



**POLITECNICO
SETUBAL**

**SUSANA CARLA
DE JESUS
BATISTA
NASCIMENTO**

**A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO
NO FUNCIONAMENTO DA ESCOLA
COMO ORGANIZAÇÃO**

Relatório de Dissertação do Mestrado em Gestão e administração de escolas da Escola Superior de ciências empresariais de Setúbal.

JÚRI

Presidente: Doutora, Raquel Ferreira Pereira,
Orientador: Doutor, Pedro Fernandes da Anunciação,
Escola Superior de Ciências Empresariais
Vogal: Doutora Maria Alcina Velho Dourado da Silva,
Escola Superior de Educação

DEDICATÓRIA

Dedico este mestrado a um grande senhor, Francisco Mil Homens, o meu pai, que, infelizmente, já não está entre nós, mas que continua a viver em mim, nos meus valores, na minha força e nas escolhas que faço.

Sei que, esteja onde estiver, estará muito orgulhoso desta conquista, pois foi ele que me ensinou a acreditar e a não desistir, mesmo nos dias difíceis! É com ele no coração que avanço, que luto e que, hoje, escrevo esta página da minha vida.

Esta vitória é dele também.....

Com amor eterno e saudade infinita.....AMO-TE PAIZINHO!

AGRADECIMENTOS

Quando iniciei este mestrado, julgava ser mais fácil levar até ao fim em dois anos, mas não foi! Foi complicado gerir o trabalho, a vida pessoal com dois filhos adolescentes, com a rebeldia que é natural desta idade. Por isso, demorei três anos para o poder terminar. Prioridades!!

Foi sem dúvida um dos meus maiores propósitos que defini para o meu desenvolvimento pessoal e profissional. Agora, estando prestes a concluir esta etapa, resta-me expressar os meus agradecimentos a mim própria, que dei tudo de mim nestes três anos, abduquei de muita coisa para ir tendo tempo para avançar neste trabalho.

Tenho de agradecer à minha filha que, com a sua ternura e persistência, me perguntava, quase todos os dias, como estava a correr a minha tese e me dizia, sem hesitar, para largar tudo e ir trabalhar nela, não sabendo que esses pequenos gestos, repetidos, com carinho, foram um dos maiores incentivos ao longo deste percurso. Obrigada por me lembrares, com amor, da importância de continuar!

Ao meu filho, que sem perceber, só por falar aos amigos, com orgulho, que a mãe, com cinquenta anos, estava a terminar um mestrado, me dava motivação para continuar.

Agradeço ao meu marido pela compreensão e pelo apoio prático durante este período. Assumi mais tarefas domésticas do que o habitual, permitindo-me dedicar mais tempo à elaboração desta tese. Este gesto, embora simples, fez uma grande diferença.

Não posso esquecer de dar o meu muito obrigada ao meu colega de mestrado, Silas, professor de inglês, que me ajudou na revisão desta língua e que me foi dando muitas palavras de incentivo para não desistir. Agradecendo, desde já, a disponibilidade demonstrada pelos diretores e toda a comunidade envolvida neste estudo, cuja postura afável e colaborativa ao longo de todo o processo foi fundamental.

Agradeço imenso ao Professor Pedro Anunciação, o meu orientador, pois sem a sua ajuda nada disto seria possível. Indicou-me o caminho a seguir e transmitiu-me a confiança que me faltava para terminar este estudo.

Por fim...o meu mais profundo agradecimento. Obrigada, Paizinho!

CITAÇÃO

“Sem conhecimento e sem comunicação não há humanização.”
(Silveira 2020)

RESUMO

Esta investigação analisa a influência da comunicação interna no funcionamento da escola enquanto organização, a partir da perceção de diversos atores da comunidade educativa, alunos, professores, diretores, funcionários e encarregados de educação. O foco principal deste trabalho é estudar a influência da comunicação no funcionamento da escola como organização. Para o desenvolvimento deste estudo, adotou-se uma abordagem qualitativa com recurso a entrevistas semiestruturadas realizadas em duas escolas públicas, sede agrupamento, ambas no distrito de Setúbal, mas com realidades diferentes, uma numa zona urbana, Escola A e outra a numa zona mais rural, Escola B, em que os testemunhos recolhidos refletiram perceções, sentimentos, desafios, estratégias comunicativas adotadas no contexto escolar e analisadas comparativamente entre grupos. Os dados foram tratados por dimensões, permitindo identificar padrões de resposta e tensões comunicativas que afetem o clima institucional. Os resultados revelaram dificuldades comuns na clareza das mensagens, na dispersão dos meios de comunicação utilizados e na falta de mecanismos consistentes de participação e diálogo. Os testemunhos obtidos relataram que a comunicação clara e estruturada nem sempre é praticada, e mencionam que uma comunicação bidirecional favorece o funcionamento colaborativo da escola, promovendo um ambiente educativo mais produtivo e integrado. Com base nestas informações, esta tese propõe uma sugestão para a melhoria da comunicação nestas duas escolas, visando otimizar os processos comunicativos e fortalecer a cooperação entre todos os atores educativos, para que a gestão da escola como organização seja influenciada positivamente. Foram propostas soluções estratégicas, como a implementação de plataformas digitais, reuniões participativas e diagnósticos regulares de comunicação. O estudo conclui que investir em práticas comunicacionais integradas e inclusivas é essencial para fortalecer a coesão organizacional e promover uma cultura escolar mais eficaz e eficiente, transparente e colaborativa.

Palavras-chave: Comunicação interna, organização, colaborativa.

ABSTRACT

This research analyzes the influence of internal communication on the functioning of schools as organizations, based on the perceptions of various actors in the educational community: students, teachers, directors, staff, and guardians. The main focus of this work is to study the influence of communication on the functioning of schools as organizations. For the development of this study, a qualitative approach was adopted using semi-structured interviews conducted in two public schools, both located in the Setúbal district, but with different realities: one in an urban area (School A) and the other in a more rural area (School B).

The testimonies collected reflected perceptions, feelings, challenges, and communicative strategies adopted in the school context, analyzed comparatively between groups. The data were processed by dimensions, allowing for the identification of response patterns and communicative tensions that affect the institutional climate. The results revealed common difficulties in message clarity, dispersion of communication channels used, and lack of consistent mechanisms for participation and dialogue. The testimonies obtained reported that clear and structured communication is not always practiced, and mentioned that bidirectional communication favors collaborative school functioning, promoting a more productive and integrated educational environment. Based on this information, this thesis proposes suggestions for improving communication in these two schools, aiming to optimize communicative processes and strengthen cooperation among all educational actors, so that school management as an organization is positively influenced. Strategic solutions were proposed, such as the implementation of digital platforms, participatory meetings, and regular communication diagnostics. The study concludes that investing in integrated and inclusive communication practices is essential to strengthen organizational cohesion and promote a more effective and efficient, transparent and collaborative school culture.

