estratégia e implementar ações (...)”.

286) “Não houve tempo, até pelos constrangimentos da pandemia e pela reorganização interna do serviço, de introduzir já as alterações que nós identificámos que deviam ser alteradas”.

Entrevistado/a 9

287) “há um campo que leva a que haja essa participação da comunidade na sugestão de melhorias”.

288) “e depois há, no fundo, o nosso serviço de qualidade que sugere a correção e as medidas de correção àquilo que foram as melhorias sugeridas”.

CATEGORIA UTILIDADE DO QUESTIONÁRIO

/ SUBCATEGORIA RECONHECIMENTO POSITIVO

Entrevistado/a 1

289) “se estivesse disponível uma framework que me permitisse, desde logo, aplicar e obter uma métrica (...) mesmo antes da aplicação de metodologias ou de estratégias de comunicação interna, que pudesse, por exemplo, usar como argumento junto (não é que seja esse o meu problema, mas digo no sentido genérico), de uma administração sobre a necessidade de investir nesta área, obviamente que sim. Seria uma ferramenta útil, nesse sentido”.

290) “A avaliação é uma etapa indispensável”.

291) “Como qualquer estratégia tem de haver KPIs. Claro. Seria sempre importante ter esses dados”.

Entrevistado/a 2

292) “Acho que poderia ser interessante”.

Entrevistado/a 3

293) “Era o primeiro passo. Será o primeiro passo de um projeto dessa natureza”.

294) “(...) ver onde é que estamos, para depois também conseguirmos medir o impacto das medidas que se pensarem e se colocarem em prática”.

Entrevistado/a 6

295) “Parece-me a mim que esse tipo de inquérito também tem de ser visto no plano prático e daquilo pode vir a ter como função para melhorar o serviço”.

Entrevistado/a 7

296) “temos aqui esta ferramenta, foi importante, é muito importante, porque nós temos de trabalhar com dados concretos, não é? E é importante perceber se a nossa comunicação está a ser efetiva”.

Entrevistado/a 8

- 297) “Claro que talvez entre os principais desafios, seja criar aqui um instrumento que seja eficaz do ponto de vista da recolha de informação”.

Entrevistado/a 9

- 298) “se eu não tenho nada, nenhum instrumento de medição, eu não sei exatamente se estou ou não a fazer bom trabalho e se estou na direção correta (...), porque sem instrumentos nós próprios não conseguimos consolidar a estratégia de comunicação”.

Entrevistado/a 10

- 299) “efetivamente, para uma instituição poder funcionar melhor seria obviamente uma vantagem havendo essa ferramenta, essa ação [avaliação], assumo que esse papel é importante, seja para uma IES, seja para qualquer instituição”.

CATEGORIA UTILIDADE DO QUESTIONÁRIO /

SUBCATEGORIA RECONHECIMENTO NEGATIVO

Entrevistado/a 4

- 300) “Eu acho que muitas das vezes, aí também tenho uma opinião um pouco crítica, acho que em relação aos formulários, à questão da satisfação...”.
- 301) “Eu acho que as pessoas têm sempre pouco de receio em responder. Sobretudo de responder de forma sincera, porque embora, sejam anónimos e tudo mais, mas, quer dizer, nós sabemos que isto do anonimato, muitas das vezes, é muito fácil deixar de ser anonimato, não é?”.

Entrevistado/a 5

- 302) “(...) acho que as pessoas neste momento têm uma grande dificuldade em responder a inquéritos, não tem só a ver com os eventos. (...) Eu também, com tanta coisa em que participo, mandam-me sempre tantos questionários de satisfação...”.
- 303) “Quando há perguntas abertas as pessoas têm a liberdade, porque os inquéritos são anónimos, de manifestar a sua opinião, isso é muito importante”.
- 304) “as pessoas não gostam, acham que é muito aborrecido ter que responder a inquéritos”.

Entrevistado/a 7

- 305) “Nós tentamos ser bastante cuidadosos quando lançamos os questionários, porque, de facto, somos todos bombardeados diariamente, sobretudo quem trabalha na academia, por inquéritos, enfim. E, portanto, tentamos ser muito cuidadosos”.

Entrevistado/a 9

- 306) “nem sempre temos uma taxa de resposta alta que nos permita uma extrapolação boa para o universo”.

Entrevistado/a 10

- 307) “Eu acho que pode ser útil... Mas, ou seja, acho que depende da forma como ela é aplicada e o contexto em que ela é aplicada”.

CATEGORIA CONSTRANGIMENTOS À AVALIAÇÃO /

SUBCATEGORIA PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

Entrevistado/a 1

- 308) “Estamos num estágio tão incipiente de uma estratégia, que ainda não cheguei à fase de avaliação”.

Entrevistado/a 3

- 309) “Não há a estruturação do projeto e, por conseguinte, não há a definição dos objetivos, não há sistema de avaliação. E neste momento o ponto é este”.

CATEGORIA CONSTRANGIMENTOS À AVALIAÇÃO /

SUBCATEGORIA PÚBLICOS

Entrevistado/a 4

- 310) “A minha opinião é que qualquer trabalho que implique algo desse género (avaliação da satisfação com a comunicação) tem que ser também um trabalho de fundo e de investigação, no sentido de perceber quais são as necessidades das pessoas, porque eu acho que muitas das vezes nós não compreendemos o contexto”.

- 311) “Eu acho que muitas das vezes o problema da comunicação no seu todo é que nós não estamos a atender ao que é que são as necessidades dos nossos públicos, não é?”

- 312) “realmente perceber quais são as necessidades do nosso público-alvo, para depois implementar de acordo com isso”.

- 313) “Porque eu acho que, embora a comunicação muitas vezes seja encarada como uma área genérica, cada Universidade, cada faculdade, cada centro tem as suas especificidades. E o que vale para uns, às vezes não vale para outros”.

Entrevistado/a 6

- 314) “é essa necessidade de ir ao encontro dos públicos”.

Entrevistado/a 9

- 315) “eu, para ser honesta, tenderia a dizer que não, ninguém está satisfeito com a comunicação, porque é muito difícil comunicar de forma segmentada e direcionada para os diferentes públicos, conseguindo conquistar a sua atenção”.

CATEGORIA CONSTRANGIMENTOS À AVALIAÇÃO /

SUBCATEGORIA RECURSOS

Entrevistado/a 6

- 316) “de facto, se calhar começa por aí, pelo facto de eu ter esta noção de que realmente o serviço não está ainda com a constituição desejável”.
- 317) “com estas alterações que se pretende introduzir, o que vai acontecer é que vai haver, progressivamente, uma especialização cada vez maior. E, portanto, ao haver essa especialização, provavelmente estaremos no momento certo de fazer uma avaliação dessa natureza”.
- 318) “Não havia condições para fazer esse tipo de auditoria, chamemos assim, até porque, ao fazer-se uma auditoria, nós também temos que estar preparados para implementar as melhorias que daí percebermos”.
- 319) “obviamente com falta de recursos e com uma panóplia tão grande de atividades para desenvolver, era impossível”.

Entrevistado/a 7

- 320) “Nós depois, como não temos aqui uma máquina para agarrar nos dados e começar no mês seguinte a desenhar uma estratégia e implementar ações”.
- 321) “Neste momento nós estamos numa fase de reorganização grande, ao nível dos serviços e também das divisões (...)”.

Entrevistado/a 8

- 322) “(...) nós não aplicámos nenhum instrumento, não quer dizer que não se venha a fazer, porque agora foi criado, recentemente, o Gabinete de Qualidade, que nós não tínhamos e que vai, no fundo, monitorizar todos os processos, todos os procedimentos internos”.

CATEGORIA CONSTRANGIMENTOS À AVALIAÇÃO /

SUBCATEGORIA FERRAMENTAS E MÉTRICAS

Entrevistado/a 6

- 323) “Podemos não ter uma recolha metodológica dos dados, mas não significa que não tenhamos o tal feedback que há bocadinho falávamos”.

Entrevistado/a 4

- 324) “É difícil arranjar ferramentas genéricas que depois possam servir às necessidades de toda a gente (...)”.
- 325) “eu acho que acima de tudo é tentar fazer um estudo mais a fundo, que se calhar, lá está, poderia passar por entrevistas em que houvesse uma análise do conteúdo (...)”.

Entrevistado/a 9

- 326) “vivemos realmente aqui um cenário um bocadinho adverso porque há, eu acho, também uma massificação e uso das ferramentas e excessivo dos canais, isso gera uma saturação e uma taxa de não leitura, de não abertura grande”.

CATEGORIA CONSTRANGIMENTOS À AVALIAÇÃO /

SUBCATEGORIA MATURIDADE ORGANIZACIONAL

Entrevistado/a 6

- 327) “(...) e, portanto, tenho algum receio de ir fora perguntar o que é que as pessoas, digamos, formalmente, não é? ir fora, formalmente, perguntar isso. Isto dito com toda a franqueza, isto dito com toda a franqueza”.
- 328) “quando também falámos num gabinete de relações públicas, como eu há pouco estava a mencionar, também estamos a falar numa cesta onde cabe tudo. Cabe tudo. Em bom rigor, aqui no serviço, caía tudo. Agora já não acontece tanto. Houve uma redistribuição das funções”.

Entrevistado/a 10

- 329) “Às vezes somos os nossos principais críticos – no sentido negativo – se calhar fazemos uma má comunicação interna, mas não é verdade”.
- 330) “é que toda a gente tem uma opinião muito própria daquilo que é, deve ou não deve ser a comunicação. Não quero com isso dizer que a comunicação não deve ser avaliada, pelo contrário”.
- 331) “a opinião generalizada é que ninguém está satisfeito com a comunicação”.
- 332) “A questão é que a forma como as pessoas veem a comunicação é que é muitas vezes diferente”.
- 333) “(...) isso depois também tem a ver com processo evolutivo das instituições”.
- 334) “é uma instituição que foi criada, que foi agregando escolas. Portanto, as escolas tinham a sua identidade própria. Até há uns anos, as escolas eram autónomas, ou seja, tinham autonomia administrativa e financeira. Depois, entretanto, foram perdendo essa autonomia [administrativa e financeira]. Mas, apesar de tudo, possuem a sua identidade própria”.

- **Eixo principais desafios à CI nas IES**

CATEGORIA GESTÃO ESTRATÉGICA DA CI /

SUBCATEGORIA EFICÁCIA COMUNICACIONAL

Entrevistado/a 1

- 335) “falhamos na criação de uma estratégia detalhada e específica para este recurso humano, chamemos assim no sentido de grupo de trabalhadores da universidade. Tenho que admitir que provavelmente é aquele que damos menos atenção”.
- 336) “melhorarmos e termos processos internos que visem uma melhoria da comunicação interna, do acolhimento”.

Entrevistado/a 3

- 337) “a questão do bem-estar está a ser tratada por uma área que é mais uma área desportiva, não é tanto de comunicação. Para mim claramente é comunicação”.
- 338) “| a CI| É uma área que é estratégica, deve ser entendida como tal e eu não sei se as universidades estão nesse ponto”.
- 339) “nem depois ao nível também de uma estratégia que possa motivar aqui o *engagement* e o envolvimento dos funcionários com a instituição. Portanto, vejo aí esses dois vetores, uma parte mais técnica de gestão da informação que é toda uma área per si, mas que tem muito a ver com comunicação, e depois a outra de facto, criar melhor ambiente, motivar os trabalhadores”.
- 340) “Mas vamos chegar certamente, não tenho a menor dúvida, é uma questão de quando, não é se, é quando”.

Entrevistado/a 5

- 341) “Eu creio que há aqui esforço que tem que ser feito, sim, mas que tem que ser muito estruturado, muito bem planeado para atrair e para envolver”.
- 342) “estes momentos de presencialidade são importantes porque acabam por cimentar muito daquilo que é feito online também. Podem ajudar para que esta comunicação online seja mais eficaz também”.
- 343) “creio que o tempo de trabalho e o tempo descanso... os espaços misturavam-se e, quem está na comunicação interna e que tem esta nova forma de comunicar, tem que ter aqui um esforço adicional de compreender estes tempos, estes momentos, para que a própria comunicação seja eficaz, porque caso contrário acaba por ser outra coisa que não é comunicação”.

Entrevistado/a 6

- 344) “O que é que nós notamos? E aqui, se calhar, esse problema já será mais transversal, notamos que há desinteresse pela informação. As pessoas não estão para perder tempo a ler coisas”.
- 345) “Portanto, se nós queremos chegar, temos que chegar com mensagens muito curtas e deixar para segundos planos a informação mais desenvolvida”.

- 346) “a comunicação tem de estar sempre em movimento, tem de ser dinâmica, tem de estar sempre adaptada aos tempos em que estamos. Lá está, fizemos a adaptação na era Covid, fazemos a adaptação todos os dias quando pretendemos fazer chegar a mensagem. E também sabemos que há campos e áreas que despertam mais apetência do que outras. No fundo, tudo isto não pode ser ignorado e tem que estar sempre nos pratos da balança para análise e para procura de soluções”.

Entrevistado/a 7

- 347) “mas o princípio será como é que eu faço chegar a informação da forma mais adequada às pessoas, para depois trabalharmos tudo o resto. E será assim o próximo desafio”.

Entrevistado/a 9

- 348) “Porque muitas vezes o que acontece é que nós vivemos numa espécie de bolha, não é? Que é formada pelo volume de trabalho e pelo, no fundo, pelo dia-a-dia e pelo ponto de vista que temos sobre a universidade, que acaba por ser contaminada pela relação de anos, faltando-nos um olhar externo”.

- 349) “E isto é a exigência daquilo que é o trabalho de comunicação, é conseguir que a mensagem seja percebida de acordo com a intenção do emissor, porque o que muitas vezes acontece, e aí é o não sucesso do nosso trabalho, é que a mensagem não é entendida de acordo com a intenção do emissor e é completamente interpretada de forma errada, o que leva ao não sucesso da comunicação e alguns constrangimentos internos”.

- 350) “Mas até tenderia a dizer que hoje estamos a voltar um bocadinho a canais offline, mais ao contacto pessoal, que é esta mistura pela qual nos leva a captar mais público”.

- 351) “eu noto que conseguimos muitas vezes um impacto diferente e até trazer o público para as nossas iniciativas a partir destas ativações mistas”.

Entrevistado/a 10

- 352) “neste caso ligo a comunicação interna também com a comunicação externa, porque eu acho que o desafio é mais ou menos equivalente. A questão é: há uma necessidade cada vez maior de comunicar”.

- 353) “eu acho que os grandes desafios estão, obviamente, ao nível da definição, portanto, da identificação das necessidades |de Ci e CE| e, portanto, idealmente, eu diria que deveria haver quase que um departamento só dedicado a esse fim”.

Entrevistado/a 11

- 354) “Eu acho que nós informamos e comunicamos (...) sinto que nós também comunicamos muito. Sim, do ponto de vista da comunicação organizacional, mas também daquilo que é a nossa comunicação mais orgânica, empírica até, eu acho que nós informamos e comunicamos, na mesma medida. Hoje estou otimista!”.

