



**Escola Superior
de Educação**

Politécnico de Coimbra



**Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão**

Politécnico de Coimbra

Estágio no Gabinete de Valorização Profissional e Inovação Pedagógica (GAVIP-IPC): proposta de um Plano de Comunicação Interna para a valorização da formação contínua dos docentes do IPC

Departamento de Comunicação [ESEC]

Departamento de Ciências Empresariais [ESTGOH]

Mestrado em Marketing e Comunicação

2025, Vânia André Cunha



**Escola Superior
de Educação**

Politécnico de Coimbra



**Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão**

Politécnico de Coimbra

Vânia André Cunha

Estágio no Gabinete de Valorização Profissional e Inovação Pedagógica (GAVIP-IPC):
proposta de um Plano de Comunicação Interna para a valorização da formação contínua dos
docentes do IPC

Relatório de Estágio em Marketing e Comunicação, na especialização em Comunicação de
Marketing apresentada ao Departamento de Comunicação da Escola Superior de Educação de
Coimbra e ao Departamento de Ciências Empresariais da Escola Superior de Tecnologia e
Gestão de Oliveira do Hospital para obtenção do grau de Mestre

Trabalho realizado sob a orientação da Prof. Doutora Joana Lobo de Mesquita Simões Pires
Fernandes

Abril 2025

AGRADECIMENTOS

Foi um privilégio viver os últimos cinco anos na ESEC. Embora não tenha sido a minha primeira “casa”, hoje reconheço, com toda a certeza, que foi a escolha certa. Esta mudança marcou o início de um percurso académico transformador, repleto de aprendizagens e desafios que resultaram na concretização deste trabalho. Nada disto teria sido possível sem o apoio de várias pessoas, a quem quero expressar a minha gratidão.

Em primeiro lugar, quero expressar o meu profundo agradecimento à minha orientadora, Professora Doutora Joana Lobo Fernandes, pela orientação dedicada, pela paciência e pela confiança que sempre demonstrou em mim, no meu trabalho e nas minhas capacidades. O seu apoio ao longo deste percurso foi fundamental, e a sua confiança no meu trabalho e nas minhas capacidades foi decisiva para o meu sucesso.

Agradeço de coração à equipa do GAVIP, da qual orgulhosamente faço parte desde 2023. Estes anos foram profundamente marcantes e contribuíram de forma significativa para o meu crescimento pessoal e profissional. À Doutora Lúcia Simões Costa, o meu agradecimento especial pelas palavras de incentivo, pela confiança e pelo exemplo inspirador. À Doutora Elsa Ramalho, agradeço por tudo o que me ensinou e por me mostrar, com o seu entusiasmo e dedicação, o verdadeiro valor de trabalhar com paixão e criatividade. A mulher que sou hoje deve muito aos ensinamentos e ao apoio destas mulheres — não há palavras suficientes para descrever essa gratidão.

Às minhas colegas de curso, obrigada pela amizade, pela partilha e pelo apoio ao longo deste caminho que percorremos em conjunto.

Por fim, o meu agradecimento à minha mãe e à minha irmã, pelo apoio e por acreditarem sempre em mim. Ao meu pai, que me ensinou o verdadeiro valor de ser uma boa pessoa, de olhar para os outros com empatia e de viver para além de mim mesma.

A todos, o meu sincero obrigada!

RESUMO

O papel da comunicação interna para a valorização da formação contínua dos docentes do IPC: o caso prático do GAVIP

Os avanços científicos, tecnológicos e a digitalização estão a redefinir profundamente a vida e o trabalho, exigindo adaptações significativas nas interações entre as IES, o meio envolvente e os seus públicos.

Após as mudanças e transformações educacionais catalisadas pela pandemia da COVID-19, a formação pedagógica surge como um imperativo para capacitar os docentes para responder aos novos desafios contemporâneos e melhorar a sua capacidade de lecionar num contexto em constante mutação. A formação pedagógica não é apenas um meio para adquirir competências técnicas, mas também uma estratégia de incentivo para enfrentar os desafios na nova era da aprendizagem.

Neste contexto, a comunicação interna surge como uma ponte para reduzir as resistências à mudança dos docentes e aumentar a receptividade e a compreensão da importância da formação pedagógica.

Criado em 2022, o GAVIP assume como um dos seus objetivos contribuir para a valorização e desenvolvimento profissional dos docentes do IPC. Para alcançar este objetivo, procura promover o desenvolvimento de competências transversais e investir na qualificação pedagógica dos mesmos através de ações de formação.

Os resultados deste estudo, realizado em âmbito de estágio no GAVIP, evidenciam o impacto positivo destas formações, refletido na melhoria da confiança e das competências pedagógicas dos docentes. Paralelamente, o estudo permitiu avaliar o desempenho do GAVIP nos seus primeiros anos de atividade, traçar orientações para o seu futuro e reforçar a sua consolidação, enquanto pilar na inovação pedagógica no IPC. Nesse sentido, a proposta de plano de comunicação interna surge como uma estratégia para ampliar o alcance do GAVIP dentro da comunidade do IPC e minimizar os desafios identificados.

Palavras-chave: Formação Pedagógica, Comunicação Interna, Ensino Superior, Mudança

ABSTRACT

The Role of Internal Communication in enhancing the continuous training of IPC teachers: the practical case of GAVIP

Scientific and technological advances and digitalisation are profoundly redefining life and work, requiring significant adaptations in the interactions between HEIs, the environment and their audiences.

Following the educational changes and transformations catalysed by the COVID-19 pandemic, pedagogical training has emerged as an imperative to enable teachers to respond to new contemporary challenges and improve their ability to teach in an ever-changing context. Pedagogical training is not only a means of acquiring technical skills, but also an incentive strategy to face the challenges of the new learning era.

In this context, internal communication emerges as a bridge to reduce teachers' resistance to change and increase receptiveness and understanding of the importance of pedagogical training.

Created in 2022, one of GAVIP's objectives is to contribute to the valorisation and professional development of IPC teachers. To achieve this goal, it seeks to promote the development of transversal competences and invest in their pedagogical qualification through training activities.

The results of this study, conducted during an internship at GAVIP, show the positive impact of these training programmes, reflected in the improvement in teachers' confidence and pedagogical skills. At the same time, the study made it possible to assess GAVIP's performance in its first few years of activity, outline guidelines for its future and strengthen its consolidation as a pillar of pedagogical innovation at the IPC. In this sense, the proposed internal communication plan is a strategy to expand GAVIP's reach within the IPC community and minimise the challenges identified.

Keywords: Pedagogical Training, Internal Communication, Higher Education, Change

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
1. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	6
1.1. Instituto Politécnico de Coimbra	7
1.2. Gabinete de Valorização Profissional e Inovação Pedagógica (GAVIP)	9
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	11
2.1. A importância da Formação Pedagógica	12
2.2. Mudança e Resistência à mudança	16
2.2.1. As tecnologias digitais e os desafios durante a COVID-19	16
2.2.2. Origens das resistências e obstáculos à mudança	17
2.2.3. Relação entre a mudança e comunicação interna	19
2.3. A influência da Comunicação Interna	19
2.3.1. A Comunicação Interna no composto da Comunicação Organizacional	19
2.3.2. Comunicação Interna	21
3. METODOLOGIA	24
3.1. Metodologia de Investigação	25
3.2. Metodologia de Intervenção - Plano de Comunicação	26
4. PLANO DE COMUNICAÇÃO	29
4.1. Investigação	30
4.1.1. A Organização – GAVIP	30
4.1.2. Plano de Valorização Pedagógica 2023	31
4.1.3. Avaliação da Satisfação com os Workshops	33
4.1.4. Avaliação do Impacto do Plano	46
4.1.5. Análise SWOT	56
4.1.6. Identificação do Problema	59
4.1.7. Público-Alvo	60
4.2. Metas e Objetivos	64
4.2.1. Definição da Meta	64

4.2.2. Objetivos	64
4.2.3. Eixo de Comunicação	66
4.3. Estratégia	67
4.4. Avaliação	75
5. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	77
5.1. Atividades Desenvolvidas	78
6. REFLEXÃO CRÍTICA E LIMITAÇÕES	81
7. CONCLUSÕES	88
REFERÊNCIAS	91
ANEXOS	97
Anexo 1: Questionário da Avaliação da Satisfação com os Workshops (Modelo)	98
Anexo 2: Resultados Impacto da Formação	100
Anexo 3: Gráficos Impacto da Formação - Workshops	101

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ORGANIGRAMA DO IPC	7
FIGURA 2 - UOE'S DO IPC	7
FIGURA 3 - PERCURSO METODOLÓGICO	26
FIGURA 4 - MATRIZ DE PODER/INTERESSE DO INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA.....	60
FIGURA 5 - ALGUNS CONTEÚDOS DESENVOLVIDOS.....	79
TABELA 1 - WORKSHOPS DINAMIZADOS EM 2023.....	31
TABELA 2 - NÚMERO DE PARTICIPANTES, INSCRIÇÕES E VAGAS POR WORKSHOP.....	32
TABELA 3 - NÚMERO DE PARTICIPAÇÕES E PARTICIPANTES POR UOE	33
TABELA 4 - DIMENSÕES AVALIADAS GAVIP	35
TABELA 5 - TEMAS INQUÉRITO	47
TABELA 6 - IMPACTO POR WORKSHOP	49
TABELA 7 – MEIOS DE COMUNICAÇÃO PRIVILEGIADOS PELOS DOCENTES	55
TABELA 8 - ANÁLISE SWOT.....	58
TABELA 9 - Nº DE DOCENTES	62
TABELA 10 - FAIXAS ETÁRIAS POR UNIDADE ORGÂNICA	62
TABELA 11 - NÍVEIS DE ESCOLARIDADE	62
TABELA 12 - PRIMEIRO OBJETIVO.....	65
TABELA 13 - SEGUNDO OBJETIVO.....	66
TABELA 14 - TERCEIRO OBJETIVO	66
TABELA 15 - PRIMEIRO OBJETIVO – ESTRATÉGIA.....	70
TABELA 16 - SEGUNDO OBJETIVO – ESTRATÉGIA.....	72
TABELA 17 - TERCEIRO OBJETIVO - ESTRATÉGIA.....	74
GRÁFICO 1 - NÍVEL GLOBAL DE SATISFAÇÃO COM OS WORKSHOPS	34
GRÁFICO 2 - MÉDIA QUALIDADE DOS WORKSHOPS	34
GRÁFICO 3 - AVALIAÇÃO MÉDIA DO DESEMPENHO DO GAVIP	36
GRÁFICO 4 - NECESSIDADES IDENTIFICADAS	51
GRÁFICO 5 - DESAFIOS ENFRENTADOS NA FREQUÊNCIA DO(S) WORKSHOP(S)	52

LISTA DE ABREVIATURAS

CCPS - Centro Cultural do Penedo da Saudade

ESAC - Escola Superior Agrária de Coimbra

ESEC - Escola Superior de Educação de Coimbra

ESTeSC - Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra

ESTGOH - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital

FUC - Ficha de Unidade Curricular

GAVIP - Gabinete de Valorização Profissional e Inovação Pedagógica

IES - Instituições de Ensino Superior

ISCAC - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

ISEC - Instituto Superior de Engenharia de Coimbra

PBL - Problem/Project Based Learning

SIOE - Sistema de Informação de Organização do Estado

UNESCO - United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

UOE - Unidades Orgânicas de Ensino

INTRODUÇÃO

As crises organizacionais e as mudanças resultantes tornaram-se desafios comuns que os colaboradores têm de enfrentar no ambiente de trabalho. As crises, tanto externas como internas, induzem a vários tipos de mudança nas organizações. Um exemplo recente de crise global foi o surto de COVID-19. Um evento mundial que obrigou as organizações a mudar para sobreviver a uma crise sem precedentes e se adaptar a um ambiente em constante mudança (Carnevale & Hatak, 2020).

Globalmente, a pandemia afetou significativamente os ambientes de trabalho e as organizações foram colocadas em situações de incerteza e desafios operacionais que ameaçavam a sobrevivência das organizações. Foram inúmeras as mudanças implementadas nas organizações em resposta à COVID-19, como a digitalização, criação de novos modelos de negócios, a alteração de funções e a redução de custos para garantir a sobrevivência organizacional (Sun et al., 2023).

Na área da educação, as consequências e os desafios levantados pela pandemia foram substanciais. Em 2020, os docentes foram chamados a utilizar ferramentas mais digitais, sob pena de não conseguirem exercer a sua profissão e, naturalmente, foram identificadas algumas resistências (Córica, 2020).

A diretora da UNESCO, Audrey Azoulay (UNESCO, 2020a), refere que o encerramento das universidades em 2020 acelerou uma entrada brusca numa nova era da aprendizagem. A necessidade de uma rápida adaptação pela parte dos docentes e da transformação digital das Instituições de Ensino Superior (IES) exigiu a incorporação das tecnologias, a criação/modificação de processos e a aquisição de novas competências. Os professores foram desafiados a encontrar soluções criativas e inovadoras, atuando e aprendendo à medida que atuavam. Tiveram de demonstrar capacidade de adaptação e flexibilidade nos conteúdos e formatos dos cursos para a aprendizagem nas diferentes áreas de formação.

Uma das propostas orientadoras do relatório no âmbito das políticas públicas e respostas institucionais é o “Apoio à continuidade da formação” (UNESCO, 2020b). Esta proposta realça uma questão já abordada em estudos anteriores: os professores não são devidamente preparados para serem professores, mas sim investigadores nas respetivas áreas. Apesar dos docentes ingressarem no ensino com um conhecimento sólido das temáticas teóricas, frequentemente falta-lhes a preparação prática para responder aos desafios inerentes à docência. A formação profissional desempenha um papel importante nesse sentido. Além de contribuir para a melhoria do ensino, permite aos docentes preencher lacunas de conhecimentos e competências (Alruqi & Alharbi, 2022).

Como exposto no estudo de Urbanek et al. (2023) a qualidade da comunicação através de meios digitais é fundamental para o aumento da eficiência do processo de aquisição de conhecimentos nesta nova era da aprendizagem. Numa visão otimista, os autores defendem que a digitalização da comunicação na educação possibilita um aumento da eficiência, nomeadamente na otimização de recursos, mas também pode contribuir para aumentar a qualidade da educação e reduzir desigualdades. Após um processo intenso e inesperado de transformação digital acelerado pela pandemia, há uma necessidade constante em estudar a eficácia dos métodos, canais e ferramentas utilizados para melhorar a qualidade do ensino e da aprendizagem em ambientes digitais. Neste contexto, a formação contínua revela-se essencial (Urbanek et al., 2023).

Urbanek et al. (2023) referem ainda que as formações devem abranger tanto a utilização das novas ferramentas de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) como as competências comunicacionais dos docentes em meios digitais, especialmente no que diz respeito à capacidade de captação de atenção e da motivação dos estudantes.

Em contextos de mudança e incerteza, como o durante e o pós-pandemia, a comunicação assume um papel ainda mais importante do que em circunstâncias comuns. Cumulativamente, a pandemia deu uma maior ênfase à importância das organizações gerirem corretamente as relações com os seus públicos, tanto internos como externos. Xifra (2020) relembra que em contextos de crise e mudança é ainda mais importante identificar todos os públicos e os meios de comunicação da organização mais eficazes para interagir com eles.

No contexto organizacional, além de servir como meio de transmissão de mensagens entre indivíduos, a comunicação contribui para cultivar um sentimento de aliança e de mobilização de esforços em prol de um objetivo comum. Mais do que isso, a comunicação desempenha um papel crucial na formação de uma realidade social comum. Essa compreensão partilhada da realidade influencia diretamente o comportamento e as decisões individuais e coletivas (Falkheimer & Heide, 2018).

O presente estudo realizou-se em âmbito de estágio no Gabinete de Valorização Profissional e Inovação Pedagógica (GAVIP) que é um gabinete do Instituto Politécnico de Coimbra.

O plano estratégico do IPC para 2021-2025 (Instituto Politécnico de Coimbra, 2021a) destaca que os avanços científicos, tecnológicos e a digitalização estão a redefinir profundamente a vida e o trabalho, exigindo adaptações significativas nas interações entre as IES, o meio envolvente e os seus públicos. Para responder aos desafios atuais e fortalecer a sua posição a nível nacional e internacional, o plano estratégico enfatiza a importância de incentivar e intensificar o diálogo

entre os membros da comunidade académica, permitindo um ambiente propício a debates e troca de ideias. Além disso ressalta a importância de cultivar continuamente um sentimento de pertença e identidade na comunidade IPC, reforçando a coesão entre os seus membros e promovendo o envolvimento ativo nas atividades, reformas, objetivos e missão do Instituto. No âmbito da educação, em concreto, o plano propõe a melhoria da qualidade do ensino através da promoção de abordagens e metodologias pedagógicas inovadoras e adaptadas aos diversos contextos de ensino e aprendizagem.

Criado em outubro de 2022, o GAVIP é um gabinete de elevada importância estratégica dentro do IPC, uma vez que tem como um dos seus objetivos promover a valorização, a capacitação e o desenvolvimento pessoal e profissional dos diferentes trabalhadores do Instituto. Para alcançar este propósito procura incentivar o desenvolvimento de competências transversais dos docentes e não docentes, além de investir na qualificação pedagógica dos primeiros. Uma das estratégias adotadas nesse sentido é a estimulação da melhoria do ensino e da aprendizagem através da promoção e implementação de novas metodologias e abordagens interdisciplinares. Todas as iniciativas desenvolvidas são planeadas para responder às necessidades e exigências de formação dos estudantes. Adicionalmente, através das suas iniciativas, o GAVIP, proporciona ambientes de partilha de conhecimento entre as unidades orgânicas e serviços.

Como se trata de um gabinete recente, os trabalhadores ainda não estão familiarizados com o seu propósito e a sua relevância estratégica dentro do IPC. Adicionalmente, e embora já com dados recolhidos, importa avaliar a eficácia das ações de formação que promove. Sendo este o problema organizacional que o presente estudo pretende analisar.

Deste modo, o objetivo do estudo é analisar o impacto da formação, conceções, práticas e experiências dos docentes através de dados recolhidos nos questionários elaborados pelo GAVIP. Os dados e informações recolhidas servirão como inputs para a elaboração de um plano de comunicação interna destinado aos docentes com o objetivo de aumentar a recetividade e compreensão da importância da formação e inovação pedagógica. Consequentemente, espera-se que o conhecimento e reconhecimento da comunidade IPC, relativamente ao trabalho e à importância estratégica do GAVIP, aumente.

Assim, os objetivos do presente estudo são:

1. Analisar o impacto da formação nas conceções, práticas e experiências dos docentes;
2. Aumentar a recetividade e a compreensão da importância da formação pelos docentes;
3. Ampliar o conhecimento relativo à atividade do GAVIP;

4. Desenvolver um plano de comunicação interna destinado aos docentes que contribuirá para alcançar os objetivos 2 e 3.

O presente relatório é composto por cinco capítulos. Iniciando com o primeiro capítulo dedicado à apresentação da organização onde foi realizado o estágio e do gabinete onde as atividades foram desenvolvidas.

No segundo capítulo é apresentado o enquadramento teórico sobre os principais temas do estudo, nomeadamente a resistência à mudança, a comunicação interna e a formação pedagógica.

O terceiro capítulo descreve as metodologias utilizadas para analisar o problema organizacional e responder aos objetivos estabelecidos. No quarto capítulo é apresentada a proposta de plano de comunicação interna para o GAVIP. O quinto capítulo descreve as atividades desenvolvidas durante o estágio. Segue-se uma reflexão crítica, incluindo as principais limitações identificadas, e, por fim, são apresentadas as conclusões do trabalho.

1. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

1.1. Instituto Politécnico de Coimbra

O Instituto Politécnico de Coimbra (IPC) é uma das dez maiores instituições de ensino superior portuguesas. Composto por 6 unidades orgânicas de ensino, de diferentes áreas de formação, nomeadamente: a Escola Superior Agrária de Coimbra (ESAC), a Escola Superior de Educação de Coimbra (ESEC); Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra (ESTeSC); Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital (ESTGOH); Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC) e o Instituto Superior de Engenharia de Coimbra (ISEC). O IPC conta com uma Unidade Orgânica de Investigação, nomeada de i2A e duas Unidades Orgânicas de Apoio à Formação e ao Desenvolvimento, o Centro Cultural do Penedo da Saudade e o INOPOL. Além das unidades orgânicas, o IPC compreende os Serviços de Ação Social e os Serviços Centrais (Instituto Politécnico de Coimbra, 2021).

São órgãos do Politécnico de Coimbra: o Conselho Geral; o Presidente do IPC; o Conselho de Gestão; o Senado e Provedor do Estudante. As competências de cada órgão estão descritas nos Estatutos do Instituto Politécnico de Coimbra.

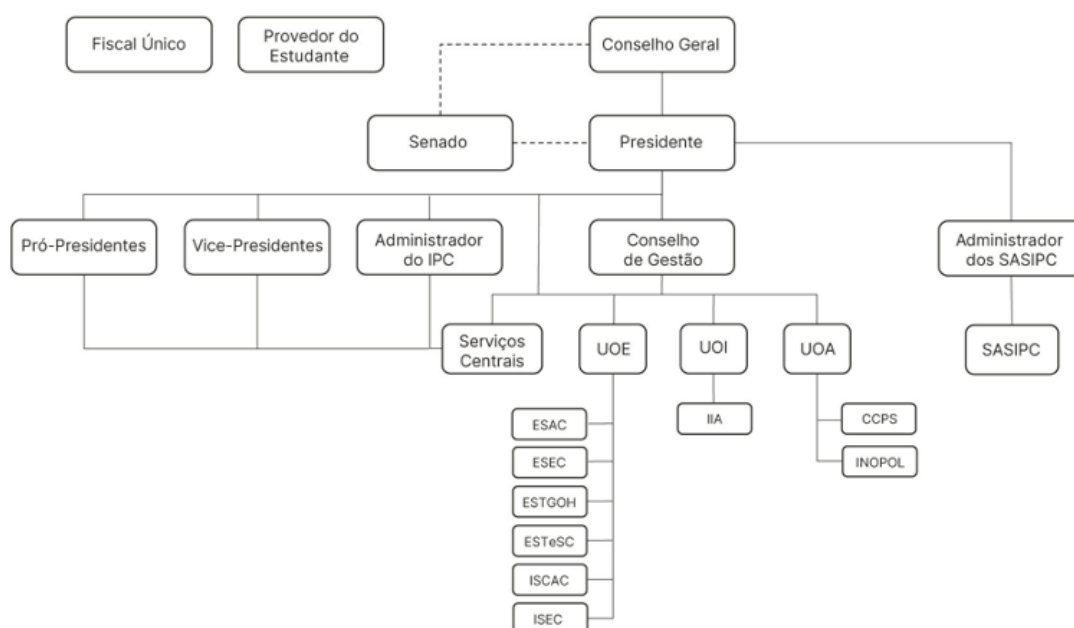


Figura 1 - Organograma do IPC



Figura 2 - UOE's do IPC

Segundo o artigo 2.º dos Estatutos do Instituto Politécnico de Coimbra (Despacho Normativo nº 21/2021, de 20 de julho) a missão do IPC é: a) A formação de alunos com elevado nível de exigência qualitativa, nos aspetos humanístico, cultural, científico, artístico, tecnológico e profissional; b) A preparação dos seus estudantes para a sua inserção e integração no mundo do trabalho e para um desempenho profissional de sucesso; c) A formação de profissionais com competências de resolução de problemas, de trabalho cooperativo e de liderança, desenvolvendo-lhes o compromisso com o comportamento ético e com o respeito pelos outros e pela sociedade, preparando-os para serem cidadãos exigentes, informados, produtivos, responsáveis e ativamente envolvidos no desenvolvimento cultural, educacional, económico, científico, social e político da comunidade; d) A realização de atividades de pesquisa e investigação aplicada; e) A prestação de serviços à comunidade, tendo em vista a transferência de conhecimentos e a valorização recíproca; f) O intercâmbio com instituições, nacionais, estrangeiras e internacionais; g) A contribuição, no seu âmbito de atividades, para a cooperação internacional e para o encontro entre povos e comunidades; h) A criação de um ambiente de debate e de troca aberta de ideias, onde a criatividade, a descoberta e o desenvolvimento pessoal e social de todos os seus membros possa ocorrer.

Quanto à sua visão, conforme visível no Plano Estratégico 2021-2025 da instituição (Instituto Politécnico de Coimbra, 2021a), o “Politécnico de Coimbra deve ser uma instituição aberta à cidadania e à cooperação entre as pessoas e os povos, e à interação de culturas, no respeito pelos valores da independência, da tolerância, do humanismo e da excelência.” Para tal é valorizado o trabalho dos profissionais, docentes e não docentes, dos seus estudantes e promovido um ambiente de ética, de liberdade de expressão, estímulo à criatividade e à inovação. Possui como valores inerentes à sua atuação: a Cidadania; Humanismo; Excelência; Rigor; Ética; Igualdade; Independência; Tolerância; Liberdade; Fraternidade (Instituto Politécnico de Coimbra, 2021a).

Os colaboradores, tanto docentes como não docentes, têm um papel crucial na concretização da missão e visão da instituição. Os docentes, por exemplo, podem incentivar um elevado nível de exigência ao desenvolver métodos de ensino inovadores e desafiadores, preparando os estudantes para o mercado do trabalho, através da integração de conhecimentos e competências práticas. Por outro lado, os não docentes desempenham um papel vital ao garantirem o funcionamento eficiente e de qualidade da instituição. A formação contínua assume um papel estratégico proporcionando aos colaboradores as competências e conhecimentos necessários para concretizar os objetivos da instituição. Contribuindo não só

para uma educação de qualidade, ao preparar os estudantes para os desafios futuros, como também fortalece o compromisso da instituição com a comunidade.

Assim, todas as partes do IPC colaboram pela prossecução da visão e dos objetivos enumerados, cabendo aos Serviços Centrais a função de assegurar os serviços comuns da instituição e acompanhar os processos e atividades das diferentes unidades orgânicas. Dentro dos Serviços Centrais existem diversos departamentos e gabinetes com funções diversas, um dos quais o Gabinete de Valorização Profissional e Inovação Pedagógica, doravante designado de GAVIP.

1.2. Gabinete de Valorização Profissional e Inovação Pedagógica (GAVIP)

O GAVIP é um gabinete recente criado em outubro de 2022 e resulta da fusão de duas estruturas previamente existentes: o INOVIPC e o CINEP. A sua criação tem o propósito de trabalhar o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores do IPC de forma unificada. Além disso, o gabinete também integra nas suas funções o Serviço de Avaliação de Desempenho e Formação (GAVIP - Instituto Politécnico de Coimbra, 2022).

O INOVIPC era responsável pela formação dos colaboradores não docentes, nomeadamente, através da identificação das necessidades de formação, a elaboração e concretização do plano anual de formação e do seu respetivo orçamento. Por sua vez, o Centro de Inovação e Estudo da Pedagogia no Ensino Superior (CINEP) era uma estrutura orgânica do IPC cuja missão consistia em promover a qualificação pedagógica dos docentes do IPC. As atividades do CINEP incluíam ações de I&D e formação, disponibilização de recursos pedagógicos para o ensino superior e publicações científicas. Contribuindo para um aperfeiçoamento, melhoria, desenvolvimento e capacitação de competências pedagógicas.