Keywords: Internal communication, organization, collaborative

ÍNDICE

DEDICATÓRIA	iii
AGRADECIMENTOS	iv
CITAÇÃO	v
RESUMO.....	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE	viii
<i>ÍNDICE DE ANEXOS</i>	ix
<i>INTRODUÇÃO</i>	1
CAPÍTULO 1- ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
1.1- CONCEITOS TEÓRICOS E FUNDAMENTAÇÃO	4
CAPÍTULO 2 -ENQUADRAMENTO DO ESTUDO	8
2.1- NATUREZA DO ESTUDO	8
2.2- OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS	14
2.3- METODOLOGIA	15
2.4- ORGANIZAÇÃO E PLANEAMENTO DO TRABALHO	16
CAPÍTULO 3 - ANÁLISE DOS RESULTADOS	18
3.1- SUGESTÕES DE MELHORIA NA COMUNICAÇÃO	33
CONCLUSÃO	35
LIMITAÇÕES E TRABALHOS FUTUROS	36
BIBLIOGRAFIA	38

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 - GUIÃO DE ENTREVISTAS DAS FUNCIONÁRIAS NÃO DOCENTES

ANEXO 2 - GUIÃO DE ENTREVISTAS DOS ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO

ANEXO 3 - GUIÃO DE ENTREVISTAS DOS DOCENTES

ANEXO 4 - GUIÃO DE ENTREVISTAS DOS DIRETORES

ANEXO 5 - GUIÃO DE ENTREVISTAS DOS ALUNOS

ANEXO 6 - RESPOSTAS DAS FUNCIONÁRIAS NÃO DOCENTES DA ESCOLA A

ANEXO 7 - RESPOSTAS DAS FUNCIONÁRIAS NÃO DOCENTES DA ESCOLA B

ANEXO 8 - RESPOSTAS DOS ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO DA ESCOLA A

ANEXO 9 - RESPOSTAS DOS ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO DA ESCOLA B

ANEXO 10 - RESPOSTAS DOS DOCENTES DA ESCOLA A

ANEXO 11 - RESPOSTAS DOS DOCENTES DA ESCOLA B

ANEXO 12 - RESPOSTAS DA DIRETORA DA ESCOLA A

ANEXO 13 - RESPOSTA DO DIRETOR DA ESCOLA B

ANEXO 14 - RESPOSTAS DOS ALUNOS DA ESCOLA A

ANEXO 15 - RESPOSTAS DOS ALUNOS DA ESCOLA B

INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas, a importância da comunicação interna dentro das organizações tem crescido exponencialmente. Inicialmente considerada como ferramenta de controle, hoje é vista, cada vez mais, como uma ferramenta estratégica de gestão.

A comunicação interna, enquanto função organizacional, tem vindo a adquirir mais relevância no interior das organizações e na estratégia de gestão eficaz e eficiente, (Domingues, 2017).

A gestão eficaz de uma escola é um desafio complexo, que requer competências diversificadas por parte do Gestor escolar e um dos aspetos cruciais nesse contexto é a comunicação interna, que desempenha um papel fundamental no estabelecimento de um ambiente colaborativo e na consecução dos objetivos educacionais da instituição. Desta forma, o diretor da escola terá de comunicar de maneira ágil e precisa com toda a comunidade escolar para que o entendimento sobre a cultura e identidade da escola seja clara para todos.

A comunicação é a base que une todas as atividades e relações humanas, ou seja, a comunicação é uma troca de informações e ideias entre duas ou mais pessoas, segundo um processo de interação e compreensão mútua, utilizando uma linguagem comum, (Matos, 2009). A comunicação sempre foi um desafio para qualquer organização e na escola não é exceção, sendo a figura do diretor da escola uma influência significativa na comunicação interna, pois é responsável por definir o fluxo de informações entre todos os membros da comunidade escolar. Duterte (2002), refere que a informação transmitida durante o processo de comunicação interna de uma organização passou a ser influenciada pela utilização de ferramentas tecnológicas, pois estas processam as informações com mais rapidez e facilitam a sua transmissão entre os seus utilizadores.

Neste projeto de mestrado, pretende-se estudar a influência da comunicação interna no funcionamento da escola como organização, sendo para tal analisadas duas escolas sede agrupamento, nas quais se procura investigar os efeitos dessa comunicação na eficácia e no clima organizacional das mesmas. Tentar-se-á compreender como é que o

diretor pode utilizar estratégias de comunicação adequadas para fortalecer os laços entre os membros da comunidade escolar, promovendo um ambiente propício ao desenvolvimento acadêmico e pessoal dos alunos. A análise desses elementos é de extrema relevância, uma vez que a comunicação eficaz pode impactar diretamente a eficiência da escola, refletindo-se em resultados acadêmicos, motivação de todos os colaboradores e na satisfação de todos os envolvidos no processo educativo. Rego (2016) menciona que sem comunicação, não pode haver organização, gestão e motivação. Através desta pesquisa procurar-se-á identificar as melhores práticas e sugestões que podem ser adotadas pelos diretores escolares, a fim de otimizar a comunicação interna e fortalecer o clima organizacional nas instituições de ensino. Ao abordar essa temática, será necessário considerar diferentes perspectivas, teorias e modelos de gestão escolar, bem como explorar o estudo dos dois casos e as experiências práticas dos diretores das escolas em estudo. Com base nessas informações, pretende-se compreender os desafios enfrentados pela gestão escolar na promoção de uma comunicação interna eficaz, bem como as estratégias e competências necessárias para superar esses desafios e alcançar resultados positivos, oferecendo *insights* valiosos para profissionais da área de gestão e administração escolar, bem como interessados em aprimorar as práticas educacionais. Gerir uma organização pressupõe um fluxo contínuo de comunicação, (Kunsch, 2009).

Na esperança de encontrar resposta para a questão em estudo, que incide na análise da influência da comunicação no funcionamento da escola como organização, centrar-se-á a metodologia de recolha de dados em dois casos de estudos, em que será abordada a metodologia qualitativa de natureza comparativa. Este estudo será estruturado de forma sequencial e coerente, iniciando-se com uma introdução geral, onde será apresentado o enquadramento teórico que sustenta a investigação. De seguida, será elaborado o enquadramento específico do estudo, destacando a sua relevância e pertinência no contexto educacional. Posteriormente, será detalhada a metodologia adotada, incluindo os objetivos que orientam a pesquisa. Após esta etapa, será apresentada a análise dos dados recolhidos em quadro próprio, com uma abordagem interpretativa e comparativa

entre os casos estudados. O trabalho será finalizado com a exposição das principais conclusões e a formulação de propostas concretas e adequadas para o aperfeiçoamento da comunicação interna nas instituições escolares em estudo.

CAPÍTULO 1- ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1- CONCEITOS TEÓRICOS E FUNDAMENTAÇÃO

A comunicação e a motivação são consideradas pilares da gestão eficaz, por (Chiavenato, 2005) e, a partir destes conceitos, será possível compreender a relevância da comunicação para a envolvimento, participação e motivação de todos os membros das instituições, sendo um canal imprescindível na elaboração das atividades e na obtenção dos objetivos e metas definidas para as organizações. A comunicação é um processo dinâmico e altamente complexo e pode ser estudada a múltiplos níveis, ou seja, a nível individual, interpessoal, grupal e organizacional, no entanto, é extremamente difícil identificar relações específicas e universais entre a comunicação e o desempenho organizacional, (Rego, 2016). Ainda, no que diz respeito à Comunicação e motivação, Damante (1999) frisa que estabelecer uma comunicação eficiente, utilizando canais adequados, capazes de motivar e gerar iniciativas, é o objetivo que as organizações modernas têm quando procuram competitividade e reconhecimento. Através da comunicação interna é possível motivar os membros da comunidade escolar, conhecer a sua opinião e estimulá-los a envolverem-se, e a participarem nas tomadas de decisão da escola, sendo que, assim, se sentirão mais motivados para o cumprimento dos objetivos comuns. A comunicação interna eficiente difunde a cultura da empresa uniformemente e até a aperfeiçoa com as contribuições individuais, sendo que, os seres humanos aprendem muito por imitação, e se se conseguir treinar pessoas com uma comunicação eficaz, isso é contagioso, Neves (2007). Como já referido anteriormente, a comunicação organizacional estuda a comunicação dentro das organizações, tendo em conta a partilha e troca de informações, fluxos de comunicação formais e informais, canais de comunicação, processos de comunicação interna e externa. Rego (2016) afirma que a comunicação organizacional eficaz promove a qualidade do serviço prestado aos alunos, que nas escolas são os clientes; reduz o absentismo quer dos professores quer dos restantes funcionários; reduz os conflitos laborais e melhora os níveis de satisfação, da motivação, da participação e do envolvimento de todos os membros dentro da escola.