- 355) “Eu tenho uma visão muito de serviço público. Portanto, eu estou aqui para prestar serviço. E tenho que prestar o melhor”.
- 356) “Há áreas que são muito menos institucionais e não querem muito saber o que é que nós andamos a fazer. Há outras que são mais institucionais e essa base faz com que tenham mais interesse. Porque nós, uma instituição de ensino superior, estamos organizados por departamentos, não é? (...) Acho claramente que as áreas para nós são um desafio”.

CATEGORIA GESTÃO ESTRATÉGICA DA CI/

SUBCATEGORIA IMPACTO REPUTACIONAL

Entrevistado/a 9

- 357) “(...) é chamado para a comunicação, porque contribui inclusive para as candidaturas a fontes de financiamento, para rankings internacionais, para o posicionamento da própria marca. E a partir daí, além de serem novos interesses da nossa comunidade, eles contribuem para métricas pelas quais hoje as instituições competem”.
- 358) “as instituições hoje, como sabemos, não sobrevivem unicamente a partir daquilo que é o Orçamento de Estado, portanto sobrevivem a partir de outras fontes de financiamento. Se essas fontes de financiamento têm critérios de seleção e de posicionamento a partir desse tipo de temáticas, nós temos que responder a isso e temos que adequar a nossa política de comunicação, tornando-as mais visíveis. Para além disso, como sabemos, isto é, uma pescadinha de rabo na boca no sentido em que uma coisa vai atrás da outra”.

Entrevistado/a 10

- 359) “uma comunicação interna tem influência na comunicação externa, como falávamos há pouco. Portanto, uma comunicação interna eficaz, vai ter também repercussões naquilo que é a comunicação, a imagem, a instituição para o exterior”.
- 360) “a IES10, nesse aspeto, tem feito um trabalho, diria (sou suspeito porque sou da instituição), reconhecido, portanto, nós temos certificações”.

Entrevistado/a 11

- 361) “A reputação da instituição vai influenciar a empregabilidade”.

CATEGORIA GESTÃO ESTRATÉGICA DA CI/

SUBCATEGORIA ADAPTAÇÃO A NOVOS CONTEXTOS

Entrevistado/a 1

- 362) “estavam todas muito fechadas, e ainda estão um pouco fechadas na sua bolha, embora se notem melhorias”.

Entrevistado/a 2

- 363) “amadurecimento das próprias instituições” .
- 364) “vivemos na sequência de uma pandemia, que mudou claramente os nossos hábitos, os nossos métodos, a valorização pessoal que cada um de nós passou a fazer, a sua análise, a sua introspeção”.
- 365) “há uma cultura marcada por uma certa nostalgia, de forma genérica, do que observo nas IES”.
- 366) “acho que é uma questão emocional”.
- 367) “estamos a reagir muitas vezes impulsivamente, porque nos é pedido, não é amanhã, é agora, tem de ser agora... E isto são desafios que as instituições estão a enfrentar agora e ainda não temos a solução”.
- 368) “Há várias perspetivas, mas eu acho que neste momento, com todas as temáticas, de modo geral, nós exageramos, temos tendência a exagerar o problema. Acho que não é problema, é uma constatação. E as instituições também vão ter de ser resilientes e aprender a lidar com estas novas visões do mercado de trabalho”.
- 369) “(...) e a forma como hoje se olha para o mercado de trabalho está em mudança, eu não tenho dúvidas disso”.

Entrevistado/a 4

- 370) “Portanto, sem dúvida, há uma adaptação que tem que ser e está a ser feita”.
- 371) “tem havido uma grande evolução. Eu acho que, em parte, devido à questão das ferramentas tecnológicas. Porque as pessoas, de certo modo, são obrigadas a reinventar-se, não é?”.
- 372) “nós, no meio universitário, obviamente, estamos sempre a olhar para aquilo que os outros fazem, não é? E, portanto, também temos essa necessidade de continuamente inovar”.

Entrevistado/a 5

- 373) “acho que, por força das circunstâncias, isso teve naturalmente que acontecer. Mas, enfim, isso para nós não foi de facto uma novidade. Agora, eu acho que isso teve naturalmente que acontecer”.
- 374) “Houve necessidade aqui de uma readaptação e a comunicação teve que mudar, sem dúvida”.
- 375) “se ficássemos só no online, talvez as pessoas não tivessem esta perceção da dinâmica e daquilo que se está a gerar e a criar. Penso que é preciso um grande trabalho de quem está a fazer a comunicação interna no online”.

Entrevistado/a 7

- 376) “Há pouco falávamos em cultura e a pandemia também nos trouxe essa particularidade, não é? Porque ficou tudo muito fragilizado com as pessoas à distância, com outras agora,

então, em trabalho híbrido, em que não estão todos os dias aqui, e que nos desafiam como é que se cultivam, no fundo, os ambientes que se viviam antes da pandemia”.

Entrevistado/a 9

377) “Eu penso que, claramente, temos novos temas que vão ser centrais nos próximos tempos na Comunicação. E eles não têm só a ver com a evolução, digamos assim, da própria Comunicação, mas com a evolução daquilo que são os grandes temas internacionais e as matérias em discussão. Porque a Comunicação vai ao encontro daquilo que são os interesses em agenda, digamos assim”.

378) “|a comunicação | Não ser só digital. Houve uma saturação também deste tipo de canais, a partir da pandemia”.

Entrevistado/a 10

379) “felizmente, as instituições de ensino superior cada vez mais são instituições que se querem mais abertas e não fechadas sobre si mesmas”.

380) “efetivamente, as instituições, e em concreto as IES, não podem estar fechadas sobre si mesmas”.

Entrevistado/a 11

381) “E eu nunca senti a instituição tão unida como nessa época”.

382) “O que é que eu sinto depois do Covid e o que é que eu sinto hoje em dia e o que é que para mim é o maior desafio neste momento? E é um desafio que eu temo não ter capacidade de chegar a bom porto. É que nós caímos num individualismo brutal”.

383) “E as exigências, há pouco falando da A3ES, ao nível dos números, dos rácios, da investigação, não nos vão levar a bom porto”.

384) “Imaginemos, daqui a ano e meio termina esta presidência, eu acredito que depois a equipa esteja muito alinhada, mas pode efetivamente acontecer depois vir um presidente que pensa de uma maneira completamente diferente, e isso acontece, toda a instituição pública sofre desse mal. Toda a instituição pública sofre desse mal”.

385) “não podemos achar e ter a inocência de achar que passámos todos por aquilo |pandemia| e que estamos iguais, e que as instituições têm que ficar iguais (...)”.

386) “Tem de se olhar para essa mudança de uma forma muito séria. (...) Por isso, as instituições também têm de mudar, as empresas têm de mudar, e não podemos ignorar factos, não é?”.

387) “As pessoas ficaram com marcas gigantes depois da pandemia. Temos de olhar para as consequências, com verdade”.

CATEGORIA CONHECER AS PESSOAS /

SUBCATEGORIA ENGAGEMENT

Entrevistado/a 1

- 388) “trabalho de comunicação neste sentido de aproximação”.
- 389) “criar mais o sentimento de grupo, de união à universidade, (...) portanto houve uma série de passos nesse sentido, nessa lógica de pertença à universidade”.

Entrevistado/a 2

- 390) “há neste momento uma mudança muito grande dos funcionários, uns que saem pelo seu tempo e há outros que entram que não têm o mesmo espírito, que há confronto geracional”.
- 391) “as pessoas podem ser motivadas, podem ser criadas estratégias de jogos de equipa, de interação. E sabemos que esta questão pessoal é fundamental”.
- 392) “quando nós pedimos para as pessoas |trabalhadores| participarem, porque é isso que faz parte da Comunicação, as pessoas têm de se envolver, criar a ligação. Sem envolvimento, eu não posso comunicar”.

Entrevistado/a 3

- 393) “apesar de não existir de uma forma estruturada, nem através de uma equipa que se possa ocupar desta matéria, existem ações que têm vindo a ser tomadas, medidas e ações que concorrem nesse sentido. Neste momento estamos a trabalhar num conjunto também de materiais, como o manual de acolhimento, isso tudo em articulação com outros departamentos. Mas é uma iniciativa, digamos, down top”.

Entrevistado/a 4

- 394) “temos sido sempre desafiados a participar e recebemos sempre emails com toda a informação”.
- 395) “Eu acho que, cada vez mais, é uma tendência do diálogo, até com os orçamentos participativos, com uma série de iniciativas que têm ocorrido, há cada vez mais tendência para o diálogo. Mas ainda há esta perspetiva um pouco individualista de que eu faço as minhas coisas, tu fazes as tuas”.

Entrevistado/a 5

- 396) “eu estou em crer que há aqui esforço de quem está na Comunicação para criar mais mecanismos de envolvimento e de partilha”.
- 397) “tem de haver trabalho de equipa, a gestão do topo envolvida, bastante envolvimento da gestão do topo para poder gerar esta nova forma de encarar e de viver a comunicação”.
- 398) “quando partilhado é sempre bom, porque permite, lá está, esta coesão, esta cultura organizacional e este levar os outros também a querer estar e a querer participar. Não tenho dúvidas da importância da comunicação interna nesse aspeto, não”.

- 399) “os resultados dos inquéritos pedagógicos que são aplicados, que é bom que toda a gente saiba porque não é só o docente e o estudante, mas é toda a estrutura à volta que participa e que dá o seu contributo, de uma forma direta ou indireta, para os bons resultados que se alcançam, os prémios de qualidade que se alcançam, os prémios de investigação, e é bom que seja do conhecimento de todos, porque isso fomenta de facto a cultura organizacional”.

Entrevistado/a 6

- 400) “Nota-se uma mudança na atitude, sim. Percebe-se essa mudança ao nível da maneira de estar das pessoas. Compreendemos que a próxima geração já não estará tão disponível em termos de tempo como a minha estava, e a seguinte”.
- 401) “E percebemos também que, eventualmente, vai haver uma saturação, por exemplo, a determinada altura, das redes sociais. E nós estamos a perceber isso”.

Entrevistado/a 9

- 402) “Eu considero que a Universidade teve uma evolução como as outras universidades nacionais e internacionais. Eu acho que aí não estamos diferentes uns dos outros, muito diferentes, nem atrás nem à frente. O que eu acho é que, pelo menos nós, o que é que tentamos incluir na nossa equipa, através de colaboração dos estudantes e dos grupos, dos núcleos, das associações, elementos da comunidade, quer dos professores, quer dos técnicos administrativos e de gestão nestes grupos de trabalho, que nos proporcionam, no fundo, essa transformação pelos inputs que nos conseguem trazer”.
- 403) “E se, na hierarquia, isto parte do topo, digamos assim, é uma mensagem muito forte e que se percebe que depois vai criar raízes em todas as células da universidade. Não é imediato, mas cria raízes”.

Entrevistado/a 11

- 404) “Acreditamos que, ao juntar essa comunicação, fizemos com que as pessoas, obrigatoriamente, se conhecessem entre si”.
- 405) “tem que se dar tudo e, em primeiro lugar, temos que fazer as pessoas acreditarem, senão não estamos aqui a fazer nada”.
- 406) “Eu acho que o principal da Comunicação Interna é o sentimento de pertença. Não há nada, nenhuma técnica que eu tenha experimentado até agora, nem nenhuma metodologia que funcione se as pessoas não acreditarem que estão a trabalhar em prol da sua instituição.”
- 407) “Eu acho que o trabalho da comunicação interna começa por tornar as pessoas “da casa”. Fazer com que se orgulhem da sua instituição, com que acreditem na sua instituição, é tudo muito mais fácil se isso acontecer. Quando nós sentimos que as pessoas já não acreditam...”
- 408) “Nós, na comunicação interna, a nossa grande preocupação não é o número de emails, os canais que temos (...). O grande desafio é as pessoas quererem saber”.

CATEGORIA CONHECER AS PESSOAS /

SUBCATEGORIA ESCUTA ATIVA

Entrevistado/a 11

- 409) “Há sempre possibilidade de fazermos esta proximidade e este conhecimento. Conhecer as pessoas é fundamental. E é sempre possível ajustar à dimensão da IES”.
- 410) “Isto foi um pequeno detalhe que alterou completamente o *mindset* da forma como se comunicava na IES. E assim todos temos vindo a conhecer o que cada um faz, quem somos, quantos somos”.
- 411) “acho que é muito importante ter em conta realidades diferentes, não é? Porque olhamos para as coisas de uma perspetiva completamente diferente. Essa comunicação mais dirigida obriga-nos a ter uma atenção redobrada. Quanto mais pessoal, mais os canais emocionais ficam alerta. E temos de ser muito mais cuidadosos, numa comunicação mais próxima. É muito mais exigente”.

CATEGORIA CONHECER AS PESSOAS /

SUBCATEGORIA BEM-ESTAR E INCLUSÃO

Entrevistado/a 1

- 412) “Transversalmente, há algum esforço, até porque havia projetos financiados nessa área, da conciliação da vida profissional com a vida pessoal, que foi tema que ficou muito na moda, acho que não por consequência da pandemia, mas por coincidência temporal”.

Entrevistado/a 2

- 413) “de forma genérica, o que observo nas IES, na faixa etária entre os 50/60 anos, pessoas que já estão há mais tempo nas IES, que ajudaram a fazer crescer e a entrada de pessoas mais novas, com novas visões, novas tendências, que se adaptaram perfeitamente e que trazem diferentes visões e algumas questões de cultura de trabalho...”.
- 414) “E as instituições têm que ser inteligentes, procurarem o talento das pessoas, das que querem “vestir a camisola” e que estão dispostas a isso”.
- 415) “há uma preocupação com os colaboradores, com o seu bem-estar, com terem acesso à informação de uma forma o mais transparente possível”.

Entrevistado/a 3

- 416) “há uma preocupação desta equipa reitoral em relação às questões do bem-estar, foi feito um questionário para tomar o pulso de como as coisas ocorriam aqui na reitoria”.

Entrevistado/a 4

- 417) “|a IES4| trabalha muito bem a esse nível, ou seja, tentar também estimular os trabalhadores para esse tipo de iniciativas que vão surgindo, de formação, até na área, por exemplo, da saúde mental, é uma área em que se tem investido muito aqui”.
- 418) “a questão das novas ferramentas, do teletrabalho estar mais bem aceite neste momento, eu acho que isso fez uma diferença muito grande, até para as próprias pessoas. Foi quase como se se abrisse um mundo desconhecido, ou que, pelo menos, nós não estávamos a explorar, embora ele existisse”.
- 419) “o facto de não terem de estar a fazer grandes deslocações, também conseguem conciliar melhor com a vida familiar”.
- 420) E, portanto, a esse nível, a perceção que eu tenho, claríssima, é que, havendo abertura, isso seria algo muito interessante a ser implementado”.

Entrevistado/a 6

- 421) “E tem existido planos de formação também ao nível da saúde e do bem-estar”.