De acordo com a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, publicada em anexo à Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, a formação profissional é vista como um dever e direito do trabalhador em funções públicas. Segundo a alínea b), n.º 1 do artigo 71.º é dever do empregador público “Contribuir para a elevação do nível de produtividade do trabalhador, nomeadamente proporcionando-lhe formação profissional (...)”. E ainda, é uma garantia do trabalhador conforme o n.º 2 do artigo 72.º “(...) o direito de frequentar ações de formação e aperfeiçoamento para o seu desenvolvimento profissional (...)”.

Assim, o GAVIP tem como missão promover e valorizar a inovação, a formação contínua e o desenvolvimento pessoal e profissional dos docentes, investigadores e não docentes do Politécnico de Coimbra nos seus diferentes papéis. Com o objetivo de contribuir para a qualidade e inovação do processo de ensino/aprendizagem e para a formação ao longo da vida através da criação, difusão e partilha de conhecimento.

O facto de uma só estrutura coordenar a formação interna do IPC entende-se como uma decisão estratégica que traz inúmeras vantagens, além de poupar recursos à instituição. O gabinete articula-se com os Presidentes dos Conselhos Pedagógicos (CP) e com os responsáveis pela avaliação de desempenho das Unidades Orgânicas e Serviços (Ação Social e Serviços Centrais) para a definição estratégica da formação e desenvolvimento de docentes, investigadores e não docentes.

O GAVIP tem como objetivos:

- a) Contribuir para a valorização e desenvolvimento profissional e para a melhoria da qualificação dos colaboradores do Politécnico de Coimbra (docentes, não docentes, investigadores e bolseiros);
- b) Promover o desenvolvimento de competências transversais dos docentes e não docentes e a qualificação pedagógica dos docentes do Politécnico de Coimbra;
- c) Estimular a melhoria do ensino e da aprendizagem através da promoção e implementação de novas metodologias e abordagens interdisciplinares, adequadas às exigências da formação dos estudantes dos diferentes ciclos de estudos;
- d) Promover e disseminar práticas inovadoras no âmbito do ensino e da aprendizagem;
- e) Conceber, dinamizar e apoiar projetos de ensino e aprendizagem alinhados com os diversos contextos das Unidades Orgânicas de Ensino;
- f) Colaborar em projetos, parcerias e redes de inovação e de capacitação pedagógica de docentes, a nível nacional e internacional (GAVIP - Instituto Politécnico de Coimbra, 2022).

Com vista alcançar os objetivos definidos, o GAVIP é responsável pela elaboração e execução dos Planos de Formação Interna para todos os colaboradores. Além da formação interna, o GAVIP divulga semanalmente formações externas, gratuitas ou relevantes para as funções desempenhadas nos serviços, de forma a incentivar a realização de formação por iniciativa própria dos trabalhadores. O GAVIP procura, ainda, identificar de forma contínua as necessidades formativas dos colaboradores, promovendo outras iniciativas que considera benéficas para a comunidade interna do IPC.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo, será apresentado o enquadramento teórico sobre os principais temas do estudo: a formação pedagógica, a comunicação interna e a resistência à mudança. Inicialmente será apresentada a importância da formação pedagógica no ensino. Seguidamente, o tópico referente à mudança e resistência à mudança irá abordar os desafios impostos pela COVID-19 no contexto educacional, as origens das resistências e obstáculos à mudança e a relação entre a mudança e a comunicação interna. Por fim, será abordado o tema da comunicação interna, onde será brevemente contextualizado onde esta se enquadra dentro da comunicação organizacional e o que é, em concreto, a comunicação interna.

2.1. A importância da Formação Pedagógica

Alruqi e Alharbi (2022) afirmam que os docentes devem continuamente melhorar as suas capacidades ao longo do seu percurso profissional. Especialmente devido à introdução de novidades e avanços científicos nas suas respetivas áreas, mas também devido ao ambiente educacional em constante mudança.

Apesar de os docentes ingressarem no ensino com um conhecimento sólido das temáticas teóricas, frequentemente falta-lhes preparação prática para responder aos desafios inerentes à docência. Na atualidade, para ser docente no ensino superior são necessários conhecimentos e competências além dos conhecimentos científicos da área académica de origem, sendo as competências sociais e pedagógicas indispensáveis. A problemática em questão foi agravada devido aos desafios impostos pela pandemia. Neste contexto, a formação pedagógica desempenha um papel crucial (Silander & Stigmar, 2019).

Há um interesse crescente, a nível europeu, na promoção de programas de formação pedagógica nas instituições de ensino superior. Relatórios elaborados pela European Association for Quality Assurance in Higher Education (2015) e pela European University Association (2019) reforçam a importância do desenvolvimento pedagógico nas instituições de ensino superior e do apoio ao desenvolvimento profissional contínuo, como forma de garantir experiências de ensino e aprendizagem de alta qualidade para os estudantes. A formação pedagógica é vista como um meio para melhorar a qualidade do ensino, da aprendizagem e para melhor enfrentar os desafios no ensino centrado no estudante (Fernandes et al., 2023).

A nível nacional, no âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência da República Portuguesa (PRR), ao abrigo do Investimento RE-C06-i07 — Impulso Mais Digital, foi criada a submedida “Inovação e Modernização Pedagógica no Ensino Superior — Criação de centros de excelência

de inovação pedagógica”. Esta iniciativa estabeleceu a criação do Conselho Nacional de Inovação Pedagógica no Ensino Superior e de cinco Centros de Excelência para a Inovação Pedagógica (CEIP). O Conselho Nacional para a Inovação Pedagógica no Ensino Superior (CNIPES), criado em outubro de 2024, é um órgão consultivo estabelecido com a missão de promover a inovação e a formação pedagógica como dimensões essenciais no Ensino Superior, com o objetivo de melhorar a qualidade do ensino e de contribuir para o sucesso académico e o bem-estar das comunidades académicas em Portugal (DGES, 2025). No âmbito da mesma submedida, foi criado o CEIP - INOV3P, liderado pela Universidade de Coimbra e desenvolvido em consórcio com mais 10 instituições de ensino superior, incluindo o Politécnico de Coimbra, sendo um dos cinco Centros de Excelência para a Inovação Pedagógica. O INOV3P é estruturado em três núcleos principais: Sistematização e Avaliação, Capacitação de Docentes e o da Valorização e Reconhecimento, e tem como objetivo promover a inovação pedagógica, consolidar dinâmicas institucionais de modernização no ensino superior, através de práticas inovadoras eficazes na promoção de um ensino de qualidade (Universidade de Coimbra, 2024).

Os motivos institucionais relacionados com o incentivo e oferta de programas de formação pedagógica estão sobretudo relacionados com o planeamento estratégico e com a gestão da qualidade. Ou seja, o foco principal não está no docente, mas sim na mudança de toda a instituição, respondendo a uma agenda institucional ou nacional (Silander & Stigmar, 2019).

A literatura sublinha que o desenvolvimento profissional é importante para a promoção da qualidade de ensino, a melhoria contínua, a carreira do docente, resposta às necessidades dos alunos e contribui para a concretização dos objetivos institucionais. A formação, além de possibilitar a aquisição de técnicas e conhecimentos, deve dar prioridade à criação de espaços para a reflexão conjunta sobre o currículo e as práticas pedagógicas. Permitindo também manter os docentes atualizados sobre as tendências educacionais (Fernandes et al., 2023; Silander & Stigmar, 2019; Vivas et al. 2022).

O desenvolvimento pedagógico é frequentemente utilizado como sinónimo de “desenvolvimento do corpo docente” ou “desenvolvimento académico” e é definido como uma formação centrada na melhoria das competências pedagógicas e das capacidades de ensino académico dos docentes (Aldahdouh et al., 2023).

Alruqi e Alharbi (2022)¹ definem o desenvolvimento profissional como “o processo pelo qual se forma a identidade profissional do docente e um conhecimento em particular é clarificado, e é o resultado de uma interação de fortalecimento individual especializado dentro do domínio da aptidão de alguém” (p.1724). O desenvolvimento profissional contínuo dos docentes permite o desenvolvimento de habilidades e ajuda os docentes a preencher eventuais lacunas de conhecimentos ou competências, contribuindo de maneira significativa para a melhoria do ensino (Alruqi & Alharbi, 2022).

No estudo de Alruqi e Alharbi (2022) foram analisadas as motivações dos docentes para a participação em formações pedagógicas. As motivações dos docentes para o desenvolvimento profissional variam consoante os fatores que os motivam sejam intrínsecos ou extrínsecos, e o tipo específico de desenvolvimento que procuram. As motivações intrínsecas dos docentes estão associadas ao sentimento de realização e prazer no quotidiano da profissão. Remetem para um sentimento de missão associado à profissão com o objetivo de satisfazer uma necessidade fundamental e individual, proporcionando uma sensação de gratificação com o trabalho. Assim, as motivações intrínsecas dos docentes estão relacionadas com os seus valores, crenças e ideologias. Por outro lado, as motivações extrínsecas são definidas pelas expectativas profissionais ambientais ou externas, e por isso estão associadas ao desejo de corresponder às expectativas das pessoas que rodeiam o docente e do desejo de ver o seu trabalho reconhecido e apreciado. O desenvolvimento pode ser lateral, para melhorar as competências no domínio da docência, ou num sentido vertical, com o objetivo de alcançar posições de liderança (Alruqi & Alharbi, 2022).

Estudos realizados no Chile, reforçam que as mudanças promovidas pelas formações pedagógicas têm impactos positivos tanto a nível das organizações como a nível da comunicação nas escolas. As formações nas áreas de inovação pedagógica, gestão para professores, comunicação eficaz e competências na procura da eficiência pedagógica fortaleceram a qualidade do ensino (Vivas et al., 2022).

No ensino superior europeu, o desenvolvimento pedagógico varia de instituição para instituição, mas geralmente inclui workshops, seminários, *coaching*, mentoria e outras formas de apoio, tanto obrigatório como voluntário (Fernandes et al., 2023)

¹ Tradução própria a partir do original em inglês.

No estudo realizado por Fernandes et al. (2023) numa instituição de ensino superior privada em Portugal, o aspeto positivo da formação pedagógica mais mencionado pelos docentes foi a aplicabilidade dos conteúdos ao contexto da prática docente. Muitos dos docentes referem inclusive a sua intenção de aplicar os conhecimentos adquiridos numa unidade curricular em ano letivo subsequente. Além disso, foram mencionados como aspetos positivos: a oportunidade de partilha de ideias e experiências entre os participantes; a possibilidade de reflexão conjunta sobre os desafios da prática docente; a troca de ideias sobre a implementação de soluções e a promoção do pensamento crítico.

Em concreto, as formações de curta duração parecem impactar mais os docentes com menos experiência na docência, pois influenciam positivamente as suas interpretações de situações de ensino-aprendizagem. Nesse sentido, Fernandes et al. (2023) reforçam que estas iniciativas deveriam ser obrigatórias numa fase inicial das carreiras dos docentes.

No mesmo estudo, é exposto que a eficácia do desenvolvimento profissional é avaliada pelas alterações no conhecimento e práticas do docente. A qualidade do programa de formação pedagógica é dependente do foco dos conteúdos, da implementação da aprendizagem ativa, da abordagem colaborativa e da conformidade com currículos e políticas relevantes, além de garantir um tempo de aprendizagem adequado aos formandos (Fernandes et al., 2023).

No estudo de Zwolińska-Gładys et al. (2024), os autores salientam que as ações de formação devem ter em consideração, além das necessidades específicas de formação, os conhecimentos prévios e as experiências educativas, as expectativas e a abertura à mudança dos docentes. O estudo analisou as perceções da comunidade docente quanto à importância do desenvolvimento de competências para o ensino e os resultados indicam uma forte procura por competências práticas associadas à inovação, ao empreendedorismo, ao desenvolvimento de projetos e à transferência de conhecimento para contextos reais e profissionais, incluindo a transferência de ciência para o setor empresarial. Evidenciando que os docentes percecionam que as suas necessidades de formação vão além do espaço letivo, abarcando domínios aplicados ao contexto envolvente e a uma interação com diferentes parceiros de outros setores de produção.

A importância do investimento em formação profissional traduz-se em primeira instância numa crença, por parte dos colaboradores, que a organização se preocupa com eles e que procura responder as suas necessidades. Em segunda instância, traduz-se numa atitude positiva da parte

dos colaboradores, mostrando impactos no envolvimento com a organização, com o trabalho, a motivação e a satisfação com o trabalho (Proctor & Doukakis, 2003).

2.2. Mudança e Resistência à mudança

O surto de COVID-19, foi um evento mundial que obrigou as organizações a mudar para sobreviver a uma crise sem precedentes e se adaptar a um ambiente em constante mudança (Carnevale & Hatak, 2020).

Na área da educação, as consequências e os desafios levantados pela pandemia foram substanciais. A diretora da UNESCO, Audrey Azoulay (UNESCO, 2020a), refere que o encerramento das universidades em 2020 acelerou uma entrada brusca numa nova era da aprendizagem. A necessidade de uma rápida adaptação pela parte dos docentes e da transformação digital das IES exigiu a incorporação das tecnologias, a criação/modificação de processos e de novas competências.

Como refere Córlica (2020) o que está em discussão neste contexto não é se as instituições de ensino devem ou não mudar, mas sim compreender como as mudanças podem ser introduzidas para se transformarem e adaptarem aos desafios atuais.

A mudança é inevitável. Da mesma forma, é inevitável enfrentar situações de resistência à mudança. Segundo Córlica (2020), a resistência à mudança é compreendida como um comportamento visível em resposta a um descontentamento ou desafio que os professores experienciam face à introdução de novas ideias, métodos ou dispositivos, constituindo assim, um desafio constante nas instituições educativas.

Os estudos realizados no âmbito da resistência à mudança mostram que esta é um fenómeno multicausal, cujos principais fatores estão associados à personalidade, à cultura institucional e à perceção de autoeficácia dos docentes. A resistência à mudança está fortemente relacionada com fatores pessoais, como o medo e a incerteza, mas fatores institucionais como a perceção de autoeficácia reduzida e a resistência aos modos de implementação também desempenham um papel significativo (Córlica, 2020).

2.2.1. As tecnologias digitais e os desafios durante a COVID-19

As tecnologias digitais são percebidas como importantes impulsionadoras de mudança. Urbanek et al. (2023) defende que as tecnologias contemporâneas de informação auxiliam a aprimorar a produtividade e eficiência de vários sistemas no caminho pela busca do desenvolvimento

sustentável. Além disso, afirma que o aumento da sua utilização a nível global pode vir a reduzir as desigualdades e aumentar a inclusão no ensino.

Nas últimas décadas, a adoção das TIC na educação tem vindo a aumentar de forma gradual, contudo com resultados limitados. Os estudos dizem que isto se deve à resistência dos docentes em utilizar ferramentas digitais, a dificuldade em conseguir uma atitude positiva em relação à clivagem digital, à falta de credibilidade dos professores nas formações e da existência de uma liderança fechada e unidirecional (Córica, 2020).

Em 2020, devido ao isolamento causado pela COVID-19, houve a urgência de uma adaptação rápida da parte docentes e de uma transformação digital das IES. Houve uma necessidade incorporação das tecnologias (acelerando o processo de introdução das TIC em contextos educacionais), a criação/modificação de processos e de novas competências. Neste espaço temporal, a própria tecnologia evoluiu mais rapidamente surgindo novos desafios para a profissão (UNESCO, 2020b).

Para Urbanek et al. (2023) a crise provocada pela Covid-19 foi um teste, mas também abriu portas a novas oportunidades educacionais. Nomeadamente, facilitou a mudança de mentalidades ao impulsionar a digitalização do sistema educacional e a introdução do debate sobre a eficácia de métodos de comunicação e ensino online.

Este acontecimento levou tanto docentes como alunos a desenvolver melhores capacidades de reação às mudanças em seu redor, especialmente, através da adaptação das ferramentas e métodos de educação e aprendizagem às condições em constante mudança (Urbanek et al., 2023).

2.2.2. Origens das resistências e obstáculos à mudança

A resistência à mudança muitas vezes parte do medo do desconhecido, a falta de informação, a falta de benefícios percebidos, entre outros. No que diz respeito aos obstáculos que podem comprometer o sucesso da implementação da mudança, podem se destacar os seguintes: a falta de recursos adequados, a falta de compromisso e motivação dos membros necessários para implementar as ideias, a resistência à mudança, obstáculos processuais, o risco percebido associado à implementação de ideias, as tendências políticas e a falta de cooperação na organização (Proctor & Doukakis, 2003).

A dimensão interna é notavelmente a que mais impacta o sucesso da mudança. Em contextos organizacionais, a resistência individual pode se dever sobretudo ao colaborador se sentir como

um mero peão no processo. Portanto torna-se imperativo um planeamento cuidado e uma boa comunicação para assegurar a sua correta execução e aceitação (Proctor & Doukakis, 2003).

Cabe à liderança e aos responsáveis pela implementação da mudança desenvolver as estratégias para lidar com as resistências dos trabalhadores. Para tal é necessário compreender que a gestão da mudança é alicerçada na compreensão do comportamento humano nas organizações (Córica, 2020).

Internamente, é necessário ter em consideração a complexidade das relações estabelecidas entre os indivíduos e os departamentos em toda a organização. Isto implica realizar um levantamento das opiniões e atitudes que possam ser fontes de resistência. Este levantamento pode auxiliar a liderança a lidar mais eficazmente com a resistência à mudança através da identificação da sua origem e causas (Caruth & Caruth, 2013; Proctor & Doukakis, 2003).

No estudo de Silander e Stigmar (2019) a mudança organizacional relacionada com a implementação de formação pedagógica é discutida sob duas perspetivas: a visão institucional da formação e a visão individual do docente. Ambas partem de um pressuposto implícito, sugerindo que a formação dos docentes do ensino superior terá um efeito sobre a capacidade de lecionar do docente, contribuindo assim para a mudança da instituição e um aumento na qualidade do ensino. No entanto, este pressuposto de mudança é mais visível na visão institucional do que na visão individual do docente. Silander e Stigmar (2019) referem que a maioria dos investigadores rejeita a ideia de uma mudança automática argumentando que a ligação entre o desenvolvimento do ensino e da mudança institucional não é automática.

No estudo de Fernandes et al. (2023) observa-se que a formação pedagógica parece ter tido um impacto significativo na alteração das conceções dos docentes, mais do que nas perceções sobre as suas práticas. Ou seja, influenciou mais as opiniões, crenças e experiências relativamente ao ato de ensinar do que na modificação das práticas de ensino em si.

Também se identifica uma relação entre a mudança e a capacidade e vontade para inovar. Por mais eficaz que seja o processo de mudança, é crucial que os professores e o resto dos membros da comunidade estejam motivados para inovar. Todas as partes interessadas devem ser auscultadas no processo de mudança, uma vez que o seu envolvimento contribui para uma maior aceitação e redução da resistência às mudanças implementadas. Neste caso, a aceitação ou resistência às reformas está fortemente ligada ao grau de envolvimento dos professores no processo (Córica, 2020; Reis & Baldessar 2021).

2.2.3. Relação entre a mudança e comunicação interna

O compromisso com a mudança pode ser iniciado ao envolver as pessoas no desenvolvimento de um diagnóstico compartilhado do que está errado na organização e do que pode ser melhorado (Proctor & Doukakis, 2003). Cultivar e fortalecer esse compromisso é possível através de uma comunicação interna eficaz. Quando os docentes são envolvidos no processo e compreendem que as transformações propostas estão alinhadas com as suas atitudes e crenças, tornam-se mais receptivos às mudanças reduzindo a probabilidade de manifestarem resistências (Córica, 2020).

Sun et al. (2023) enfatizam a importância de canais abertos para solicitar os inputs dos colaboradores, especialmente as suas opiniões, feedback e reações durante o processo de mudança. Além disso, relacionando-se diretamente com a comunicação, as organizações devem fornecer informações atempadas, completas, claras e verdadeiras sobre as alterações que serão implementadas, diminuindo assim a resistência. No sentido inverso a falta de informação é o fator que mais influencia a resistência à mudança (Caruth & Caruth, 2013)

O estímulo ao diálogo, através de canais abertos de comunicação, é essencial e permite que as pessoas expressem as suas dúvidas sobre a efetividade das mudanças propostas e compreendam a necessidade de novas ideias. Uma abordagem para estimular os colaboradores a assumir um papel mais ativo durante o processo da mudança é incentivando a comunicação participativa de forma a reduzir as incertezas. Para Proctor e Doukakis (2003), a eficácia da comunicação institucional e da comunicação interna são a chave para o sucesso na implementação da mudança.

2.3.A influência da Comunicação Interna

2.3.1. A Comunicação Interna no composto da Comunicação Organizacional

Para Falkheimer e Heide (2018)² a “A comunicação é um requisito para a existência de uma organização. É através da comunicação formal e informal entre os membros da organização e entre a organização e o seu meio ambiente que a organização é efetivada. Conversas e textos produzem e reproduzem uma organização” (p.5). Segundo Neiva (2018) a comunicação organizacional pode ser compreendida em duas perspectivas: a comunicação para dentro da organização, com os públicos e intervenientes internos e a maneira como a organização se comunica com o exterior e públicos externos. Vivas et al. (2022) descrevem a comunicação

² Tradução própria a partir do original em inglês.

organizacional como um processo comunicacional que ocorre a partir da instituição, vital para a gestão eficaz da instituição, que envolve indivíduos, os seus ideais, sentimentos e a percepção da realidade que os rodeia. A comunicação organizacional é composta por três dimensões: a mercadológica, a institucional e a interna.

Neste âmbito, surge o conceito da comunicação integrada, ou seja, uma visão em que a comunicação interna e a comunicação externa se relacionam entre si, e que não devem ser vistas como independentes. Isto significa que as mensagens que circulam internamente não devem ser conflitantes com as mensagens que circulam externamente (Falkheimer & Heide, 2018).

A comunicação externa, na sua generalidade, é entendida como a comunicação que pretende chegar aos grupos externos à organização, como clientes, stakeholders, jornalistas entre outros. Por sua vez, a comunicação interna é descrita como a comunicação entre a gestão e os colaboradores ou entre colaboradores. Falkheimer e Heide (2018) referem que são identificadas influências da comunicação dirigida aos públicos externos nos públicos internos. Um exemplo são os anúncios televisivos que parecem contribuir positivamente para o envolvimento e o orgulho no trabalho realizado pelos colaboradores. Isto se a mensagem não estiver em conflito com as mensagens que circulam internamente. Por outro lado, a comunicação interna ultrapassa as fronteiras organizacionais e influencia os públicos externos que acreditam mais nas informações transmitidas por um colaborador do que na comunicação externa. Isto significa que a comunicação interna impacta/influencia a comunicação externa e vice-versa, reforçando a importância de uma comunicação alinhada, integrada e estratégica (Falkheimer & Heide, 2018; Loureiro, 2022).

Falkheimer e Heide (2018) referem que há uma rejeição da parte de alguns investigadores quanto à separação da comunicação interna da comunicação externa e os profissionais reconhecem que é mais eficaz coordenar conjuntamente a comunicação de marketing, as relações públicas e as atividades de comunicação interna para um maior e mais durador impacto. No entanto esta divisão continua a ser uma prática comum no dia-a-dia das organizações (Falkheimer & Heide, 2018; Falkheimer & Heide, 2022).

Além disso, muitas vezes a comunicação interna é esquecida pelos gestores e há uma maior preocupação com a comunicação externa, por ser a que se traduz em retornos diretos, visíveis e a curto prazo. No entanto, como analisado anteriormente, a comunicação externa só será bem executada/trabalhada se a comunicação interna não for deficitária (Falkheimer & Heide, 2018).

Para estabelecer relações positivas com o ambiente envolvente é fundamental que os colaboradores se identifiquem com os valores essenciais da organização, atuando como embaixadores ao comunicá-los aos diferentes stakeholders. É através da comunicação que os profissionais procuram construir entendimentos internos da organização, mas também projetar imagens para o exterior de forma a legitimar a sua ação perante a sociedade (Falkheimer & Heide, 2018).

Assim cada organização deve priorizar dentro da estrutura organizacional um sistema de comunicação e informação que dinamize os processos na dimensão interna e externa e que a projete para a sua área de influência (Vivas et al., 2022).

2.3.2. Comunicação Interna

A comunicação interna pode ser definida como o conjunto de ações promovidas pela organização para a criação e manutenção de boas relações entre os membros, através do uso de diversos meios de comunicação, com o objetivo de os manter informados (Domínguez, 2019). Esta desempenha um papel estratégico no contexto organizacional, atuando como um elo vital na troca de informações entre a organização e os seus colaboradores, exercendo uma influência nas relações interpessoais e sociais dentro da organização.

No ambiente organizacional, a comunicação interna deve procurar assegurar a estabilidade, tanto pessoal como profissional, entre os colaboradores através de uma gestão equilibrada de atividades e técnicas próprias. As ações de comunicação não se devem limitar as relações públicas, publicidade, assessoria de imprensa e marketing. Devem transcender estas e procurar abordagens criativas de forma a antecipar as necessidades e formas de motivação dos colaboradores, como se fossem consumidores/clientes (Neiva, 2018).

Reis e Baldessar (2021) defendem que o principal objetivo da comunicação interna é envolver os colaboradores nas ações e estratégias organizacionais através de uma comunicação eficaz que permite persuadir, construir lealdade e aumentar a satisfação com o trabalho. Para Ewing et al. (2019) a comunicação interna eficaz pode ser caracterizada como a comunicação entre a organização e os seus colaboradores, com o potencial de promover a comunicação bidirecional, confiança e o envolvimento dos colaboradores. A comunicação interna permite aumentar a compreensão dos colaboradores do seu papel para a prossecução dos objetivos organizacionais, ao promover a compreensão e difusão da visão, missão e valores organizacionais (Loureiro, 2022).

Segundo Reis e Baldessar (2021) a comunicação interna auxilia na disseminação e no enriquecimento de ideias, permitindo que as ideias de inovação se espalhem entre os colaboradores. A partilha de novos conhecimentos que circulam pela organização tornam a comunicação interna responsável pela difusão, diversificação e fertilização de novas ideias dentro da organização. Além disso promove a aceitação do processo de inovação e garante um maior envolvimento dos integrantes nas diferentes fases do processo.

Em termos práticos, Neiva (2018) defende a teoria da coerência da comunicação já mencionada anteriormente. Afirma que o conteúdo das mensagens, seja através de instrumentos de comunicação, formais ou informais, analógicos ou digitais, deve transmitir uma ideia única de forma a alcançar a coerência e não gerar desinformação.

Xifra e Lalueza (2009) referem que a excelência na gestão empresarial pode, muitas vezes ser medida pela qualidade da comunicação entre a gestão e os colaboradores e que a comunicação interna é a base para o sucesso das estratégias comunicacionais externas. Reforçando os impactos sequenciais positivos que a comunicação interna tem nos restantes domínios comunicacionais.

A organização deve assumir uma posição baseada em valores como a transparência, empatia, compromisso, sentido crítico e profissionalismo, uma vez que lida diariamente com colaboradores muito distintos entre si. Além disso deve ter um trato de dignidade, valorizando sempre a contribuição dos colaboradores e nunca esquecendo que o fazem em prol da empresa, bem como deles e das suas famílias (Neiva, 2018).

Deve haver uma preocupação das organizações em criar mecanismos digitais ou físicos que conectem os colaboradores com o que tem em comum naquele contexto: os objetivos de trabalho. Ou seja, um fator que influencia a dedicação ao trabalho é o conhecimento e idealmente a aceitação, dos objetivos definidos pela organização. Os colaboradores que conhecem e aceitam os objetivos organizacionais sentem-se mais motivados e integrados como parte da organização especialmente por a verem como uma organização transparente e socialmente responsável (Neiva, 2018).