Tendo em consideração a estrutura e o fluxo de informação, podemos subdividir a comunicação organizacional em formal e informal. A comunicação formal é aquela que é oficial, definida e regulada pelo Diretor da organização educativa, e definida como algo que é imposto aos colaboradores, (Cunha *et al.*,2003). A comunicação informal, que muitas vezes funciona como complemento à comunicação formal, é espontânea, podendo ser rápida e rigorosa, e quase sempre realizada de forma independente dos canais oficiais, (Bernardo *et al.*, 2001).

O fluxo de comunicação nas organizações, segundo Cunha *et al.* (2003), é influenciado pela organização, e mostra-nos os caminhos pelos quais a informação flui, diz-nos quem deve comunicar com quem. Estes fluxos são quatro: descendente, ascendente, horizontal e diagonal. Cunha *et al.* (2003) afirmam que quando se refere à comunicação ascendente, é toda a informação que provém das pessoas situadas na base inferior e desenvolve um percurso que pode atingir a posição mais elevada na estrutura da organização. Todos os docentes necessitam de estar em constante contacto com os seus líderes para que estes saibam quais as suas necessidades e transmitirem feedback.

Na comunicação descendente desce dos níveis superiores para a base e depende de alguns fatores, nomeadamente, a capacidade de comunicação dos líderes, a capacidade de audição dos liderados e as possíveis barreiras que possam surgir.

Já na comunicação horizontal, definida como lateral, que ocorre entre docentes do mesmo nível hierárquico, este tipo de comunicação é bastante importante para que ocorra uma interligação entre os vários departamentos.

Na comunicação diagonal, que é a nível formal a menos utilizada, e que acontece entre o coordenador de um departamento ou secção e um docente de um departamento ou secção diferente.

Quanto ao papel do gestor, Macareno (2006) realça que é fundamental no processo de comunicação da organização, para proporcionar um bom clima organizacional, saber comunicar, ser dinâmico e influenciar os membros da sua equipa a realizarem tarefas e ao mesmo tempo. motivá-los, originando um comprometimento por forma a atingirem os

objetivos da organização. Chiavenato (2004) define que o clima organizacional é composto por atributos mensuráveis do ambiente de trabalho, que são percebidos de forma direta ou indireta pelos indivíduos que habitam e atuam nesse ambiente, os quais têm o poder de impactar a motivação e o comprometimento dessas pessoas.

Através da comunicação interna, é possível estabelecer canais de comunicação que possibilitem o relacionamento ágil e transparente da direção e da organização com todos os membros internos da mesma e entre os próprios elementos que a integram, sendo que os canais de comunicação podem ser formais ou informais. Através deles, podem enviar-se mensagens, como por exemplo: jornais, reuniões, memorandos escritos, correio eletrônico, quadros de aviso tradicionais e informativos.

Um dos grandes desafios da comunicação persiste na escolha das formas e canais de comunicação adequados e que grande parte das distorções que ocorrem nas organizações, deve-se à utilização inadequada dessas formas e desses canais, defende Torquato (2004).

Cultura organizacional refere-se ao conjunto de valores e crenças, normas e práticas compartilhadas pelos membros de uma organização, ou seja, são normas e atitudes da organização que são transmitidas para os colaboradores, (Torquato, 1998).

Estudar a forma como a comunicação influencia a cultura organizacional da escola, pode ser bastante relevante para compreender como a informação é transmitida e interpretada no ambiente escolar. A comunicação interna e eficaz nas organizações já não pode ser vista como um processo unilateral, em que apenas a liderança transmite informações. Atualmente, é essencial que haja espaço para o diálogo e para a escuta ativa, permitindo que todos se expressem, encorajando o feedback e a comunicação bidirecional, promovendo, desta forma, uma maior confiança, um melhor clima interno e um maior envolvimento de todos na organização, fortalecendo o comprometimento com os objetivos da escola, defende Sigauque (2025). Bassalo (2018) também menciona que a comunicação interna é uma via de dois sentidos, portanto, tão importante como comunicar é saber escutar, criando relações mais equilibradas e produtivas.

O diretor deve estar aberto a ouvir opiniões, preocupações e sugestões dos membros da sua equipa escolar, proporcionando oportunidades para que expressem as suas ideias, sendo que o *feedback*, é um mecanismo que permite, no decorrer de uma ação, apurar o resultado dessa mesma ação e continuar ou corrigir o seu curso, afirma Duterme (2002).

CAPÍTULO 2 -ENQUADRAMENTO DO ESTUDO

2.1- NATUREZA DO ESTUDO

O estudo sobre a influência da comunicação interna no funcionamento da escola como organização, é de extrema importância no contexto da gestão e administração escolar. A comunicação interna é um elemento essencial para o bom funcionamento de uma escola, pois impacta diretamente na eficácia e no clima organizacional, influenciando tanto o desempenho acadêmico dos alunos quanto o envolvimento, motivação e satisfação dos atores da comunidade escolar, tanto que Pires (2019) afirma que muitos dos problemas com os alunos surgem devido a falhas ou debilidade da comunicação, como por exemplo, canais de comunicação inadequados, conteúdos da informação transmitida incorretos ou insuficientes. Compreender o papel do diretor nesse processo é fundamental, uma vez que o diretor é responsável por estabelecer a cultura organizacional, promover a transparência e garantir que a informação flua de maneira adequada entre todos os atores envolvidos na escola. Uma comunicação interna eficaz, mediada pelo diretor da escola, traz benefícios significativos para a instituição de ensino, promove o alinhamento de objetivos e a coesão entre membros da equipa escolar, permitindo que todos trabalhem em harmonia com os mesmos objetivos. Além disso, uma comunicação interna adequada contribui para a resolução de problemas, evita conflitos desnecessários e fortalece a confiança e o comprometimento de todos os envolvidos. Por outro lado, a comunicação deficiente pode levar a equívocos, desinformação e mal-entendidos que afetam negativamente a eficácia da escola. A falta de clareza na comunicação e a falta de *feedback* adequado podem gerar desmotivação, falta de participação e deterioração do clima organizacional.

Desta forma, a relevância deste estudo reside na necessidade de compreender a influência da comunicação interna na escola como organização, a fim de identificar estratégias e melhores práticas que contribuam para a promoção de uma comunicação eficaz e saudável dentro da instituição de ensino. Ao investigar as práticas adotadas pelos

diretores escolares, no que diz respeito à comunicação interna, bem como os desafios enfrentados e as soluções encontradas, este estudo fornecerá *insights* valiosos para aprimorar a gestão escolar e maximizar os resultados educacionais.

Ao avançar nesta pesquisa, espera-se que os resultados obtidos possam orientar diretores de escolas e profissionais da área de gestão educacional na implementação de estratégias eficazes de comunicação interna.

Além disso, a contribuição teórica deste estudo, pode auxiliar peritos e estudiosos interessados no campo da gestão e administração escolar, fornecendo conhecimento para compreender a dinâmica da comunicação interna, os seus impactos e influência na eficácia do clima organizacional de uma escola.

Este estudo considera-se um grande desafio, sendo que para a escolha das escolas, foi tida em consideração o número de escolas que compõe o agrupamento, deixando imposta uma forte curiosidade no estudo das estratégias utilizadas pelas direções para comunicar com todas as outras escolas que fazem parte dos seus agrupamentos, pois com vários níveis de ensino, certamente que se torna difícil manter a comunicação eficaz e coerente com toda a comunidade escolar de todas as escolas, sendo pertinente aprofundar esta investigação.