Entrevistado/a 9

- 422) “Eu não sei se é a temática que é importante, se fomos nós que a centralizamos ou se criamos esse interesse. O que é facto é que hoje elas estão na primeira linha e nós temos de as chamar, porque é aí que está o maior interesse dos nossos públicos. Mesmo esta questão da saúde mental, do bem-estar, entre outras, eu vejo uma evolução, posso estar errada, não é? Porque nisto nós também palpitamos muito porque são tendências que podem ter uma duração grande como podem ser completamente curtas e fugazes e até nem se verificarem, também já passamos por isso, já vimos coisas dessas a acontecer”.

Entrevistado/a 10

- 423) “precisamente como IES que produz boas práticas para promover o bem-estar e a saúde da sua comunidade académica a todos os níveis. A nível da saúde mental, ao nível da atividade física, ao nível da alimentação, do desporto, do envolvimento, da integração e inclusão das pessoas dentro da própria comunidade, na sua relação com o exterior, na promoção destes valores e destas atividades para o exterior”.

Entrevistado/a 11

- 424) “E há uma coisa que me preocupa também muito, que é o facto de darmos aos nossos a melhor qualidade de vida possível dentro da instituição”

**Apêndice vii – adaptação do questionário de satisfação com a comunicação interna
(Downs & Hazen, 1977)**

Pergunta 1. (Reflete a percepção geral dos funcionários sobre o “estado” da comunicação na organização)

Dimensões e enquadramento teórico Downs & Hazen (1977)	Itens Originais	Itens adaptados
<u>Clima Comunicacional</u>		De acordo com a sua percepção geral sobre a comunicação na sua IES, por favor, indique seu grau de concordância com as seguintes afirmações:
	<i>Em que medida as pessoas na minha organização têm competências ótimas enquanto comunicadores</i>	as pessoas na minha organização têm competências comunicacionais
	<i>Em que medida recebo atempadamente a informação necessária para realizar o meu trabalho</i>	recebo atempadamente toda a informação necessária para realizar o meu trabalho
	<i>Em que medida a comunicação da organização motiva e estimula o entusiasmo para alcançar os seus objetivos</i>	a comunicação interna motiva e estimula o entusiasmo para alcançar os objetivos da organização
	<i>Em que medida a comunicação da organização contribui para identificar-me ou para sentir-me uma parte importante da organização</i>	revejo-me nos temas que são comunicados pela organização
	<i>Em que medida os conflitos são geridos de forma apropriada através dos canais de comunicação adequados</i>	os canais de comunicação interna da minha instituição têm ajudado a gerir conflitos
		a comunicação interna da minha instituição promove um clima de confiança e segurança
		a minha organização encoraja a diversidade de opiniões
	Escala: Discordo Totalmente; Discordo; Indiferente; Concordo; Concordo Totalmente	

As duas últimas questões deste grupo foram incluídas para aferir três conceitos: a confiança, segurança psicológica (Kvalnes, 2023; Cunha et al., 2013, p.381) e “vozes dissidentes” (Kang, 2024).

Ainda sobre o papel da confiança, como destacam Huie et al. (2020):

“A confiança desempenha um papel importante no trabalho em equipe e na conclusão eficaz das tarefas. Além disso, a confiança e encoraja feedback honesto, o que melhora a qualidade das informações.” (idibem, 2020, p.36)

Antes de passar ao grupo seguinte do questionário, coloca-se uma questão condicional, por forma a segmentar os inquiridos mediante o cargo que ocupam. As IES integram diversos níveis de direção/chefia. Neste caso concreto, visou-se agrupar em dois conjuntos “chefia/coordenação de equipa” e “não chefia”, sem considerar cargos intermédios, o que pressuporia um estudo prévio bastante mais aprofundado. Na verdade, esta é uma “limitação” apontada ao questionário desenvolvido por Downs & Hazen (Goldhaber, 1993; Clampitt & Downs, 1993).

1.1.

Questão condicional	Nas suas funções atuais, exerce um cargo de chefia ou de coordenação de equipa? Sim (passa para Grupo 2 e depois para a 4.) Não (passa para Grupo 3)
---------------------	--

No caso dos chefes/coordenadores, passamos ao Grupo 2.

Pergunta 2. (Reflete a qualidade e eficácia da comunicação entre supervisores e os seus subordinados diretos)

Dimensões e enquadramento teórico Downs & Hazen (1977)	Itens originais	Questão / Itens adaptados
<u>Comunicação com os Subordinados</u>		Enquanto responsável por uma equipa de trabalho, indique, por favor, o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:
	<i>Em que medida os meus subordinados respondem à comunicação diretiva descendente</i>	a minha equipa responde de forma adequada à comunicação descendente com orientações para o seu trabalho
	<i>Em que medida os meus subordinados são receptivos a avaliação, sugestões e críticas</i>	a minha equipa aceita as avaliações, sugestões e críticas que lhes transmito
	<i>Em que medida eu não tenho um excesso de comunicação</i>	
		a qualidade da informação que recebo da minha equipa contribui para os

		objetivos do meu serviço/ departamento
	<i>Em que medida os meus subordinados se sentem responsáveis por iniciar uma comunicação ascendente exata</i>	a minha equipa revela iniciativa ao iniciar uma comunicação ascendente
	<i>Em que medida os meus subordinados antecipam as minhas necessidades de informação</i>	a minha equipa antecipa as minhas necessidades de informação
		Escala: Discordo Totalmente; Discordo; Indiferente; Concordo; Concordo Totalmente

No item “*Em que medida eu não tenho um excesso de comunicação*”, optou-se pelo seu “desdobramento”: questionamos, por um lado a quantidade de informação e no item seguinte, a qualidade/relevância da mesma.

Pergunta 3. (Reflete a eficácia da comunicação direta entre o trabalhador e seu supervisor imediato)

Dimensões e enquadramento teórico Downs & Hazen (1977)	Itens originais	Questão / Itens adaptados
<u>Comunicação com o Supervisor</u>		Atendendo à atuação da sua chefia / coordenação direta, indique, por favor, o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:
	<i>Em que medida o meu supervisor ouve-me e dedica-me atenção</i>	o meu supervisor escuta o que lhe digo
	<i>Em que medida o meu supervisor disponibiliza apoio para resolver problemas relacionados com o trabalho</i>	o meu supervisor disponibiliza-se para me apoiar e para resolver problemas com a minha função / carreira
	<i>Em que medida o meu supervisor confia em mim</i>	o meu supervisor confia no meu trabalho
	<i>Em que medida o meu supervisor é aberto a ideias</i>	o meu supervisor está aberto a novas ideias que lhe proponho
	<i>Em que medida o grau de supervisão que recebo é adequado</i>	o apoio do meu supervisor é adequado à minha situação
		o meu supervisor estimula uma comunicação transparente entre a equipa

		Escala: Discordo Totalmente; Discordo; indiferente; Concordo; Concordo Totalmente
--	--	--

Optou-se por incluir mais item, que permita verificar a abertura para opiniões “dissidentes”. Ainda como enquadramento teórico, apoiamos-nos em Cunha et al., 2013; Huie et al., 2020; Kvalnes, 2023; Kang, 2024.

Pergunta 4. (Reflete o feedback que os trabalhadores recebem sobre o seu desempenho)

Dimensões e enquadramento teórico Downs & Hazen (1977)	Itens originais	Questão / Itens adaptados
<u>Feedback Pessoal</u>		Considerando o impacto na sua realização pessoal, indique, por favor, o seu nível de satisfação em relação ao feedback que recebe sobre:
	<i>Informações sobre a comparação do meu trabalho com o de outros</i>	a comparação do meu trabalho com o trabalho de outros elementos da equipa
	<i>Informação sobre como estou a ser julgado</i>	a forma como sou avaliado/a
	<i>Reconhecimento dos meus esforços</i>	o reconhecimento dos meus esforços
	<i>Relatórios sobre como os problemas no meu trabalho estão a ser resolvidos</i>	a forma como os problemas relacionados com as minhas tarefas são resolvidos
		o progresso no desempenho das minhas tarefas
	<i>Em que medida os meus superiores sabem e compreendem os problemas enfrentados pelos subordinados</i>	a forma como são solucionados os problemas da equipa
		Escala: Muito insatisfeito/a, Insatisfeito/a, Indiferente, Satisfeito/a, Muito satisfeito/a

O segundo item original considera o termo “ *julgado*” e optou-se por usar “*avaliado/a*”, retirando a carga negativa. Ainda no item “*Relatórios sobre como os problemas no meu trabalho estão a ser resolvidos*”, optou-se por desdobrar: remete-se para uma ação mais imediata (são resolvidos) e, no quinto item, relacionado com as tarefas que o trabalhador realiza, ao colocar a tónica no “*progresso*” sugere uma ideia de continuidade. No item “*Em que medida os meus superiores sabem e compreendem os problemas enfrentados pelos subordinados*”, optou-se por uma reformulação que pressupõe uma ação direta. A formulação original acentua a compreensão dos

superiores sobre os problemas enfrentados pelos subordinados, já a nossa proposta remete especificamente para a eficácia da ação das chefias/coordenadores.

“a comunicação interna é a principal responsável por alimentar o mecanismo do feedback, fortalecendo as interações entre líderes e liderados. Quando os funcionários percebem que suas opiniões são levadas a sério, sentem-se mais motivados, o que contribui para um ambiente de trabalho mais positivo e colaborativo. O feedback está diretamente conectado com saúde e bem-estar, e sem isso as pessoas não têm engajamento” (Viviane Furquim, diretora de Pessoas e Performance da Meta⁵⁶).

Após este grupo, considerou-se pertinente introduzir uma questão para avaliar o nível de motivação dos inquiridos.

Pergunta 5.

Dimensão	Questão extra
Motivação	No desempenho das suas tarefas atuais, de 1 (Totalmente desmotivado/a) a 5 (Totalmente Motivado/a), indique, por favor, o seu grau de motivação
Enquadramento Teórico: "Quando um funcionário se sente valorizado, ouvido e apoiado, prospera no ambiente de trabalho" (Huie et al., 2020, p.38).	

Pergunta 6. (Reflete a satisfação dos trabalhadores com as informações que recebem sobre a organização, envolvendo o seu ambiente de trabalho imediato)

Dimensões e enquadramento teórico Downs & Hazen (1977)	Itens originais	Questão / Itens adaptados
<u>Integração Organizacional</u>		Indique, por favor, o seu grau de satisfação com a informação que recebe sobre:
	<i>Informação sobre os benefícios e salários dos trabalhadores</i>	a gestão e benefícios da minha carreira
	<i>Notícias sobre os trabalhadores</i>	notícias sobre outros trabalhadores da organização
	<i>Informação sobre normas e objetivos departamentais</i>	procedimentos e objetivos da organização
	<i>Informação sobre os requisitos do meu trabalho</i>	as especificidades da minha função / cargo
	<i>Informação sobre o meu progresso no meu trabalho</i>	o meu contributo para os objetivos da organização

⁵⁶ *Feedback e comunicação interna: uma combinação que engaja e fortalece a confiança do colaborador (2024).* Consultado a 1 de agosto 2024 em. <https://portaldacomunicacao.com.br/2024/06/feedback-e-comunicacao-interna-uma-combinacao-que-engaja-e-fortalece-a-confianca-do-colaborador/>

		as iniciativas dirigidas aos trabalhadores (bem-estar)
		a formação para melhorar as minhas competências comunicacionais / relacionais
		Escala: Muito insatisfeito/a, Insatisfeito/a, Indiferente, Satisfeito/a, Muito satisfeito/a

Neste grupo, optamos por introduzir mais dois itens: um relacionado com o bem-estar e outro destinado a aferir o incentivo do desenvolvimento das competências comunicacionais dos trabalhadores (Cowie, 2019)”. Como referem Wilcox et al. (2015, p.497) “a moral dos funcionários é importante, e um bom programa de comunicação faz muito para manter alta produtividade e retenção de funcionários”.

Considerou-se também importante a introdução de mais uma questão que permita avaliar diretamente o nível de satisfação com a função desempenhada.

Pergunta 7.

Dimensão	Questão extra
Satisfação com o trabalho	Considerando a função que exerce atualmente na sua Instituição de Ensino Superior, de 1 (Muito Insatisfeito) a 5 (Muito Satisfeito), indique, por favor, qual o seu nível de satisfação:
Enquadramento Teórico: Downs & Hazen (1977); Guo & Wu (2015).	
“A satisfação no trabalho é relevante para todos aqueles que se interessam pela avaliação subjetiva das condições de trabalho, como responsabilidade, variedade de tarefas ou exigências de comunicação, pois a satisfação no trabalho é supostamente fortemente influenciada por essas condições. (...) Através da pesquisa sobre a satisfação no trabalho, os comportamentos organizacionais, positivos e negativos, dos funcionários podem ser antecipados” (Guo & Wu, 2015, p.214)	

Pergunta 8. (Reflete a comunicação entre colegas e departamentos no mesmo nível organizacional, permitindo detetar fluxos de comunicação)

Dimensões e enquadramento teórico Downs & Hazen (1977)	Itens originais	Questão / Itens adaptados
<u>Comunicação Horizontal</u>		Considerando a dinâmica da comunicação na sua Instituição de Ensino Superior, indique, por favor, o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:
	<i>Em que medida o "passa palavra/rumor" está ativo na nossa organização</i>	a informação circula essencialmente através de rumores

	<i>Em que medida a comunicação horizontal com outros trabalhadores é exata e de fluxo livre</i>	a comunicação entre trabalhadores dos vários serviços/departamentos é frequente
		a comunicação entre trabalhadores dos vários serviços/departamentos envolve essencialmente questões relacionadas com as tarefas a executar.
	<i>Em que medida as práticas de comunicação são adaptáveis a emergências</i>	em situações de crise, as práticas de comunicação são adequadas
	<i>Em que medida o meu grupo de trabalho é compatível</i>	a comunicação entre os membros do meu grupo de trabalho é assertiva
	<i>Em que medida a comunicação informal é ativa e exata</i>	a comunicação informal é exata
		a comunicação com trabalhadores do mesmo serviço/departamento das outras unidades orgânicas é frequente Escala: Discordo Totalmente; Discordo; Indiferente; Concordo; Concordo Totalmente

O desdobramento do segundo item permite verificar a frequência e o conteúdo envolvido na comunicação. Acrescentou-se um último item para perceber em que medida a comunicação entre trabalhadores do mesmo serviço, mas de outras unidades orgânicas da IES, se verifica.