No que diz respeito às redes de comunicação, Neiva (2018) afirma que em contextos organizacionais estas podem ser complexas e diversificadas. Há vários níveis, direções, canais, objetivos e intervenientes. Consequentemente, os instrumentos, as mensagens e os conteúdos podem não ser recebidos da mesma forma por todos os destinatários. É crucial compreender que diferentes indivíduos reagem de forma diferente. Tendo isso em mente, é importante

relembrar que a comunicação interna deve, apesar disso, contribuir para a diminuição das resistências e promover um sentimento de pertença.

Assim podemos afirmar que a comunicação interna auxilia na concretização dos objetivos organizacionais, aumenta o envolvimento dos colaboradores com a organização e é um fator influenciador para a superação da resistência à mudança e à inovação. Contribui ainda para a construção de um ambiente organizacional propício à partilha de conhecimento e à construção de um sentido de comunidade na organização (Ewing et al., 2019; Mishra et al., 2014; Reis & Baldessar, 2021).

O esforço contínuo de valorização e dedicação aos colaboradores de uma organização pode, a longo prazo, resultar numa relação sólida entre os membros da empresa, fortalecendo cada um dos seus intervenientes e impulsionando a organização a ir mais longe. No fim, todos beneficiam, a organização e os seus colaboradores.

Como já referido anteriormente, apesar das vantagens organizacionais da gestão da comunicação interna, a mesma fica ocasionalmente para trás nas preocupações das organizações. Segundo Xifra (2020), o mesmo acontece com as universidades públicas que tendem a não gerir da melhor forma a sua comunicação interna, algo que acarreta desafios substanciais, sobretudo em situações de crise.

3. METODOLOGIA

3.1. Metodologia de Investigação

O presente estudo é de natureza descritiva e utiliza a metodologia de estudo de caso. Um estudo de caso pode ser descrito como um estudo intensivo com o objetivo de aumentar a compreensão de um determinado evento, situação, organização ou unidade social com o propósito de obter *insights* generalizáveis (Heale & Twycross, 2018; Schoch, 2020).

Segundo Schoch (2020) a especificidade é uma das características do estudo de caso. Em termos de objetivo, um estudo de caso é apropriado, especialmente se o contexto for relevante para analisar o fenómeno. Logo, esta metodologia é particularmente significativa para examinar fenómenos específicos de uma determinada entidade (ou um gabinete) (Heale & Twycross, 2018).

Esta metodologia, que exige uma análise sistemática e aprofundada dos dados, tanto qualitativos como quantitativos, contribui para uma compreensão mais abrangente do fenómeno em análise (Heale & Twycross, 2018).

No que diz respeito aos objetivos desta abordagem destacam-se: permitir concentrar a pesquisa dentro de limites espaciais e temporais; permitir uma visão aprofundada e abrangente do objeto em estudo, do funcionamento interno e das interações da organização ou do indivíduo; auxiliar o leitor a examinar o caso para que possa aprender com ele, além de permitir a transferibilidade, ou seja, a aplicação dos princípios aprendidos noutros casos ou situações (Schoch, 2020).

De forma a dar resposta ao problema organizacional identificado – a falta de receptividade e compreensão da importância da formação pelos docentes, bem como o desconhecimento do propósito e relevância estratégica do GAVIP pelos mesmos – o presente estudo tem como ponto de partida a análise dos dados recolhidos pelo GAVIP. Estes dados são provenientes dos inquéritos de satisfação dos docentes com as ações de formação (recolhidos em 2023) e do inquérito de avaliação do impacto da referida formação, recolhidos no primeiro trimestre de 2024.

A abordagem de estudo de caso permite uma compreensão aprofundada da situação e do contexto de atuação do GAVIP, com uma descrição detalhada das práticas de formação e de comunicação interna do GAVIP. A utilização de múltiplas fontes de dados primários do GAVIP, nomeadamente, os inquéritos, e a análise documental, visam proporcionar uma visão detalhada da situação, enriquecendo a análise e a compreensão do contexto específico.

Os dados recolhidos e analisados pelo GAVIP permitem identificar os pontos fortes, do gabinete e das ações de formação promovidas para os docentes, assim como os pontos a melhorar,

igualmente ao nível das ações de formação e do desempenho do GAVIP. O inquérito sobre o impacto da formação permite uma compreensão da receção das ações de formação, mas também da implementação de novas práticas e abordagens em contexto de ensino-aprendizagem, pelos docentes.

Por fim, estes dados e informações servirão de inputs para a elaboração de uma proposta de plano de comunicação interna destinado aos docentes do IPC. O plano pretende aumentar a recetividade dos docentes à formação profissional contínua e dar a conhecer o gabinete. O percurso metodológico pode ser visualizado na Figura 3.

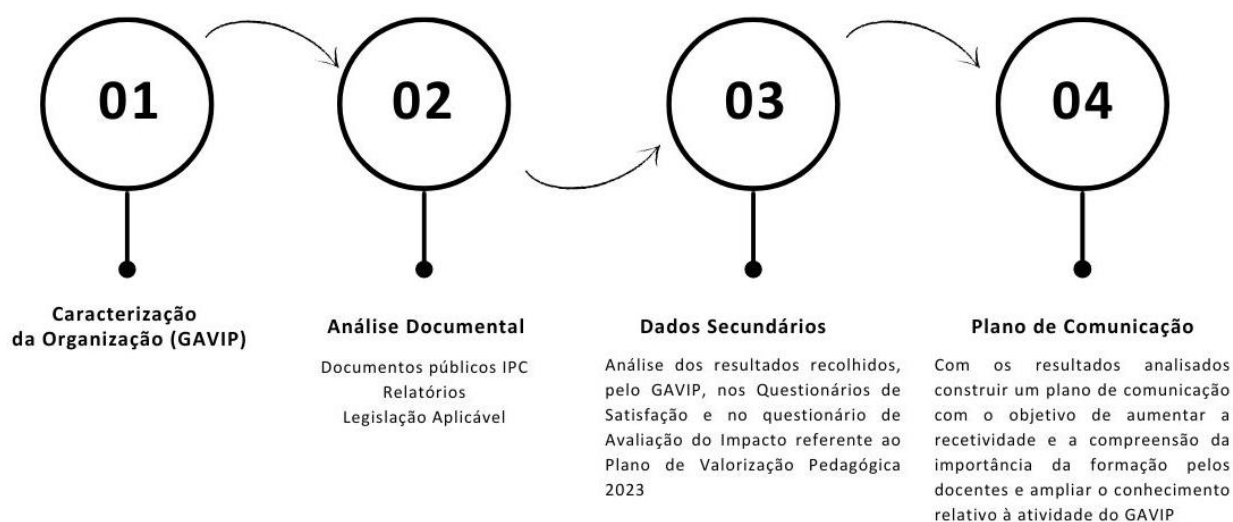


Figura 3 - Percurso Metodológico

3.2. Metodologia de Intervenção - Plano de Comunicação

No desenvolvimento do plano de comunicação será utilizada a metodologia de Xifra e Lalueza (2009). A metodologia proposta pelos autores consiste no desenvolvimento de um plano estratégico de comunicação composto por quatro fases: a investigação, a definição da meta e respetivos objetivos, a elaboração e a implementação da estratégia e avaliações dos resultados alcançados pelo plano. Este tipo de plano de comunicação centra-se num problema ou numa oportunidade que pode influenciar a organização para a qual o plano é elaborado.

A primeira fase é dedicada à investigação, que implica a identificação e compreensão de três elementos-chave: a organização que está diante de um problema real ou potencial a ser resolvido, envolvendo um ou mais dos seus públicos. Para garantir o sucesso do plano de comunicação é crucial realizar uma investigação robusta.

Assim, o ponto de partida da elaboração de um plano de comunicação passa pela investigação sobre a organização onde se vai implementar o plano, sendo importante analisar o seu histórico e realizar uma análise SWOT. Importa também compreender a missão, visão e objetivos estratégicos da organização.

As metodologias mencionadas anteriormente, análise documental e análise de dados secundários, irão fornecer as informações necessárias para a elaboração do plano de comunicação e para uma identificação mais precisa do problema que o plano visa resolver.

Para Xifra e Lalueza (2009) são fontes de dados qualitativos os documentos da organização e as técnicas de comunicação, nomeadamente, os documentos institucionais, comunicados de imprensa, discursos entre outros. E realçam a importância do feedback dos públicos que se relacionam com a entidade como fonte de dados qualitativos.

Relativamente aos dados quantitativos, os autores referem que duas das ferramentas mais utilizadas são os inquéritos por amostragem e a análise de conteúdo. Os inquéritos são a ferramenta mais utilizada pois permitem auxiliar na determinação dos níveis de informação dos públicos, as suas atitudes e comportamentos. Quanto à análise de conteúdo pode tratar-se de uma análise à transcrição de entrevistas, de encontros, grupos de discussão, informações partilhadas nos meios de comunicação e de informações recolhidas. A análise de conteúdo permite compreender o que foi dito ou publicado e em que contexto, podendo fornecer evidências sobre os públicos (Xifra & Lalueza, 2009).

Nesta metodologia, os autores defendem que o plano de comunicação pode destinar-se responder a um problema ou uma oportunidade. Quando se trata de uma oportunidade o projeto de comunicação é proativo, quando é um problema trata-se de um projeto reativo. É exemplo de um problema a falta de informações, por parte do público, sobre a organização, as suas políticas, produtos ou serviços. Um projeto de comunicação proativo, por sua vez, partirá da identificação de um contexto favorável, como uma data festiva ou uma nova política, para alavancar uma ação de comunicação associada ao tema em causa.

A última etapa da investigação é a identificação e caracterização dos públicos. Nesta etapa importa perceber a importância destes públicos para a organização e para a concretização da sua missão.

Após a realização da investigação é possível retirar conclusões de acordo com os resultados obtidos e avançar para a segunda fase do plano: definição de meta e objetivos. Todos os objetivos devem convergir para alcançar a meta definida. A diferença entre as metas e os

objetivos é que as primeiras são mais difíceis de avaliar e são a visão futura desejada do resultado do plano. Os objetivos, que podem ser de impacto ou de produção, neste contexto funcionam como indicações das ações necessárias para alcançar a meta.

Na fase da definição da estratégia são definidos os métodos e o planeamento para alcançar os objetivos.

Por fim, a fase da avaliação divide-se em duas partes. A primeira inclui um processo contínuo de acompanhamento e aprimoramento do projeto, funcionando como uma forma de controlo contínua. É concretizada através de avaliações periódicas que permitem ajustes em função dos resultados obtidos a curto e médio prazo. Na segunda parte, a avaliação remete especificamente para os objetivos definidos e examina o grau de eficácia para alcançar a meta.

4. PLANO DE COMUNICAÇÃO

4.1. Investigação

4.1.1. A Organização – GAVIP

O Instituto Politécnico de Coimbra e o GAVIP já foram extensamente apresentados no ponto “1. Descrição da Organização”, no entanto importa ressaltar alguns pontos cruciais para a construção do plano de comunicação.

Criado em 2022, o GAVIP é um gabinete do IPC com o propósito de trabalhar o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores do IPC de forma unificada. Assume como um dos seus objetivos contribuir para a valorização e desenvolvimento profissional dos docentes do IPC. Para atingir este objetivo procura promover o desenvolvimento de competências transversais e investir na qualificação pedagógica dos mesmos através de ações de formação. Este foco estratégico é essencial para melhorar a eficácia e qualidade do ensino oferecida pelo IPC.

Em 2025, a equipa do GAVIP é composta por três elementos: a pró-presidente coordenadora do Gabinete de Valorização Profissional e Inovação Pedagógica, a Coordenadora de Serviço de Avaliação de Desempenho e Formação e uma técnica superior.

Desde a sua criação o GAVIP já planeou e executou dois planos de formação interna, um para os docentes e outro para não docentes. Atualmente, está a executar os planos referentes ao ano de 2025.

A nível da sua comunicação, o gabinete interage principalmente com os docentes através do email institucional. No entanto, está a investir na comunicação através do site institucional, no LinkedIn e via SMS de forma a minimizar o volume de informação via email.

A comunicação via email é sobretudo referente a questões práticas relacionadas com as ações de formação e divulgação de oportunidades formativas que possam ser do interesse dos trabalhadores do IPC. No LinkedIn é predominantemente a comunicação de prazos de inscrição nas próximas formações ou divulgação de ações do GAVIP. No site institucional, pretende-se que os colaboradores comecem, por iniciativa própria, a visitar a página de forma a reduzir o envio de emails referentes, sobretudo, a formações externas. Por fim, o GAVIP introduziu mais recentemente, em resposta às sugestões dos inquéritos passados, o envio de mensagens (SMS) aos docentes inscritos nos dias dos workshops, com o intuito de garantir uma maior adesão e minimizar as ausências. Em eventos de maior relevância, como webinaries e inscrições no Plano de Valorização Pedagógica, é também solicitado ao gabinete de comunicação do IPC a divulgação nas redes sociais da instituição.

4.1.2. Plano de Valorização Pedagógica 2023

O Plano de Valorização Pedagógica de Docentes, implementado ao longo de 2023, incluiu 16 Workshops, cujo nomes e datas podem ser consultados na Tabela 1. O primeiro Workshop do Plano teve início no dia 25 de janeiro de 2023, e o último terminou no dia 29 de novembro do mesmo ano.

Tabela 1 - Workshops dinamizados em 2023

1. Planificação centrada no Estudante I: Princípios Orientadores – 6 horas
2. Planificação centrada no Estudante II: Alinhamento Construtivo – 6 horas
3. Comunicação na Docência: Aspetos fundamentais – 6 horas
4. Construção de Slides Eficazes em PowerPoint: Truques e Dicas – 6 horas
5. Avaliação I: Conceitos Chave – 6 horas
6. Avaliação II: Objetividade – Fatores e Processos – 6 horas
7. Avaliação III: Construção de Instrumentos avaliativos – 6 horas
8. Metodologias Ativas I: Conceitos chave – 6 horas
9. Metodologias Ativas II: Atividades Específicas – 6 horas
10. Flipped Learning - Os primeiros passos para o Sucesso – 6 horas
11. Gamificação – 10 horas
12. Coordenação de Cursos no Ensino Superior – 4 horas
13. PBL - Problem and Project Based Learning – 8 horas
14. Metodologias Ativas I: Conceitos chave (2ªed.) – 6 horas
15. Metodologias Ativas II: Atividades Específicas (2ªed.) – 6 horas
16. A Validação Pedagógica das FUC – 4 horas

Os 10 workshops iniciais foram divulgados aos docentes do IPC em dezembro de 2022 através de uma brochura enviada por email. A inscrição nos workshops decorreu através de um formulário único para todos os workshops iniciais. No decorrer de 2023 foram adicionados mais 6 workshops ao plano, nomeadamente:

- Coordenação de Cursos no Ensino Superior;
- Gamificação;
- PBL;
- 2ª edição do Workshop Metodologias Ativas I: Conceitos chave;
- 2ª edição do Workshop Metodologias Ativas II: Atividades Específicas;
- A Validação Pedagógica das FUC.

Adicionalmente, o GAVIP organizou um *webinar* sobre "A Pedagogia e o ChatGPT" dada a relevância e atualidade do tema. No final, o Plano de Valorização Pedagógica de Docentes 2023 totalizou cerca de 100 horas de formação. Todos os Workshops foram financiados pelo projeto "Skills 3.0 – Conhecimento, Pedagogia & Empregabilidade".

A maioria dos workshops foram ministrados via Zoom, num formato interativo que convidava os docentes a participar em atividades de reflexão sobre os diversos temas abordados.

Após a participação em cada um dos workshops, os docentes que, cumulativamente, participaram em mais de 75% da totalidade do workshop e realizaram a atividade de avaliação receberam um certificado de frequência. No entanto, os docentes que participaram em 75% do workshop, mas não realizaram a atividade receberam apenas um certificado de participação.

A tabela seguinte apresenta o número de inscrições, o total de vagas disponíveis para cada Workshop e o número de participantes efetivos. Os dados fornecidos oferecem uma visão da participação efetiva³ dos docentes.

Tabela 2 - Número de participantes, inscrições e vagas por Workshop

Workshops	Inscrições	Vagas	Participantes
Planificação centrada no Estudante I: Princípios Orientadores	69	50	50
Planificação centrada no Estudante II: Alinhamento Construtivo	67	50	45
Comunicação na Docência: Aspetos fundamentais	78	50	47
Construção de Slides Eficazes em PowerPoint: Truques e Dicas	75	50	46
Avaliação I: Conceitos Chave	70	50	44
Avaliação II: Objetividade – Fatores e Processos	68	50	42
Avaliação III: Construção de Instrumentos avaliativos	78	50	43
Metodologias Ativas I: Conceitos chave	86	50	47
Metodologias Ativas II: Atividades Específicas	86	50	41
Flipped Learning - Os primeiros passos para o Sucesso	87	50	43
Gamificação	64	60	57
Coordenação de Cursos no Ensino Superior	95	- ⁴	77
PBL - Problem and Project Based Learning	74	50	38
Metodologias Ativas I: Conceitos chave (2ªed.)	75	50	49
Metodologias Ativas II: Atividades Específicas (2ªed.)	75	50	35
A Validação Pedagógica das FUC	95	- ⁵	66

Estes dados devem ser interpretados à luz do número de docentes de cada Unidade Orgânica de Ensino (UOE), de forma a compreender a plenitude do alcance das ações desenvolvidas pelo gabinete no ano de 2023.

³ A participação efetiva corresponde à presença do docente, no mínimo, em 50% da totalidade do Workshop.

⁴ 132 Coordenadores de Curso

⁵ Todos os membros dos Conselhos Pedagógicos e Coordenadores/Diretores de curso

Tabela 3 - Número de participações e participantes por UOE

UOE	N.º Docentes (a 31/12/23)	Participação no Plano de Valorização Pedagógica		
		Participações por UOE	Participantes por UOE	% de Participantes por UOE
ESAC	102	137	36	35,3
ESEC	157	92	33	21,0
ESTESC	120	116	38	31,7
ESTGOH	52	56	20	38,5
ISCAC	147	106	36	24,5
ISEC	186	266	69	37,1
Total	764	773	232	30,4

De acordo com os dados recolhidos e analisados, o GAVIP conseguiu proporcionar formação pedagógica a 30,4% dos docentes do IPC, como se pode verificar na Tabela 3. Também se observa que a UOE em que participaram mais docentes, em percentagem, é a ESTGOH, enquanto a UOE com menor participação foi a ESEC. Dividindo o número total de participações pelo número de docentes, obtém-se uma média de 3,33 formações por docente. Este valor revela que a maioria dos docentes participou em mais do que um Workshop, sendo que apenas 37% (86 de 232) participaram num único Workshop.

4.1.3. Avaliação da Satisfação com os Workshops

Para avaliar a qualidade percebida dos Workshops e a satisfação dos docentes relativamente aos mesmos foi enviado um questionário (modelo no anexo 1) no final de cada um dos Workshops. Estes questionários pretendiam avaliar a qualidade do Workshop, o nível global de satisfação com o mesmo, o desempenho dos formadores e do GAVIP.

No gráfico seguinte, é apresentado o nível global de satisfação com os Workshops. Dos 16 Workshops avaliados, 5 obtiveram uma avaliação de 4,9 numa escala de 1 (Muito Insatisfeito) a 5 (Muito Satisfeito). Apenas dois Workshops registaram uma média inferior a 4,5: o Workshop de Gamificação e o de Coordenação de Cursos no Ensino Superior.

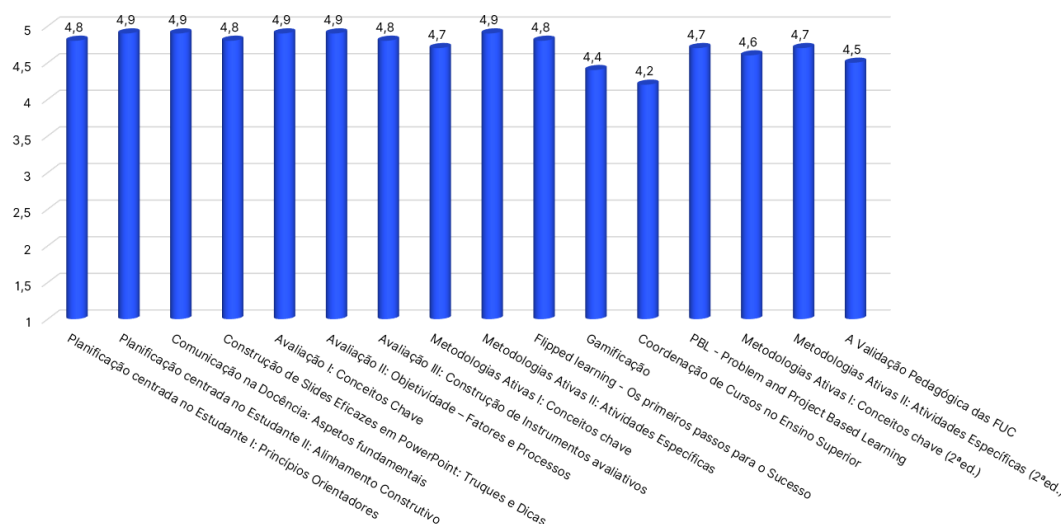


Gráfico 1 - Nivel global de satisfação com os Workshops

No gráfico 2, é possível observar a média da avaliação da qualidade por Workshop. Para essa avaliação, utilizou-se uma escala de 1 (Muito Mau) a 5 (Muito Bom) e foram consideradas as seguintes oito dimensões: Estrutura adotada; Interesse do tema; Aquisição de novos conhecimentos; Equilíbrio entre teoria e prática; Duração; Utilidade e aplicabilidade dos temas para a sua atividade de docência; Material disponibilizado; Correspondência aos seus objetivos/expetativas.

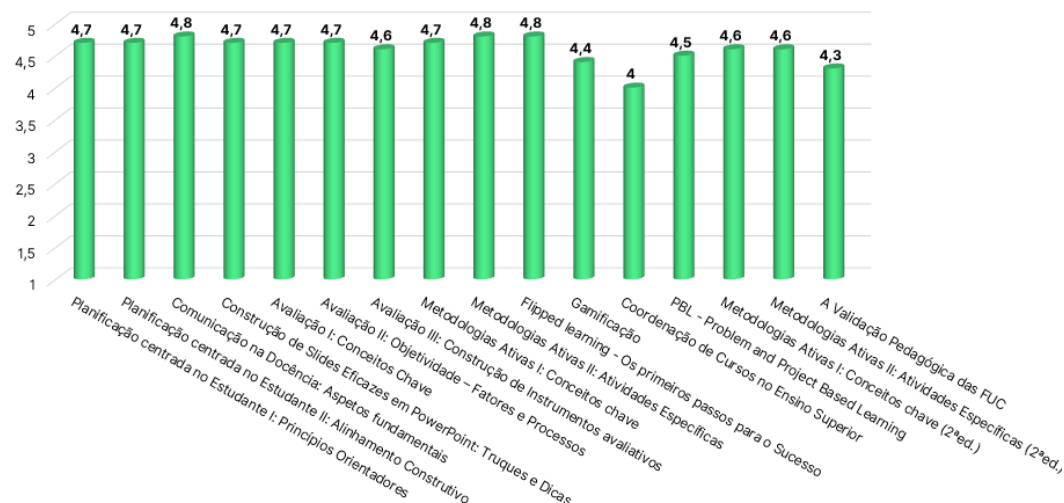


Gráfico 2 - Média Qualidade dos Workshops

Nos questionários de satisfação, os docentes foram questionados sobre os aspetos que mais valorizavam e menos valorizavam nos Workshops. O aspeto mais valorizado e referido é o “Interesse do tema”, seguindo pela “Utilidade e aplicabilidade dos temas” e em terceiro lugar “Equilíbrio entre teoria e prática” e o “Material Disponibilizado”. Por sua vez, os aspetos menos valorizados foram a “Duração”, que foi considerada insuficiente na maioria dos Workshops,

seguida de “Aquisição de novos conhecimentos”, do “Equilíbrio entre a teoria e prática” e por fim da “Correspondência aos objetivos e expectativas”.

Na avaliação do GAVIP foram considerados os seguintes aspetos: “Divulgação da iniciativa”, “Gestão das inscrições”, “Organização do Workshop”, “Disponibilidade atempada de informações” e o “Apoio/acompanhamento prestado”. Para avaliar estes aspetos, foi utilizada a escala de 1 (Muito Mau) a 5 (Muito Bom) e os resultados podem ser observados na tabela 4.

Tabela 4 - Dimensões Avaliadas GAVIP

Workshops	Divulgação da iniciativa	Gestão das inscrições	Organização do workshop	Disponibilidade atempada de informações	Apoio/acompanhamento prestado
Planificação centrada no Estudante I: Princípios Orientadores	4,8	4,8	4,9	4,6	4,8
Planificação centrada no Estudante II: Alinhamento Construtivo	4,6	4,5	4,8	4,7	4,7
Comunicação na Docência: Aspetos fundamentais	4,7	4,3	4,7	4,6	4,7
Construção de Slides Eficazes em PowerPoint: Truques e Dicas	4,6	4,5	4,6	4,4	4,7
Avaliação I: Conceitos Chave	4,6	4,4	4,5	4,5	4,6
Avaliação II: Objetividade – Fatores e Processos	4,6	4,6	4,8	4,5	4,6
Avaliação III: Construção de Instrumentos avaliativos	4,8	4,6	5	4,8	4,8
Metodologias Ativas I: Conceitos chave	4,8	4,7	4,9	4,6	4,7
Metodologias Ativas II: Atividades Específicas	4,8	4,9	4,8	4,8	4,8
Flipped Learning - Os primeiros passos para o Sucesso	4,9	4,9	4,9	4,9	5
Gamificação	4,8	4,8	4,8	4,6	4,7
Coordenação de Cursos no Ensino Superior	4,7	4,6	4,5	4,5	4,5
PBL - Problem and Project Based Learning	4,7	4,6	4,8	4,7	4,6
Metodologias Ativas I: Conceitos chave (2ªed.)	4,6	4,7	4,6	4,6	4,6
Metodologias Ativas II: Atividades Específicas (2ªed.)	4,8	4,7	4,8	4,6	4,7
A Validação Pedagógica das FUC	4,5	4,4	4,5	4,4	4,6

Média	4,7	4,6	4,7	4,6	4,7
--------------	------------	------------	------------	------------	------------

As respostas apuradas relativamente à “Divulgação da iniciativa” da parte do GAVIP indicam uma média de 4,7 o que corresponde a (Bom/Muito Bom). Sendo a avaliação mais baixa o 4,5 no workshop “A Validação Pedagógica das FUC”. Para este workshop, os docentes foram convidados a participar via email, sendo este o único meio de divulgação/comunicação utilizado.

Por outro lado, a avaliação mais alta foi atribuída ao workshop “Flipped Learning - Os primeiros passos para o Sucesso”, com uma avaliação de 4,9. Este Workshop foi o último do plano inicial, a avaliação positiva poderá se dever à uniformização dos meios de comunicação, resultado das melhorias implementadas no decorrer do plano.

Em relação à “Gestão das inscrições”, a média foi de 4,6, apesar de três dos workshops tenham sido avaliados com valores abaixo do 4,5. Esta situação pode ser atribuída a possíveis falhas de comunicação por parte do GAVIP no que se refere à divulgação das vagas disponíveis.

Na “Organização dos workshops” foi bem avaliado em todos os workshops, destacando-se o 5 (Muito Bom) no Workshop “Avaliação III: Construção de Instrumentos avaliativos”.