Marchiori (2006) compreende que a comunicação deve produzir caminhos que levam à organização de um processo de modernização, na procura da sua percepção e conseqüentemente da consciência comportamental. Sendo assim, a comunicação deve agir no sentido de construir e consolidar o futuro da organização. Chiavenato (2002, p.14) cita que “*a comunicação é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social*”, porém a comunicação não é feita somente com palavras, mas também de gestos, expressões e tonalidade de voz. A comunicação organizacional desempenha um papel estruturante no funcionamento das instituições educativas, sendo responsável por muito mais do que a simples transmissão de informação. Segundo Neiva (2018, p.4), “*a comunicação cumpre funções essenciais nas organizações: informar, integrar, motivar, influenciar e controlar*”. Estas funções revelam

a sua natureza multifacetada, atuando simultaneamente como mecanismos de orientação, coesão interna e de ferramenta de gestão comportamental. No contexto escolar, estas dimensões tornam-se particularmente relevantes. A função informativa assegura que todos os membros da comunidade educativa têm acesso a dados e decisões relevantes: a de integrar, promove o sentimento de pertença e colaboração entre docentes, alunos, encarregados de educação e funcionários não docentes; já a função de motivar estimula o envolvimento e a proatividade de todos os membros da comunidade educativa; a função de influenciar molda atitudes e práticas pedagógicas. No que diz respeito ao controlo, este garante que os comportamentos estejam alinhados com os objetivos da organização. Assim, compreender estas funções permite não só analisar profundamente os impactos da comunicação na cultura organizacional da escola, mas também identificar estratégias por forma a favorecer uma comunicação mais eficaz e democrática.

Sabemos que os colaboradores de uma organização devem estar sempre cientes, através dos métodos de comunicação, do que deve ser realizado, em que prazo deve ser concluído e o que esperam do seu trabalho. Muitas são as possibilidades para que uma comunicação se torne eficiente e eficaz, porém cabe aos superiores estarem atentos à importância da sua organização e identificar as barreiras que podem prejudicar o processo, para que assim o sistema de comunicação possa desempenhar o seu papel corretamente e os resultados estipulados pelas organizações venham a ser atingidos, tanto que Rego (1986) refere que a comunicação organizacional é uma ferramenta que suprime o desconhecimento da organização, promovendo a integração de todos os envolvidos na mesma, contribuindo para uma maior e melhor produtividade, estimulando o espírito de equipa, colaboração e motivação.

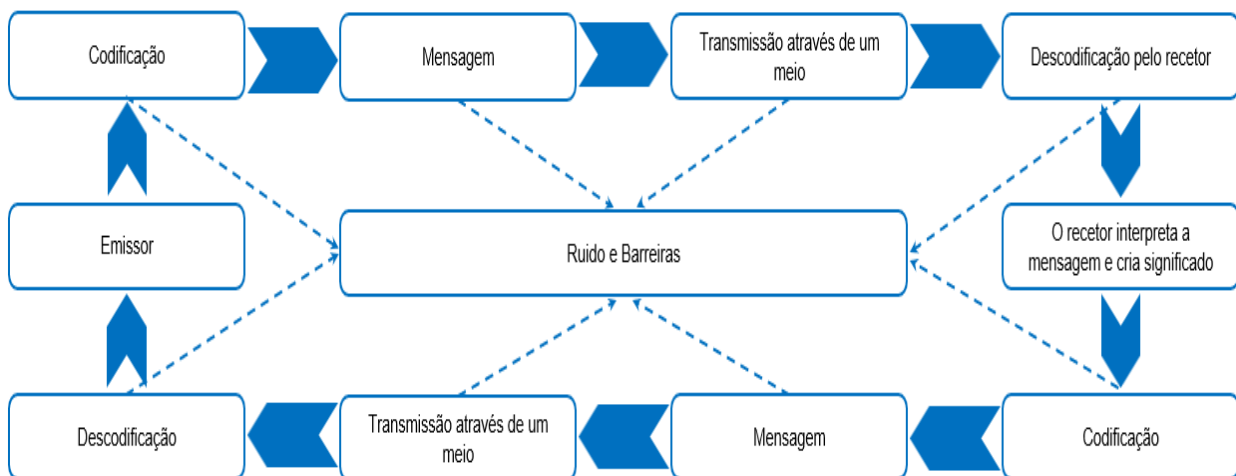
Segundo Melo (2006), a informação e os processos de comunicação têm desempenhado um papel fundamental ao longo da história das estratégias organizacionais e no desenvolvimento das mesmas, representando ferramentas poderosas para a sua construção interna. Mumby (2010) refere que, antigamente, a comunicação era caracterizada como uniforme e homogénea, hoje, é distinguida pela diferença e

multiplicidade. Isto implica que as pessoas desempenhem diversas atividades na organização, além do seu trabalho, ou seja, envolvem-se tanto em interações formais como informais.

As instituições não são mais identificadas como entidades organizacionais contínuas e estáticas, mas, sim, como entidades humanas em constante transformação. Chiavenato (2005) reflete sobre as interações comunicativas que possibilitam a estreita conexão entre as pessoas e a oportunidade de expressar as suas emoções de maneira a atender às necessidades sociais.

O processo de comunicação organizacional acontece inicialmente entre duas pessoas, entre uma pessoa e um grupo ou entre grupos e compreender como se realiza a partilha de informação e analisar conceitos que se relacionam com teorias de comunicação é indispensável no desenvolvimento deste trabalho. “o mundo social humano não existiria se não fosse um mundo capaz de comunicar”, reforça Lima (2011). Também Marchiori (2005) refere que o processo de comunicação enfatiza a conduta praticada, é reconhecida e apreciada pelos grupos e estabelece a identidade cultural da organização.

Figura 1- Processo comunicacional



Fonte: Adaptado de Rego, 2016

No processo comunicacional, a informação é transmitida pelo emissor de forma codificada, usando um canal para que a mensagem chegue sem problemas ao recetor, sendo que o mesmo quando a recebe, descodifica-a e interpreta-a, atribuindo-lhe um significado. Deste modo, a comunicação só é eficaz, se o recetor compreender corretamente a mensagem do emissor, podendo o recetor criar um outro ciclo, respondendo ao emissor. Durante todo este processo, podem surgir ruídos ou barreiras que dificultarão a compreensão da mensagem, por isso comunicar exige atenção, clareza e empatia.

A comunicação interna desempenha um papel crucial nas organizações. Uma comunicação eficaz e eficiente é essencial para o funcionamento harmonioso e a consecução dos objetivos de qualquer organização, assim como das instituições de ensino. Nesse contexto, o papel e a influência da comunicação interna no funcionamento da escola como organização assumem uma importância significativa. Então, Duterme (2002) menciona que a comunicação é, frequentemente, percebida como uma interação, mais ou menos bem sucedida, a qual está relacionada com a noção de um maior entendimento, bem como com a partilha de conhecimento ou com a conexão entre pessoas. Ainda, segundo Rego (2016), no que diz respeito à comunicação interna, afirma que é a forma de comunicação que ocorre entre os membros de uma organização, sejam eles colaboradores, gestores ou líderes é uma forma de promover o entendimento entre os participantes, desenvolver fortes relações e colocar as metas organizacionais em prática. Este autor menciona ainda que a comunicação interna nas organizações é um sistema de interações que visa a partilha de significados que refletem o conceito de cada organização e servem de referência ao comportamento dos seus colaboradores, permitindo-lhes assimilar e reforçar os valores da organização que representam, mais precisamente, das suas práticas organizacionais. Já percebemos que a comunicação interna na escola possui uma importância significativa para a melhoria da qualidade de ensino, além de promover a cultura de parceria e integração entre os alunos, professores, funcionários e diretores da escola; aumenta a compreensão entre todos os envolvidos, melhorando assim a qualidade dos serviços oferecidos na escola, num seu todo, permitindo a todos os membros se sentirem parte de um sistema de apoio. O diretor

escolar é a figura central na administração e gestão da escola, desempenhando um papel de liderança e influência sobre todos os membros da comunidade escolar, incluindo docentes, funcionários, alunos e pais. O autor Ramos (2012) define liderança como o uso da influência simbólica e não coerciva, sendo que, neste caso, o líder influencia o grupo para a realização de objetivos comuns e não individuais. Ele é responsável por criar um ambiente propício à comunicação aberta, transparente e colaborativa que promova o envolvimento e motivação de todos os envolvidos no processo educativo. Além disso, o gestor/diretor desempenha múltiplas funções no contexto da comunicação interna, é responsável por partilhar informações relevantes, diretrizes e políticas educacionais; comunicar metas e objetivos, fornecer *feedbacks* aos professores e funcionários e manter uma comunicação constante com os pais e responsáveis pelos alunos. Para além disso, o diretor é responsável por criar canais de comunicação eficazes, estabelecer uma cultura de diálogo e incentivar a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar.