Pergunta 9. (Reflete a eficácia dos principais meios de comunicação da organização e as preferências dos trabalhadores relativamente aos canais)

Dimensões e enquadramento teórico Downs & Hazen (1977)	Itens	Questão / Itens adaptados
<u>Qualidade dos Media</u>		Relativamente à adequação dos canais de comunicação, indique, por favor, o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:
	<i>Em que medida as publicações da organização são interessantes e úteis</i>	os canais de comunicação interna (suporte papel; digital; multimédia) utilizados são interessantes e úteis
	<i>Em que medida as reuniões são bem organizadas</i>	as reuniões são estruturadas e contribuem para esclarecer as minhas dúvidas
	<i>Em que medida as diretivas escritas e os relatórios são claros e concisos</i>	a comunicação escrita (ofícios, emails, avisos) é objetiva e clara
	<i>Em que medida as atitudes perante a comunicação na</i>	as atitudes em relação à comunicação na organização são essencialmente positivas

	<i>organizações são essencialmente saudáveis</i>	
	<i>Em que medida a quantidade de comunicação na organização é adequada</i>	a frequência da comunicação na organização é adequada
		a qualidade da comunicação é positiva
		a quantidade de canais de comunicação disponibilizada é adequada
		Escala: Discordo Totalmente; Discordo; Indiferente; Concordo; Concordo Totalmente

No item “*Em que medida a quantidade de comunicação na organização é adequada*”, optamos por aferir a frequência da comunicação e, através de mais dois itens: um que envolve a qualidade da comunicação e o número de canais de comunicação disponibilizados pela IES. Estes dados são importantes, uma vez que, de acordo com Walden & Westerman (2018, p.605):

“Um indivíduo deve perceber uma disposição dos seus gestores para o apoiar e que a informação está a ser distribuída adequadamente por toda a organização. Este facto, melhora a relação de troca social ao demonstrar aos trabalhadores que a organização se preocupa com eles e que deseja que estes tenham sucesso por eles próprios (não apenas para o benefício financeiro da organização).”

Considerou-se, ainda, pertinente introduzir uma questão sobre a preferência pelos canais de comunicação.

Pergunta 10.

Dimensão	Questão extra
Preferência Canais Comunicação	<p>Em relação à forma como recebe informação, quais os canais da sua preferência? (das opções disponíveis, por favor, selecione no máximo cinco).</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Newsletter</i> • Intranet • Reuniões presenciais • Email • <i>WhatsApp</i> • Reuniões Virtuais (<i>Microsoft Teams; Zoom; Google Meet</i>, outros semelhantes) • Encontros informais • Despachos • Revistas Internas • Plataformas Colaborativas Digitais (<i>Slack; Trello</i>, outras semelhantes)
<p><i>Enquadramento Teórico:</i> “Explorar a satisfação com os meios de comunicação usados na comunicação organizacional representa um elemento-chave na gestão da comunicação interna” (Verčič & Špoljarić, 2020, p.4).</p>	

Pergunta 11. (Reflete se os trabalhadores recebem ou não informações, com origem num contexto mais alargado e com interferência no seu envolvimento com a organização)

Dimensões e enquadramento teórico Downs & Hazen (1977)	Itens	Enquadramento teórico
<u>Perspetiva Organizacional</u>		Indique, por favor, o seu grau de satisfação relativamente à informação que recebe da sua IES sobre:
	<i>Informação sobre políticas e objetivos da organização</i>	o plano estratégico (onde se incluem a missão, visão, os valores, os objetivos estratégicos e políticas globais, nomeadamente as que se relacionam com a gestão da comunicação)
		o plano anual de atividades (ações concretas para cumprimento da estratégia da IES)
	<i>Informação sobre ações do governo que afetem a minha organização</i>	as ações e políticas do Governo que afetam as relações com a Instituição
	<i>Informação sobre lucros e situação financeira da organização</i>	a situação financeira da minha Instituição
	<i>Informação sobre conquistas e/ou fracassos da organização</i>	as notícias sobre sucessos/prémios alcançados na IES
	<i>Informação sobre as relações com sindicatos</i>	o desempenho da minha Instituição comparativamente a outras IES Escala: Muito insatisfeito/a, Insatisfeito/a, Indiferente, Satisfeito/a, Muito satisfeito/a

No primeiro item, considerou-se que as políticas e os objetivos são demasiado vastos, pelo que se optou por designar concretamente “plano estratégico” e “plano anual”. Não foi considerado o item original “*Informação sobre as relações com sindicatos*”, por não ser um tema presente em todas as IES.

Considerou-se também relevante aferir a identificação do/a trabalhador/a com a política de comunicação da IES.

Pergunta 12.

Dimensão	Questão extra
Identificação com a comunicação na organização	De 1 (Não me identifico de todo) e 5 (Identifico-me totalmente), indique, por favor, em que medida se identifica com a política de comunicação na sua Instituição de Ensino Superior:
<i>Enquadramento Teórico:</i> “Um colaborador que se sinta envolvido com a organização que representa, além de ter uma postura positiva face ao trabalho que desenvolve, acredita e identifica-se com ela” (Brandão; 2018, p.95).	

E antes da seção destinada à caracterização sociodemográfica, colocamos uma questão de resposta aberta, sobre os valores que os inquiridos identificam relativamente à sua IES.

Pergunta 13.

Dimensão	Questão extra
Valores institucionais / cultura organizacional	Indique, por favor, três valores que caracterizem a sua Instituição de Ensino Superior: (resposta curta aberta)
<i>Enquadramento Teórico:</i> “ a cultura organizacional transmite um senso de identidade aos funcionários, fornece diretrizes não escritas e muitas vezes não faladas sobre como se comportar na organização, e aumenta a estabilidade do sistema social que eles experimentam” (Cameron & Quinn, 2006, p.16).	

Apêndice viii – Pedido de participação no preenchimento do inquérito por questionário

Assunto: **Estudo | Satisfação com a Comunicação Interna, de Docentes e Não Docentes, nas Instituições de Ensino Superior, em Portugal.**

Ex.mo/a Senhor/a, boa tarde

O meu nome é Patrícia Nunes e, no âmbito da realização da dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Relações Públicas, na Escola Superior de Comunicação Social - IPL, solicito a sua colaboração e participação neste estudo sobre a **Satisfação com a Comunicação Interna, de Docentes e Não Docentes, nas Instituições de Ensino Superior**, e cujo link aqui partilho:

[Satisfação com a Comunicação Interna: uma avaliação nas Instituições de Ensino Superior Públicas em Portugal.](#)

A sua participação é voluntária e muito importante! Só com o seu contributo, será possível reunir dados expressivos para este estudo.

As respostas são **confidenciais e anónimas**. Para obter o maior número de resultados válidos, peço, por favor, que chegue até ao final do questionário.

Estima-se que tome cerca de 10 minutos do seu tempo. A informação recolhida será utilizada exclusivamente na **realização de atividades de natureza académica** e as **respostas não ficam associadas ao seu e-mail**.

Se tiver qualquer dúvida ou alguma questão em relação ao estudo, por favor, contacte-me através do email: 13708@alunos.escs.ipl.pt

Muito obrigada pela sua colaboração neste projeto académico!

Cordialmente,
Patrícia Nunes

Apêndice ix – Respondentes por instituição de ensino superior

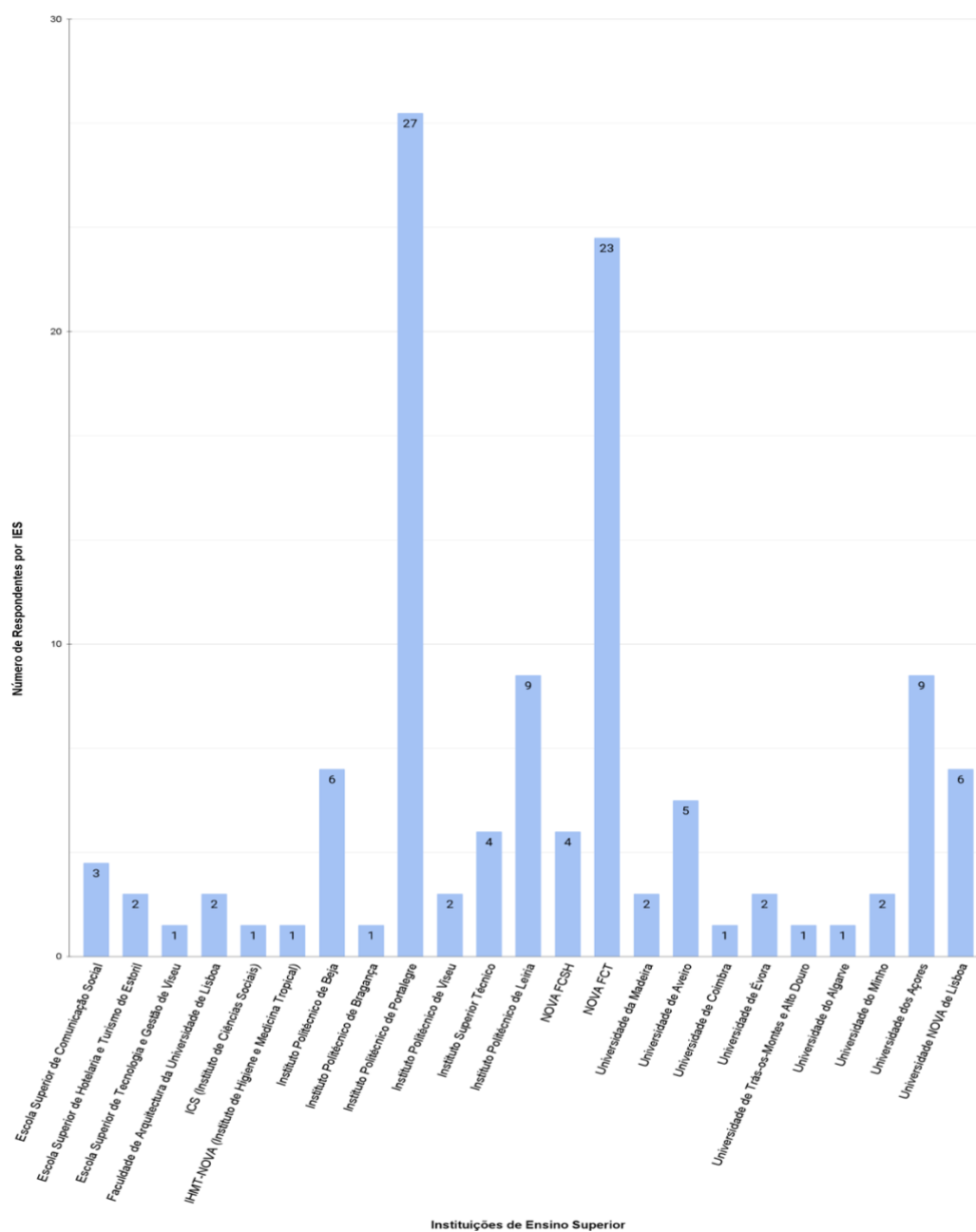


Figura 6. Respondentes por Instituição de Ensino Superior

Apêndice x – Figuras e tabelas de resultados obtidos para cada uma das oito dimensões da satisfação com a CI

Pergunta 1 – De acordo com a sua percepção geral sobre a comunicação na sua IES, indique, por favor, o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

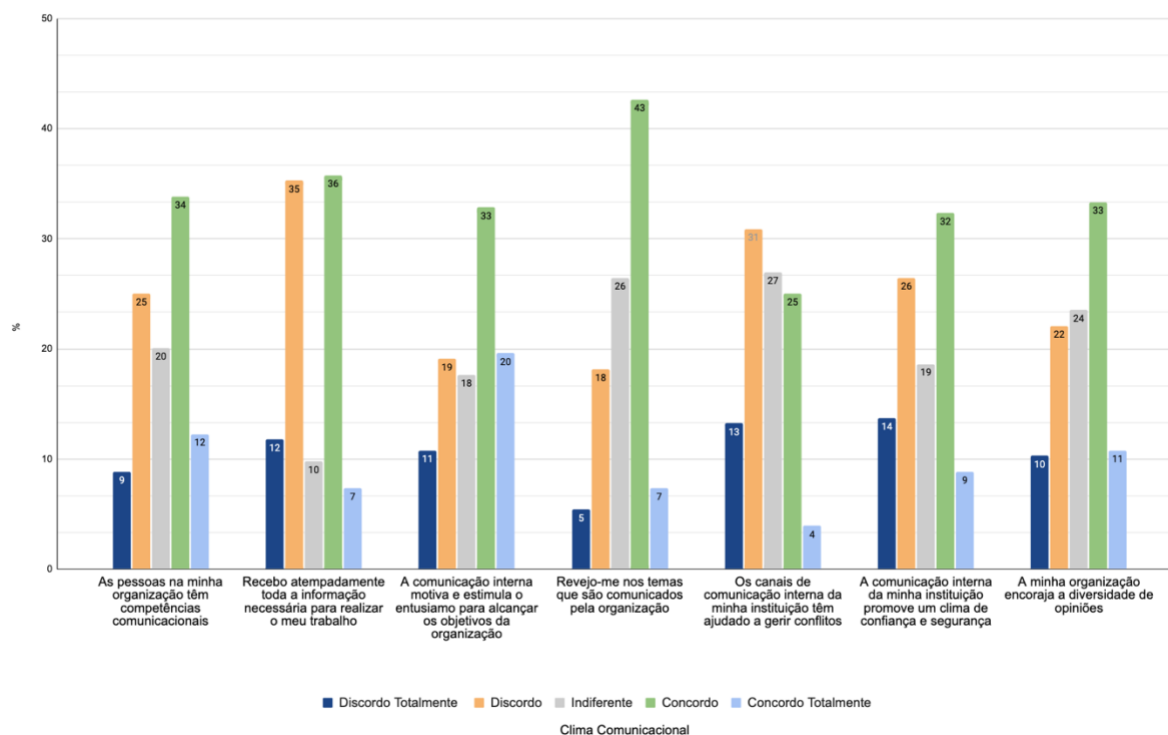


Figura 7. Avaliação da satisfação com a comunicação interna – dimensão clima comunicacional

Tabela 39. Avaliação da satisfação com a comunicação interna – dimensão clima comunicacional

<i>Item / Avaliação</i>	<i>Dis.Totalmente -1-</i>	<i>Discordo -2-</i>	<i>Indiferente -3-</i>	<i>Concordo -4-</i>	<i>Conc.Totalmente -5-</i>	<i>Mediana do item</i>
As pessoas na minha organização têm competências comunicacionais	18 (9%)	51 (25%)	41 (20%)	69 (34%)	25 (12%)	3
Recebo atempadamente toda a informação necessária para realizar o meu trabalho	24 (12%)	72 (35%)	20 (10%)	73 (36%)	15 (7%)	3
A comunicação interna motiva e estimula o entusiasmo para alcançar os objetivos da organização	22 (11%)	39 (19%)	36 (18%)	67 (33%)	40 (20%)	4
Revejo-me nos temas que são comunicados pela organização	11 (5%)	37 (18%)	54 (26%)	87 (43%)	15 (7%)	3,5
Os canais de comunicação interna da minha instituição têm ajudado a gerir conflitos	27 (13%)	63 (31%)	55 (27%)	51 (25%)	8 (4%)	3
A comunicação interna da minha instituição promove um clima de confiança e segurança	28 (14%)	54 (26%)	38 (19%)	66 (32%)	18 (9%)	3
A minha organização encoraja a diversidade de opiniões	21 (10%)	45 (22%)	48 (24%)	68 (33%)	22 (11%)	3
Dados Gerais da Dimensão Clima de Comunicação (N204)						
Moda= 4 / Mediana=3 / Média= 3,04						

Pergunta 2 – Enquanto responsável por uma equipa de trabalho, indique, por favor, o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