A “Disponibilidade atempada de informações” também pode nos ajudar a identificar pontos para melhoria na comunicação do GAVIP, uma vez que dois workshops tiveram uma classificação inferior a 4,5.

Por fim, o “Apoio/acompanhamento prestado” pelo gabinete foi bem avaliado destacando-se a média máxima de 5 no workshop “Flipped Learning - Os primeiros passos para o Sucesso”.

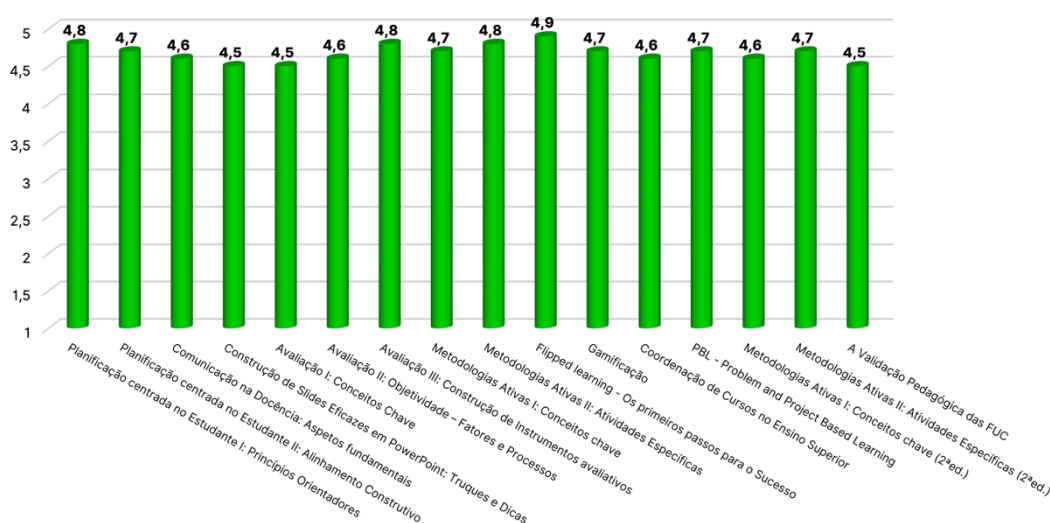


Gráfico 3 - Avaliação média do desempenho do GAVIP

A avaliação média do desempenho do GAVIP foi predominantemente positiva, com os 16 workshops recebendo avaliações iguais ou superiores a 4,5, numa escala de 1 (Muito Mau) a 5 (Muito Bom). Destaca-se sobretudo o workshop de “Flipped Learning - Os primeiros passos para o Sucesso”, que obteve a avaliação mais alta: 4,9.

A parte final dos questionários foi dedicada a três questões de resposta livre, que se podem ver infra. Para este estudo só importa analisar as respostas recolhidas na primeira e última questão.

- Por favor, deixe-nos os seus comentários sobre este Workshop, sobre a dinamizadora e sobre o GAVIP;
- Por favor, indique 3 palavras chave/conceitos/expressões que reteve deste Workshop;
- Como podemos melhorar este Workshop no futuro?

Na questão “Por favor, deixe-nos os seus comentários sobre este Workshop, sobre a dinamizadora e sobre o GAVIP” foram registados 259 comentários nos 16 inquéritos de satisfação. Ao longo da execução do plano o número de respostas aos inquéritos foi reduzindo, e os temas abordados começaram-se a repetir, assim, optou-se por fazer uma análise global das respostas de todos os inquéritos, em vez de analisá-los individualmente.

Durante a análise foi possível identificar 4 temas principais, são esses: a utilidade e pertinência dos Workshops; a qualidade e desempenho dos formadores; a avaliação do GAVIP (a nível da organização e do apoio) e os aspetos menos positivos e sugestões.

a. Utilidade e Pertinência do Workshop;

Dentro do tema “Utilidade e Pertinência dos Workshops” foram identificados três subtemas: a aplicabilidade dos conteúdos, o impacto na prática pedagógica e a importância para o futuro profissional dos docentes. Os comentários recolhidos reforçam a grande utilidade dos workshops para o desenvolvimento do papel do docente, a reflexão das práticas e a necessidade de mudança das metodologias de ensino atuais.

Os comentários enfatizam a relevância e a aplicabilidade dos diferentes conteúdos abordados nos diferentes workshops no contexto de sala de aulas, contribuindo para que os docentes reflitam sobre “as aplicabilidades no processo ensino/aprendizagem”. Outro docente refere que “Os conteúdos parecem-me muito úteis para aplicar como ferramenta nas aulas”, reforçando a utilidade imediata dos conhecimentos adquiridos. Comentários como: “Um workshop com muito interesse e muita aplicação”, “Workshop com estratégias 100% aplicáveis nas aulas” e “Comecei logo a aplicar as minhas aulas” reforçam o referido.

No caso dos workshops em que foram utilizados *softwares*, ferramentas e conceitos específicos, os docentes relatam um aumento na segurança e confiança na sua aplicação em contexto de sala de aula, o que facilita a implementação de técnicas e ferramentas inovadoras na prática pedagógica.

Os impactos na prática pedagógica podem já ser identificados pelo facto dos docentes reconhecerem a utilidade e aplicabilidade dos conteúdos e conhecimentos adquiridos após a frequência dos workshops. Um docente refere que foi "muito importante para o melhoramento do meu desempenho pedagógico". Este comentário indica que os workshops não são só meios de transmissão de conhecimentos, mas também ferramentas que capacitam os docentes a melhorar as suas práticas pedagógicas, evidenciando um efeito tangível e positivo dos workshops.

Quanto ao futuro profissional dos docentes, é mencionado o quão essenciais estes workshops são para o seu desenvolvimento profissional contínuo e para a atualização de conhecimentos pedagógicos. Os workshops preparam os docentes para enfrentar os desafios futuros, garantindo que estes permaneçam atualizados relativamente às novas metodologias de ensino e aprendizagem e, consequentemente, tornarem-se melhores docentes.

b. Qualidade e Desempenho dos Formadores;

Nos comentários referentes aos formadores dos diferentes workshops, foram vários os elogios e sugestões de melhoria dirigidos a estes, destacando-se os elogios à formadora responsável pela maioria dos workshops (14).

A análise dos comentários revela que a formadora desempenhou um papel crucial para o sucesso dos workshops, sendo sempre clara, dinâmica e motivadora. Os docentes referem as habilidades comunicativas da formadora, a importância do feedback, o entusiasmo e motivação que conseguia gerar nos docentes e a constante disponibilidade para ajudar. O seguinte comentário exemplifica bem essas qualidades: "A Formadora foi excelente em manter o interesse dos formandos durante toda a duração das sessões. Levou-nos numa sucessão de pensamentos e reflexões à mudança de paradigma."

A comunicação eficiente e a capacidade de envolver os docentes de forma ativa e reflexiva foram características essenciais que contribuíram para uma avaliação positiva na maioria dos workshops. Destacam-se os seguintes comentários como "a dinamizadora é uma comunicadora ímpar, absolutamente cativante e 100% disponível" e "muito disponível e muito conhecedora

dos temas que apresenta". Estes comentários evidenciam que a competência da formadora vai além do conteúdo apresentado, que reconhecem que domina, destacando a sua capacidade de inspirar uma mudança de perspetiva nos docentes. Ao promover um ambiente de reflexão e crescimento a formadora impulsionou uma evolução contínua nas práticas pedagógicas, mostrando a importância de formadores competentes nesta área.

c. Avaliação do GAVIP (a nível da organização e do apoio);

No que diz respeito ao GAVIP, os comentários foram maioritariamente positivos, destacando a capacidade de organização, do apoio prestado e a iniciativa do gabinete na realização deste tipo de formações para os docentes do IPC.

O apoio e disponibilidade do gabinete foram considerados bastante favoravelmente pelos docentes que afirmam que o GAVIP esteve sempre presente e respondeu às questões colocadas, como é reforçado pelos seguintes comentários: "O apoio do GAVIP foi também excelente" e "O GAVIP esteve sempre presente e acompanhou e apoiou nas questões dos formandos". Os comentários acentuam a importância de um acompanhamento próximo e a prontidão em acudir às necessidades dos docentes antes, durante e após os workshops. O GAVIP procurou sempre responder com brevidade às questões colocadas pelos docentes, tanto por email como durante as sessões, nas quais esteve sempre presente de forma a auxiliar na concretização dos workshops.

A escolha de temas e de formadores para os diferentes workshops foi vastamente elogiada pelos docentes: "O GAVIP está de parabéns pela escolha das temáticas, formadores e organização!"; "O GAVIP assegurou que esta união, do tema com o dinamizador, resultasse com sucesso. Parabéns a TODOS!" e "O Gavip está de parabéns por todas as ações que promove".

Comentários como: "O GAVIP está a apostar na Inovação pedagógica do IPC", "GAVIP - em boa hora a iniciativa, bem estruturada tocando áreas *cuore* da pedagogia aplicada ao ensino superior", "Parabenizo a iniciativa do GAVIP, que em muito tem contribuído para o meu desenvolvimento enquanto docente", "O GAVIP está de parabéns por ampliar o leque de oferta formativa docente", "Parabéns pela iniciativa e que seja possível manter esta atualização de conhecimentos para melhor a nossa prática pedagógica" e a "A dinâmica de promoção das Formações e a atualidade das mesmas que o gabinete GAVIP promove são de extrema importância para as novas metodologias de ensino-aprendizagem" reforçam o papel que o GAVIP tem no apoio ao desenvolvimento pedagógico e na implementação de novas metodologias de ensino no IPC. Estes comentários confirmam que o GAVIP tem sido bem-

sucedido no seu compromisso em oferecer formações pedagógicas relevantes e de qualidade que respondem às atuais necessidades pedagógicas dos docentes.

d. Aspectos Menos Positivos e Sugestões

De modo geral, os comentários analisados nos inquéritos de satisfação foram positivos. No entanto, também foram identificados alguns aspectos menos positivos e sugestões de melhoria. Os aspectos mais mencionados foram: o número de vagas e repetição de workshops, a gestão das inscrições, a estrutura e funcionamento e a obrigatoriedade dos workshops.

Quanto ao número de vagas por workshop, diversos comentários reforçam o desejo de mais vagas por workshop e de/ou repetir os workshops, para que mais docentes do IPC possam usufruir deste tipo de formações pedagógicas, consideradas essenciais para a melhoria da prática pedagógica no IPC. Estas afirmações podem ser retiradas dos seguintes comentários: “Gostaria que houvesse mais vagas ou novas sessões sobre o tema, pois sei de muitos colegas que gostariam de participar, e não havia vagas suficientes”; “A única sugestão é que possa ser dinamizado de novo para que mais colegas tenham acesso a esta oportunidade”, “Sugiro que continuem a promover workshops neste âmbito, visto ser uma grande lacuna em grande parte dos docentes” e “Deve ser reproduzido de forma que um maior número de professores IPC possa frequentar”. Aumentando o número de vagas ou realizando novas edições dos workshops é possível dar resposta à elevada procura, uma vez que muitos docentes ficaram em lista de espera devido à limitação de 50 participantes por workshop. O GAVIP neste âmbito procura sempre garantir a ocupação da totalidade das vagas nos workshops. Além do email, quando ocorrem desistências o GAVIP entra em contacto com os docentes via chamada, para rapidamente ocupar a vaga com docentes que se encontrem na lista de espera: “O GAVIP telefonou-me a informar que também teria vaga nesta formação. Agradeço a oportunidade”.

A gestão das inscrições foi um dos pontos mais criticado nos comentários analisados. Muitos docentes mencionam a falta de clareza e transparência no processo de seleção dos participantes. Comentários como “A gestão do processo de inscrições deveria ser mais transparente”, “Devia haver mais informação acerca da gestão do processo de inscrições” e “Não compreendi como foram geridas as inscrições - deveria ser um processo mais transparente e justo” evidenciam a falta de informação sobre a forma de distribuição das vagas. Diante disto, os docentes sugerem que as inscrições sejam geridas de forma mais transparente, clara e justa garantindo que as vagas sejam acessíveis a todos os interessados dentro do prazo estabelecido e que os docentes que falem aos workshops sem aviso prévio vejam a sua inscrição anulada em

futuros workshops. Um docente refere: “O GAVIP deveria ter previamente: 1- Divulgado claramente o número máximo de formandos; 2- Divulgado os critérios de seleção de formandos (muito importante!). Há candidatos que não puderam frequentar o workshop, havendo vagas disponíveis (a avaliar pelo registo do número de participantes)”.

Ao nível da estrutura e funcionamento dos workshops os docentes referem a entrega com maior antecedência dos materiais, a inclusão de momentos presenciais, a promoção do trabalho em equipa, a adaptação dos horários e o número de horas de formação. Muitos docentes referem que os materiais deveriam ser entregues com maior antecedência de forma a facilitar a preparação dos docentes na realização dos trabalhos autónomos e otimizar o aproveitamento dos workshops.

A importância de incluir momentos presenciais nos workshops foi amplamente mencionada nos inquéritos de satisfação analisados, sendo um tema recorrente na maioria dos workshops. Muitos docentes referem que há mais-valias no presencial e que facilitaria a aquisição dos conhecimentos em análise. No entanto, embora em menor número, também há comentários que reconhecem as vantagens da modalidade online, como a possibilidade de contratar formadores especializados de outras regiões do país e a maior flexibilidade que o formato oferece. Os seguintes comentários ilustram bem esta divisão de opiniões. O primeiro, referente ao workshop de “Coordenação de Cursos no Ensino Superior”, refere “Este workshop não funcionou bem na 1.ª sessão, por decorrer em auditório. Por comparação com outras formações, há vantagens na opção por Zoom”. Por outro lado, no workshop de PBL, também realizado em modalidade mista, outro docente reforça a importância do presencial: “A formação presencial é essencial quando se trata de matérias relacionadas com metodologias. Num contexto de intoxicação digital, e de fenómenos associados como o cansaço dos ecrãs, a quebra da atenção, a superficialidade das aprendizagens, a alienação tecnológica e as adições digitais, é fundamental recuperar o lado humano e relacional da aprendizagem”.

Os workshops organizados pelo GAVIP procuram garantir a participação de docentes de todas as UOE do Politécnico, algo que alguns docentes veem como uma oportunidade.

Alguns comentários referem a importância de estimular o trabalho em equipa entre os docentes, com o propósito de desenvolver projetos interdisciplinares. Exemplos disso incluem sugestões como: “Dever-se-ia estimular o trabalho em equipa de docentes para criar projetos em conjunto que envolvam várias áreas do saber” e “O GAVIP poderia dinamizar salas em cada UOE para que os professores partilhem experiências de inovação pedagógica e preparem a

dinamização de projetos em conjunto”. Assim, é manifestado um desejo de maior interação e colaboração no contexto das formações que promovam oportunidades de desenvolvimento de projetos futuros e facilitar a troca de experiências entre docentes de diferentes áreas.

Os horários, duração dos workshops e a modalidade são tópicos que geram divergências nos comentários e variam entre os diferentes workshops. Alguns docentes sugerem que horários em Pós-Laboral seria uma mais valia ("Este Workshop foi excepcional, tanto a nível teórico como prático, é pena ser a horas que nem sempre temos disponibilidade, deveria ser pós-laboral"). Outros recomendam a repetição de sessões em diferentes horários, enquanto há divergência sobre a duração ideal dos workshops. Há docentes que consideram os workshops muito extensos, enquanto outros pedem um aumento da duração ("Mais tempo. Tempo muito agradável de aprendizagem útil"). Estes comentários reforçam a dificuldade em alinhar os horários dos workshops com a disponibilidade dos docentes e a dificuldade em conciliar as sessões com as atividades profissionais diárias.

Estas sugestões evidenciam a necessidade de ajustes na logística, comunicação, e estrutura dos workshops, de forma a oferecer uma formação mais eficiente, flexível e adaptada as suas necessidades e horários dos docentes.

Por fim, muitos comentários sugerem que a participação nos workshops deveria ser obrigatória para os docentes: "Este tipo de workshops deveriam ser obrigatórios, principalmente para o caso dos docentes que na sua formação de base não têm qualquer componente de pedagogia"; "Excelente, recomendo vivamente, todos os docentes deviam frequentar" e "Workshop muito útil e que deveria ser de frequência 'obrigatória' para todos os docentes do IPC". Ao sugerirem esta obrigatoriedade, os docentes demonstram que consideram que este tipo de formações é essencial para todos os docentes, além de ser uma oportunidade para fomentar o seu desenvolvimento profissional e melhorar as suas competências.

Na questão “Como podemos melhorar este Workshop no futuro?” foram registados 215 comentários nos 16 inquéritos de satisfação. Assim como na questão analisada anteriormente, optou-se por uma análise global das respostas de todos os inquéritos, em vez de analisá-los individualmente. Durante a análise, foi possível identificar três temas principais: Modalidade, Duração e Horários dos Workshops; Funcionamento e Organização e Continuidade e personalização.

1. Modalidade, Duração e Horários dos Workshops

Este tema engloba as três dimensões mais mencionadas pelos docentes: a modalidade (online ou presencial), a duração dos workshops e a compatibilidade dos horários das sessões com as responsabilidades dos docentes (aulas, preparação de aulas, reuniões, etc.). O comentário seguinte ilustra bem as três dimensões identificadas: "Seria interessante ter momentos de formação presencial. Aproveitar momentos de pausas pedagógicas (férias da Páscoa, queima, períodos antes ou após a época de exames) para momentos de formação, dedicar um período só para isto, permitir trabalhos de grupo, partilha, discussões, de modo a se conseguir concretizar os conceitos abordados".

A preferência pela modalidade presencial (e, em alguns casos, híbrida) é frequentemente mencionada nos inquéritos analisados. Comentários como: "Na minha opinião, este workshop teria um impacto maior se fosse presencial. Era importante reservarmos um período só para termos formação, não estarmos a tentar fazer tudo ao mesmo tempo" e "Funcionamento presencial e não online para permitir maior interação entre a formadora e os formandos e entre formandos" reforçam as vantagens percebidas pelos docentes na modalidade presencial. Os docentes valorizam a interação direta com os formadores e consideram que é essencial um acompanhamento atento das sessões, algo que pode ser comprometido na modalidade online.

A duração dos workshops também é frequentemente mencionada, com muitos comentários destacando a necessidade dos workshops terem uma maior duração. A maioria dos docentes consideraram a duração insuficiente e defendem que alguns workshops justificavam um maior número de horas para assegurar a adequada aquisição de conhecimentos e proporcionar um momento para esclarecimento de dúvidas. Comentários como: "Aumentando o tempo para haver mais aplicação prática", "Incrementar o tempo de formação" e incrementar a carga horária e realizá-la em formato presencial" reforçam a necessidade de aumentar a duração dos workshops para melhorar a experiência dos docentes. Destacam-se também os seguintes comentários: "A temática do workshop talvez obrigaria a que esta formação fosse mais extensa ou dividida em vários módulos" e "Mesmo conteúdo, com menos participantes, ou com mais tempo para concretizar conhecimentos transmitidos de forma prática e efetiva na realização do trabalho prático".

Quanto aos horários dos workshops, alguns docentes manifestam interesse na possibilidade de realizar as sessões em regime pós-laboral, para facilitar a conciliação com as atividades letivas. Reforçando o desejo de maior flexibilidade de horários da parte dos docentes. Outros

comentários sugerem que as formações poderiam decorrer num dia e horário fixo, previamente identificado, e que fosse semelhante na maioria das Unidades Orgânicas de Ensino do IPC. Comentários neste âmbito incluem: “Ajustar o horário para permitir a participação de pessoas com aulas até às 17h30”, “Na minha opinião, no que diz respeito aos horários, deveriam ser pós-laboral, abrangia o maior número de pessoas a usufruir destes magníficos workshops”, “Disponibilização de um horário pós-laboral”, “uma maior preferência pelo dia/período da semana em que normalmente não há aulas, pelo menos no ISEC é assim: quarta-feira à tarde”.

2. Funcionamento e organização

No tema “Funcionamento e organização” do workshop destacam-se os seguintes tópicos: a participação ativa e a interatividade, estrutura do workshop e os materiais disponibilizados.

Os docentes apresentam várias ideias para incrementar a participação ativa e a interatividade durante as sessões. Entre as sugestões destacam-se as seguintes sugestões: aumentar o número de docentes por workshop e incentivar à participação e troca de ideias entre participantes. De acordo com os comentários, com um maior número de participantes seria possível formar mais de pequenos grupos de trabalho, permitindo que as atividades sejam desenvolvidas de forma colaborativa em vez de individualmente. Isso incentiva a troca de experiências e dúvidas entre os docentes. Posteriormente, os trabalhos poderiam ser apresentados e discutidos com os restantes participantes.

O seguinte comentário ilustra o interesse em atividades mais práticas e colaborativas: "Sugeria a realização de mais atividades práticas em pequenos grupos de discussão (salas simultâneas) com posterior discussão conjunta". No entanto, não há um consenso sobre a vantagem de aumentar o número de docentes por workshop, uma vez que alguns docentes referem que preferiam que as sessões tivessem menos participantes.

Quanto à estrutura dos workshops, os docentes referem que: o calendário das sessões, os conteúdos a abordar, as regras de avaliação e os conhecimentos base necessários devem ser claramente comunicados, e lembrados, desde o início dos workshops. Uma comunicação eficaz, clara e transparente destes componentes facilita a compreensão dos critérios e as exigências dos workshops. Os seguintes comentários reforçam esta necessidade: "As 'regras de avaliação' deveriam ser clarificadas (em slide ou outro qualquer documento) logo no início da formação e até da divulgação e recordadas no arranque e final de cada sessão"; "Ser mais claro na existência, duração e calendarização dos vários módulos" e "Os objetivos e metas a atingir com cada uma das sessões poderiam ter sido melhor clarificados". Além disso, um comentário

sugere a divisão dos participantes em grupos de acordo com o seu nível de conhecimento: "Talvez separar a turma em dois grupos: (1) quem já tem um conhecimento básico e (2) quem nunca ouviu falar da metodologia. Desta forma, a formadora poderá explorar mais temas com quem conhece e deseja aprofundar seu conhecimento; e com o outro grupo pode dar o mais básico". Com esta sugestão, os formadores poderão ajustar, consoante o nível de conhecimento e familiaridades dos docentes com as diferentes metodologias e ferramentas, os conteúdos e as atividades a desenvolver, permitindo uma execução mais eficaz das sessões.

Por fim, no que concerne aos materiais disponibilizados, os docentes solicitam que estes sejam mais adaptados à realidade do IPC e enviados com mais antecedência. Cada instituição de ensino superior é única e nem sempre o que é aplicável numa instituição é o que se aplica na outra ("Tentar que os exemplos sejam ajustados às áreas específicas do IPC"). Por outro lado, a antecedência no envio dos materiais é crucial para os docentes acompanharem as sessões e realizarem as atividades de avaliação. Destaca-se o comentário que refere o excesso de burocracia criado nesse procedimento: "Seria útil que a formadora pudesse enviar diretamente por e-mail os materiais da formação aos formandos, com conhecimento do GAVIP, porque ao enviar para o GAVIP é criada uma nova camada de burocracia, o que causa que os materiais sejam disponibilizados bastante mais tarde".

3. Continuidade e personalização

Os docentes sugerem que, no planeamento dos próximos workshops, seja considerada a continuidade das edições realizadas e a repetição dos workshops para aqueles que não puderam participar devido as vagas limitadas ou incompatibilidades de horário. Além disso, referem a necessidade de assegurar que nas novas edições participem os docentes que não puderam participar nas edições anteriores. Nas continuações dos workshops "(...) os participantes faziam atividades práticas aplicando os conhecimentos adquiridos no workshop".

Muitos docentes expressaram o desejo de que mais colegas pudessem participar nas formações. Comentários como: "a única sugestão é que possa ser dinamizado de novo para que mais colegas tenham acesso a esta oportunidade" e "Repetir para os que não tiverem oportunidade de participar" reforçam esse desejo. Assim, pode ser relevante aumentar o número de vagas ou organizar novas edições, de forma a expandir a oferta aos docentes.

Os docentes também sugerem que os workshops sejam "Mais direcionados para a realidade do IPC". Comentários como este sublinham a importância de adaptar os conteúdos e as metodologias formativas ao contexto específico do IPC. Alinhar os workshops com as

necessidades institucionais permitirá torná-los mais relevantes e personalizados, o que facilitará e aumentará a participação e o aproveitamento dos docentes.

4.1.4. Avaliação do Impacto do Plano

Para avaliar o impacto da formação, em março de 2024, foi enviado um questionário aos 232 docentes que participaram nos Workshops organizados pelo GAVIP. O Questionário da Avaliação do Impacto do Plano de Valorização Pedagógica de Docentes 2023 foi dividido em 3 secções. Na primeira secção, o questionário foi alicerçado no estudo de Fernandes et al. (2023) e estruturado para avaliar as seguintes dimensões: a experiência de ensino, os desafios e dificuldades sentidas, as mudanças percebidas nas práticas e concepções pedagógicas, a recetividade à mudança e a experiência em sala de aula. Os temas e as respetivas afirmações encontram-se na tabela 5. A segunda secção abordou as percepções dos docentes sobre cada um dos workshops frequentados, os motivos que levaram à sua inscrição nos workshops e os desafios enfrentados. A terceira e última secção do questionário incluiu perguntas de resposta livre relacionadas diretamente com o GAVIP, sendo elas:

- O que considera que o GAVIP poderia ter feito, e não fez, para o ajudar na frequência dos Workshops do Plano de Valorização Pedagógica?
- Na sua opinião, de que forma o GAVIP poderia melhorar a comunicação com os docentes?
- Indique que meios privilegia para ser contactado pelo GAVIP.

No questionário foram apuradas 111 respostas válidas, o que corresponde a uma taxa de resposta de 47,84%.

Na primeira secção, dedicada a avaliar as dimensões: a experiência de ensino, os desafios e dificuldades sentidas, as mudanças percebidas nas práticas e concepções pedagógicas, a recetividade à mudança e a experiência em sala de aula, foram recolhidas 111 respostas válidas e os resultados podem ser observados no anexo 2. Para avaliar as dimensões os docentes expressaram a sua concordância numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente) ou indicaram “Não Aplicável”. No entanto, para a análise dos resultados, as respostas foram agrupadas em 4 grupos: Discorda, Sem opinião formada, Concorda e Não se aplica.