Como menciona Almeida (2003), a influência do diretor, na comunicação interna, reflete-se na eficácia e no clima organizacional da escola. Uma comunicação interna bem-sucedida promove a colaboração entre todos os membros da escola, fortalece a identidade da escola, melhora a resolução de conflitos, estimula a inovação e a criatividade, além de aumentar o comprometimento dos funcionários e a satisfação dos alunos e pais. Todos trabalham mais lado a lado e com maior entendimento, melhorando assim a aprendizagem de todos os envolvidos, além disso, a comunicação interna é essencial para a administração de uma escola, no sentido em que possibilita que os gestores compreendam os problemas enfrentados no local, os recursos necessários e as necessidades dos alunos, bem como o progresso académico e o desempenho dos professores. Isso não só ajuda a promover um melhor ambiente de ensino, mas também facilita a tomada de decisões por parte dos gestores, possibilitando a implementação de melhorias contínuas.

A falta de uma comunicação interna efetiva pode resultar em desinformação, ruídos na comunicação, mal-entendidos, baixa motivação, desalinhamento e até mesmo conflitos dentro da escola. Portanto, é fundamental compreender como o diretor da escola pode

desempenhar um papel ativo na promoção de uma comunicação interna eficaz, explorando as estratégias e práticas que podem ser implementadas nesse processo. Neste contexto, esta pesquisa visa explorar a influência da comunicação interna no funcionamento da escola como organização e o papel do diretor, bem como analisar os efeitos dessa comunicação na eficácia e clima organizacional da escola. Serão investigadas as práticas e estratégicas adotadas pelos diretores escolares para promover uma boa comunicação interna, identificando os desafios enfrentados e as melhores abordagens para superá-los.

2.2- OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS

A questão de partida é o ponto inicial da investigação, formulada como uma pergunta clara e objetiva que orienta o objetivo e o desenvolvimento da pesquisa. Segundo Ceia (2020), ela deve transformar o problema da investigação numa pergunta clara que defina com precisão o que será analisado e demonstrar porque é que o estudo é importante. Neste contexto, o presente estudo foca-se na análise de “A influência da Comunicação no funcionamento da escola como organização”.

Este estudo tem, como objetivo geral, analisar a influência da Comunicação no funcionamento da escola como organização, investigando de que forma os processos de comunicação afetam o desempenho e o funcionamento da mesma, avaliando os impactos da comunicação na eficiência e eficácia das práticas educacionais e da gestão escolar.

Nos objetivos específicos, este estudo pretende identificar os canais e práticas utilizados nas escolas em estudo; analisar as dificuldades e barreiras comunicacionais relatadas pelos diferentes grupos; comparar as perspetivas dos diretores, professores, alunos, funcionários não docentes e encarregados de educação e apresentar medidas que favoreçam uma comunicação clara e acolhedora no contexto educativo.

2.3- METODOLOGIA

Neste estudo, será utilizada a ferramenta metodológica de estudo do caso, que segundo Ponte (2006) é uma análise empírica, fundamentada num estudo de campo ou análise documental que demonstra ter uma vertente descritiva nitidamente destacada. Assim, adotou-se uma abordagem qualitativa comparativa privilegiando entrevistas semiestruturadas como principal instrumento de recolha de dados. As entrevistas são uma técnica de investigação qualitativa de natureza descritiva e interpretativa que oferece diversas vantagens na recolha de dados. Permite explorar em profundidade as perceções, experiências e significados atribuídos pelos participantes aos fenómenos estudados, facilita a adaptação às especificidades do contexto, promovendo uma comunicação mais rica de espontânea, como refere Figueiredo (2025). A pesquisa descritiva procura compreender o que ocorre num determinado contexto, recorrendo à recolha de dados primários e secundários. Já a abordagem interpretativa procura captar os significados atribuídos pelos participantes às suas experiências, valorizando a subjetividade e o contexto social envolvente. Como tal, foram utilizadas as entrevistas como instrumentos de recolha, dando uma maior obtenção de discursos ricos, contextualizados e espontâneos, permitindo uma compreensão aprofundada das perceções dos diferentes atores escolares, relativamente à comunicação interna e ao funcionamento organizacional. Este formato metodológico permitiu garantir, simultaneamente, a comparabilidade entre os participantes e a liberdade de expressão individual, favorecendo o aprofundamento das respostas obtidas. O estudo centrou-se em duas instituições de ensino, possibilitando uma análise aprofundada das suas realidades específicas. Foram entrevistados quatro membros de cada grupo, professores, funcionárias não docentes, alunos, encarregados de educação e os dois diretores e também consideradas as interações entre diretores e os diversos membros da comunidade escolar no âmbito organizacional, com o objetivo de compreender como a comunicação interna influencia o funcionamento das escolas enquanto organizações. Tal como refere Goldenberg (2011), o estudo de caso não constitui uma técnica específica, mas sim uma abordagem holística que considera uma unidade social

investigada, seja um indivíduo, uma família, uma instituição ou uma comunidade como um todo, procurando compreendê-la nos seus próprios termos. Esta perspectiva permite captar com maior profundidade e sensibilidade as dinâmicas reais dos contextos estudados, valorizando a complexidade das relações e dos significados atribuídos pelos participantes às suas experiências no ambiente escolar. Foi elaborado um guião com perguntas abertas, organizadas por tópicos temáticos, comunicação interna, canais utilizados, clima organizacional, eficácia e sugestões de melhoria. O guião foi sendo ajustado consoante o grupo de entrevistados, alunos, professores, diretores, funcionários e encarregados de educação, respeitando o seu papel e vocabulário específico. As entrevistas foram realizadas presencialmente e gravadas, mas sempre realizadas mediante consentimento do entrevistado. Todos os procedimentos de recolha respeitarão os princípios éticos da investigação, garantindo a confidencialidade e anonimato dos participantes. As informações recolhidas serão registadas corretamente e tratadas com o devido rigor.

2.4- ORGANIZAÇÃO E PLANEAMENTO DO TRABALHO

O presente estudo realizou-se em duas instituições de ensino, no distrito de Setúbal, a Escola A e a Escola B. A escolha destas escolas deveu-se à sua relevância organizacional e complexidade estrutural, uma vez que ambos os agrupamentos incluem diversos estabelecimentos com diferentes níveis de ensino.