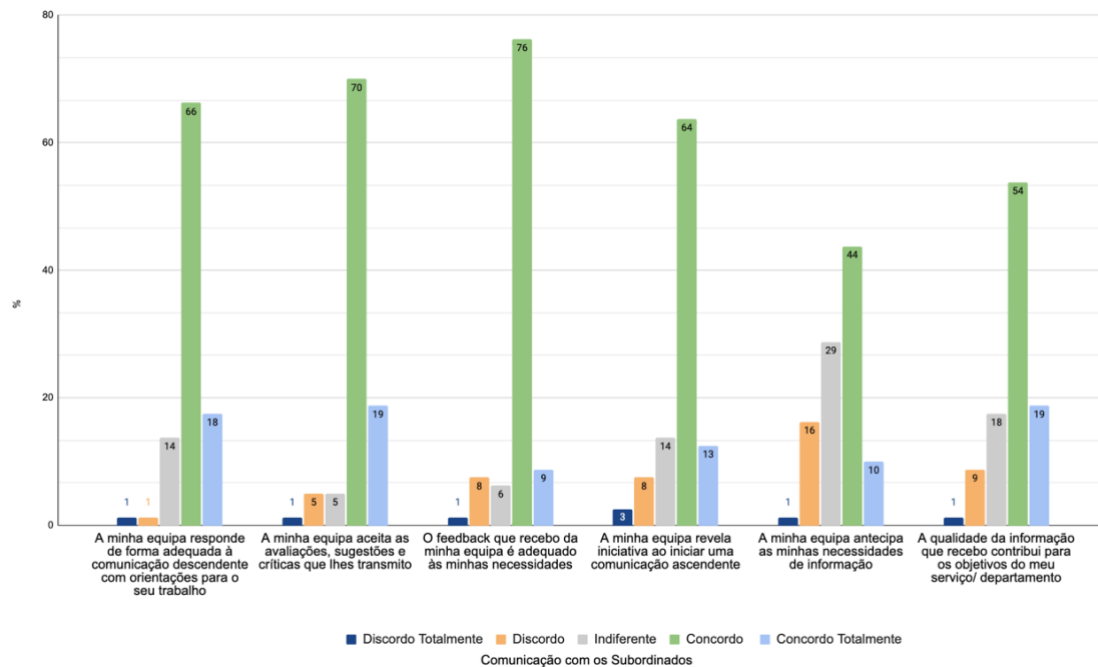


Figura 8. Avaliação da satisfação com a comunicação interna – dimensão comunicação com os subordinados

Tabela 40. Avaliação da satisfação com a comunicação interna – dimensão comunicação com os subordinados

<i>Item / Avaliação</i>	<i>Dis.Totalmente -1-</i>	<i>Discordo -2-</i>	<i>Indiferente -3-</i>	<i>Concordo -4-</i>	<i>Conc.Totalmente -5-</i>	<i>Mediana do item</i>
A minha equipa responde de forma adequada à comunicação descendente com orientações para o seu trabalho	1 (1%)	1 (1%)	11 (14%)	53 (66%)	14 (18%)	4
A minha equipa aceita as avaliações, sugestões e críticas que lhes transmito	1 (1%)	4 (5%)	4 (5%)	56 (70%)	15 (19%)	4
O feedback que recebo da minha equipa é adequado às minhas necessidades	1 (1%)	6 (8%)	5 (6%)	61 (76%)	7 (9%)	4
A minha equipa revela iniciativa ao iniciar uma comunicação ascendente	2 (3%)	6 (8%)	11 (14%)	51 (64%)	10 (13%)	4
A minha equipa antecipa as minhas necessidades de informação	1 (1%)	13 (16%)	23 (29%)	35 (44%)	8 (10%)	4
A qualidade da informação que recebo contribui para os objetivos do meu serviço/ departamento	1 (1%)	7 (9%)	14 (18%)	43 (54%)	15 (19%)	4

Dados Gerais da Dimensão Comunicação com os Subordinados (N80)

Moda= 4 / Mediana=4 / Média= 3,85

Pergunta 3 – Atendendo ao desempenho da sua chefia/coordenação direta, indique, por favor, o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

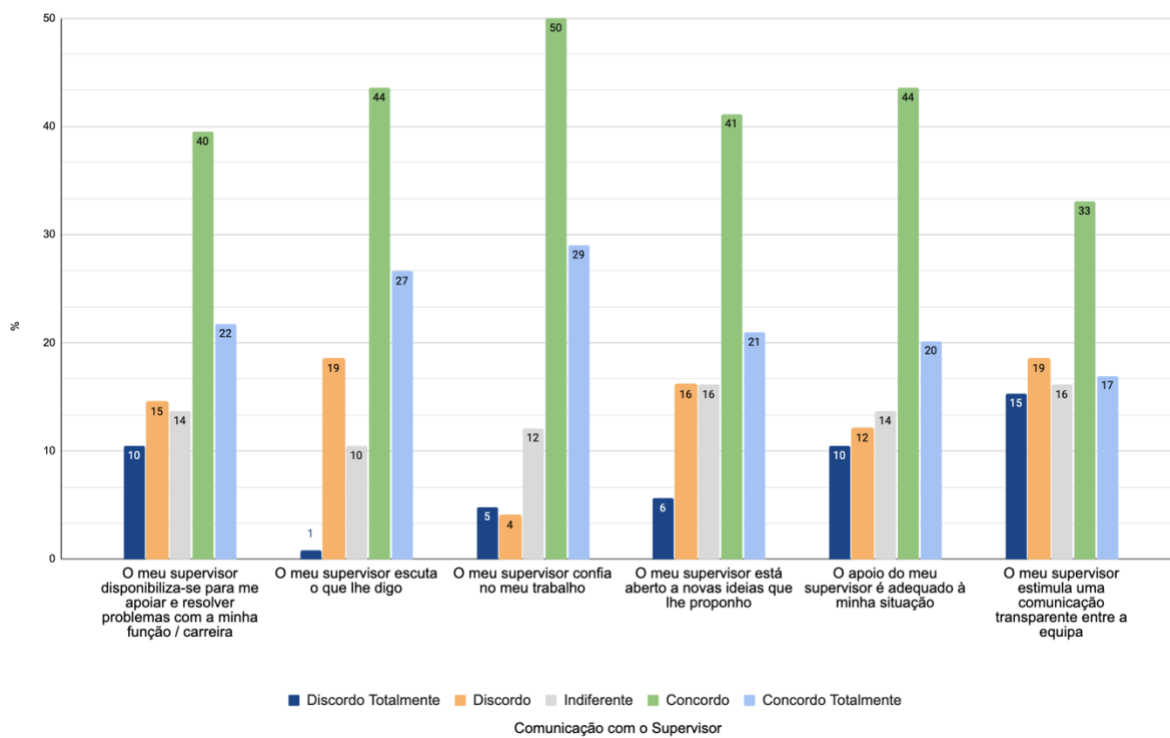


Figura 9. Avaliação da satisfação com a comunicação interna– dimensão comunicação com o supervisor

Tabela 41. Avaliação da satisfação com a comunicação interna – dimensão comunicação com o supervisor

<i>Item / Avaliação</i>	<i>Dis.Totalmente</i> -1-	<i>Discordo</i> -2-	<i>Indiferente</i> -3-	<i>Concordo</i> -4-	<i>Conc.Totalmente</i> -5-	<i>Mediana do item</i>
O meu supervisor disponibiliza-se para me apoiar e resolver problemas com a minha função / carreira	13 (10%)	18 (15%)	17 (14%)	49 (40%)	27 (22%)	4
O meu supervisor escuta o que lhe digo	1 (1%)	23 (19%)	13 (10%)	54 (44%)	33 (27%)	4
O meu supervisor confia no meu trabalho	6 (5%)	5 (4%)	15 (12%)	62 (50%)	36 (29%)	4
O meu supervisor está aberto a novas ideias que lhe proponho	7 (6%)	20 (16%)	20 (16%)	51 (41%)	26 (21%)	4
O apoio do meu supervisor é adequado à minha situação	13 (10%)	15 (12%)	17 (14%)	54 (44%)	25 (21%)	4
O meu supervisor estimula uma comunicação transparente entre a equipa	19 (15%)	23 (19%)	20 (16%)	41 (33%)	21 (17%)	3,5

Dados Gerais da Dimensão Comunicação com o Supervisor (N124)

Moda= 4 / Mediana=4 / Média= 3,59

Pergunta 4 – Considerando o impacto na sua realização pessoal, indique, por favor, o seu nível de satisfação em relação ao feedback que recebe da sua chefia direta sobre:

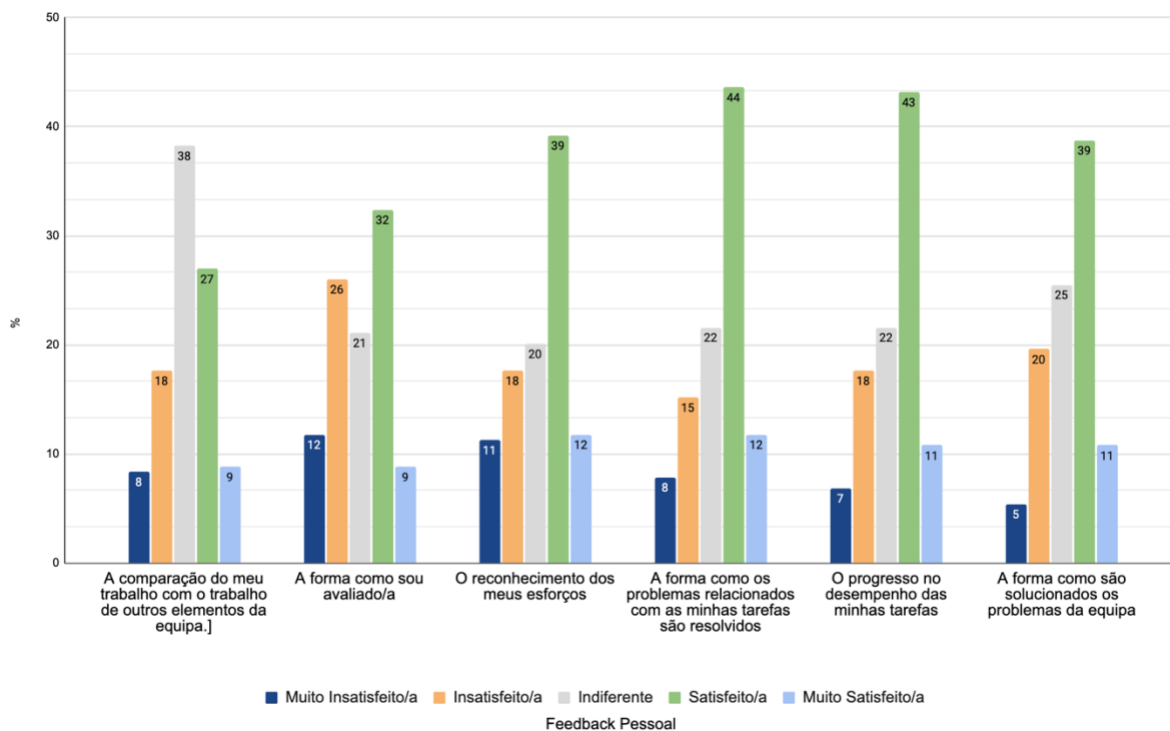


Figura 10. Avaliação da satisfação com a comunicação interna – dimensão feedback pessoal

Tabela 42. Avaliação da satisfação com a comunicação interna – dimensão feedback pessoal

<i>Item / Avaliação</i>	<i>Muito Insatisf. -1-</i>	<i>Insatisfeito/a -2-</i>	<i>Indiferente -3-</i>	<i>Satisfeito/a -4-</i>	<i>Muito Satisf. -5-</i>	<i>Mediana do item</i>
A comparação do meu trabalho com o trabalho de outros elementos da equipa	17 (8%)	36 (18%)	78 (38%)	55 (27%)	18 (9%)	3
A forma como sou avaliado/a	24 (12%)	53 (26%)	43 (21%)	66 (32%)	18 (9%)	3
O reconhecimento dos meus esforços	23 (11%)	36 (18%)	41 (20%)	80 (39%)	24 (12%)	4
A forma como os problemas relacionados com as minhas tarefas são resolvidos	16 (8%)	31 (15%)	44 (22%)	89 (44%)	24 (12%)	4
O progresso no desempenho das minhas tarefas	14 (7%)	36 (18%)	44 (22%)	88 (43%)	22 (11%)	4
A forma como são solucionados os problemas da equipa	11 (5%)	40 (20%)	52 (25%)	79 (39%)	22 (11%)	3

Dados Gerais da Dimensão Feedback Pessoal (N204)

Moda= 4 / Mediana=3 / Média= 3, 24

Pergunta 6 – No contexto do seu ambiente de trabalho mais imediato, indique, por favor, o seu grau de satisfação com a informação que recebe sobre os seguintes temas:

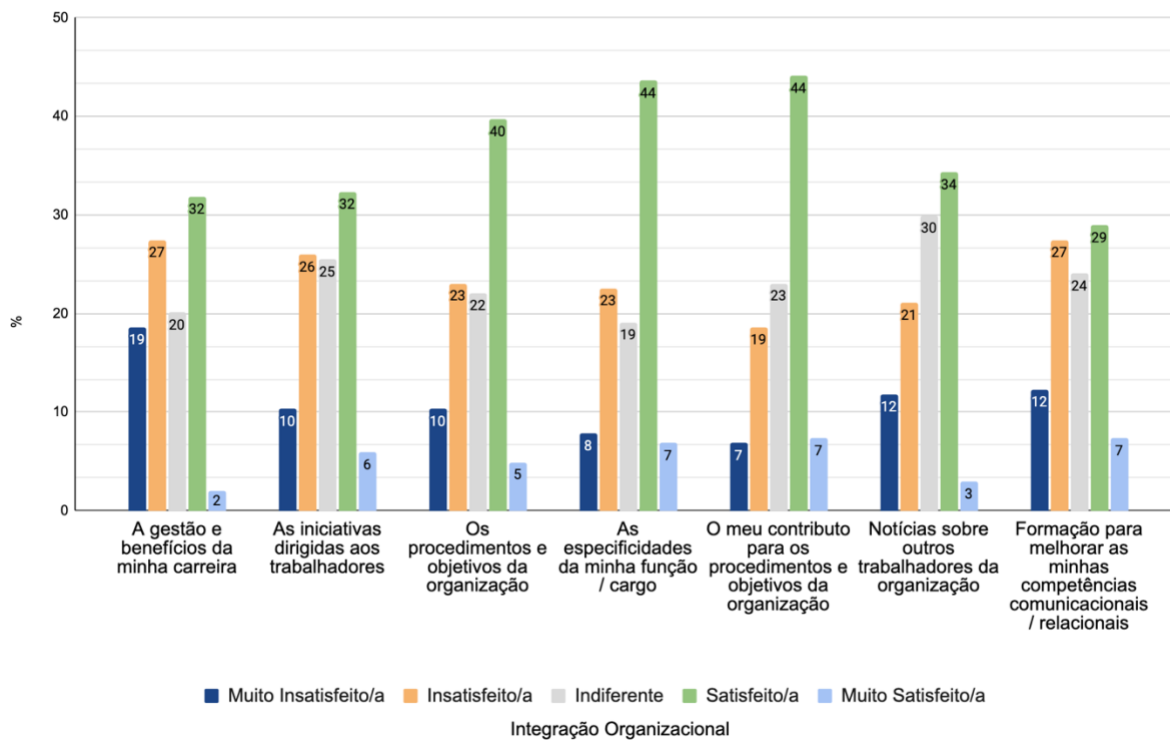


Figura 11. Avaliação da satisfação com a comunicação interna – dimensão integração organizacional