Tabela 5 - Temas Inquérito

Dimensões	Afirmações
Experiência de ensino	Os conteúdos do(s) Workshop(s) que frequentei foram adequados para o desenvolvimento das competências pedagógicas que eu necessitava
	O(s) Workshop(s) que frequentei permitiram-me superar as necessidades anteriormente sentidas ao nível pedagógico
	A frequência do(s) Workshop(s) aumentou a minha confiança no meu papel enquanto docente
	Sinto que tenho as competências pedagógicas necessárias para desenvolver o meu papel docente.
	A frequência do(s) Workshop(s) ajudou-me a melhorar práticas pedagógicas e comportamentos, potenciando o meu desenvolvimento ao nível profissional.
	A frequência do(s) Workshop(s) permitiu-me desenvolver novas competências que são importantes para o exercício da minha atividade profissional.
Desafios e dificuldades sentidas na implementação de mudanças pedagógicas	Senti dificuldades na implementação de novas estratégias/metodologias pedagógicas na(s) minha(s) unidade(s) curricular(es).
	Preciso de mais apoio para implementar adequadamente as novas estratégias/metodologias pedagógicas.
Mudanças Percebidas nas Práticas e Concepções Pedagógicas	Implementei novas estratégias pedagógicas na(s) minha(s) unidade(s) curricular(es) como resultado da frequência do(s) Workshop(s).
	Sou capaz de aplicar os conhecimentos adquiridos no(s) Workshop(s) no meu contexto profissional
	A frequência do(s) Workshop(s) permitiu-me refletir sobre a minha prática docente e sobre as concepções tradicionais acerca do ensino e da aprendizagem.
Recetividade à mudança	Tenho interesse/motivação para participar em mais formação a nível pedagógico.
	Ainda não o fiz, mas pretendo implementar novas estratégias pedagógicas na(s) minha(s) unidade(s) curricular(es).
	Estou satisfeito(a) com os resultados que obtive com a implementação de novas estratégias pedagógicas na(s) minha(s) unidade(s) curricular(es).]
Experiência em sala de aula	Sinto que houve melhorias no aproveitamento dos meus estudantes após a frequência do(s) Workshop(s).
	Sinto que houve diminuição do insucesso escolar na(s) minha(s) unidade(s) curricular(es) após a frequência do(s) Workshop(s).
	Sinto que houve melhorias no comportamento dos meus estudantes após a frequência do(s) Workshop(s).

Na dimensão “Experiência de ensino”, 102 (91,9%) docentes concordam que os conteúdos dos workshops foram adequados para o desenvolvimento das suas competências pedagógicas.

Destaca-se que 90 docentes sentiram que a frequência no(s) workshop(s) permitiu-lhes superar necessidades anteriormente sentidas, e 99 relatam ter desenvolvido novas competências. Ainda a nível da experiência de ensino, 96 docentes concordam que a formação contribuiu para o seu desenvolvimento profissional, 90 acreditam possuir as competências pedagógicas necessárias para desempenhar o seu papel enquanto docentes e, por fim, 79 sentem que houve um aumento de confiança no seu papel enquanto docente consequente da participação no(s) workshops(s).

Nas duas questões colocadas para a dimensão “Mudanças Percebidas nas Práticas e Conceções Pedagógicas”, 98 dos docentes reconhecem que a participação no(s) workshops(s) permitiu a reflexão sobre as práticas docentes e as conceções tradicionais de ensino e aprendizagem e 101 afirmam ser capazes de aplicar os conhecimentos adquiridos.

De acordo com os resultados obtidos, 82 docentes foram capazes de implementar novas estratégias pedagógicas na(s) sua(s) unidade(s) curricular(es) enquanto 11 discordam com a afirmação. Dos docentes que foram capazes de implementar novas estratégias 75 estão satisfeitos com os resultados obtidos. Por outro lado, 43 afirmam ainda não terem implementado novas estratégias pedagógicas, mas manifestam a intenção de o fazer no futuro.

Em relação aos “Desafios e dificuldades sentidas na implementação de mudanças pedagógicas” 48 docentes afirmam terem sentido dificuldades na implementação de novas estratégias e metodologias pedagógicas, enquanto 31 discordam. Além disso, 55 docentes reconhecem a necessidade de mais apoio para implementar adequadamente as novas estratégias/metodologias pedagógicas.

Na dimensão da “Experiência em sala de aula” os resultados tiveram uma variação mais significativa quando comparados com os das outras dimensões. No que diz respeito ao aproveitamento dos alunos 52 docentes concordam que identificaram melhorias no mesmo após a frequência do(s) Workshop(s) enquanto 59 docentes não são da mesma opinião (27 dizem não ter uma opinião formada, 27 consideram que não se aplica e 5 docentes discordam). Relativamente ao insucesso escolar, 33 docentes consideram que houve uma diminuição do insucesso escolar nas suas UC. Relativamente ao comportamento dos alunos apenas 46 docentes declaram que houve uma melhoria de comportamento, dos restantes, 6 discordam, 28 consideram que não se aplica e 31 não têm uma opinião formada.

Por fim, 98 (88,3%) expressaram interesse e motivação em participar em mais formações a nível pedagógico, 2 docentes discordam e os restantes 4 não têm uma opinião formada.

A segunda secção do questionário foi introduzida com questões para avaliar o impacto na prática pedagógica após a frequência dos Workshops. Cada questão relaciona-se diretamente com os conteúdos abordados em cada um dos Workshops. As afirmações, que podem ser consultadas na tabela seguinte, apareciam consoante o docente tivesse assinalado previamente o Workshop frequentado. Os resultados por workshop podem ser consultados no anexo 3.

Tabela 6 - Impacto por Workshop

Workshop	Afirmação
Planificação centrada no Estudante I: Princípios Orientadores	Sinto-me mais confiante a preencher as minhas FUC
Planificação centrada no Estudante II: Alinhamento Construtivo	Sinto-me mais confiante a planificar uma unidade curricular "alinhada"
Comunicação na Docência: Aspetos fundamentais	Sinto-me mais confiante com a minha comunicação em contexto de docência
Construção de Slides Eficazes em PowerPoint: Truques e Dicas	Sinto-me mais confiante a criar apresentações em PowerPoint
Avaliação I: Conceitos Chave	Sinto-me mais confiante a planificar a avaliação contínua de uma UC
Avaliação II: Objetividade – Fatores e Processos	Sinto-me mais confiante a minimizar o efeito da poluição nos meus métodos de avaliação
Avaliação III: Construção de Instrumentos avaliativos	Sinto-me mais confiante a construir perguntas de escolha múltipla
Metodologias Ativas I: Conceitos chave	Sinto-me mais confiante a construir "materiais ativos" (slides e instrumentos de registo para utilizar em sala de aula)
Metodologias Ativas II: Atividades Específicas	Sinto-me mais confiante a utilizar mentimeter, jigsaw e infográficos em momentos ativos
Flipped Learning - Os primeiros passos para o Sucesso	Sinto-me mais confiante a planificar uma aula utilizando a abordagem pedagógica Flipped Learning
Gamificação	Sinto-me mais confiante a implementar estratégias de gamificação na(s) minha(s) unidade(s) curricular(es)
Coordenação de Cursos no Ensino Superior	Sinto-me mais confiante no meu papel enquanto coordenador/diretor de curso
PBL - Problem and Project Based Learning	Sinto-me mais confiante para implementar a estratégia Problem Based Learning na minha prática docente
Metodologias Ativas I: Conceitos chave (2ªed.)	Sinto-me mais confiante para implementar a estratégia Project Based Learning na minha prática docente
Metodologias Ativas II: Atividades Específicas (2ªed.)	Sinto-me mais confiante a preencher as minhas FUC e a planificar uma unidade curricular "alinhada"
A Validação Pedagógica das FUC	Sinto-me mais confiante a preencher as minhas FUC

Globalmente os resultados recolhidos nas afirmações mostram uma tendência positiva significativa em vários domínios pedagógicos após a frequência dos workshops. No primeiro workshop “Planificação Centrada no Estudante I - Princípios Orientadores” 44 docentes dos 46 que responderam sentiram-se mais confiantes ao preencher as suas fichas de unidade curriculares. Da mesma forma, no workshop “Planificação Centrada no Estudante II –

Alinhamento Construtivo” e 34 dos 35 docentes que responderam admitem ter mais confiança na planificação de unidades curriculares alinhadas.

Os workshops relacionados com a comunicação, “Comunicação na Docência - Aspetos fundamentais” e com uso de ferramentas digitais na docência “Construção de Slides Eficazes em PowerPoint - Truques e Dicas” também mostram resultados bastante animadores. Das respostas recolhidas, 26 dos 28 docentes que responderam, afirmam sentirem-se mais confiantes com a sua comunicação em contexto de docência e 23 docentes afirmam sentir-se mais confiantes a criar apresentações em PowerPoint.

No que concerne à temática da Avaliação, 22 dos 23 docentes que responderam sentem-se mais confiantes a planificar a avaliação contínua de uma UC, 18 de 22 sentem-se mais confiantes a minimizar os efeitos da poluição nos seus métodos de avaliação e 18 de 21 sentem-se mais confiantes a construir perguntas de escolha múltipla.

No que diz respeito aos workshops referentes às metodologias ativas 54 docentes sentem-se mais confiantes a construir materiais ativos como slides e instrumentos de registo para utilizar em sala de aula, e 42 sentem-se mais confiantes a utilizar *Mentimeter*, *Jigsaw* e Infográficos em momentos ativos.

Relativamente as abordagens inovadoras como o *Flipped learning*, a Gamificação e o PBL as respostas obtidas são maioritariamente positivas. Das 21 respostas recolhidas, 18 docentes afirmam sentir-se mais confiantes a planificar uma aula utilizando o *Flipped Learning*. Após o workshop de Gamificação, 19 docentes sentiram-se mais confiantes a implementar estratégias de gamificação nas suas unidades curriculares, enquanto 4 discordam. Depois do workshop de PBL 18 docentes sentiram-se mais confiantes a implementar a estratégia de *Problem Based Learning* e 17 sentiram-se mais confiantes a implementar a estratégia *Project Based Learning*.

Por fim, no que diz respeito aos workshops destinados a um grupo específico de docentes do IPC, nomeadamente os Coordenadores/Diretores de curso e membros dos Conselhos Pedagógicos, foram realizados dois workshops: “Coordenação de Cursos no Ensino Superior” e “A Validação Pedagógica das FUC”. Dos 26 docentes que responderam, 20 afirmam sentir-se mais confiante no seu papel enquanto coordenador/diretor de curso após a frequência do workshop “Coordenação de Cursos no Ensino Superior”. Relativamente ao workshop “A Validação Pedagógica das FUC” também com 26 respostas obtidas, 24 docentes declaram sentir-se mais confiante a preencher as suas FUC e a planificar uma unidade curricular "alinhada".

Um dos aspetos que importa compreender quando se trata da formação é a motivação que deu origem à inscrição nos Workshops. Com esta intenção foi pedido aos docentes para seleccionarem entre diversas opções a que melhor descrevesse o motivo para a inscrição nos workshops. As opções incluíam “Na Avaliação de Desempenho”, “Pelo próprio docente”, “Através do feedback dos estudantes”, “Através dos resultados de aprendizagem dos estudantes” e uma opção de resposta aberta “Outro”. As respostas podem ser observadas no Gráfico 4.

Das 125 respostas recolhidas, 96 docentes responderam que a necessidade foi identificada pelo próprio, 10 referiram os resultados de aprendizagem dos estudantes como motivo enquanto 9 atribuíram a necessidade à Avaliação de desempenho. Só um docente escolheu a opção relacionada com o feedback dos estudantes.

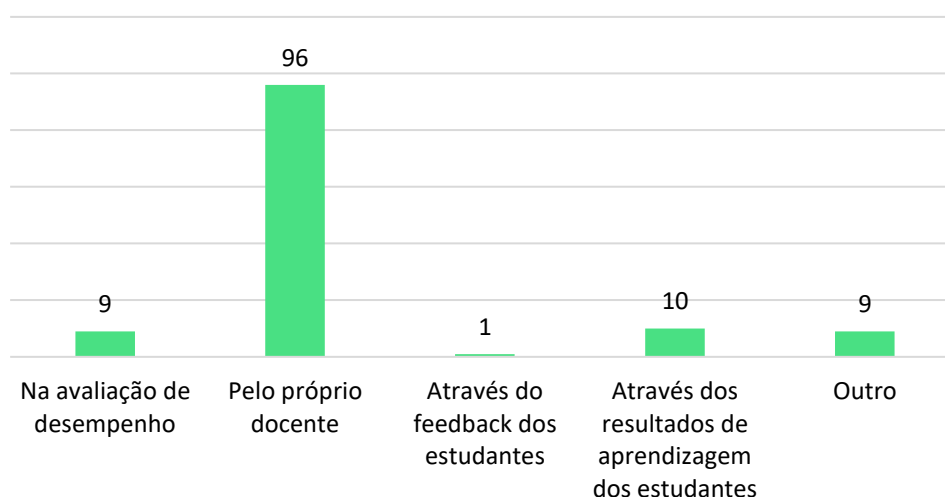


Gráfico 4 - Necessidades Identificadas

As respostas dadas pelos docentes na opção “Outro” foram as seguintes: “Conselho Pedagógico”; “Tema da formação suscitou interesse”; “Oportunidade do docente em aprender uma nova metodologia”; “Formação contínua”; “Perceber novos critérios de como avaliar melhor o desempenho dos alunos”; “Curiosidade e necessidade de cruzar abordagens e sistemas de trabalho nativos do Teatro com as conceções da Educação sobre PBL”; “Avaliar a profundidade da formação, uma vez que já lecionei PBL numa outra instituição”.

Devido à parceria desenvolvida entre o GAVIP e os Conselhos Pedagógicos das UOE, com quem em conjunto define as *guidelines* para as ações de formação pedagógicas a desenvolver, é solicitado aos presidentes dos Conselhos Pedagógicos que divulguem e incentivem à inscrição nas ações de formação junto dos docentes. Importa destacar que ações de formação que despertem o interesse e a curiosidade dos docentes, além de atenderem à necessidade de

investir em formação contínua, são um ótimo indicador para o sucesso de ações futuras. Estes motivos reforçam a importância de criar ações de formação alinhadas com os interesses e necessidades dos docentes, contribuindo para a eficácia e a adesão a estas iniciativas.

Os docentes foram também questionados sobre os desafios enfrentados durante a participação nos workshops. As respostas foram categorizadas e analisadas revelando que os principais desafios incluíram a conciliação de horários e tarefas com a preparação de aulas e a lecionação, bem como a gestão do tempo e os horários dos próprios workshops. De notar que 18 docentes afirmaram não terem tido desafios durante a frequência do(s) Workshop(s).

Conciliação de horários/tarefas	30
Gestão do tempo	25
Horário dos Workshops	7
Aplicação dos conhecimentos	4
Preferência pelo regime presencial	3
Novos conceitos/Modelos Pedagógicos	5
Elaboração das FUC	3
Elaboração das Tarefas dos Workshops	4
Utilização de Novas Ferramentas/Plataformas	2
Formas/ferramentas para motivar os alunos	1
Não tive desafios	18

Gráfico 5 - Desafios enfrentados na frequência do(s) Workshop(s)

A última parte do questionário foi dedicada a questões referentes ao GAVIP:

- O que considera que o GAVIP poderia ter feito, e não fez, para o ajudar na frequência dos Workshops do Plano de Valorização Pedagógica?
- Na sua opinião, de que forma o GAVIP poderia melhorar a comunicação com os docentes?
- Indique que meios privilegia para ser contactado pelo GAVIP

No que diz respeito à questão “O que considera que o GAVIP poderia ter feito, e não fez, para o ajudar na frequência dos Workshops do Plano de Valorização Pedagógica?” foram obtidas 103 respostas. No entanto, para a análise seguinte só foram consideradas 61 delas uma vez que as

restantes 42 respostas eram “Sem comentários”; “Nada a referir; “Nada a apontar” e semelhantes. Nas respostas consideradas os temas mais referidos pelos docentes foram o horário, a conciliação do horário dos workshops com a atividade docente e a possibilidade de mais horários para o mesmo workshop.

Os comentários dos docentes apontam a necessidade de uma maior flexibilidade e diversidade de horários nas sessões dos workshops, de modo que um maior número de docentes possa frequentar efetivamente o(s) workshop(s).

Alguns docentes sugerem que a possibilidade de horários pós-laborais seria vantajosa evitando a sobreposição das sessões de formação com as aulas e as restantes obrigações profissionais. Foram feitos vários comentários sobre a diversificação de horários, especialmente a possibilidade de realizar a mesma sessão em diferentes momentos. Um comentário relevante neste domínio também foi a possibilidade dos workshops terem uma maior componente assíncrona, facilitando ainda mais a conciliação com os horários dos docentes. Também foi sugerida a realização de novas edições dos workshops com mais manifestações de interesse, em datas diferentes: “Algumas formações poderiam ter edições com datas diferentes para que pudessem ser frequentadas por mais docentes.”

Alguns docentes destacam a importância e necessidade de permitir que mais docentes frequentem os workshops, uma vez que são poucas vagas para o volume de inscrições, impedido a participação de todos os interessados “Devido ao elevado número de inscrições não pude frequentar alguns workshops a que gostaria de ter assistido, mas poderei fazê-lo este ano.”

Um comentário também ressaltou a necessidade de não focar exclusivamente as ações nos docentes, que são considerados os “emissores”, mas também procurar disponibilizar ações para os estudantes, “os recetores”, referindo que “alguma confusão estratégica existe: docentes e alunos são parceiros, a Sociedade é o cliente e financiador. É ela que deve definir a estratégia, não qualquer tipo de parceiro”.

Nos comentários também houve um grande reconhecimento pelo trabalho que tem vindo a ser desenvolvido pelo GAVIP, com a sugestão de manter e expandir as formações pedagógicas, de forma a garantir que haja vagas e ações de formação para todos os docentes. Os comentários refletem uma visão amplamente positiva do desempenho do gabinete na organização, comunicação e execução dos workshops. Alguns afirmam que o GAVIP desempenhou o seu papel da melhor forma, sem necessidade de melhorias significativas. Foi expressa uma satisfação com a organização e apoio fornecidos pelo gabinete, e a presença contínua do GAVIP. As únicas notas menos positivas foram a sugestão/pedido para a disponibilização mais

antecipada dos materiais de forma a facilitar a preparação prévia para as sessões. No geral, o gabinete foi elogiado por promover workshops interessantes e relevantes para a valorização dos docentes do IPC.

Na questão “Na sua opinião, de que forma o GAVIP poderia melhorar a comunicação com os docentes?” foram recolhidas 101, das quais apenas 69 foram consideradas, uma vez que as restantes eram respostas como “Nada a assinalar”, “N.A” ou “Sem opinião”.

Das 69 respostas analisadas, surgiram algumas sugestões de melhoria, entre as quais se destacam:

- “Colocando posters e/ou flyers com as ofertas de formação”;
- “criando um calendário que se cruze com um calendário do docente (ex. google calendar), mas para isso seria ideal que o NONIO tivesse um calendário no sistema.”;
- “Dar mais destaque ou "insistir" na divulgação”;
- “Colocando informação sobre as formações nas páginas da UO ou, de forma destacada, no Infordocente.”;
- “Enviar lembretes nas vésperas da formação.” | “enviar e-mails na véspera de cada sessão” | “Enviar emails com recordatórias”;
- “Tendo em conta a diversidade e sobrecarga de solicitações que os docentes têm, considero importante um aviso por mail na véspera dos dias de formação.”;
- “Promover uma plataforma onde possamos consultar, por exemplo os certificados já obtidos.”;
- “O grupo whatsapp ser de cada "turma" e não do grupo todo”;
- “Não de forma isolada, mas com interação com as áreas científicas e comissões de curso.”;
- “Talvez criando uma página web com a divulgação das ações passadas e o testemunho dos formandos, bem como das ações planeadas para o futuro.”;
- “Existir um plano de todos os cursos a oferecer durante o ano.”;
- “Talvez a apresentação dos diferentes workshops ser realizada em tabela ou algo mais fácil de identificar as datas visualmente.”;
- “Não me recordo se apareceu em algum momento, mas pode existir uma página com a planificação anual das formações.”;
- “Realizar sessões de esclarecimento/apresentação no início do ano sobre as formações, a sua duração, datas e etc. de modo a que os docentes possam planear as suas formações.”;
- “Nada de opor, mas devia assegurar a presença de intérprete de Língua Gestual Portuguesa.”;

Com base nestes comentários, surgem diferentes ideias para melhorar a comunicação do gabinete. Para a melhoria da divulgação, os docentes sugerem a utilização de posters, flyers,

atualizações nas páginas institucionais das UO e na plataforma Infodocente, bem como a realização de uma sessão de apresentação e esclarecimentos no início do ano sobre o Plano de Valorização Pedagógica. Em termos de organização, sugerem a criação de um calendário integrado com o sistema NONIO (ou Infodocente) e o reforço das notificações e lembretes na véspera das sessões. Para aumentar a inclusão também foi sugerido a presença de um intérprete de Língua Gestual Portuguesa nas sessões.

No entanto, a maioria dos comentários nesta questão descrevem a comunicação do GAVIP como adequada e eficiente. Um docente refere: "Sou de opinião que o GAVIP comunica bem com os docentes através dos canais institucionais" e a comunicação é descrita como "exemplar" e "adaptada à minha dinâmica diária". Afirmam também não terem tido dificuldades em comunicar com o gabinete e que deve "Continuar com a comunicação contínua que já fazem".

Muitos afirmam estar satisfeitos com a comunicação, enfatizando que o GAVIP utiliza o e-mail institucional e, em determinadas situações, chamadas telefónicas para manter os docentes informados. Em suma, a comunicação é vista como frequente, eficaz e adequada, cumprindo bem o seu papel. Os docentes apreciam a clareza e a precisão da comunicação, afirmando não terem propostas de melhoria. Importa ressaltar o seguinte comentário "A comunicação do GAVIP foi melhorando ao longo dos workshops" o que evidencia o apreço do gabinete pelos feedbacks recebidos e pelas melhorias identificadas durante a implementação do plano.

Por fim, na questão "Indique que meios privilegia para ser contactado pelo GAVIP" foram dadas aos docentes 6 opções: E-mail institucional; Redes sociais; Mensagens (SMS); Mensagens (WhatsApp); Newsletters e a opção "Outros".

Tabela 7 – Meios de Comunicação Privilegiados pelos Docentes

Indique que meios privilegia para ser contactado pelo GAVIP:	
E-mail institucional	102
Mensagens (WhatsApp)	36
Mensagens (SMS)	12
Newsletters	5
Redes sociais	2
Outros:	2
Total	159

Foram recolhidas 159 respostas, com a maioria dos docentes a selecionar o email institucional como o meio preferencial para receber a comunicação do gabinete, seguido das mensagens via WhatsApp e, em terceiro lugar, das mensagens (SMS). Na opção “Outros”, foi mencionada a Página institucional e as Sessões de apresentação/esclarecimento nas UO.

4.1.5. Análise SWOT

A análise SWOT é uma técnica que auxilia as instituições a identificar, a nível interno, os pontos fortes (Strengths) e os pontos fracos (Weaknesses). Mas também, a nível externo, a identificar as oportunidades (Opportunities) e as ameaças (Threats) que podem influenciar o funcionamento da instituição ou do gabinete.

Os dados recolhidos e analisados anteriormente servirão de base para a análise SWOT, que auxilia na construção deste plano de comunicação. Ao considerar a análise SWOT, garantimos que as decisões tomadas estejam alinhadas com os constrangimentos e a realidade do gabinete, bem como com as necessidades do público-alvo.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Pontos fortes do GAVIP • Objetivo estratégico do GAVIP reconhecido pelos docentes; • Utilização de diversos meios de comunicação para a partilha de informações e a divulgação das ações do GAVIP junto dos docentes (ex.: Email institucional, mensagens, WhatsApp); • Disponibilização gratuita de ações de formação para os trabalhadores do IPC; • Colaboração com os Conselhos Pedagógicos das UOE, especialmente com os presidentes, para identificar as necessidades dos docentes e apoiar a definição estratégica da formação e desenvolvimento de docentes; • Capacidade de identificar as necessidades formativas através de inquéritos e estudos internos; • Avaliação positiva do desempenho do GAVIP pelos docentes (ao nível da comunicação, da iniciativa e da organização);	Pontos fracos do GAVIP • Pouca transparência no processo de gestão e distribuição das vagas por Workshop; • Comunicação pouco clara dos objetivos, dos horários e das regras de avaliação dos workshops; • Pouca adesão ao site institucional como canal de informação; • Demora na disponibilização dos materiais das ações de formação; • Défice em recursos humanos reduz a capacidade de resposta do GAVIP; • Ausência de infraestruturas, espaços e meios técnicos para a realização de formação presencial; Pontos fracos das Ações de Formação • Alcance desigual das formações entre os docentes das diferentes UOE;

• Satisfação e reconhecimento, pelos docentes, do trabalho desenvolvido pelo GAVIP; Pontos fortes das Ações de Formação • Diversidade nos temas dos Workshops realizados (Metodologias ativas, gamificação, PBL, avaliação, comunicação na docência, etc.); • Repetição dos Workshops, permitindo o acesso de um maior número de docentes; • Auscultação junto dos docentes evidencia uma valorização da formação pedagógica pelos docentes do IPC; • Elevada satisfação dos docentes com a maioria dos Workshops; • Avaliações positivas dos Workshops desenvolvidos.	• Diminuição das respostas aos inquéritos no decorrer do plano de formação; • Bolsa de formadores/dinamizadores reduzida; • Duração dos workshops considerada insuficiente; • Pouca diversidade de horários; • Horários dos Workshops pouco flexíveis, o que dificulta a conciliação com as atividades dos docentes.
--	--

Oportunidades	Ameaças
• Desenvolvimentos tecnológicos recentes facilitam a utilização de novos meios de comunicação digitais para comunicar com os docentes (ex.: site institucional, redes sociais, ...); • A existência de departamentos/gabinetes de comunicação em todas as UOE pode auxiliar a disseminação da informação junto dos docentes das respetivas UOE; • Organização de eventos nas UOE para divulgar os Planos de formação anuais aumentando o conhecimento dos mesmos; • O reconhecimento da importância da Inovação Pedagógica cria um contexto facilitador para a participação dos docentes em ações de formação nesta área; • Reconhecimento crescente, por parte dos docentes, da relevância e aplicabilidade dos workshops oferecidos pelo GAVIP pode estimular recomendações entre docentes, e assim, aumentar o interesse e a participação nas formações;	• Escassez de financiamento próprio para a promoção da inovação pedagógica obriga à procura por fontes de financiamento externas, que não são regulares; • Saturação de formações em regime online; • Dependência de formadores/dinamizadores externos reduz o número de workshops e de horários disponíveis; • Corpo docente envelhecido pode ser uma resistência à mudança.

• Adoção de diferentes modalidades de formação, preferencialmente mais interativas e com colaboração entre pares, pode potenciar uma melhor correspondência com as preferências dos docentes (ex.: webinars, workshops, cursos breves, microcredenciações,...); • Aumento da oferta de formações online e assíncronas cria novas alternativas que podem ser mais atrativas para os docentes; • Disponibilidade de financiamento para formações através de projetos nacionais e europeus, como o POCH e o PRR, que permitem expandir a oferta deste tipo de formações no IPC; • Existência no IPC de equipamentos e espaços disponíveis abre a possibilidade de aumentar a oferta de formações em regime presencial; • A existência de um intérprete língua gestual, nas ações de formação, permite a participação de todos os docentes do IPC e aumenta a acessibilidade nas formações; • O surgimento de novas ferramentas que utilizam a Inteligência Artificial (IA) oferece novas oportunidades e dinâmicas inovadoras no âmbito das formações; • A capacitação de docentes para que possam desenvolver ações de formação na área da inovação pedagógica no IPC reduz a dependência de formadores externos.	
---	--

Tabela 8 - Análise SWOT

A análise SWOT permite a construção de um retrato abrangente da situação do GAVIP. No entanto, para o presente Plano de Comunicação, apenas alguns pontos serão abordados, uma vez que um plano de comunicação não conseguirá responder a todas as questões identificadas.

Assim, no âmbito da comunicação do GAVIP identificam-se alguns pontos que devem ser melhorados, nomeadamente a falta de transparência no processo de distribuição das vagas, a ambiguidade na compreensão do funcionamento dos workshops e a pouca interatividade dos docentes com o site institucional, que é um meio de informação relevante. Além disso, o alcance desigual das formações entre docentes das diferentes UOE reforça a necessidade de uma comunicação mais clara e direcionada.