A escola A, sede agrupamento é composta por 6 estabelecimentos de ensino, com aproximadamente 3.400 alunos, cerca de 500 docentes e 187 funcionários não docentes. Já a escola B, integra 8 escolas, reunindo 1127 alunos, 149 docentes e 104 funcionários não docentes. A seu tempo, obtive as devidas autorizações e consentimentos necessários para realizar as entrevistas nas instituições. Quanto ao planeamento do trabalho, a amostra foi composta por membros representativos da comunidade escolar: diretores, professores, funcionários, alunos do ensino secundário e encarregados de educação. Considerando a abrangência do estudo, participaram no mesmo, quatro

professores, quatro funcionários não docentes, quatro alunos do ensino secundário, quatro encarregados de educação e dois diretores. Esta seleção visa garantir a diversidade e profundidade na análise das perceções sobre a comunicação interna nas escolas enquanto organizações. A discussão e as conclusões serão baseadas nos resultados obtidos, através da análise específica dos pontos fortes, pontos fracos de cada grupo de entrevistados e a sua relevância em relação à influência da comunicação interna nas escolas como organização e os efeitos na eficácia e no clima organizacional, e finalmente serão obtidas as conclusões significativas e sugestões práticas para uma melhoria da comunicação eficaz na escola.

CAPÍTULO 3 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta análise, foram identificados padrões, tensões e convergências, nos relatos dos participantes. Procurou-se pontos comuns e distintos entre os grupos, mas sempre dentro do campo interpretativo próprio do estudo qualitativo. Foram agrupados os dados interpretados por forma a obter *insights* mais concretos, sobre o assunto em estudo. Quanto à análise das entrevistas, inicia-se uma revisão sumária com alguns elementos explicativos das respostas dadas pelos entrevistados. No anexo 1, encontramos o guião das entrevistas às funcionárias não docentes realizadas nas duas escolas. Seguir-se-á uma exposição esquemática das análises das entrevistas, iniciando-se pelas respostas das funcionárias não docentes da Escola A.

Quadro síntese da Escola A- funcionárias não docentes

Dimensão	Pontos fortes	Pontos fracos	Sugestões de melhorias
Comunicação interna	Uso regular do email, avisos e comunicação oral	Informação tardia e pouco esquematizada	Criar plataforma digital interno e calendário partilhado
Relação entre setores	Boa relação só com alguns docentes	Falta de articulação com docentes mais novos	Reuniões regulares entre departamentos e maior envolvimento dos funcionários
Planeamento e participação	Algumas sugestões são dadas informalmente	Funcionárias não são envolvidas no planeamento	Espaços formais para recolha de sugestões e participação ativa
Reconhecimento profissional	Reconhecimento informal por parte de alguns docentes	Pouca valorização institucional	Implementar mecanismos de reconhecimento como elogios e agradecimentos
Preparação de tarefas	Esforço e iniciativa para resolver falhas	Falta de informação compromete organização de espaços e marcação de faltas	Atualização diária dos mapas das salas e comunicação prévia de eventos
Comunicação com pais e alunos	Tentam ajudar e procuram informação quando necessário	Falta de informação e acesso a dados relevantes	Criar um guia prático com informações úteis
Comunicação com a comunidade	Reconhecimento de canais, como email e redes sociais do potencial do Instagram	Funcionárias não se sentem incluídas nas comunicações desadequado pelos alunos.	Formação sobre canais de comunicação e redes sociais / parcerias com entidades locais

Fonte: Elaboração própria

Constatou-se que os relatos das quatro funcionárias não docentes da Escola A evidenciam majoritariamente, sentimentos de frustração e invisibilidade, conforme se pode verificar nas suas respostas no anexo 6, face às recorrentes falhas na comunicação institucional. As funcionárias revelam que a comunicação interna é feita por email, avisos em papel e oralmente, mas frequentemente falha por não ser atempada e clara. Há pouca articulação com os professores, especialmente os mais novos, e o pouco reconhecimento do trabalho é quase sempre informal, o que gera frustração e desmotivação, comprometendo a organização de tarefas, criando dificuldades na sua execução, como organização de salas e preparação de espaços. O envolvimento no planeamento das atividades é mínimo, e pouco valorizado pela direção. Embora algumas funcionárias façam sugestões, não sentem que sejam ouvidas. Também enfrentam inseguranças ao lidar com pais e alunos por falta de informação adequada. A comunicação com a comunidade educativa existe, mas as funcionárias não se sentem incluídas nem informadas sobre os canais disponíveis. Há um forte desejo por uma maior integração, valorização e organização. Apesar dos desafios, mostram disponibilidade para colaborar e procuram soluções por iniciativa própria, revelando um forte compromisso com o bom funcionamento da escola. Esta ausência de comunicação estruturada reflete um modelo organizacional pouco inclusivo, em que o papel dos funcionários é subestimado. A falta de *feedback* em situações positivas acompanhado de elogio, o reconhecimento pelo seu trabalho e falta de acesso à informação compromete o seu desempenho, criando insegurança profissional e desmotivação, transmitindo uma mensagem implícita de que não são consideradas na maioria das vezes, parte ativa da escola.

Quadro de síntese da Escola B– funcionários não docentes

Dimensão	Pontos fortes	Pontos fracos	Sugestões de melhorias
Comunicação interna	Comunicação clara, frequente e eficaz com a direção	Algumas falhas pontuais na transmissão de informação	Reforçar canais formais e avisos atempados
Relação entre setores	Boa relação com docentes, ambiente colaborativo	Algumas diferenças pontuais na comunicação entre departamentos	Promover reuniões regulares entre departamentos
Planeamento e participação	Interesse em participar e contribuir com ideias	Participação ainda limitada em decisões organizativas	Incluir funcionárias em momentos planeamento e escuta ativa
Reconhecimento profissional	Reconhecimento informal por parte dos docentes	Falta de reconhecimento formal e institucional	Criar mecanismos de reconhecimento visível, elogios e agradecimentos
Preparação de tarefas	Boa interajuda e organização geral	Dificuldades pontuais por falta de avisos prévios	Estabelecer um plano semanal de tarefas com comunicação clara
Comunicação com pais e alunos	Tentam ajudar e encaminhar com base na informação disponível	Acesso limitado a informação relevante	Criar um guia prático com informações úteis
Comunicação com a comunidade	Esforço visível na melhoria da imagem da escola e uso de canais digitais	Comunicação externa ainda pouco estruturada	Desenvolver estratégias digitais e parcerias locais para reforçar a ligação à comunidade

Fonte: Elaboração própria

Em relação aos relatos das quatro funcionárias não docentes, anexo 7, da Escola B, apurou-se que as respostas revelam uma atitude positiva, colaborativa e disponível para contribuir mais ativamente na vida escolar. Sentem-se respeitadas e reconhecidas, sobretudo pelos professores, embora desejem maior valorização formal e envolvimento no planeamento das atividades. A comunicação interna tem vindo a melhorar, com uso frequente de email, avisos e diálogo com a direção, mas ainda ocorrem falhas pontuais que geram frustração e dificultam a organização das tarefas. A comunicação com pais e alunos é feita com empenho, apesar de nem sempre terem acesso à informação necessária. Reconhecem o esforço da escola em melhorar a articulação entre departamentos e manter toda a comunidade educativa informada, mantendo uma postura construtiva e esperançosa face ao futuro.