Tabela 43. Avaliação da satisfação com a comunicação interna – dimensão integração organizacional

<i>Item / Avaliação</i>	<i>Muito Insatisf. -1-</i>	<i>Insatisfeito/a -2-</i>	<i>Indiferente -3-</i>	<i>Satisfeito/a -4-</i>	<i>Muito Satisf. -5-</i>	<i>Mediana do item</i>
A gestão e benefícios da minha carreira	38 (19%)	56 (27%)	41 (20%)	65 (32%)	4 (2%)	3
As iniciativas dirigidas aos trabalhadores	21 (10%)	53 (26%)	52 (25%)	66 (32%)	12 (6%)	3
Os procedimentos e objetivos da organização	21 (10%)	47 (23%)	45 (22%)	81 (40%)	10 (5%)	3
As especificidades da minha função / cargo	16 (8%)	46 (23%)	39 (19%)	89 (44%)	14 (7%)	4
O meu contributo para os procedimentos e objetivos da organização	14 (7%)	38 (19%)	47 (23%)	90 (44%)	15 (7%)	4
Notícias sobre outros trabalhadores da organização	24 (12%)	43 (21%)	61 (30%)	70 (34%)	6 (3%)	3
Formação para melhorar as minhas competências comunicacionais / relacionais	25 (12%)	56 (27%)	49 (24%)	59 (29%)	15 (7%)	3

Dados Gerais da Dimensão Integração Organizacional (N204)

Moda= 4 / Mediana=3 / Média= 3

Pergunta 8 – Considerando a dinâmica da comunicação na sua Instituição de Ensino Superior, indique, por favor, o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

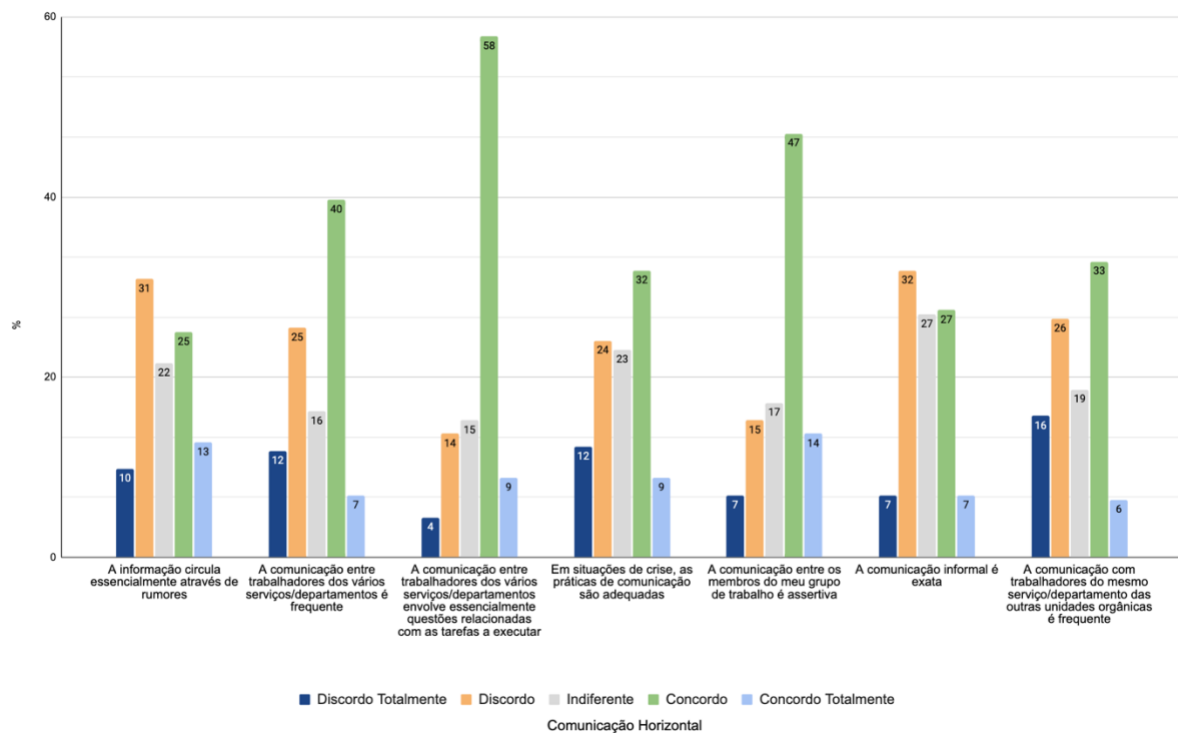


Figura 12. Avaliação da satisfação com a comunicação interna – dimensão comunicação horizontal

Tabela 44. Avaliação da satisfação com a comunicação interna – dimensão comunicação horizontal

<i>Item / Avaliação</i>	<i>Dis.Totalmente</i> -1-	<i>Discordo</i> -2-	<i>Indiferente</i> -3-	<i>Concordo</i> -4-	<i>Conc.Totalmente</i> -5-	<i>Mediana do item</i>
A informação circula essencialmente através de rumores	20 (10%)	63 (31%)	44 (22%)	51 (25%)	26 (13%)	3
A comunicação entre trabalhadores dos vários serviços/departamentos é frequente	24 (12%)	52 (25%)	33 (16%)	81 (40%)	14 (7%)	3
A comunicação entre trabalhadores dos vários serviços/departamentos envolve essencialmente questões relacionadas com as tarefas a executar	9 (4%)	28 (14%)	31 (15%)	118 (58%)	18 (9%)	4
Em situações de crise, as práticas de comunicação são adequadas	25 (12%)	49 (24%)	47 (23%)	65 (32%)	18 (9%)	3
A comunicação entre os membros do meu grupo de trabalho é assertiva	14 (7%)	31 (15%)	35 (17%)	96 (47%)	28 (14%)	4
A comunicação informal é exata	14 (7%)	65 (32%)	55 (27%)	56 (27%)	14 (7%)	3
A comunicação com trabalhadores do mesmo serviço/departamento das outras unidades orgânicas é frequente	32 (16%)	54 (26%)	38 (19%)	67 (33%)	13 (6%)	3

Dados Gerais da Dimensão Comunicação Horizontal (N204)

Moda= 4 / Mediana=3 / Média= 3,11

Pergunta 9 – Relativamente à adequação dos canais de comunicação, indique, por favor, o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

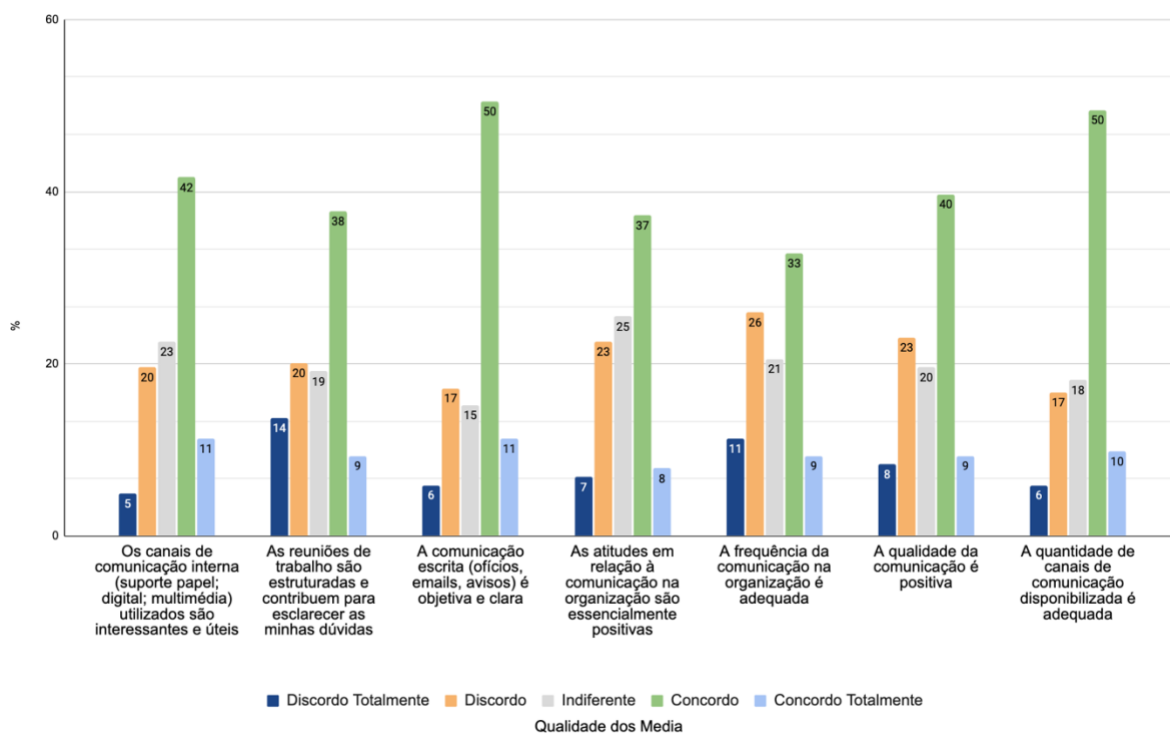


Figura 13. Avaliação da satisfação com a comunicação interna – dimensão qualidade dos media

Tabela 45. Avaliação da satisfação com a comunicação interna – dimensão qualidade dos media

<i>Item / Avaliação</i>	<i>Dis.Totalmente -1-</i>	<i>Discordo -2-</i>	<i>Indiferente -3-</i>	<i>Concordo -4-</i>	<i>Conc.Totalmente -5-</i>	<i>Mediana do item</i>
Os canais de comunicação interna (suporte papel; digital; multimédia) utilizados são interessantes e úteis	10 (5%)	40 (20%)	46 (23%)	85 (42%)	23 (11%)	4
As reuniões de trabalho são estruturadas e contribuem para esclarecer as minhas dúvidas	28 (14%)	41 (20%)	39 (19%)	77 (38%)	19 (9%)	3
A comunicação escrita (ofícios, emails, avisos) é objetiva e clara	12 (6%)	35 (17%)	31 (15%)	103 (50%)	23 (11%)	4
As atitudes em relação à comunicação na organização são essencialmente positivas	14 (7%)	46 (23%)	52 (25%)	76 (37%)	16 (8%)	3
A frequência da comunicação na organização é adequada	23 (11%)	53 (26%)	42 (21%)	67 (33%)	19 (9%)	3
A qualidade da comunicação é positiva	17 (8%)	47 (23%)	40 (20%)	81 (40%)	19 (9%)	3
A quantidade de canais de comunicação disponibilizada é adequada	12 (6%)	34 (17%)	37 (18%)	101 (50%)	20 (10%)	4

Dados Gerais da Dimensão Qualidade dos Media (N204)

Moda= 4 / Mediana=3,5 / Média= 3,15

Pergunta 11 – No contexto organizacional, indique, por favor, o seu grau de satisfação relativamente à informação que recebe sobre:

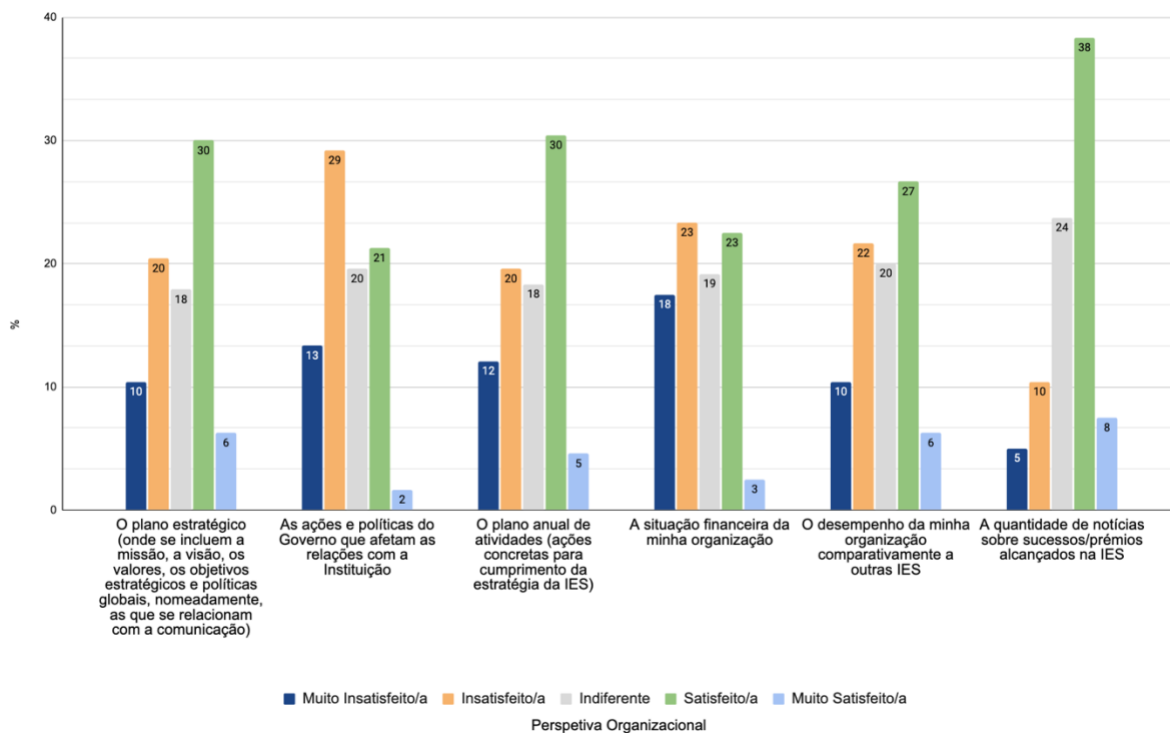


Figura 14. Avaliação da satisfação com a comunicação interna – dimensão perspetiva organizacional

Tabela 46. Avaliação da satisfação com a comunicação interna – dimensão perspectiva organizacional

<i>Item / Avaliação</i>	<i>Muito Insatisf. -1-</i>	<i>Insatisfeito/a -2-</i>	<i>Indiferente -3-</i>	<i>Satisfeito/a -4-</i>	<i>Muito Satisf. -5-</i>	<i>Mediana do item</i>
O plano estratégico (onde se incluem a missão, a visão, os valores, os objetivos estratégicos e políticas globais, nomeadamente, as que se relacionam com a comunicação)	25 (10%)	49 (20%)	43 (18%)	72 (30%)	15 (6%)	3
As ações e políticas do Governo que afetam as relações com a Instituição	32 (13%)	70 (29%)	47 (20%)	51 (21%)	4 (2%)	2,5
O plano anual de atividades (ações concretas para cumprimento da estratégia da IES)	29 (12%)	47 (20%)	44 (18%)	73 (30%)	11 (5%)	3
A situação financeira da minha organização.	42 (18%)	56 (23%)	46 (19%)	54 (23%)	6 (3%)	3
O desempenho da minha organização comparativamente a outras IES.	25 (10%)	52 (22%)	48 (20%)	64 (27%)	15 (6%)	3
A quantidade de notícias sobre sucessos/prémios alcançados na IES	12 (5%)	25 (10%)	57 (24%)	92 (38%)	18 (8%)	4

Dados Gerais da Dimensão Perspetiva Organizacional (N204)

Moda= 4 / Mediana=3 / Média= 2,92

Apêndice xi – Instituições de Ensino Superior Público em Portugal

Tabela 47. *Instituições de Ensino Superior, com unidades orgânicas por natureza de estabelecimento e tipologia, 2021/2022*

Natureza e tipologia	Continente						Região Autónoma dos Açores	Região Autónoma da Madeira
	Total	Norte	Centro	Área Metropolitana de Lisboa	Alentejo	Algarve		
Estabelecimentos de Ensino Superior	288	272	95	54	91	20	12	8
Universitário (com unidades orgânicas)	127	119	38	18	52	5	6	4
Politécnico (com unidades orgânicas)	161	153	57	36	39	15	6	4

Fonte: EURYDICE (2024)

Tabela 48. *Estabelecimentos de ensino com unidades orgânicas, por natureza e tipo de ensino 2020/202*

Estabelecimentos de Ensino		Regime	
		Público	Privado
Universitários (com UO)	127	85	42
Politécnicos (com UO)	161	103	58
Total	288	188	100

Fonte: Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (n.d.)