Por outro lado, o GAVIP apresenta como pontos fortes um objetivo estratégico reconhecido pelos docentes e a utilização de diferentes meios de comunicação, como o WhatsApp e a página de LinkedIn. Estes recursos devem ser explorados, uma vez que uma parte dos docentes do IPC utiliza estas plataformas. Recorda-se também que as mensagens via WhatsApp foram identificadas como o segundo meio preferencial para contacto com o GAVIP. Além disso, destaca-se o feedback positivo já recebido em relação à comunicação, à iniciativa e à organização das ações de formação, bem como a diversidade de temas dos workshops realizados, o que pode ser um fator atrativo.

As oportunidades incluem a expansão e o reforço de outros meios de comunicação digitais, além de um aumento da divulgação junto das próprias UOE, recorrendo aos gabinetes de comunicação das escolas. A organização de pequenos eventos para promover e incentivar as inscrições nos Planos anuais de formação, assim como a adoção de diferentes modalidades de formação também poderão ser estratégias relevantes. Além da existência de espaços e equipamentos no IPC subutilizados que podem ser aproveitados para aumentar a oferta de formações presenciais.

Adicionalmente, o surgimento de novas ferramentas que utilizam a Inteligência Artificial (IA) permite novas dinâmicas inovadoras no âmbito das formações, enquanto a capacitação dos docentes para desenvolver ações de formação na área da inovação pedagógica pode reduzir a dependência de formadores externos. No entanto, o corpo docente envelhecido pode ser uma resistência à mudança pelo que será importante implementar medidas que abordem essa questão.

4.1.6. Identificação do Problema

Com a recente criação do GAVIP, um gabinete de elevada importância estratégica, em outubro de 2022, cujo objetivo é promover a valorização e capacitação dos trabalhadores do IPC, é essencial dar a conhecer este gabinete e as suas iniciativas. Desta forma, o presente Plano de Comunicação tem como público-alvo os docentes do Instituto Politécnico de Coimbra. Apesar das várias iniciativas já realizadas, muitos docentes ainda não conhecem plenamente a sua existência e missão do GAVIP.

O objetivo deste plano é aumentar a compreensão da importância da formação pelos docentes e ampliar o conhecimento relativo à atividade do GAVIP, caracterizando-se, assim, como um plano reativo. Adicionalmente, o GAVIP celebrou dois anos desde a sua fundação, um marco que representa uma oportunidade para aumentar a visibilidade do gabinete e destacar a relevância

das ações de formação que oferece aos docentes para melhorarem as suas práticas pedagógicas.

4.1.7. Público-Alvo

O passo seguinte na fase da investigação consiste na identificação do(s) público(s) a que se destina o plano de comunicação. Nesta etapa, é essencial compreender a importância destes públicos para a organização e para a concretização da missão institucional.

No documento *Análise de Stakeholders do Instituto Politécnico de Coimbra* (Instituto Politécnico de Coimbra, 2019a), a instituição apresenta um mapeamento dos seus stakeholders com base na matriz poder/interesse de Mendelow. Esta matriz orienta as instituições/organizações a priorizar os stakeholders consoante o seu posicionamento nos diferentes quadrantes, definidos por dois critérios: o poder que os stakeholders possuem e o nível de interesse que mostram em relação à instituição. Dependendo do quadrante em que se encontram, há diferentes estratégias de gestão da comunicação a utilizar.

O público-alvo deste plano de comunicação é a comunidade docente, ou seja, todos os docentes das seis Unidades Orgânicas de Ensino do IPC. No mapeamento, os docentes estão posicionados no quadrante B (grupos-chave), o que evidencia o seu alto poder e alto interesse, como se pode observar na figura 6. No quadrante B estão os Stakeholders que suportam toda a estratégia do IPC e, como tal, a sua satisfação deve ser garantida.

		Interesse	
		Baixo	Alto
Poder	Alto	A Instituições de Acreditação (A3ES)	B - Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP) - Direção - Docentes - Estudantes - Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
	Baixo	C - Comunidade envolvente - Escolas secundárias - Institutos de Ensino Superior nacionais e internacionais	D - Antigos estudantes - Empresas que recrutam estudantes e/ou investigação - Fornecedores - Investigadores - Não docentes

Figura 4 - Matriz de poder/interesse do Instituto Politécnico de Coimbra retirado do documento "Análise de Stakeholders do Instituto Politécnico de Coimbra (Instituto Politécnico de Coimbra, 2019b)"

Os docentes de uma instituição de Ensino Superior, como o Instituto Politécnico de Coimbra, são considerados um grupo-chave devido ao seu elevado poder e interesse em relação à instituição.

Como pilares da instituição, os docentes desempenham um papel fundamental na garantia de um ensino de qualidade que promova a aquisição de conhecimentos, aptidões e competências. O seu contributo é essencial para o funcionamento e para a concretização da missão institucional, sendo eles os que possuem as competências nucleares para a transmissão do conhecimento e orientação dos futuros profissionais e investigadores (Instituto Politécnico de Coimbra, 2019b).

Para além do seu poder, os docentes possuem também um elevado interesse nas decisões da instituição, nomeadamente em questões relacionadas com as condições de trabalho, formação contínua e o reconhecimento da carreira. Dada a sua relevância estratégica e impacto na instituição os docentes influenciam diretamente os resultados institucionais pelo que é crucial envolvê-los nas questões institucionais e assegurar a satisfação das suas necessidades informativas.

A caracterização do público-alvo deste plano de comunicação sublinha a importância dos docentes no universo do IPC. Segundo o mapeamento realizado pela instituição, os docentes são considerados um grupo-chave, o que reforça a necessidade de adotar estratégias de comunicação claras e adaptadas às suas especificidades. Este fator deve ser considerado na construção e implementação do plano de comunicação.

Para uma caracterização mais completa do público-alvo deste plano de comunicação, apresentam-se abaixo três tabelas com dados relativos aos docentes do IPC. Estes dados foram retirados do SIOE (Sistema de Informação de Organização do Estado) e são referentes a 31 de dezembro de 2023.

Como se pode observar na próxima tabela, no final de 2023, o Instituto Politécnico de Coimbra contava com 773 docentes contratados, incluindo docentes de carreira e convidados. A distribuição total destes docentes por Unidade Orgânica é apresentada na tabela seguinte, onde se pode verificar que as UOE com maior número de docentes são o ISEC, a ESEC e o ISCAC.

	Docentes		TOTAL
	Feminino	Masculino	
ESAC	62	40	102
ESEC	86	71	157
ESTeSC	78	42	120

ESTGOH	22	32	54
ISCAC	78	69	147
ISEC	55	131	186
SC, INOPOL, CCPS e i2A	5	2	7
TOTAL	386	387	773

*Tabela 9 - Nº de docentes
(Elaboração Própria)*

A Tabela 10 apresenta a distribuição de docentes por 5 faixas etárias: 20-29 anos, 30-39 anos, 40-49 anos, 50-59 anos e 60-69 anos. Como se pode observar, as faixas etárias com maior número de docentes são as dos docentes com idades compreendidas entre os 40 e os 59 anos, que correspondem a 69,8% da totalidade dos docentes do IPC. Destaca-se também que mais de metade dos docentes (51,8%) tem idades compreendidas entre os 50 e os 69 anos.

	ESAC	ESEC	ESTeSC	ESTGOH	ISCAC	ISEC	SC, INOPOL, CCPS e i2A	TOTAL	TOTAL (%)
20-29 anos	4	4	6	4	6	9	0	33	4,3
30-39 anos	7	18	32	9	7	13	0	86	11,1
40-49 anos	26	57	34	30	55	49	3	254	32,9
50-59 anos	39	48	33	10	60	93	2	285	36,9
60-69 anos	26	30	15	1	19	22	2	115	14,9
TOTAL	102	157	120	54	147	186	7	773	100,0

*Tabela 10 - Faixas Etárias por Unidade Orgânica
(Elaboração Própria)*

A Tabela 11 apresenta a distribuição das qualificações dos docentes, evidenciado que a maioria (52,26%) detém o doutoramento.

	ESAC	ESEC	ESTeSC	ESTGOH	ISCAC	ISEC	SC, INOPOL, CCPS e i2A	TOTAL	TOTAL (%)
Licenciatura	18	30	24	11	21	22	0	126	16,30
Mestrado	28	50	39	21	45	57	3	243	31,44
Doutoramento	56	77	57	22	81	107	4	404	52,26
TOTAL	102	157	120	54	147	186	7	773	100,0

*Tabela 11 - Níveis de Escolaridade
(Elaboração Própria)*

De acordo com os dados da Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (2024a), no ano letivo de 2023/2024, o corpo docente do Ensino Público Politécnico em Portugal era constituído por 12.714 docentes. Destes, 48,1% eram mulheres e 51,9% homens, refletindo um equilíbrio de género que também se verifica no Politécnico de Coimbra.

A maioria dos docentes encontra-se na faixa etária acima dos 50 anos, com 45,6% de homens e 41,9% mulheres. A idade média dos docentes é de 48 anos no caso dos homens e 47 no das mulheres. A nível nacional, a percentagem de docentes com menos de 30 anos é de 4,6% entre as mulheres e 5% entre os homens. No que respeita à qualificação académica, a maioria dos doutorados a nível nacional, no Ensino Público Politécnico tem idades compreendidas entre os 50 e os 59 anos. Ao relacionar a distribuição de sexo e com as habilitações académicas, verifica-se que as mulheres com doutoramento constituem a maior percentagem, 46,2%, seguidas pelos homens doutorados com 40,1% (Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, 2024a).

Os dados a nível nacional refletem uma realidade semelhante à observada no Politécnico de Coimbra. De acordo com os dados reportados pela Direção-Geral de Estatísticas da Educação e da Ciência o corpo docente do Politécnico de Coimbra, no ano letivo de 2023/2024, era composto por 50,2% de mulheres e 49,8% de homens. No que respeita à qualificação académica, verifica-se uma maior proporção de mulheres entre os docentes doutorados (53,9%), enquanto os homens eram predominantes entre os docentes com grau de mestre (52,3%) e com licenciatura (54,4%) (Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, 2024b).

De acordo com os dados recolhidos e já apresentados nas tabelas 9, 10 e 11, no final do ano civil 2023, a maioria dos docentes do IPC, em termos percentuais, tem mais de 50 anos e uma formação académica elevada, sendo que mais de 50% possuem doutoramento. Existe uma distribuição equilibrada entre géneros, com exceção da ESTESC e do ISEC, onde se observa, respetivamente, uma predominância de docentes do sexo feminino e masculino. Embora não disponhamos dos dados do Politécnico que permitam analisar a correlação entre as diferentes variáveis: sexo, idades e habilitações académicas, é razoável presumir que estes sejam semelhantes à realidade nacional.

Como referem Zwolińska-Gładys et al. (2024), fatores demográficos, como a idade, o género e a experiência profissional, influenciam significativamente a perceção dos docentes relativamente as suas necessidades formativas. No estudo, os docentes foram agrupados por anos de experiência: até 5 anos, entre 5 a 20 anos e mais de 20 anos de experiência no ensino. Os resultados revelam que as mulheres, particularmente aquelas com mais de 20 anos de experiência, atribuem maior importância à aquisição de novas competências, quando

comparadas com os docentes do sexo masculino. Por outro lado, os homens com menos de 5 anos de experiência, atribuem menor relevância as mesmas competências. Não foi possível obter estes dados relativamente ao Politécnico de Coimbra. Contudo, tendo em consideração que mais de 50% dos docentes têm mais de 50 anos, é plausível supor que a maioria possua mais anos de carreira. No entanto, esta suposição não pode ser comprovada neste estudo.

Tendo em conta a diversidade do público-alvo, torna-se necessário que o plano contemple diferentes abordagens para garantir a eficácia da comunicação e aumentar a receptividade dos docentes as ações de formação promovidas pelo GAVIP.

4.2. Metas e Objetivos

4.2.1. Definição da Meta

Após a apresentação do GAVIP, da análise dos resultados dos inquéritos de satisfação e do inquérito de impacto referente ao Plano de Valorização Pedagógica 2023, da análise SWOT e da caracterização do público-alvo importa definir a meta e os objetivos específicos do Plano de comunicação.

Tendo em conta todas as informações e dados apresentados, define-se como meta: Os docentes do IPC reconhecerão o GAVIP pelo seu papel no desenvolvimento profissional dos trabalhadores e estarão mais receptivos a participar nas ações de formação pedagógica, pela compreensão da sua importância.

4.2.2. Objetivos

Para alcançar a meta definida, foram propostos três objetivos, que procuram aumentar o conhecimento sobre o GAVIP e as suas iniciativas. Este plano de comunicação pretende aumentar a compreensão da importância da formação pelos docentes e ampliar o conhecimento relativo à atividade do GAVIP. Assim são definidos como objetivos de impacto:

1. Aumentar o reconhecimento relativo à atividade do GAVIP pelos docentes para que estes melhorem a sua perceção sobre o papel e as atividades desenvolvidas pelo gabinete;
2. Esclarecer a comunidade docente sobre a importância da formação contínua e da Inovação Pedagógica para que estes atribuam importância à formação contínua e de inovação pedagógica e valorizem a participação nestas ações de formação;

3. Gerar uma atitude favorável nos docentes do IPC à participação nas ações de formação pedagógica para que os docentes do IPC valorizem a participação em ações de formação pedagógica.

Objetivo (Cognitivo)	Aumentar o reconhecimento relativo à atividade do GAVIP pelos docentes para que estes melhorem a sua percepção sobre o papel e as atividades desenvolvidas pelo gabinete
Ação	Aumentar o conhecimento sobre o GAVIP
Público	Docentes do IPC
Propósito	Para que estes melhorem a sua percepção sobre o papel e as atividades desenvolvidas pelo gabinete.
Avaliação	Os docentes identificam o GAVIP e conhecem as suas atividades?

Tabela 12 - Primeiro Objetivo

Este objetivo pretende dar a conhecer as atividades e ações de formação oferecidas pelo GAVIP, destacando a sua relevância para a prática pedagógica, com o propósito de aumentar o conhecimento dos docentes sobre o GAVIP, melhorando a sua percepção sobre o papel e as atividades desenvolvidas pelo gabinete. Trata-se de um objetivo cognitivo uma vez que se pretende gerar conhecimento e sensibilizar os docentes para a existência de um gabinete dedicado a valorização profissional e a inovação pedagógica no IPC.

Objetivo (Cognitivo)	Esclarecer a comunidade docente sobre a importância da formação contínua e da Inovação Pedagógica para que estes atribuam importância à formação contínua e de inovação pedagógica e valorizem a participação nestas ações de formação
Ação	Esclarecer sobre a importância da formação contínua e da Inovação Pedagógica
Público	Docentes do IPC
Propósito	Para que estes atribuam importância à formação contínua e de inovação pedagógica e valorizem a participação nestas ações de formação.

Avaliação	Os docentes reconhecem a importância da formação contínua e da inovação pedagógica para a melhoria das suas práticas de ensino?
------------------	---

Tabela 13 - Segundo Objetivo

O segundo objetivo pretende consciencializar os docentes sobre os benefícios da formação, destacando os impactos positivos que esta pode ter na sua profissão e na qualidade do ensino. Procura aumentar o conhecimento dos docentes, incentivando a sua participação em ações de formação pedagógica por reconhecerem a sua importância.

Objetivo (Afetivo)	Gerar uma atitude favorável nos docentes do IPC à participação nas ações de formação pedagógica para que os docentes do IPC valorizem a participação em ações de formação pedagógica
Ação	Gerar uma atitude favorável
Público	Docentes do IPC
Propósito	Para que os docentes do IPC valorizem a participação em ações de formação pedagógica.
Avaliação	Houve um aumento na intenção dos docentes em participar em formações pedagógicas?

Tabela 14 - Terceiro Objetivo

O objetivo afetivo “Gerar uma atitude favorável nos docentes do IPC à participação nas ações de formação pedagógica” surge a montante do objetivo cognitivo “Esclarecer a comunidade docente sobre a importância da formação contínua e da Inovação Pedagógica” que visa fazer com que os docentes reconheçam a relevância da formação, fomentando assim, uma maior predisposição para participar nas ações de formação. Sendo o passo seguinte a consolidação de uma atitude favorável à participação nas mesmas.

4.2.3. Eixo de Comunicação

O presente plano de comunicação irá desenvolver-se em fases que se relacionam entre si e que visam atingir a meta definida: “Os docentes do IPC reconhecerão o GAVIP pelo seu papel no desenvolvimento profissional dos trabalhadores e estarão mais recetivos a participar nas ações de formação pedagógica, pela compreensão da sua importância”. Inicialmente, o plano foca-se em aumentar o conhecimento sobre o gabinete e as suas iniciativas, bem como o reconhecimento da importância da formação contínua e da inovação pedagógica, através de

objetivos cognitivos. A exposição regular a estas mensagens contribuirá para a concretização do objetivo afetivo “Gerar uma atitude favorável nos docentes do IPC à participação nas ações de formação pedagógica”, consolidando uma percepção mais positiva e incentivando à adesão. Assim define-se como eixo de comunicação: **"Capacitar para inovar e melhorar o ensino"**. Este eixo sublinha a ligação intrínseca do GAVIP à valorização profissional dos docentes e à inovação pedagógica e relaciona-se diretamente com a meta e objetivos definidos.

4.3. Estratégia

Nas tabelas seguintes apresenta-se a estratégia definida para cada um dos três objetivos de impacto e as respetivas técnicas e atividades.

Objetivo (Cognitivo)	Aumentar o reconhecimento relativo à atividade do GAVIP pelos docentes para que estes melhorem a sua percepção sobre o papel e as atividades desenvolvidas pelo gabinete
Ação do objetivo	Aumentar o conhecimento sobre o GAVIP
Público do objetivo	Docentes do IPC
Propósito de objetivo	Para que estes melhorem a sua percepção sobre o papel e as atividades desenvolvidas pelo gabinete.
Estratégia	A estratégia para alcançar este objetivo passa por diferentes etapas, concebidas para aumentar o conhecimento sobre as atividades e ações de formação oferecidas pelo GAVIP, destacando a sua relevância para a prática pedagógica. Na primeira etapa, prioriza-se a apresentação do gabinete, investindo na sua presença online tanto no site institucional como no LinkedIn, bem como através de meios offline como cartazes e outros materiais de divulgação. A segunda etapa foca-se na distribuição junto dos docentes de documentos informativos que auxiliem os docentes a compreender as regras e procedimentos envolvidos. Por último, a terceira etapa materializa-se através da realização semestral do evento “Encontro GAVIP: Inovação e Desenvolvimento Pedagógico” que será transversal a todos os objetivos definidos no presente Plano de Comunicação.
Atividade(s)	Sessão Aberta Online

	A atividade que dá abertura ao presente plano é a realização de uma sessão online, via zoom, dirigida a todos os docentes do IPC. Idealmente esta atividade deve ser realizada no início do ano civil (final de janeiro, início de fevereiro), coincidindo com o início do Plano de Valorização Pedagógica de Docentes do Politécnico de Coimbra. O objetivo principal da sessão é (re)apresentar o Gabinete de Valorização Profissional e Inovação Pedagógica (GAVIP), destacado a sua missão, os seus objetivos estratégicos e apresentar o Plano de Formação anual. Adicionalmente, será apresentado o Regulamento da Formação e Valorização Profissional dos Trabalhadores do IPC, um mecanismo de apoio financeiro que pode ser solicitado pelos trabalhadores para a frequência de formação. Por fim, a atividade também irá proporcionar um momento de interação mais próxima com a equipa do GAVIP, reforçando a proximidade e a confiança na relação com os docentes das diferentes UOE. Esta atividade será avaliada com base no número de participantes na sessão, sendo desejável que conte com a participação de docentes de todas as UOE.
Atividade(s)	Email institucional de Divulgação Ainda no sentido de aumentar o conhecimento sobre a atividade do GAVIP, será enviado um email para todos os docentes, convidando-os a visitar o site e a página do GAVIP no LinkedIn. Para tal, será necessária a criação de conteúdos mais apelativos e alinhados com os interesses da comunidade docente, de forma a captar a sua atenção e envolvimento. A página do GAVIP no site institucional, devido à sua natureza informativa e unidirecional, deve ser valorizada para a consulta sobre procedimentos internos e ações realizadas pelo gabinete. Complementarmente, a página do LinkedIn, devido ao seu potencial de interação e bidirecionalidade, pode funcionar como um espaço de diálogo mais informal, onde os docentes poderão acompanhar as publicações, partilhar experiências e interagir com os conteúdos. Esta atividade também irá contribuir para uma comunicação mais clara e transparente sobre os procedimentos e atividades relevantes para os docentes, aumentando a confiança e a proximidade com o GAVIP.

	A atividade será avaliada através do número de acessos às plataformas após o envio do email de divulgação.
Atividade(s)	Disponibilização de Guia Informativo sobre funcionamento dos workshops Com o objetivo de tornar a comunicação mais clara e transparente, será disponibilizado um guia informativo aos docentes, com informações sobre o processo de distribuição de vagas, os critérios de avaliação e outras informações relacionadas com as ações de formação organizadas pelo gabinete. Pretende-se com esta atividade que todas as dúvidas relacionadas com a gestão das vagas, horários e regras das formações realizadas pelo GAVIP sejam devidamente esclarecidas, funcionando como um sistema de FAQ. Este documento será também disponibilizado na página do GAVIP no site do IPC para estar sempre acessível aos docentes. A atividade será avaliada pelo número de downloads do guia e pela análise de eventuais feedbacks recebidos dos docentes através de emails ou contactos informais.
Atividade(s)	Desenvolvimento de conteúdos de divulgação do Plano de Valorização Pedagógica de Docentes Criação de cartazes de divulgação do plano de formação, para afixar nas várias UOE do IPC, e produção de conteúdo audiovisual para as televisões distribuídas pelos vários espaços no IPC.
Atividade(s)	Jornal Institucional Envio regular de informação e conteúdos relevantes sobre as atividades desenvolvidas pelo GAVIP para Publicação no Jornal do IPC, destacando o seu papel na valorização e inovação pedagógica.
Atividade(s)	Criação de E-book Desenvolvimento de um E-book interativo para integrar nos kits pedagógicos, com informações sobre o GAVIP, o plano de formação e as ferramentas pedagógicas disponíveis para os docentes do IPC, como o Mentimeter e o Moodle. O e-book destacará as potencialidades destas ferramentas na prática pedagógica e reforçará o papel do GAVIP como impulsionador da inovação pedagógica no IPC.

	A atividade será avaliada pelo número de visualizações e análise de eventuais feedbacks recebidos dos docentes através de emails ou contatos informais.
Atividade(s)	Encontro GAVIP: Inovação e Desenvolvimento Pedagógico O evento denominado “Encontro GAVIP: Inovação e Desenvolvimento Pedagógico” tem como objetivo apresentar o Plano de Valorização Pedagógica de Docentes, e pretende ser um evento anual. O primeiro evento deverá ser realizado em fevereiro ou março na ESEC, dado ser a UOE com menos participações nas ações de formação em 2023. Este encontro presencial incluirá um momento testemunhos e partilhas de experiências de docentes que participaram nas ações de formação do GAVIP, com o objetivo de inspirar e motivar os colegas a participar. O objetivo deste encontro é evidenciar as vantagens e os benefícios da formação contínua, fomentar a interação direta com a equipa do GAVIP e criar um espaço de diálogo e esclarecimento de dúvidas. Este evento pretende, não só, aumentar a visibilidade do GAVIP, mas também consolidar o seu papel junto da comunidade docente.

Tabela 15 - Primeiro Objetivo – Estratégia

Objetivo (Cognitivo)	Esclarecer a comunidade docente sobre a importância da formação contínua e da Inovação Pedagógica para que estes atribuam importância à formação contínua e de inovação pedagógica e valorizem a participação nestas ações de formação
Ação do objetivo	Esclarecer sobre a importância da formação contínua e da Inovação Pedagógica
Público do objetivo	Docentes do IPC
Propósito de objetivo	Para que estes atribuam importância à formação contínua e de inovação pedagógica e valorizem a participação nestas ações de formação.
Estratégia	Este objetivo pretende esclarecer e sensibilizar os docentes sobre a importância da formação contínua e da inovação pedagógica, destacando o impacto positivo na qualidade do ensino, no desenvolvimento profissional dos docentes e na melhoria das suas práticas pedagógicas. A estratégia definida será desenvolvida em dois momentos complementares e interligados.

	Num primeiro momento, através da construção ou reforço das parcerias junto dos gabinetes de comunicação das UOE, dos Conselhos Pedagógicos e das presidências das UOE. Num segundo momento, serão realizados dois eventos: o “Encontro GAVIP: Inovação e Desenvolvimento Pedagógico” e as “Jornadas Pedagógicas IPC 2025”.
Atividade(s)	Construção de parcerias Desenvolvimento de uma rede de colaboração para o desenvolvimento pedagógico através do estabelecimento de parcerias com os gabinetes de comunicação das UOE, os Conselhos Pedagógicos, docentes estratégicos e presidências das UOE. Articulação junto com os gabinetes de comunicação das UOE das abordagens mais eficazes para comunicar com os docentes, onde estes possam assumir um papel de intermediários na divulgação das atividades desenvolvidas pelo GAVIP. Esta atividade visa aumentar a visibilidade das atividades desenvolvidas e melhorar a comunicação do GAVIP com os docentes por UOE. Tanto estes gabinetes, como os membros dos Conselhos Pedagógicos e as presidências das UOE podem assumir um papel de agentes facilitadores ao divulgar e incentivar à participação dos docentes nas ações do GAVIP.
Atividade(s)	Encontro GAVIP: Inovação e Desenvolvimento Pedagógico Como referido no quadro anterior, este evento está presente nos três objetivos definidos, sendo o momento dos testemunhos e de partilha de experiências o ponto-chave para o presente objetivo. Este momento destacará as vantagens e os benefícios da formação contínua e proporciona um espaço de diálogo e esclarecimento de dúvidas. Para maximizar o impacto dos testemunhos, estes devem ser de docentes com maior visibilidade nas suas respetivas UOE, como coordenadores de cursos.
Atividade(s)	Jornadas Pedagógicas IPC 2025 As Jornadas Pedagógicas IPC 2025, que terão uma duração expectável de 1 a 2 dias, será um evento aberto, onde além dos docentes do IPC serão convidados a participar docentes de outras instituições, nomeadamente docentes das IES

	do INOV3P ⁶ . O evento contará com a colaboração e participação de especialistas da inovação pedagógica que irão apresentar metodologias pedagógicas inovadoras e os resultados de projetos bem-sucedidos. Também serão partilhados casos de sucesso na comunidade IPC e, será entregue um Prémio de Reconhecimento Pedagógico, que será apresentado no objetivo seguinte.
--	---

Tabela 16 - Segundo Objetivo – Estratégia

Objetivo (Afetivo)	Gerar uma atitude favorável nos docentes do IPC à participação nas ações de formação pedagógica para que os docentes do IPC valorizem a participação em ações de formação pedagógica
Ação do objetivo	Gerar uma atitude favorável
Público do objetivo	Docentes do IPC
Propósito de objetivo	Para que os docentes do IPC valorizem a participação em ações de formação pedagógica.
Estratégia	Relativamente ao objetivo afetivo, que será o culminar dos anteriores, a estratégia passa pela criação de um ambiente que valorize e reconheça o papel das formações pedagógicas no desenvolvimento profissional dos docentes. Também aqui o evento “Encontro GAVIP: Inovação e Desenvolvimento Pedagógico” irá contribuir para a concretização do objetivo. Paralelamente, será criado um sistema de reconhecimento formal, através da atribuição de um prémio a docentes do IPC que se destaquem ao nível da inovação pedagógica dentro da instituição. Adicionalmente, será incentivada a criação de comunidades de prática entre os docentes do IPC, através de grupos ou fóruns de partilha de ideias e experiências.
Atividade(s)	Encontro GAVIP: Inovação e Desenvolvimento Pedagógico

⁶ Consórcio constituído por 11 IES (ESEnFC; IPCB; IPC; IPG; IPSantarém; IPT; IPV; IUM; ISCTE – IUL; UAb, UC) liderado pela Universidade de Coimbra ao abrigo do Programa de Investimento RE-C06-I07 /Impulso Mais Digital - Submedida Inovação e Modernização Pedagógica no Ensino Superior/ Centros de Excelência de Inovação Pedagógica (CEIP).