Quadro de síntese da Escola A – Encarregados de educação

Dimensão	Pontos fortes	Pontos fracos	Sugestões de melhorias
Comunicação escola/ família	Envio de emails no final de cada período	Comunicação tardia e muito escassa, a informação que chega pelos filhos e com falta de regularidade	Criar canal direto e regular, enviar avisos com antecedência, estabelecer calendário mensal
Participação dos Encarregados De educação	Pais mostram interesse em participar	Não são convidados para atividades, falta de iniciativas de envolvimento	Criar eventos com pais e filhos, promover reuniões e convidar pais para momentos informais
Relação com professores	Possibilidade de marcação com o Diretor de turma	Comunicação limitada e formal, comunicação escassa com docentes e falta de feedback positivo	Valorizar alunos juntos dos pais, promover partilhas com docentes.
Associação de pais	Reconhecimento da sua existência	Desconhecimento do funcionamento e falta de convocatórias	Criar canal direto com pais e divulgar ações e objetivos
Plataformas e tecnologias /redes sociais	Conhecimento do GIAE e de redes sociais	Dificuldade de acesso, falta de formação para aceder e redes sociais impessoais	Formar os pais para aceder a plataformas e redes sociais
Envolvimento na vida escolar	Vontade dos pais de conhecer melhor a escola	Perceção de afastamento dos pais da escola	Promover visitas guiadas à escola, criar oficinas temáticas

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito, ao guião das entrevistas dos encarregados de educação das duas escolas, que está refletido no anexo 2, obtiveram-se os relatos dos quatro encarregados de educação, da Escola A, anexo 8, que após análise detetou-se uma comunicação entre a escola e as famílias pouco eficaz, marcada por informações tardias, escassas e muitas vezes transmitidas apenas pelos alunos. Os encarregados de educação sentem-se pouco envolvidos na vida escolar dos filhos e não são convidados para as atividades, embora demonstrem vontade de participar mais ativamente. A comunicação com os docentes é formal e limitada, geralmente, mediada pelo diretor de turma, com dificuldades de acesso e ausência de *feedback* positivo relativamente ao progresso escolar dos filhos. A associação de pais, embora reconhecida, é vista como inativa e pouco transparente, sem convocatórias nem ações visíveis. Quanto às tecnologias de comunicação, há conhecimento da plataforma GIAE, mas os encarregados de educação enfrentam dificuldades e até falta de formação para a utilizar. No geral, os encarregados de educação sentem que a escola não promove o seu envolvimento, existindo a sensação

de que os pais são mantidos à distância. Há um forte desejo de participar mais, conhecer melhor a escola e contribuir para uma comunidade educativa mais colaborativa.

Quadro de síntese da Escola B– Encarregados de educação

Dimensão	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Sugestões de melhorias
Comunicação escola / família	Informação regular por e-mail, comunicação clara e eficaz no final de cada período.	Algumas falhas pontuais na antecedência ou no detalhe das mensagens	Reforçar consistência e clareza, ampliar canais de comunicação.
Participação dos Encarregados de educação	Pais são convidados para atividades e momentos informais, mostram interesse em participar	Participação ainda limitada em alguns eventos para atividades, falta de iniciativas de envolvimento	Diversificar momentos de envolvimento dos pais.
Relação com professores	Algum contacto direto informal fora de reuniões com docentes	Nem todos os professores mantêm o nível de abertura	Criar uma cultura de proximidade e estabelecer horário de atendimento acessível.
Associação de pais	Associação ativa, com reuniões, divulga ações e objetivos.	Participação desigual entre turmas ou ciclos.	Reforçar comunicação da associação e promover ações em conjunto com a escola.
Plataformas e tecnologias/redes sociais	Plataforma e rede sociais a funcional, GIAE, Classroom, Facebook	Alguns pais ainda não acedem por falta de hábito ou formação	Realizar ações de formação de acesso às plataformas e redes sociais.
Envolvimento na vida escolar	Os pais conhecem alguns espaços da escola e participam em alguns eventos	Deve-se tentar envolver os pais de todos os ciclos	Estender as práticas a todos os ciclos convidando os pais para partilhar.

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à análise das respostas dos encarregados de educação da Escola B, anexo 9, estas demonstram uma relação positiva e colaborativa entre a escola e as famílias. A comunicação é descrita como frequente, diversificada e acessível, recorrendo a canais digitais, como emails, redes sociais, materiais impressos e até comunicados informais. Esta multiplicidade de meios, contribuí para uma sensação de proximidade e confiança, reforçada pela abertura da escola à participação dos pais nas atividades escolares. Há um reconhecimento claro do esforço da escola em manter os pais informados. Em suma, os encarregados de educação sentem-se envolvidos e valorizam o esforço por parte da escola em manter uma comunicação próxima e participativa. O *feedback* sobre os alunos é frequentemente transmitido, principalmente, os dos alunos do ensino profissional, através de atividades que integram as famílias, gerando orgulho e ligação emocional. A associação de pais é reconhecida como útil, embora nem todos participem ativamente.

Quadro de síntese da Escola A – Docentes

Dimensão	Pontos fortes	Pontos fracos	Sugestões de melhorias
Comunicação interna	Informação dentro do aceitável	Informação por vezes tardia, principalmente quando vem do ministério.	Reforçar canais de comunicação direta e promover momentos de escuta ativa.
Canais utilizados	Basicamente o email.	Comunicação verbal menos estruturada e informal.	Criar plataformas colaborativas e calendarizar reuniões regulares
Comunicação com assistentes operacionais	Flui muito bem	Pouco à vontade para comunicarem com algumas assistentes	Criar canais de comunicação entre docentes e funcionários por exemplo
Comunicação com a direção	Excelente, direção muito acessível	Alguma perceção que nem sempre se sentem envolvidos nas decisões	Promover fóruns de participação e reforçar a escuta ativa.
Comunicação com encarregados de educação	É feita através da direção ou diretor de turma	Possível sobrecarga no Diretor de turma	Criar canais complementares para reuniões conjuntas, plataformas digitais.
Participação e liberdade para propor ações no PAA.	Têm à vontade para interagir no mesmo	A falta de estímulo à iniciativa individual	Criar estímulos para a participação ativa
Informação atempada	Normalmente chega com antecedência	Sobreposição de salas e de horários, gerando desorganização	Criar um sistema dinâmico que todos tenham acesso a horários
Envolvimento e trabalho colaborativo	Existe motivação para o trabalho em equipa, boa comunicação entre departamentos	Falta de iniciativa por parte de alguns docentes pode prejudicar o ambiente	Promover cultura colaborativa, reforçar a comunicação horizontal entre departamentos

Fonte: Elaboração própria

O guião das perguntas aos docentes das duas escolas, encontra-se no anexo 3 e as respostas dos docentes da Escola A, no anexo 10 e revelam uma comunicação interna funcional, mas com limitações importantes. Os docentes reconhecem que são informados, mas não consultados, o que gera algum distanciamento nas decisões. Os canais utilizados, sobretudo, o email e reuniões de departamento, são considerados eficazes, embora a comunicação formal por vezes chegue tarde, especialmente quando depende do Ministério. A articulação com os funcionários não docentes é descrita como fluída e prática, sem grandes obstáculos. A comunicação com a direção é vista como aberta e acessível, com esforço visível para manter o diálogo, embora nem sempre haja envolvimento direto dos docentes no planeamento de atividades. A participação no Plano

Anual de Atividades é possível, mas pouco estimulada. Os docentes sentem que têm espaço para propor iniciativas, embora nem todos o façam. A comunicação sobre eventos e visitas é geralmente atempada, mas há casos em que a informação chega tarde, afetando a organização das mesmas. A prática pedagógica é influenciada pela comunicação interna, sobretudo, quando há falhas externas que dificultam a organização. A gestão de horários e salas é apontada como uma área crítica, com situações de sobreposição que geram constrangimentos. Por fim, os docentes valorizam a comunicação interna como promotora de um ambiente colaborativo, mas sugerem melhorias na organização e na gestão da informação, especialmente no que diz respeito à logística da escola. Os sentimentos expressos pelos docentes revelam uma mistura de compromisso profissional e frustração silenciosa. Embora reconheçam que a comunicação na escola não é má e que existe abertura por parte da direção, muitos sentem que são apenas informados, não verdadeiramente envolvidos nas decisões. Esta percepção gera um certo distanciamento e falta de valorização. Há também uma consciência de que algumas falhas não são culpa direta da escola, mas mesmo assim afetam o seu trabalho e geram insegurança, especialmente quando a informação chega tarde ou é mal articulada. Apesar disso, os docentes mantêm uma postura colaborativa e acreditam que uma melhor organização e escuta ativa poderiam reforçar o ambiente escolar e o seu bem-estar profissional.