Tabela 49. *Instituições de Ensino Superior Público Universitário e respectivas Unidades Orgânicas*

INSTITUIÇÕES DE ENSINO UNIVERSITÁRIO PÚBLICO	
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa	
Unidades Orgânicas	
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa (Sintra) - ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa	
Universidade Aberta	
Universidade da Beira Interior	
Universidade da Madeira	
Unidades Orgânicas	
Faculdade de Artes e Humanidades - Universidade da Madeira	
Faculdade de Ciências Exatas e da Engenharia - Universidade da Madeira	
Faculdade de Ciências Sociais - Universidade da Madeira	
Faculdade de Ciências da Vida - Universidade da Madeira	
Universidade de Aveiro	
Universidade de Coimbra	
Unidades Orgânicas	
Colégio das Artes - Universidade de Coimbra	
Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física - Universidade de Coimbra	
Faculdade de Ciências e Tecnologia - Universidade de Coimbra	
Faculdade de Direito - Universidade de Coimbra	
Faculdade de Economia - Universidade de Coimbra	
Faculdade de Farmácia - Universidade de Coimbra	
Faculdade de Letras - Universidade de Coimbra	
Faculdade de Medicina - Universidade de Coimbra	
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação - Universidade de Coimbra	
Instituto de Investigação Interdisciplinar - Universidade de Coimbra	
Universidade de Lisboa	
Unidades Orgânicas	
Faculdade de Arquitetura - Universidade de Lisboa	
Faculdade de Belas-Artes - Universidade de Lisboa	
Faculdade de Ciências - Universidade de Lisboa	
Faculdade de Direito - Universidade de Lisboa	
Faculdade de Farmácia - Universidade de Lisboa	
Faculdade de Letras - Universidade de Lisboa	
Faculdade de Medicina - Universidade de Lisboa	
Faculdade de Medicina Dentária - Universidade de Lisboa	
Faculdade de Medicina Veterinária - Universidade de Lisboa	
Faculdade de Motricidade Humana - Universidade de Lisboa	
Faculdade de Psicologia - Universidade de Lisboa	
Instituto Superior Técnico - Universidade de Lisboa	
Instituto Superior Técnico (Tagus Park) - Universidade de Lisboa	

Instituto Superior de Agronomia - Universidade de Lisboa
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas - Universidade de Lisboa
Instituto Superior de Economia e Gestão - Universidade de Lisboa
Instituto de Ciências Sociais - Universidade de Lisboa
Instituto de Educação - Universidade de Lisboa
Instituto de Geografia e Ordenamento do Território - Universidade de Lisboa
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Unidades Orgânicas
Escola de Ciências Agrárias e Veterinárias - Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Escola de Ciências Humanas e Sociais - Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Escola de Ciências Humanas e Sociais (Chaves) - Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Escola de Ciências da Vida e do Ambiente - Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Escola de Ciências e Tecnologia - Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Universidade de Évora
Unidades Orgânicas
Escola de Artes - Universidade de Évora
Escola de Ciências Sociais - Universidade de Évora
Escola de Ciências e Tecnologia - Universidade de Évora
Escola de Saúde e Desenvolvimento Humano - Universidade de Évora
Instituto de Investigação e Formação Avançada - Universidade de Évora
Universidade do Algarve
Unidades Orgânicas
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais - Universidade do Algarve
Faculdade de Ciências e Tecnologia - Universidade do Algarve
Faculdade de Economia - Universidade do Algarve
Faculdade de Medicina e Ciências Biomédicas - Universidade do Algarve
Universidade do Minho
Universidade do Porto
Unidades Orgânicas
Faculdade de Arquitetura - Universidade do Porto
Faculdade de Belas-Artes - Universidade do Porto
Faculdade de Ciências - Universidade do Porto
Faculdade de Ciências da Nutrição e da Alimentação - Universidade do Porto
Faculdade de Desporto - Universidade do Porto
Faculdade de Direito - Universidade do Porto
Faculdade de Economia - Universidade do Porto
Faculdade de Engenharia - Universidade do Porto
Faculdade de Farmácia - Universidade do Porto
Faculdade de Letras - Universidade do Porto
Faculdade de Medicina - Universidade do Porto
Faculdade de Medicina Dentária - Universidade do Porto
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação - Universidade do Porto
Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar - Universidade do Porto
Porto Business School

Universidade dos Açores
Unidades Orgânicas
Faculdade de Ciências Agrárias e do Ambiente - Universidade dos Açores
Faculdade de Ciências Sociais e Humanas - Universidade dos Açores
Faculdade de Ciências e Tecnologia - Universidade dos Açores
Faculdade de Economia e Gestão - Universidade dos Açores
Universidade Nova de Lisboa
Unidades Orgânicas
Escola Nacional de Saúde Pública - Universidade Nova de Lisboa
Faculdade de Ciências Médicas - Universidade Nova de Lisboa
Faculdade de Ciências Sociais e Humanas - Universidade Nova de Lisboa
Faculdade de Ciências e Tecnologia - Universidade Nova de Lisboa
Faculdade de Direito - Universidade Nova de Lisboa
Faculdade de Economia - Universidade Nova de Lisboa
Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação - Universidade Nova de Lisboa
Instituto de Higiene e Medicina Tropical - Universidade Nova de Lisboa
Instituto de Tecnologia Química e Biológica António Xavier - Universidade Nova de Lisboa

Fonte: Direção-Geral de Ensino Superior (2024)

Tabela 50. *Instituições de Ensino Superior público politécnico e respetivas unidades orgânicas*

INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICO POLITÉCNICO
Escola Superior de Enfermagem de Coimbra
Escola Superior de Enfermagem de Lisboa
Escola Superior de Enfermagem do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril
Escola Superior Náutica Infante D. Henrique
Instituto Politécnico da Guarda
Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto - Instituto Politécnico da Guarda
Escola Superior de Saúde da Guarda - Instituto Politécnico da Guarda
Escola Superior de Tecnologia e Gestão - Instituto Politécnico da Guarda
Escola Superior de Turismo e Hotelaria - Instituto Politécnico da Guarda
Instituto Politécnico de Beja
Escola Superior Agrária - Instituto Politécnico de Beja
Escola Superior de Educação - Instituto Politécnico de Beja
Escola Superior de Saúde - Instituto Politécnico de Beja
Escola Superior de Tecnologia e de Gestão - Instituto Politécnico de Beja
Instituto Politécnico de Bragança
Escola Superior Agrária de Bragança - Instituto Politécnico de Bragança
Escola Superior de Comunicação, Administração e Turismo de Mirandela - Instituto Politécnico de Bragança
Escola Superior de Educação de Bragança - Instituto Politécnico de Bragança
Escola Superior de Hotelaria e Bem-Estar - Instituto Politécnico de Bragança
Escola Superior de Saúde de Bragança - Instituto Politécnico de Bragança
Escola Superior de Tecnologia e de Gestão de Bragança - Instituto Politécnico de Bragança
Instituto Politécnico de Castelo Branco
Escola Superior Agrária de Castelo Branco - Instituto Politécnico de Castelo Branco
Escola Superior de Artes Aplicadas - Instituto Politécnico de Castelo Branco
Escola Superior de Educação de Castelo Branco - Instituto Politécnico de Castelo Branco
Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova - Instituto Politécnico de Castelo Branco
Escola Superior de Saúde Dr. Lopes Dias - Instituto Politécnico de Castelo Branco
Escola Superior de Tecnologia de Castelo Branco - Instituto Politécnico de Castelo Branco
Escola Superior Agrária de Coimbra - Instituto Politécnico de Coimbra
Escola Superior de Educação de Coimbra - Instituto Politécnico de Coimbra
Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra - Instituto Politécnico de Coimbra
Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital - Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra - Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Engenharia de Coimbra - Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Politécnico de Leiria
Escola Superior de Artes e Design - Instituto Politécnico de Leiria
Escola Superior de Educação e Ciências Sociais - Instituto Politécnico de Leiria
Escola Superior de Saúde - Instituto Politécnico de Leiria
Escola Superior de Tecnologia e Gestão - Instituto Politécnico de Leiria
Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar - Instituto Politécnico de Leiria
Instituto Politécnico de Lisboa
Escola Superior de Comunicação Social - Instituto Politécnico de Lisboa
Escola Superior de Dança - Instituto Politécnico de Lisboa

Escola Superior de Educação - Instituto Politécnico de Lisboa
Escola Superior de Música - Instituto Politécnico de Lisboa
Escola Superior de Teatro e Cinema - Instituto Politécnico de Lisboa
Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa - Instituto Politécnico de Lisboa
Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa - Instituto Politécnico de Lisboa
Instituto Superior de Engenharia de Lisboa - Instituto Politécnico de Lisboa
Instituto Politécnico de Portalegre
Escola Superior de Biociências de Elvas - Instituto Politécnico de Portalegre
Escola Superior de Educação e Ciências Sociais - Instituto Politécnico de Portalegre
Escola Superior de Saúde - Instituto Politécnico de Portalegre
Escola Superior de Tecnologia, Gestão e Design - Instituto Politécnico de Portalegre
Instituto Politécnico de Santarém
Escola Superior Agrária de Santarém - Instituto Politécnico de Santarém
Escola Superior de Desporto de Rio Maior - Instituto Politécnico de Santarém
Escola Superior de Educação de Santarém - Instituto Politécnico de Santarém
Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém - Instituto Politécnico de Santarém
Escola Superior de Saúde de Santarém - Instituto Politécnico de Santarém
Instituto Politécnico de Setúbal
Escola Superior de Ciências Empresariais - Instituto Politécnico de Setúbal
Escola Superior de Educação - Instituto Politécnico de Setúbal
Escola Superior de Saúde - Instituto Politécnico de Setúbal
Escola Superior de Tecnologia de Setúbal - Instituto Politécnico de Setúbal
Escola Superior de Tecnologia do Barreiro - Instituto Politécnico de Setúbal
Instituto Politécnico de Tomar
Escola Superior de Gestão de Tomar - Instituto Politécnico de Tomar
Escola Superior de Tecnologia de Abrantes - Instituto Politécnico de Tomar
Escola Superior de Tecnologia de Tomar - Instituto Politécnico de Tomar
Instituto Politécnico de Viana do Castelo
Escola Superior Agrária - Instituto Politécnico de Viana do Castelo
Escola Superior de Ciências Empresariais - Instituto Politécnico de Viana do Castelo
Escola Superior de Desporto e Lazer de Melgaço - Instituto Politécnico de Viana do Castelo
Escola Superior de Educação - Instituto Politécnico de Viana do Castelo
Escola Superior de Saúde - Instituto Politécnico de Viana do Castelo
Escola Superior de Tecnologia e Gestão - Instituto Politécnico de Viana do Castelo
Instituto Politécnico de Viseu
Escola Superior Agrária de Viseu - Instituto Politécnico de Viseu
Escola Superior de Educação de Viseu - Instituto Politécnico de Viseu
Escola Superior de Saúde de Viseu - Instituto Politécnico de Viseu
Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego - Instituto Politécnico de Viseu
Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu - Instituto Politécnico de Viseu
Instituto Politécnico do Cávado e do Ave
Escola Superior de Design - Instituto Politécnico do Cávado e do Ave
Escola Superior de Gestão - Instituto Politécnico do Cávado e do Ave
Escola Superior de Hotelaria e Turismo - Instituto Politécnico do Cávado e do Ave
Escola Superior de Tecnologia - Instituto Politécnico do Cávado e do Ave
Escola Técnica Superior Profissional - Instituto Politécnico do Cávado e do Ave
Instituto Politécnico do Porto
Escola Superior de Educação - Instituto Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo - Instituto Politécnico do Porto

Escola Superior de Media Artes e Design - Instituto Politécnico do Porto
Escola Superior de Música e Artes do Espetáculo - Instituto Politécnico do Porto
Escola Superior de Saúde - Instituto Politécnico do Porto
Escola Superior de Tecnologia e Gestão - Instituto Politécnico do Porto
Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto - Instituto Politécnico do Porto
Instituto Superior de Engenharia do Porto - Instituto Politécnico do Porto
Universidade da Madeira
Escola Superior de Saúde - Universidade da Madeira
Escola Superior de Tecnologias e Gestão - Universidade da Madeira
Universidade de Aveiro
Escola Superior de Design, Gestão e Tecnologia da Produção de Aveiro-Norte - Universidade de Aveiro
Escola Superior de Saúde de Aveiro - Universidade de Aveiro
Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda - Universidade de Aveiro
Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro - Universidade de Aveiro
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Escola Superior de Saúde - Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Universidade de Évora
Escola Superior de Enfermagem de São João de Deus - Universidade de Évora
Universidade do Algarve
Escola Superior de Educação e Comunicação - Universidade do Algarve
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo - Universidade do Algarve
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo (Portimão) - Universidade do Algarve
Escola Superior de Saúde - Universidade do Algarve
Instituto Superior de Engenharia - Universidade do Algarve
Universidade do Minho
Escola Superior de Enfermagem - Universidade do Minho
Universidade dos Açores
Escola Superior de Saúde - Angra do Heroísmo - Universidade dos Açores
Escola Superior de Saúde - Ponta Delgada - Universidade dos Açores
Escola Superior de Tecnologias e Administração - Angra do Heroísmo - Universidade dos Açores
Escola Superior de Tecnologias e Administração - Ponta Delgada - Universidade dos Açores

Fonte: Direção-Geral de Ensino Superior (2024)

Anexo i – Exemplar de Questionário de Satisfação com a Comunicação de Downs & Hazen
(1977)

213

APPENDIX A

CUESTIONARIO DE SATISFACCION EN LA COMUNICACION

Cal W. Downs y Michael D. Hazen
Copyright, 1973

INTRODUCCION. La mayoría de nosotros asumimos que la calidad y cantidad de comunicación en nuestro trabajo influye en el grado de satisfacción y productividad que logramos. A través de este estudio, esperamos descubrir cuán satisfecho está Ud. con el tipo de comunicación que existe en la empresa, y las sugerencias que Ud. propone para mejorarla.