	O evento “Encontro GAVIP: Inovação e Desenvolvimento Pedagógico” irá desempenhar um papel fundamental na concretização do objetivo, sobretudo, devido à periodicidade do evento e dos testemunhos dos docentes. Ao possibilitar um momento de partilha e de proximidade entre a equipa do GAVIP e a comunidade docente, o evento fortalece a confiança dos docentes no trabalho do gabinete e promove uma maior predisposição para participar nas formações oferecidas.
Atividade(s)	Prémio Inovação Pedagógica Momento de reconhecimento formal com a entrega de um prémio a um docente do IPC que se tenha destacado com algo inovador na área da pedagogia. A atribuição do prémio está sujeita à apresentação de uma candidatura, onde o docente deverá detalhar o(s) projeto(s) e os resultados. As candidaturas serão avaliadas e classificadas por um júri especializado, com membros internos e externos à instituição. A iniciativa pretende reforçar a valorização da inovação pedagógica, incentivando práticas inovadoras e promovendo uma cultura de reconhecimento institucional.
Atividade(s)	Kit Pedagógico Oferta de um kit pedagógico aos docentes que participem em pelo menos 5 ações de formação do Plano de Valorização Pedagógica de Docentes do Politécnico de Coimbra. O kit inclui uma mochila/saco com acessórios práticos para a dinamização de metodologias em contexto de sala de aula, tais como: • Bola mole para atividades interativas de grupo; • Sino para sinalizar transições entre atividades ou recuperar a atenção da turma; • Post-its; • Baralho de cartas pedagógico/Cartões de cores para incentivar a participação ativa e interação em sala de aula • Temporizador para atividades com limite de tempo. Adicionalmente, o kit conterá um QRCode num local estratégico, que irá direcionar o docente para o e-book interativo referido no primeiro objetivo. Este e-book apresenta o GAVIP, as suas iniciativas, o plano de formação e

	informações sobre ferramentas pedagógicas disponíveis aos docentes, como o Moodle e o Mentimeter. Esta atividade pretende dar aos docentes as ferramentas para aplicar os conhecimentos adquiridos nas diferentes formações em contexto real de sala de aula.
Atividade(s)	Estimular a criação de comunidades de prática Proporcionar momentos para que os docentes se conheçam e compartilhem experiências, incentivando a criação de grupos ou fóruns onde estes possam trocar ideias, discutir desafios e partilhar soluções, promovendo um ambiente de pertença e apoio mútuo. Estes grupos colaborativos visam fortalecer a colaboração entre docentes, mas também estimular a reflexão conjunta sobre práticas pedagógicas, impulsionando a resolução de desafios comuns a todos os docentes.

Tabela 17 - Terceiro Objetivo - Estratégia

4.4. Avaliação

A última fase da criação de um Plano de Comunicação de acordo com a metodologia de Xifra é a fase da avaliação. Esta fase tem como objetivo determinar se o plano produziu os efeitos desejados, e divide-se em duas partes.

A primeira que corresponde à avaliação de acompanhamento, que se concretiza através de pequenas avaliações periódicas, que permitem monitorizar a execução do plano e, caso seja necessário, proceder a ajustes na estratégia no decorrer da sua implementação. Esta avaliação é essencial para identificar falhas e introduzir melhorias que contribuam para a concretização dos objetivos definidos.

A segunda parte remete para a Avaliação Final do plano, que determina se os objetivos foram atingidos e em que medida contribuíram para alcançar a meta estabelecida. Além de aferir o sucesso do plano de comunicação, esta avaliação permite analisar se a mensagem foi transmitida de forma eficaz e, assim, determinar o impacto do plano.

Foram definidos três objetivos, dois cognitivos e um afetivo, para o Plano de Comunicação: “Aumentar o reconhecimento relativo à atividade do GAVIP pelos docentes”; “Esclarecer a comunidade docente sobre a importância da formação continua e da inovação pedagógica” e “Gerar uma atitude favorável nos docentes do IPC à participação nas ações de formação pedagógica.”

Os objetivos cognitivos têm como propósito expor a informação e gerar conhecimento no público-alvo. Tendo em consideração a meta estabelecida “Os docentes do IPC reconhecerão o GAVIP pelo seu papel no desenvolvimento profissional dos trabalhadores e estarão mais receptivos a participar nas ações de formação pedagógica, pela compreensão da sua importância.” pretende-se que os docentes conheçam o GAVIP, as suas atividades e tomem consciência da importância das ações de formação pedagógica.

A avaliação do primeiro objetivo passará pela medição do alcance da mensagem e do aumento do conhecimento dos docentes sobre o GAVIP e das suas atividades. Esta medição é possível através da monitorização do número de emails entregues, as visualizações do guia informativo e do e-book, as interações com os conteúdos e as participações nos eventos: Sessão aberta e “Encontro GAVIP: Inovação e Desenvolvimento Pedagógico”.

Relativamente ao objetivo “Esclarecer a comunidade docente sobre a importância da formação continua e da inovação pedagógica”, queremos responder à questão “os docentes reconhecem a importância da formação contínua e da inovação pedagógica para a melhoria das suas práticas

de ensino?”. Para determinar isso é necessário medir o número de docentes que se inscreveram e participaram nas atividades e o nível de compreensão da mensagem. Esta análise será feita através de inquéritos aplicados após as atividades, incluindo o inquérito de impacto da formação realizado anualmente, e de entrevistas a docentes que tenham participado nas ações.

Por fim, no que concerne ao objetivo afetivo “Gerar uma atitude favorável nos docentes do IPC à participação nas ações de formação pedagógica” que pretende criar uma predisposição para participar nas ações de formação será avaliado através da averiguação do aumento, ou não, da intenção dos docentes em participar em formações pedagógicas.

5. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

5.1. Atividades Desenvolvidas

Durante o estágio no Gabinete de Valorização Profissional e Inovação Pedagógica, que decorreu de dia 8 de janeiro a dia 8 de maio de 2024, foram desenvolvidas atividades nas áreas da comunicação interna, da formação e da gestão de recursos humanos. Estas atividades estão diretamente ligadas com as funções do GAVIP, que tem como incumbência a formação interna e a avaliação de desempenho, tanto de docentes como não docentes.

No início do estágio, foram definidas as atividades a realizar durante o estágio, as quais estão detalhadas a seguir:

- Contribuir para a dinamização, divulgação e apoio dos procedimentos de gestão dos Planos de formação dos colaboradores do IPC:
 - Criação de conteúdos, brochuras para divulgação;
 - Apoio no planeamento das ações de formação;
 - Gestão das Inscrições (através de emails e contacto telefónico);
 - Emissão de certificados.
- Dinamização da comunicação interna do gabinete;
- Apoiar a organização do arquivo documental referente às ações de formação promovidas pelo GAVIP;
- Desenvolvimento de uma proposta de plano de comunicação interna destinado aos docentes.

A atividade “Contribuir para a dinamização, divulgação e apoio dos procedimentos de gestão dos Planos de formação dos colaboradores do IPC” foi a principal ao longo do estágio, dada a sua extensão e a diversidade de tarefas abrangidas.

Como a formação interna é uma incumbência do GAVIP, este gabinete é responsável por planear, executar e avaliar os planos de formação anuais. Durante o estágio, foi possível acompanhar todo o processo de planeamento e parte da execução dos planos de formação de 2024, incluindo a análise de orçamentos, a contratação de serviços e da auscultação das necessidades formativas dos trabalhadores. No decorrer dos Planos, prestou-se apoio na execução das formações, nomeadamente na gestão das inscrições, na criação de conteúdos de divulgação dos planos (brochuras e publicações nas redes sociais), acompanhamento das formações e, quando aplicável, na emissão de certificados.

Ao nível da criação de conteúdos, foram desenvolvidas brochuras para o Plano de Valorização Pedagógica de Docentes e Plano de Valorização Profissional de Não Docentes 2024, assim como cartazes para divulgar os Webinares dedicados às Necessidades Educativas Específicas no Ensino

Superior, inserido no Programa de Apoio em Rede ao Estudante com Necessidades Educativas Específicas (PARENEE). Para além da criação de conteúdos, também foi dinamizada a página do GAVIP no LinkedIn, com o objetivo de aumentar a visibilidade das atividades do gabinete e a proximidade com os públicos-alvo.

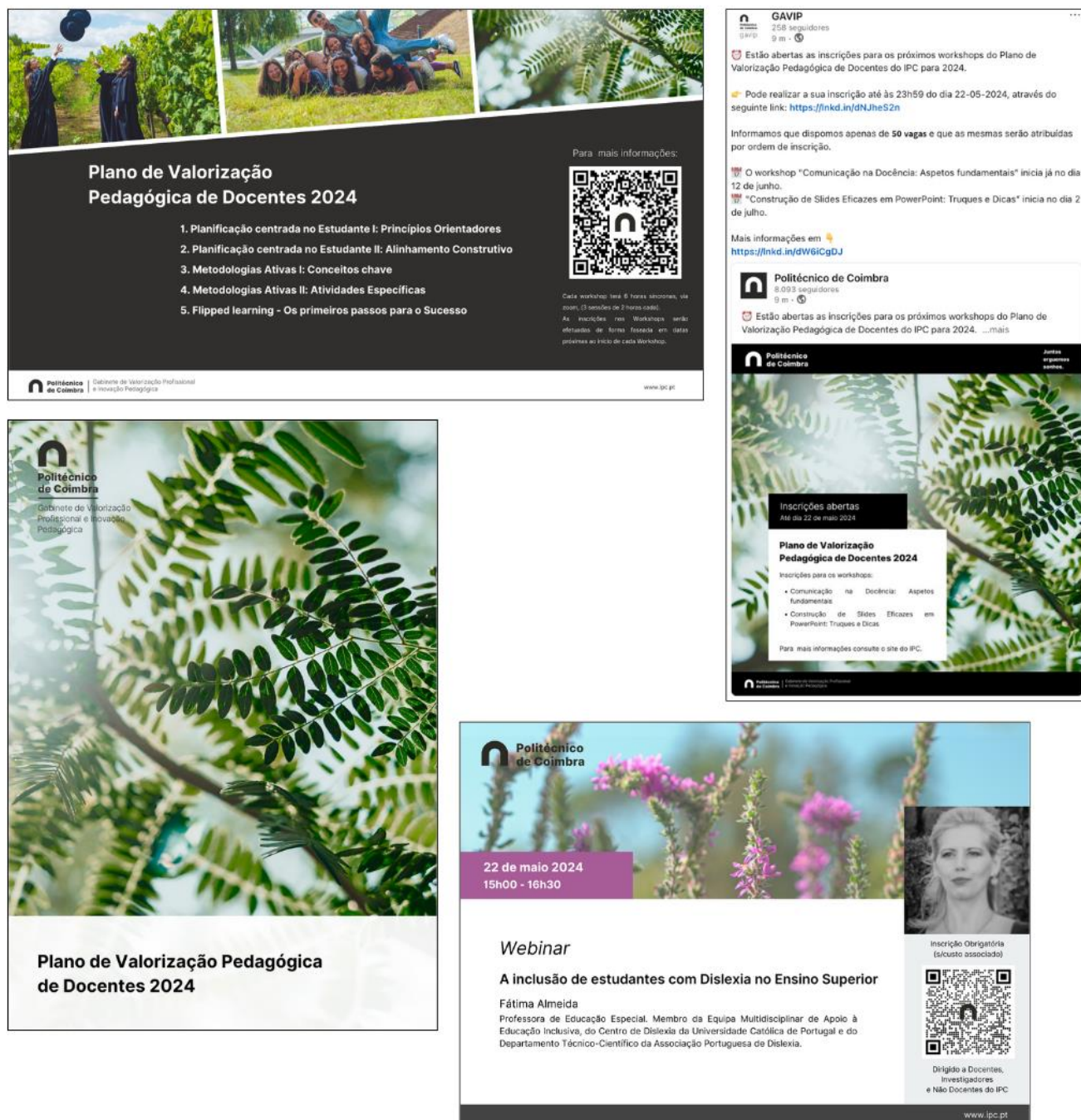


Figura 5 - Alguns Conteúdos Desenvolvidos

A outra atividade constante ao longo do estágio foi o Apoio à organização do arquivo documental referente às ações de formação promovidas pelo GAVIP. Esta atividade envolveu a solicitação dos certificados aos trabalhadores e registo subsequente da formação, da duração e

dos custos associados. Relativamente às formações da responsabilidade do GAVIP, esta atividade concretiza-se na emissão dos certificados e no seu registo e arquivo nos processos individuais dos trabalhadores.

Por fim, a última atividade definida foi o “Desenvolvimento de uma proposta de plano de comunicação interna destinado aos docentes”, que se encontra no ponto 4 do presente relatório.

6. REFLEXÃO CRÍTICA E LIMITAÇÕES

O presente estudo teve como objetivo a elaboração de um plano de comunicação interna destinado aos docentes do IPC, com o objetivo de aumentar a receptividade e a compreensão da importância da formação pelos mesmos e, a longo prazo, ampliar o conhecimento relativo à atividade do GAVIP. Para tal, partiu dos dados recolhidos pelo GAVIP e que permitem analisar o impacto da formação nas conceções, práticas e experiências dos docentes. A análise focou-se nas respostas aos inquéritos de satisfação e do inquérito de avaliação do Impacto do Plano de Valorização Pedagógica de Docentes 2023. Foram apresentados os resultados relativos à participação dos docentes, à avaliação global dos workshops, o impacto dos mesmos na prática pedagógica e a perceção sobre o GAVIP, tanto a nível da gestão e organização, como da comunicação do gabinete.

O estudo permitiu uma análise aprofundada do impacto do Plano de Valorização Pedagógica de Docentes 2023, avaliando a perceção dos docentes relativamente à organização, implementação e execução dos workshops oferecidos pelo GAVIP. O Plano, composto por 16 Workshops, contou com a participação de 30,4% docentes do IPC, dos quais 37% participaram apenas num workshop. Globalmente, os resultados evidenciam uma perceção positiva da parte dos docentes e reforçam a importância destas iniciativas para o desenvolvimento profissional da comunidade docente.

A análise dos dados permitiu identificar diversos pontos fortes, avaliar o impacto dos workshops, apontar oportunidades de melhoria, desafios e sugestões, tanto para a implementação dos próximos Planos de Valorização Pedagógica, como para a comunicação do GAVIP.

Os docentes expressaram satisfação e reconhecimento pelo trabalho que tem vindo a ser desenvolvido pelo gabinete e avaliam positivamente o desempenho do GAVIP a nível da comunicação, da iniciativa e da organização. A perceção de que o GAVIP tem contribuído significativamente para a modernização das práticas pedagógicas e para o desenvolvimento profissional dos docentes é amplamente reforçada pelos seguintes comentários: "O GAVIP está a apostar na Inovação pedagógica do IPC", "GAVIP - em boa hora a iniciativa, bem estruturada tocando áreas core da pedagogia aplicada ao ensino superior" e a "A dinâmica de promoção das formações e a atualidade das mesmas que o gabinete GAVIP promove são de extrema importância para as novas metodologias de ensino-aprendizagem". Estes

comentários reforçam o papel que o GAVIP tem no apoio ao desenvolvimento pedagógico e na implementação de novas metodologias de ensino no IPC.

No que se refere à comunicação do gabinete, os docentes identificaram uma melhoria na mesma durante o decorrer do plano, reconhecendo que o GAVIP teve em consideração as suas necessidades informativas e a sua capacidade de resposta foi sempre rápida e clara. A integração de diferentes meios de comunicação, nomeadamente o WhatsApp e o LinkedIn, revelou-se uma estratégia eficaz para aumentar a proximidade com o público-alvo, contudo ainda há potencial para expansão em ambas as plataformas. Esta capacidade de melhoria continua do GAVIP, reconhecida pelos docentes, reflete-se diretamente na forma como os docentes percebem e se envolvem nas iniciativas organizadas pelo gabinete.

Em relação ao impacto dos workshops, os docentes destacam a relevância das temáticas abordadas, as quais foram cuidadosamente pensadas pelo GAVIP para acompanhar todas as etapas da atividade do docente, desde o planeamento das UC, aos momentos em sala de aula com contacto direto com os alunos, até à avaliação e o feedback. Além da pertinência das temáticas seleccionadas e dos conteúdos abordados nos Workshops, a escolha dos dinamizadores foi determinante para o sucesso dos workshops. A seleção dos dinamizadores pelo GAVIP envolveu um processo rigoroso e demorado de pesquisa, com o objetivo de contactar especialistas na área pedagógica, dentro dos orçamentos definidos.

Foram identificadas, também, algumas oportunidades de melhoria, que devem ser exploradas. Nomeadamente, no que diz respeito as ações de formação, será interessante a introdução de novos formatos, como workshops híbridos ou assíncronos, uma vez que estes formatos podem potenciar uma maior adesão pelos docentes, sendo mais acessíveis e adaptáveis à rotina dos docentes. Outra oportunidade a ser considerada é a utilização das infraestruturas subutilizadas do IPC, que poderiam ser recuperadas não só para momentos presenciais das ações de formação, mas também como pontos de encontro para os docentes, promovendo a criação das Comunidades de Prática mencionadas no Plano de Comunicação. Como referido anteriormente, a formação deve ir além da simples aquisição de técnicas e conhecimentos, funcionando também como um espaço para a reflexão conjunta sobre as práticas pedagógicas e contribuir para manter os docentes atualizados sobre as tendências educacionais (Fernandes et al., 2023; Silander & Stigmar, 2019; Vivas et al. 2022).

Uma das oportunidades identificadas a nível da comunicação, foi a expansão e reforço dos meios de comunicação do gabinete. Como mencionado anteriormente, o WhatsApp, o LinkedIn e, eventualmente, o Facebook são redes sociais que têm um grande potencial para tornar a comunicação do gabinete mais dinâmica e próxima dos docentes. Além disso, será relevante incentivar a divulgação da atividade do GAVIP junto dos gabinetes de comunicação das UOE e no jornal institucional do IPC, com o objetivo de aumentar a visibilidade das iniciativas do gabinete.

Entre os desafios identificados, destaca-se a dificuldade dos docentes em conciliar a participação nas ações de formação com as suas responsabilidades profissionais. Este desafio relaciona-se, por um lado, com a falta de consenso sobre a duração ideal das ações de formação, já que há docentes que consideram as formações muito longas, enquanto outros acreditam que seria necessário mais tempo para aprofundar os conteúdos. Por outro lado, é intensificado pela diversidade de horários e pela autonomia das UOE na definição dos calendários e na distribuição da carga horária dos docentes. Relativamente ao segundo ponto, o GAVIP já comunicou à presidência a importância de estabelecer uma tarde sem aulas em todo o IPC, para viabilizar a organização de ações de formação nesse período. Com base num levantamento realizado pelo gabinete identificou-se que em três das seis UOE do IPC, não há aulas nas quartas-feiras à tarde. Ambos estes pontos exigem uma reflexão cuidadosa sobre a modalidade, duração e horários dos workshops.

Das sugestões apresentadas pelos docentes, há algumas ações que podem contribuir para aumentar o sucesso de edições futuras do Plano de Valorização Pedagógica de Docentes. Uma das principais sugestões é a repetição das edições dos workshops, garantindo a participação de docentes que não puderam participar na primeira edição devido à limitação de vagas ou pela incompatibilidade de horário. Durante os workshops, também foi sugerida a incorporação de atividades práticas, para que os docentes apliquem no momento os conhecimentos adquiridos, tornando assim as formações mais dinâmicas e interativas. Outra sugestão importante para otimizar o sucesso das ações de formação e reduzir as faltas é a integração dos horários das ações de formação, em que o docente está inscrito, no calendário do NONIO, bem como a possibilidade de consultar os materiais e os certificados na mesma plataforma. Esta abordagem facilitaria a organização e a participação dos docentes.

A criação do Plano de Comunicação Interna teve em consideração os dados recolhidos e analisados, mas também os contributos das responsáveis pelo gabinete e as ideias a implementar no âmbito dos diversos projetos em que o GAVIP está envolvido. Além disso, a participação em eventos de Inovação Pedagógica permitiu uma visão mais abrangente das necessidades e desafios que esta temática apresenta a nível nacional e internacional, contribuindo para aprimorar as atividades propostas.

Desde o início, adotou-se uma abordagem holística na construção do plano, reconhecendo que uma comunicação institucional eficaz exige a colaboração e contributos dos vários intervenientes. Neste sentido, a articulação com o Gabinete de Comunicação do IPC está a ser gradualmente desenvolvida, e acredita-se que o fortalecimento desta ligação permitirá um alinhamento ainda mais eficaz com a comunicação institucional. Da mesma forma, é importante reforçar a colaboração com os gabinetes de comunicação das várias UOE.

As atividades previstas no plano, especialmente a organização de eventos, têm como objetivo ampliar o conhecimento dos docentes sobre as iniciativas do gabinete e incentivá-los à participação nas ações de formação. De forma complementar, a criação do eBook pedagógico pretende ser uma ferramenta essencial para apoiar os docentes no uso de plataformas como o NONIO, o Moodle e o Mentimeter, bem como disponibilizar informações e recursos úteis, como os vídeos desenvolvidos pelo GAVIP em parceria com a ESECTV para o preenchimento correto das FUC. Este recurso poderá, não só facilitar o acesso e a utilização destas ferramentas, mas também poderá funcionar como um guia de acolhimento para os novos docentes. O plano contempla, igualmente, atividades concretas para colmatar as fragilidades identificadas, como a falta de transparência na distribuição das vagas e na seleção dos docentes.

O principal ponto forte do plano é o seu potencial para aproximar os docentes das diferentes UOE com o gabinete e com a equipa do GAVIP, ultrapassando a barreira do online e permitindo um contacto mais próximo e humano, dando um rosto às pessoas que se encontram atrás dos “quadrinhos”. Por outro lado, a maior limitação à sua implementação reside na própria estrutura do GAVIP, que integra dois serviços e conta apenas com dois recursos humanos a tempo integral. Esta realidade restringe a capacidade do GAVIP de explorar todo o seu potencial, uma vez que os recursos humanos disponíveis não são suficientes para responder às exigências de ambos serviços.

Quanto às outras limitações, é importante referir que, como em qualquer estudo, este não esteve isento de desafios. Além de questões relacionadas com as metodologias utilizadas, a amostra e o período de estágio também influenciaram o desenvolvimento do estudo.

Começando pela parte da investigação, a diminuição das respostas aos inquéritos de satisfação ao longo da execução do plano deve ser considerada na interpretação dos resultados. Este fenómeno pode ser explicado pelo facto de, ao longo do Plano de Valorização de 2023, o mesmo grupo de docentes ter participado em vários workshops. Em 2024, a abertura das inscrições faseada para os workshops contribuiu para minimizar esse efeito.

No inquérito da Avaliação do Impacto, identificou-se uma vulnerabilidade na questão relativa aos meios preferenciais de contacto. A questão devia ter sido dividida, distinguindo os meios conforme as tipologias de mensagens enviadas, uma vez que tal não ficou explícito e os resultados foram influenciados por essa falha.

Na realização de estudos futuros, seria vantajoso a realização de entrevistas a docentes selecionados aleatoriamente no IPC, com o intuito de compreender totalmente o alcance das formações e o conhecimento dos docentes relativamente à atividade do GAVIP. A escolha de uma amostra aleatória revela-se essencial, uma vez que a maioria dos docentes que responderam aos inquéritos, neste estudo, já teve pelo menos um contacto prévio com o gabinete. A inclusão de entrevistas permitiria obter uma visão mais abrangente do contexto em análise, possibilitando resultados mais robustos e a inclusão de outras variáveis, tais como os fatores que motivam os docentes a participar em ações de formação. Adicionalmente, outra dimensão a considerar é a avaliação da eficácia da formação na prática dos docentes, através de avaliações e feedback dos alunos, por exemplo, através de inquéritos semestrais, ou mediante um conjunto de indicadores de qualidade previamente definidos pela instituição para medir os resultados dos docentes após a participação nos workshops. Este levantamento fomenta uma responsabilidade e compromisso partilhado entre todos os intervenientes: alunos, docentes e a instituição, no processo de melhoria contínua da qualidade do ensino.

Outro especto pertinente a explorar em estudos futuros é a identificação dos horários e dias mais adequados para a realização deste tipo de formação, de modo a maximizar a participação dos docentes. Além disso, seria relevante analisar os fatores que contribuem para a saturação dos docentes no que diz respeito ao formato online. A compreensão destes fatores poderá ser

determinante para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes na promoção das formações e no desenvolvimento profissional dos docentes.

Complementarmente, seria interessante desenvolver um estudo focado na identificação dos motivos da reduzida interatividade com o site institucional, considerando que este constitui um canal de fácil acessibilidade para a consulta de informações atualizadas. Tal estudo poderia fornecer contributos valiosos para a melhoria da acessibilidade e usabilidade da plataforma, contribuindo para uma comunicação mais eficiente tanto do GAVIP como do Politécnico de Coimbra.

Considerando que o presente plano de comunicação foi desenvolvido para responder à oportunidade identificada e ao contexto atual, poderá justificar-se a construção de outros planos que resolvam os pontos identificados que este plano não conseguiu trabalhar.

7. CONCLUSÕES

As transformações impulsionadas pela pandemia da COVID e pelos avanços tecnológicos, particularmente no campo da inteligência artificial, exigem dos docentes do Ensino Superior conhecimentos e competências pedagógicas que vão além dos conhecimentos científicos das áreas em que lecionam. No entanto, muitos docentes enfrentam obstáculos ao tentar introduzir mudanças pedagógicas, tanto devido às resistências individuais à mudança como aos desafios técnicos, o que reforça a necessidade de formação contínua e de capacitação em inovação pedagógica. Mais do que um meio para a aquisição de novas competências técnicas, a formação proporcionada pelo GAVIP é também motivadora para enfrentar os desafios desta nova era da aprendizagem.

Neste estudo, a relevância da formação pedagógica contínua alia-se ao papel estratégico da comunicação interna, que surge como uma ponte para reduzir as resistências à mudança dos docentes e aumentar a receptividade e a compreensão da importância da formação pedagógica. A formação contínua dos docentes é essencial para garantir a excelência no ensino e a adaptação às novas exigências pedagógicas e os resultados deste relatório fornecem uma base sólida para futuras melhorias e inovações na formação pedagógica oferecida pelo GAVIP. Para maximizar a eficácia futura, será necessário acautelar os desafios identificados, nomeadamente a conciliação de horários e a gestão do tempo, garantindo assim uma participação ainda mais efetiva e uma maior adesão às iniciativas de formação pedagógica. Nesse sentido, a implementação do plano de comunicação interna surge como uma estratégia para mitigar alguns desses desafios e ampliar o alcance do GAVIP dentro da comunidade do IPC.