Este cuestionario puede responderse en 10 o 15 minutos aproximadamente. Agradecemos, de ante mano, el tiempo que le dedique.

Sus respuestas serán estrictamente confidenciales, por lo que le suplicamos que sea lo más sincero posible y que no escriba su nombre. Le aclaramos que este no es un examen, por lo tanto su opinión es la única respuesta correcta y válida. Las respuestas serán agrupadas para realizar el reporte final.

Llevo trabajando en la Empresa:

Menos de 1 año _____
1 - 3 años _____
4 - 6 años _____
Más de 6 años _____

Trabajo en el Departamento de _____

Mi puesto es: Supervisor _____
No supervisor _____

1. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en relación con su trabajo? (seleccione una respuesta)

____ 1. Muy insatisfecho ____ 5. Más o menos satisfecho
____ 2. Insatisfecho ____ 6. Satisfecho
____ 3. Más o menos insatisfecho ____ 7. Muy satisfecho
____ 4. Indiferente

2. En los últimos 6 meses, qué ha sucedido con su nivel de satisfacción en el trabajo? (seleccione una respuesta)

____ 1. Permanece igual ____ 2. Ha aumentado ____ Ha disminuido

3. Si la comunicación relacionada con su trabajo pudiera ser cambiada para ayudarlo a sentirse más satisfecho, por favor indique cómo.

A. En la lista de abajo aparece cierta información relacionado con el trabajo. Por favor indique, encerrando en un círculo el número más apropiado, cuál es su nivel de satisfacción en relación con la cantidad y/o calidad de la información que recibe.

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	Indiferente	Poco Insatisfecho	Muy Insatisfecho	Insatisfecho
4. Información sobre mi progreso en el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
5. Noticias del personal de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
6. Información sobre las políticas y objetivos de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
7. Información de cómo se compara mi trabajo con el de otros.	1	2	3	4	5	6	7
8. Información sobre cómo estoy siendo evaluado.	1	2	3	4	5	6	7
9. Reconocimiento a mis esfuerzos.	1	2	3	4	5	6	7
10. Información sobre las políticas y objetivos de mi departamento.	1	2	3	4	5	6	7
11. Información sobre las exigencias de mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
12. Información sobre las acciones del gobierno que afectan a la empresa.	1	2	3	4	5	6	7

	<i>Muy Satisfecho</i>	<i>Satisfecho</i>	<i>Poco Satisfecho</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Poco Insatisfecho</i>	<i>Muy Insatisfecho</i>	<i>Insatisfecho</i>
13. Información sobre los cambios en la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
14. Informes sobre cómo se están resolviendo los problemas relacionados con mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
15. Información sobre las prestaciones y formas de pago de los empleados de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
16. Información sobre las ganancias y situación financiera de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
17. Información sobre los logros y/o fallas de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
B. Por favor encierre en un círculo el número más apropiado para indicar cuán satisfecho está con:							
18. El grado en que mis superiores conocen y entienden los problemas que enfrentan sus subalternos.	1	2	3	4	5	6	7
19. El grado en que la comunicación motiva, estimula y entusiasma para lograr los objetivos de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
20. El grado en que mi supervisor me escucha y me pone atención.	1	2	3	4	5	6	7
21. El grado de habilidad para comunicarse que tienen las personas que trabajan en la empresa.	1	2	3	4	5	6	7

	<i>Muy Satisfecho</i>	<i>Satisfecho</i>	<i>Poco Satisfecho</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Poco Insatisfecho</i>	<i>Muy Insatisfecho</i>	<i>Insatisfecho</i>
22. El grado en que mi supervisor me guía para resolver los problemas relacionados con el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
23. El grado en que la comunicación en la empresa me ayuda a identificarme y a sentirme parte importante de ella.	1	2	3	4	5	6	7
24. El grado en que las publicaciones de la empresa son interesantes y útiles.	1	2	3	4	5	6	7
25. El grado en que mi supervisor confía en mí.	1	2	3	4	5	6	7
26. El grado en el cual yo recibo a tiempo la información necesaria para hacer mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
27. El grado en el que los conflictos que se presentan son tratados apropiadamente a través de los debidos canales de comunicación.	1	2	3	4	5	6	7
28. El grado en que la comunicación informal (a través de rumores) funciona en nuestra empresa.	1	2	3	4	5	6	7
29. El grado en que mi supervisor está dispuesto a escuchar las ideas de sus subalternos.	1	2	3	4	5	6	7
30. El grado en que la comunicación con mis compañeros de trabajo es libre y exacta.	1	2	3	4	5	6	7
31. El grado en que las prácticas de comunicación se adaptan en caso de emergencia.	1	2	3	4	5	6	7

	<i>Muy Satisfecho</i>	<i>Satisfecho</i>	<i>Poco Satisfecho</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Poco Insatisfecho</i>	<i>Muy Insatisfecho</i>	<i>Insatisfecho</i>
32. El grado en que las relaciones en mi grupo de trabajo son buenas.	1	2	3	4	5	6	7
33. El grado en que las sesiones de trabajo están bien organizadas.	1	2	3	4	5	6	7
34. El grado de supervisión que recibo.	1	2	3	4	5	6	7
35. El grado de claridad y brevedad de las normas escritas y de los informes.	1	2	3	4	5	6	7
36. El grado en que las actitudes hacia la comunicación son positivas en la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
37. El grado en que la comunicación informal es activa y exacta.	1	2	3	4	5	6	7
38. El grado de exactitud de la comunicación en la empresa.	1	2	3	4	5	6	7

C. Por favor, indique cuán productivo se siente en su trabajo contestando las siguientes preguntas.

39. ¿Cómo evalúa su productividad en el trabajo? (Seleccione una respuesta)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1. Muy baja | <input type="checkbox"/> 5. Ligeramente alta |
| <input type="checkbox"/> 2. Baja | <input type="checkbox"/> 6. Alta |
| <input type="checkbox"/> 3. Ligeramente baja | <input type="checkbox"/> 7. Muy alta |
| <input type="checkbox"/> 4. Normal | |

40. En los últimos 6 meses, ¿qué ha sucedido con su productividad? (seleccione una respuesta)

1. Permanece igual 2. Ha aumentado 3. Ha disminuido

41. Si la comunicación relacionada con su trabajo pudiera ser cambiada de alguna forma para ayudarle a ser más productivo, por favor indique cómo.
-

D. Responda las siguientes preguntas solamente si es Gerente o Supervisor. Indique su nivel de satisfacción con:

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	Indiferente	Poco Insatisfecho	Muy Insatisfecho	Insatisfecho
42. El grado en que mis subalternos responden a las órdenes que reciben de sus jefes.	1	2	3	4	5	6	7
43. El grado en que mis subalternos me dan la información que necesito antes de pedirselas.	1	2	3	4	5	6	7
44. El hecho de no sentirme sobrecargado de comunicación.	1	2	3	4	5	6	7
45. El grado de receptividad de mis subalternos cuando reciben evaluaciones, sugerencias o críticas.	1	2	3	4	5	6	7
46. El grado de responsabilidad de mis subalternos para comunicarse con exactitud con sus superiores.	1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Varona, 1988.

Anexo ii – Parecer RGPD



PARECER N.º 14/EPD/2024

Origem:	ESCS Patrícia Nunes	Data:	2024/07/05
V/Ref.:	Email 17/06/2024	Contacto:	13708@alunos.escs.ipl.pt
Assunto:	Questionário para estudo de mestrado proteção de dados		

1. A questão colocada

Gostaria de saber como posso validar que este questionário, referente a um estudo para a minha dissertação de mestrado, está conforme as regras do RGPD, uma vez que algumas instituições estão a solicitar este requisito para o poder divulgar.

Aqui o link para o questionário elaborado em google forms:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScw-vgYL6IP1RdoKCMPYxA_kMIQI-tMJbyomnsMN_vLWAUuxw/viewform?usp=sf_link

Satisfação com a Comunicação Interna: uma avaliação nas Instituições de Ensino Superior Públicas em Portugal.

Grata pela atenção.

Com os melhores cumprimentos,

Patrícia Nunes

2. Factos

O questionário identificado apresenta o seguinte conteúdo:

Satisfação com a Comunicação Interna: uma avaliação nas Instituições de Ensino Superior Públicas em Portugal.

Caro/a Participante

O meu nome é Patrícia Nunes e no âmbito da realização da dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Relações Públicas, na Escola Superior de Comunicação Social - IPL, solicito a sua colaboração e consentimento para a participação neste estudo sobre a

Satisfação com a Comunicação Interna, de Docentes e Não Docentes, nas Instituições de Ensino Superior (IES).

A sua participação é voluntária, sendo as respostas confidenciais e anónimas. Para obter o maior número de resultados válidos, peço que chegue até ao final do questionário. Estima-se que tome cerca de 10 minutos do seu tempo. A informação recolhida será utilizada exclusivamente na realização de atividades de natureza académica e as respostas não ficam associadas ao seu e-mail.

Sugere-se a leitura das instruções de cada questão antes do seu preenchimento. Lembre-se que não existem respostas corretas ou incorretas, pois cada resposta é individual e dependente da experiência de cada pessoa.

Se tiver qualquer dúvida ou alguma questão em relação ao estudo, contacte-me através do email: 13708@alunos.escs.ipl.pt

Muito obrigada pela sua colaboração neste projeto académico!

Antes de prosseguir, por favor, confirme que concorda em participar no questionário assinalando a caixa abaixo:

Confirmo que aceito participar no questionário e que posso interromper o seu preenchimento a qualquer momento

As perguntas colocadas são:

1. A Comunicação Interna nas Instituições de Ensino Superior (IES)

- a. De acordo com a sua percepção geral sobre a comunicação na sua IES, indique, por favor, o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:*
- b. Nas suas funções atuais, exerce um cargo de chefia ou de coordenação de equipa?*
- c. Considerando o impacto na sua realização pessoal, indique, por favor, o seu nível de satisfação em relação ao feedback que recebe da sua chefia direta sobre:*
- d. No desempenho das suas tarefas atuais, de 1 (Totalmente desmotivado/a) a 5 (Totalmente Motivado/a), indique, por favor, o seu grau de motivação:*
- e. No contexto do seu ambiente de trabalho mais imediato, indique, por favor, o seu grau de satisfação com a informação que recebe sobre os seguintes temas:*
- f. Considerando a função que exerce atualmente na sua Instituição de Ensino Superior, de 1 (Muito insatisfeito/a) a 5 (Muito satisfeito/a), indique, por favor, qual o seu nível de satisfação:*

g. Considerando a dinâmica da comunicação na sua Instituição de Ensino Superior, indique, por favor, o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

h. Relativamente à adequação dos canais de comunicação, indique, por favor, o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

i. Em relação à forma como recebe informação, quais os canais da sua preferência? (das opções disponíveis, por favor, selecione no máximo cinco)

j. No contexto organizacional, indique, por favor, o seu grau de satisfação relativamente à informação que recebe sobre:

k. De 1 (Não me identifico de todo) a 5 (Identifico-me totalmente), indique, por favor, em que medida se identifica com a política de comunicação na sua Instituição de Ensino Superior:

2. Caracterização Sociodemográfica

a. Género:

b. Idade (selecione, por favor, o intervalo de idades que corresponde à sua idade atual):

c. Por favor, assinale a categoria profissional em que se insere:

d. Indique, por favor, há quanto tempo trabalha na atual Instituição de Ensino Superior:

e. Indique, por favor, o nome da sua Instituição de Ensino Superior (esta resposta é opcional):

f. Indique, por favor, qual a sua formação académica (selecione apenas a opção que corresponde ao seu último grau de formação completo):

O seu contributo para este estudo é muito importante. Agradeço a sua disponibilidade e participação!

Se tiver interesse nos resultados deste estudo, por favor, envie um email para 13708@alunos.escs.ipl.pt.

3. Análise

Face ao exposto, e à análise efetuada, verifica-se que, com base nos dados recolhidos, não é possível identificar, de forma inequívoca, um qualquer titular de dados pessoais em particular.

Neste âmbito, o formulário classifica-se como sendo anónimo e por consequência sem enquadramento naquilo que se classifica como proteção de dados pessoais no âmbito do RGPD e demais legislação aplicável.

4. Conclusões

O formulário em análise é anónimo não sendo possível identificar qualquer titular de dados pessoais, pelo que não se verifica a aplicabilidade do art.º 13 do RGPD.

De todo o modo recomenda-se como boa prática, que ainda que o questionário seja anónimo, sejam referidas as seguintes informações:

1. A identidade e os contactos do responsável pelo tratamento e, se for caso disso, do seu representante;
2. Os contactos do encarregado da proteção de dados;
3. As finalidades do tratamento.

Assim o texto introdutório poderá apresentar-se da seguinte forma:

Caro/a Participante

O meu nome é Patrícia Nunes, sou aluna no Mestrado em Gestão Estratégica de Relações Públicas, na Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa, e no âmbito da realização da dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Relações Públicas gostaria de obter a sua participação neste estudo sobre a Satisfação com a Comunicação Interna, de Docentes e Não Docentes, nas Instituições de Ensino Superior.

A sua participação é voluntária, sendo as respostas anónimas, e desassociadas de qualquer dado que permita chegar à pessoa que realizou o questionário. Para obter o maior número de resultados válidos, peço que chegue até ao final do questionário. Estima-se que tome cerca de 10 minutos do seu tempo. A informação recolhida será utilizada exclusivamente no âmbito da realização da dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Relações Públicas.

Caso tenha alguma questão relacionada com a proteção da sua identidade e dos seus dados, poderá contactar o encarregado de proteção de dados do Instituto Politécnico de Lisboa para o endereço epd@ipl.pt.

Sugere-se a leitura das instruções de cada questão antes do seu preenchimento. Lembre-se que não existem respostas corretas ou incorretas, pois cada resposta é individual e dependente da experiência de cada pessoa.

Se tiver qualquer dúvida ou alguma questão em relação ao estudo, contacte-me através do email: 13708@alunos.escs.ipl.pt

Muito obrigada pela sua colaboração neste projeto académico!

*Antes de prosseguir, por favor, confirme que concorda em participar no questionário assinalando a caixa abaixo:
Confirmando que aceito participar no questionário e que posso interromper o seu preenchimento a qualquer momento*

Salvo melhor opinião, é este o meu entendimento.

O Encarregado Proteção Dados,