Os resultados deste estudo demonstram que a formação promovida pelo GAVIP teve um impacto positivo que se refletiu num aumento de confiança e das competências pedagógicas dos docentes. Além disso, permitiu avaliar o desempenho do GAVIP nos seus primeiros anos de atividade, apontar direções para o seu futuro e para a consolidação do seu papel enquanto um pilar de inovação pedagógica no IPC. As recomendações e sugestões deste estudo podem ser úteis para futuras edições dos workshops, visando aumentar ainda mais a satisfação e a eficácia dos Planos de formação anuais.

Por fim, o período de estágio proporcionou a oportunidade de desenvolver várias competências, tanto a nível profissional como relacional. Esta experiência permitiu, de forma mais aprofundada, compreender as dinâmicas sociais dentro de uma instituição pública, bem

como reconhecer o papel estratégico da formação pedagógica não apenas no sucesso dos docentes, dos alunos, mas também da própria instituição.

REFERÊNCIAS

Aldahdouh, T. Z., Holubek, V., Korhonen, V., Abou-dagga, S., & Al-Masri, N. (2023). Preparing university teachers for times of uncertainty: the role of a transnational pedagogical-development training in Palestinian higher education. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 15(4), 1011–1028. <https://doi.org/10.1108/JARHE-05-2022-0146>

Alruqi, S. M., & Alharbi, M. S. (2022). Teachers' Perceptions Towards Professional Development Training Courses: Exploring the Effects on Teachers' Performance in the Saudi Context. *Theory and Practice in Language Studies*, 12(9), 1723–1735. <https://doi.org/10.17507/tpls.1209.04>

Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>

Caruth, G. D., & Caruth, D. L. (2013). Understanding Resistance to Change: A Challenge for Universities. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 14(2), 12–21. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1013799>

Córica, J. L. (2020). Teachers resistance to change: Features and strategies for an unsolved issue. *RIED-Revista Iberoamericana de Educacion a Distancia*, 23(2), 255–272. <https://doi.org/10.5944/ried.23.2.26578>

Despacho Normativo n.º 21/2021, de 20 de julho do Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. Diário da República: II série, No 139 (2021). Acedido a 22 de outubro 2023. Disponível em www.dre.pt.

Direção-Geral de Ensino Superior. (2025, 11 de fevereiro). *Tomada de Posse do Conselho Nacional para a Inovação Pedagógica no Ensino Superior | CNIPES*. DGES. <https://www.dges.gov.pt/pt/noticia/tomada-de-posse-do-conselho-nacional-para-inovacao-pedagogica-no-ensino-superior>

Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência. (2024a). *Perfil do docente do ensino superior* 2023/2024. [Base de dados].

<https://www.dgeec.medu.pt/artpub/657061b5602a6e14599d3922#artigo-66f2cb34081cd43c247ab728>

Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência. (2024b). *Evolução das habilitações dos docentes por estabelecimento 2001/2002 - 2023/2024*. [Base de dados]. <https://www.dgeec.medu.pt/api/ficheiros/6751e665489d893ff723f2b3>

Domínguez, K. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 10(1), 63–83. <https://doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>

Ewing, M., Men, L. R., & O'Neil, J. (2019). Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers. *International Journal of Strategic Communication*, 13(2), 110–132. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1575830>

European Association for Quality Assurance in Higher Education. (2015). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. https://www.ehea.info/media.ehea.info/file/ESG/00/2/ESG_2015_616002.pdf

European University Association. (2019). *Promoting a European Dimension to Teaching Enhancement*. <https://eua.eu/resources/publications/804:european-forum-for-enhanced-collaboration-in-teaching-feasibility-study-%E2%80%93-short-version.html>

Falkheimer, J., & Heide, M. (2018). *Strategic Communication* (1.^a ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315621555>

Falkheimer, J., & Heide, M. (2022). Introduction: the emergent field of strategic communication. Em *Research handbook on strategic communication* (1.^a ed., pp. 1–12). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800379893>

Fernandes, S., Araújo, A. M., Miguel, I., & Abelha, M. (2023). Teacher Professional Development in Higher Education: The Impact of Pedagogical Training Perceived by Teachers. *Education Sciences*, 13(3). <https://doi.org/10.3390/educsci13030309>

GAVIP - Instituto Politécnico de Coimbra. (2022). *GAVIP*. <https://www.ipc.pt/sobre/gavip/>

Heale, R., & Twycross, A. (2018). What is a case study? *Evidence-Based Nursing*, 21(1), 7–8. <https://doi.org/10.1136/eb-2017-102845>

Instituto Politécnico de Coimbra. (2019a). *Análise de Stakeholders do Instituto Politécnico de Coimbra*. <https://www.ipc.pt/ipc/sobre/documentos/planos-e-relatorios-de-atividades/>

Instituto Politécnico de Coimbra. (2019b). *Matriz de Análise de Partes Interessadas*. SIGQ. <https://sigq.ipc.pt/system/files/documentos/Matriz%20de%20An%C3%A1lise%20de%20SH.pdf>

Instituto Politécnico de Coimbra. (2021a). *Plano Estratégico 2021-2025 | Instituto Politécnico de Coimbra*. https://www.ipc.pt/wp-content/uploads/2023/04/Plano_Estrategico2021_2025_Eletronico_04_2023.pdf

Instituto Politécnico de Coimbra. (2021b). *Apresentação*. 2021. <https://www.ipc.pt/sobre/apresentac%cc%a7a%cc%83o/>

Lei nº 35/2014 de 20 de Junho. Diário da República n.º 117/2014, Série I. Assembleia da República. Acedido a 29 de outubro 2023. Disponível em www.dre.pt.

Loureiro, M. (2022). Strategic vision of internal communication in municipal organisations – case study. *Visual Review. International Visual Culture Review / Revista Internacional De Cultura Visual*, 10(4), 1–13. <https://doi.org/10.37467/REVVISUAL.V9.3616>

Neiva, F. (2018). Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. *Media & Jornalismo*, 13(33), 61–74. https://doi.org/https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_4

Proctor, T., & Doukakis, I. (2003). Change management: The role of internal communication and employee development. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(4), 268–277. <https://doi.org/10.1108/13563280310506430>

Reis, K., & Baldessar, M. J. (2021). A influência da comunicação interna na inovação nas organizações: uma revisão sistemática integrativa. *Organicom*, 18(37), 126–139. <https://doi.org/https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2021.163373>

Schoch, K. (2020). Case Study Research. Em G. Burkholder, K. A. Cox, L. M. Crawford, & J. H. Hitchcock (Eds.), *Research Design and Methods* (1.^a ed., pp. 245–258). Sage Publishing. https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/105275_book_item_105275.pdf

Silander, C., & Stigmar, M. (2019). Individual growth or institutional development? Ideological perspectives on motives behind Swedish higher education teacher training. *Higher Education*, 77, 265–281. <https://doi.org/10.1007/s10734-018-0272-z>

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>

UNESCO (2020, 26 de março). Global Education Coalition, Message from Audrey Azoulay, UNESCO Director-General [Vídeo]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=St_BQRSXmew

UNESCO. (2020). *COVID-19 and higher education: Today and tomorrow; Impact analysis, policy responses and recommendations*. IESALC. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000375693>

Universidade de Coimbra. (2024). *INOV3P Centro de Inovação Pedagógica*. Inov3p. <https://www.uc.pt/inov3p/>

Urbanek, A., Losa, A., Wieczorek-Kosmala, M., Hlaváček, K., & Lokaj, A. (2023). Did the Quality of Digital Communication Skills in Education Improve after the Pandemic? Evidence from HEIs. *Sustainability*, 15(15). <https://doi.org/10.3390/su151511878>

Vivas, A., Solis, D., & Quiñonez, J. (2022). Comunicación organizacional interna como factor determinante en el desempeño laboral. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 17(4), 2937–2953. <https://doi.org/10.21723/riaee.v17i4.17497>

Xifra, J. (2020). Corporate communication, public relations and reputational risk management in the days of covid-19. *Profesional de la Informacion*, 29(2), 17–34. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>

Xifra, J., & Lalueza, F. (2009). *Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa*. Pearson Prentice Hall.

Zwolińska-Gładys, K., Lorenc, S., Kowalska, N., & Pomykała, R. (2024). Higher education staff development: a need-oriented approach based on survey research. *Scientific reports*, 14(1), 31455. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-83053-8>

ANEXOS

Anexo 1: Questionário da Avaliação da Satisfação com os Workshops (Modelo)

Workshop Metodologias Ativas II: Atividades Específicas (2ª edição)

***Como avalia o Workshop, ao nível:**

	Muito Bom	Bom	Suficiente	Mau	Muito Mau
Da estrutura adotada	☐	☐	☐	☐	☐
Do interesse do tema	☐	☐	☐	☐	☐
Da aquisição de novos conhecimentos	☐	☐	☐	☐	☐
Do equilíbrio entre teoria e prática	☐	☐	☐	☐	☐
Da sua duração	☐	☐	☐	☐	☐
Da utilidade e aplicabilidade dos temas para a sua atividade de docência	☐	☐	☐	☐	☐
Do material disponibilizado	☐	☐	☐	☐	☐
Da correspondência aos seus objetivos/expetativas	☐	☐	☐	☐	☐

***Como avalia o desempenho da dinamizadora, ao nível:**

	Muito Bom	Bom	Suficiente	Mau	Muito Mau
Da clareza da exposição	☐	☐	☐	☐	☐
Do domínio dos temas	☐	☐	☐	☐	☐
Da motivação gerada	☐	☐	☐	☐	☐
Do apoio dado	☐	☐	☐	☐	☐
Das estratégias pedagógicas utilizadas	☐	☐	☐	☐	☐
Do incentivo à participação	☐	☐	☐	☐	☐
Das respostas às questões colocadas	☐	☐	☐	☐	☐
Do relacionamento pedagógico estabelecido com os participantes	☐	☐	☐	☐	☐

*Como avalia o GAVIP (Gabinete de Valorização Profissional e Inovação Pedagógica) na organização dos Workshops, ao nível:

	Muito Bom	Bom	Suficiente	Mau	Muito Mau
Da divulgação da iniciativa	☐	☐	☐	☐	☐
Da gestão das inscrições	☐	☐	☐	☐	☐
Da organização do workshop	☐	☐	☐	☐	☐
Da disponibilidade atempada de informações	☐	☐	☐	☐	☐
Do apoio/acompanhamento prestado	☐	☐	☐	☐	☐

*Indique o seu nível global de satisfação com o Workshop:

- ☐ Muito Satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Nem Satisfeito/Nem Insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito Insatisfeito

*Por favor, deixe-nos os seus comentários sobre este Workshop, sobre a dinamizadora e sobre o GAVIP:

*Por favor indique 3 palavras chave/conceitos/expressões que reteve deste Workshop:

*Como podemos melhorar este Workshop no futuro?

Anexo 2: Resultados Impacto da Formação

Aquisições, Dificuldades e Mudanças após a frequência dos Workshops

	Discorda	Sem opinião formada	Concorda	Não se aplica
Os conteúdos do(s) Workshop(s) que frequentei foram adequados para o desenvolvimento das competências pedagógicas que eu necessitava	2	3	102	4
O(s) Workshop(s) que frequentei permitiram-me superar as necessidades anteriormente sentidas ao nível pedagógico	3	11	90	7
A frequência do(s) Workshop(s) aumentou a minha confiança no meu papel enquanto docente	7	19	79	6
A frequência do(s) Workshop(s) ajudou-me a melhorar práticas pedagógicas e comportamentos, potenciando o meu desenvolvimento ao nível profissional.	4	6	96	5
A frequência do(s) Workshop(s) permitiu-me refletir sobre a minha prática docente e sobre as conceções tradicionais acerca do ensino e da aprendizagem.	3	4	98	6
A frequência do(s) Workshop(s) permitiu-me desenvolver novas competências que são importantes para o exercício da minha atividade profissional.	5	4	99	3
Sou capaz de aplicar os conhecimentos adquiridos no(s) Workshop(s) no meu contexto profissional	2	5	101	3
Implementei novas estratégias pedagógicas na(s) minha(s) unidade(s) curricular(es) como resultado da frequência do(s) Workshop(s).	11	8	82	10
Estou satisfeito(a) com os resultados que obtive com a implementação de novas estratégias pedagógicas na(s) minha(s) unidade(s) curricular(es).	1	18	75	17
Sinto que houve melhorias no aproveitamento dos meus estudantes após a frequência do(s) Workshop(s).	5	27	52	27
Sinto que houve diminuição do insucesso escolar na(s) minha(s) unidade(s) curricular(es) após a frequência do(s) Workshop(s).	13	35	33	30
Sinto que houve melhorias no comportamento dos meus estudantes após a frequência do(s) Workshop(s).	6	31	46	28
Sinto que tenho as competências pedagógicas necessárias para desenvolver o meu papel docente.	3	10	90	8
Senti dificuldades na implementação de novas estratégias/metodologias pedagógicas na(s) minha(s) unidade(s) curricular(es).	31	18	48	14

Ainda não o fiz, mas pretendo implementar novas estratégias pedagógicas na(s) minha(s) unidade(s) curricular(es).	32	14	43	22
Preciso de mais apoio para implementar adequadamente as novas estratégias/metodologias pedagógicas.	23	23	55	10
Tenho interesse/motivação para participar em mais formação a nível pedagógico.	2	4	101	4

Anexo 3: Gráficos Impacto da Formação - Workshops

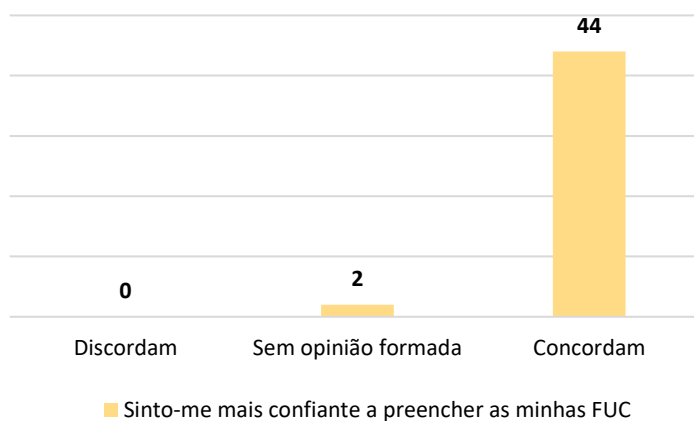


Gráfico - Workshop Planificação Centrada no Estudante I - Princípios Orientadores

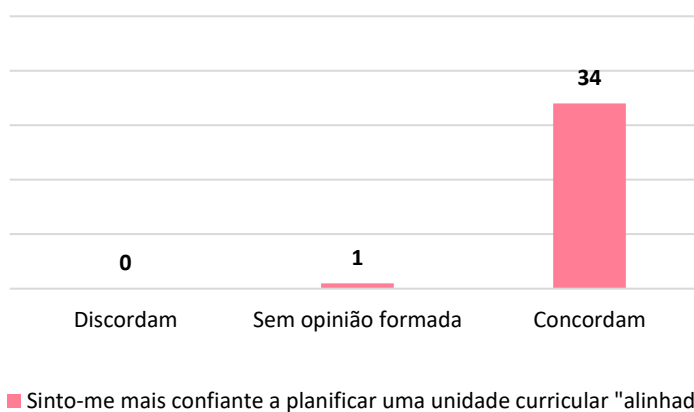
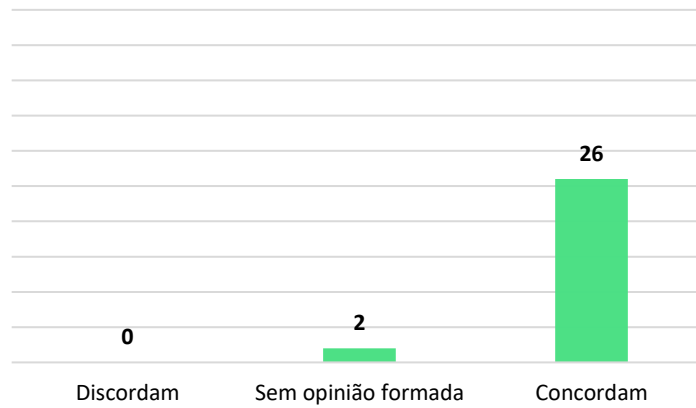
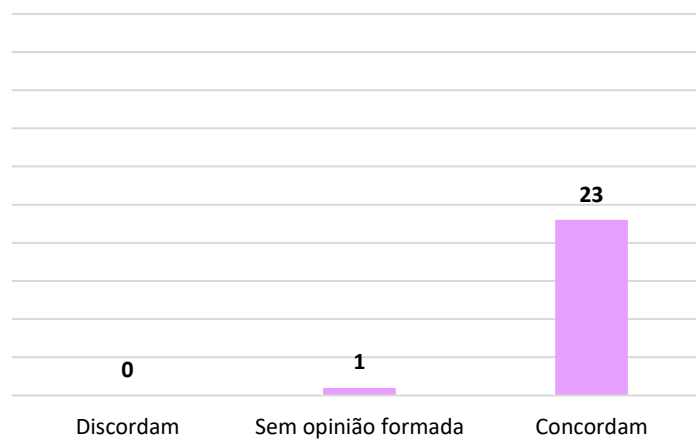


Gráfico - Workshop Planificação Centrada no Estudante II – Alinhamento Construtivo



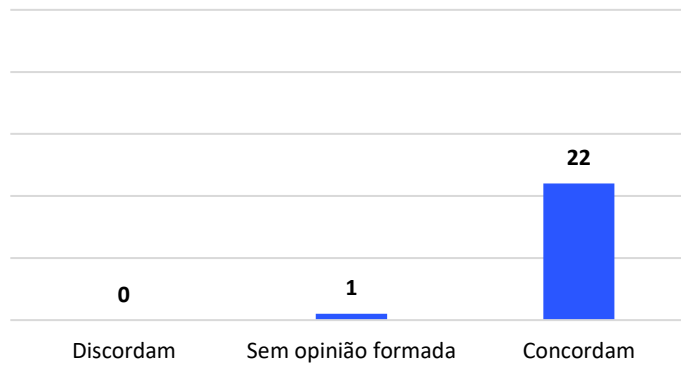
■ Sinto-me mais confiante com a minha comunicação em contexto de docência

Gráfico - Workshop Comunicação na Docência: Aspetos fundamentais



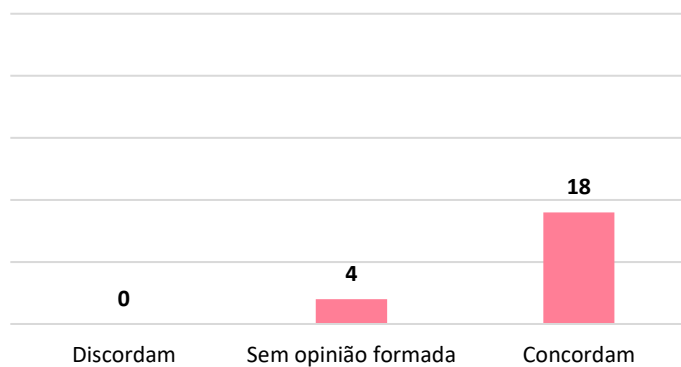
■ Sinto-me mais confiante a criar apresentações em PowerPoint

Gráfico - Workshop Construção de Slides Eficazes em PowerPoint - Truques e Dicas



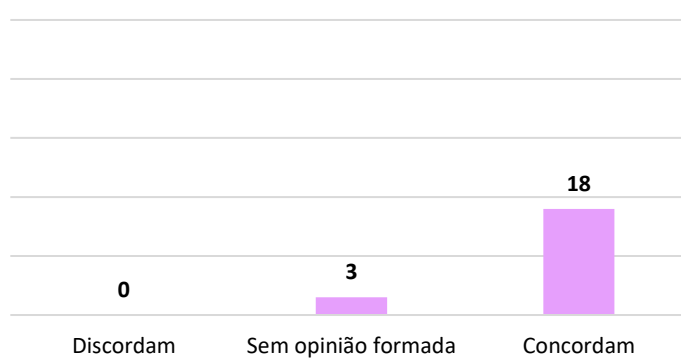
■ Sinto-me mais confiante a planificar a avaliação contínua de uma UC

Gráfico - Workshop Avaliação I: Conceitos Chave



■ Sinto-me mais confiante a minimizar o efeito da poluição nos meus métodos de avaliação

Gráfico - Workshop Avaliação II: Objetividade— Fatores e Processos



■ Sinto-me mais confiante a construir perguntas de escolha múltipla

Gráfico - Workshop Avaliação III: Construção de Instrumentos avaliativos

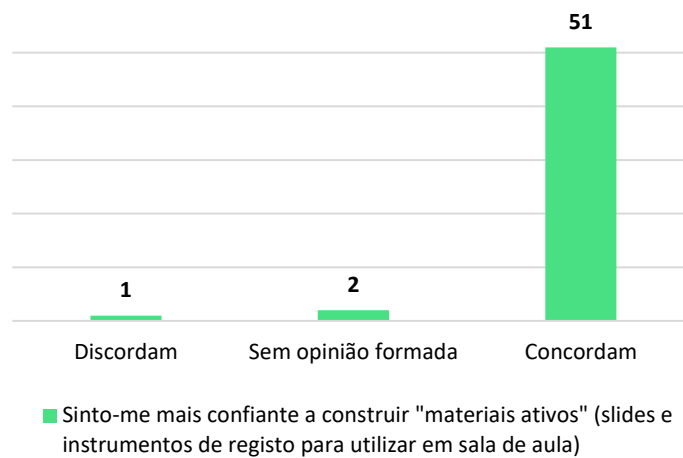


Gráfico - Workshop Metodologias Ativas I

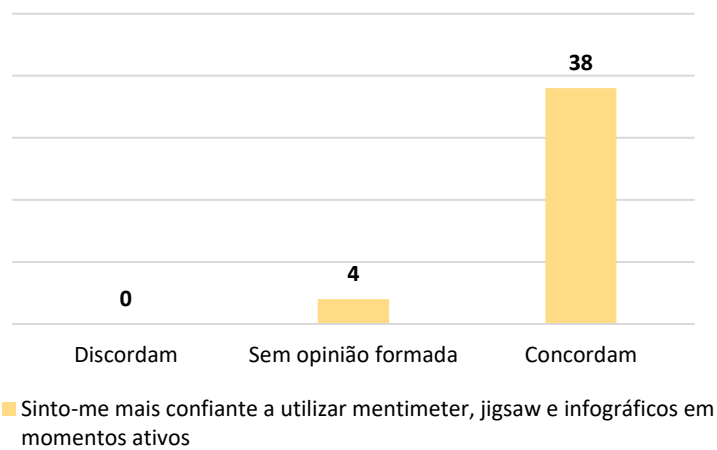
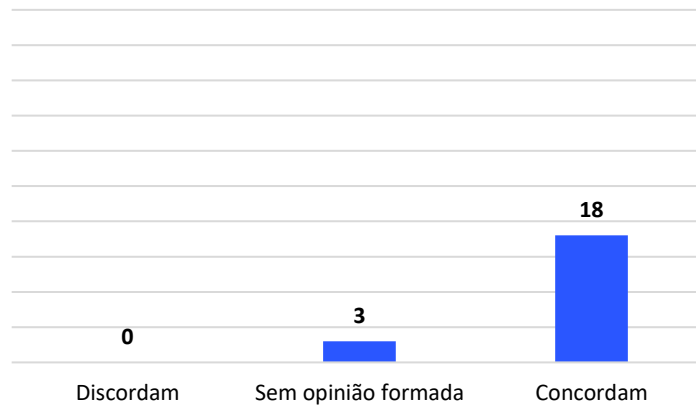


Gráfico - Workshop Metodologias Ativas II



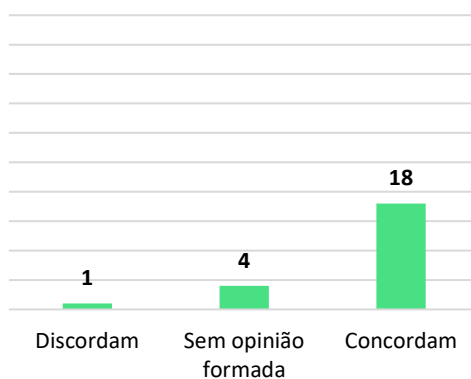
■ Sinto-me mais confiante a planificar uma aula utilizando a abordagem pedagógica Flipped Learning

Gráfico - Workshop Flipped learning - Os primeiros passos para o Sucesso

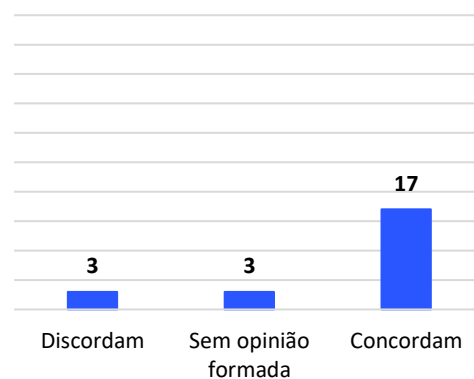


■ Sinto-me mais confiante a implementar estratégias de gamificação na(s) minha(s) unidade(s) curricular(es)

Gráfico - Workshop Gamificação

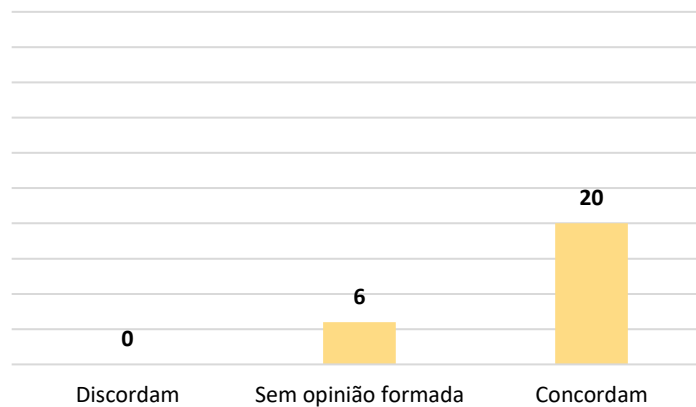


■ Sinto-me mais confiante para implementar a estratégia Problem Based Learning na minha prática docente



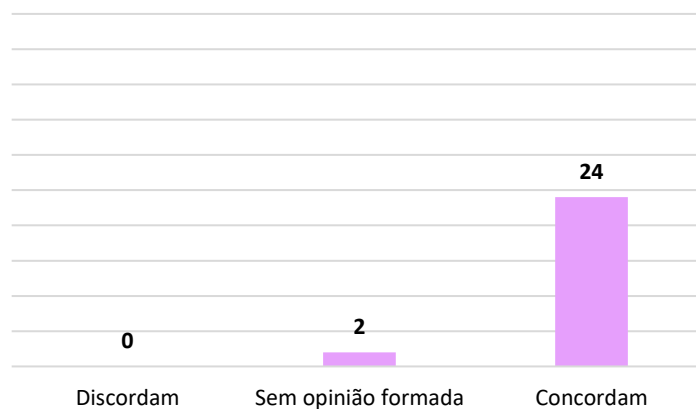
■ Sinto-me mais confiante para implementar a estratégia Project Based Learning na minha prática docente

Gráfico - Workshop PBL - Problem and Project Based Learning



■ Sinto-me mais confiante no meu papel enquanto coordenador/diretor de curso

Gráfico - Workshop Coordenação de Cursos no Ensino Superior



■ Sinto-me mais confiante a preencher as minhas FUC e a planificar uma unidade curricular "alinhada"

Gráfico - Workshop A Validação Pedagógica das FUC