Quadro de síntese da Escola B- Docentes

Dimensão	Pontos fortes	Pontos fracos	Sugestões de melhorias
Comunicação interna	Comunicação clara, regular e eficaz; ambiente colaborativo e próximo.	Pequenos precalços pontuais, (ex. sobreposição de salas)	Criar um calendário digital partilhado com todas as atividades
Canais utilizados	Email, reuniões, teams, resposta rápida e clareza nas mensagens.	Comunicação verbal pode falhar em eventos pontuais	Consolidar canais digitais com notificações automáticas, para eventos e alterações.
Comunicação com assistentes operacionais	Articulação fluida, principalmente em atividades práticas.	Falta de informação pontual em eventos específicos, (ex. feiras e visitas).	Reforçar a comunicação prévia em eventos fora dos padrões.
Comunicação com a direção	Direção acessível, escuta ativa e abertura ao diálogo.	Nenhuma crítica direta, mas há margem para maior envolvimento.	Criar momentos regulares de escuta ativa e partilha informal entre direção e docentes.
Comunicação com encarregados de educação	Autonomia dos docentes, apoio da direção quando necessário.	A comunicação depende muito da iniciativa dos docentes.	Criar canais institucionais complementares, (ex. <i>newsletters</i> , reuniões abertas).
Participação e liberdade para propor ações no PAA.	Espaço para propor e dinamizar atividades, valorização das iniciativas.	Nem todos os docentes se sentem igualmente envolvidos.	Criar grupo de partilhas de boas práticas e integrar novos docentes com manual de acolhimento.
Informação atempada	Informações geralmente recebidas atempadamente.	Casos pontuais de informação tardia, (ex. feiras do emprego para alunos).	Estabelecer prazos mínimos para divulgação de eventos e atividades.
Envolvimento e trabalho colaborativo	Ambiente positivo, colaborativo e motivador, sentimento de pertença.	Colaboração depende da boa comunicação e que pode falhar em momentos isolados.	Promover atividades que integrem toda a comunidade escolar.

Fonte: Elaboração própria

Já no que diz respeito às respostas dos docentes da Escola B, anexo 11, analisou-se que os docentes demonstram uma perceção bastante positiva sobre a comunicação interna. Consideram que os canais utilizados, como email, reuniões, Teams e comunicação verbal são eficazes e permitem uma boa articulação entre professores, funcionários não docentes e a direção. A maioria afirma receber informações com antecedência suficiente para planear as suas atividades, embora haja referências pontuais a falhas de comunicação em eventos específicos. A relação com a direção é descrita como próxima e acessível, com abertura para diálogo e escuta ativa. Os docentes sentem-se valorizados e têm liberdade para propor e dinamizar ações no Plano Anual de Atividades,

com apoio institucional. A comunicação com os encarregados de educação é autónoma, sendo facilitada pela escola quando necessário. A comunicação eficaz contribui para um ambiente colaborativo, motivador e tranquilo, promovendo o envolvimento entre colegas e departamentos.

Quadro de síntese da Escola A – Diretora

Dimensão	Pontos fortes	Pontos fracos	Sugestões de melhorias
Canais de comunicação	Uso de email institucional, reuniões, Teams, Inovar, redes sociais e site.	Falta de articulação entre canais, ausência de departamento de comunicação.	Criar e otimizar um plano de comunicação para dinamizar todos os canais.
Comunicação entre escolas do agrupamento	Reuniões com coordenadores e visitas pontuais.	Fraca comunicação entre escolas do agrupamento, escolas sentem-se distantes.	Reforçar a comunicação entre escolas com ferramentas digitais e encontros frequentes.
Comunicação com docentes e não docentes	Escuta ativa e reuniões com alguma regularidade. Valorização do papel dos funcionários.	Envolvimento dos não docentes ainda um pouco limitado.	Aumentar a participação dos não docentes em decisões e atividades.
Comunicação com alunos	Incentivo à criação de projetos.	Envolvimento desequilibrado entre escolas	Uniformizar práticas para a participação dos alunos em todo o agrupamento.
Comunicação com encarregados de educação	Uso de comunicados através dos alunos, redes sociais e site.	A comunicação nem sempre chega a todos.	Garantir a acessibilidade aos canais de comunicação a todas as famílias.
Participação em projetos e ações	Promoção de projetos interdisciplinares.	Dificuldade na articulação com as escolas do agrupamento, mais afastadas.	Criar redes colaborativas entre escolas para partilhas de práticas e recursos.
Planeamento e informação atempada	Reuniões de início de período e divulgação prévia na escola sede.	A informação nem sempre chega atempadamente às escolas, ministério comunica tardiamente com as escolas.	Estabelecer prazos e rotinas de comunicação.
Comunicação com a comunidade	Parcerias que facilitam eventos abertos a toda a comunidade é uma estratégia.	Comunicação ainda insuficiente para a dimensão do agrupamento.	Criar mais parcerias e novas estratégias de comunicação.

Fonte: Elaboração própria

A análise às respostas da diretora da Escola A, anexo 12, reconhece que a comunicação institucional é feita por email, reuniões, plataformas digitais e redes sociais, mas admite que ainda há falhas na articulação entre canais e na ligação entre escolas do agrupamento. Menciona com alguma tristeza que o ministério de educação também partilha informação demasiado tarde e isso não facilita o seu desempenho. Destaca o

esforço em manter a escuta ativa com docentes e não docentes, valorizando o seu papel, embora reconheça que o envolvimento dos funcionários pode ser reforçado. A comunicação com alunos e encarregados de educação é promovida, mas nem sempre chega a todos. Há abertura à comunidade e parcerias externas, mas o agrupamento, por ser extenso, enfrenta desafios na coesão e eficácia da comunicação interna. Está em curso um plano para melhorar, mas falta pessoal para o implementar.

Quadro de síntese da Escola B – Diretor

Dimensão	Pontos fortes	Pontos fracos	Sugestões de melhorias
Canais de comunicação	Email, Inovar, Teams, redes sociais. Canais acessíveis e funcionais.	Pode haver dispersão de canais e sobreposição de mensagens.	Consolidar num painel único de comunicação interna, (ex. mural digital ou app integrada).
Comunicação entre escolas do agrupamento	Reuniões, visitas regulares, grupos de trabalho. Proximidade promovida.	Desafio na coesão entre escolas com realidades distintas.	Criar fóruns entre escolas mensais e projetos comuns para reforçar a identidade do agrupamento.
Comunicação com docentes e não docentes	Escuta ativa, reuniões participativas, valorização dos funcionários.	Nem sempre todos os funcionários se sentem integrados, plenamente nas decisões.	Reforçar momentos de partilha informal e incluir representantes dos não docentes.
Comunicação com alunos	Participação ativa e voz nas atividades, sondagens internas.	Reconhecimento de falhas pontuais na comunicação com alunos.	Criar uma assembleia de alunos e reforçar canais digitais adaptados ao seu perfil.
Comunicação com encarregados de educação	Comunicação contínua através do Inovar, reuniões e redes sociais.	A comunicação nem sempre alcança todos, especialmente enc. de educadores sem formação digital	Criar formações na área digital para as famílias dos alunos. Diversificar canais de comunicação (ex. SMS, papel, reuniões).
Participação em projetos e ações	Incentivo à cidadania ativa, clubes, assembleias e envolvimento no plano anual de atividades.	Nem todos os alunos participam de forma equilibrada.	Criar mecanismos de rotatividade e inclusão para garantir uma participação mais ativa.
Planeamento e informação atempada	Maioritariamente, informação atempada.	Reconhecimento de falhas pontuais na comunicação de prazos.	Implementar calendário digital partilhado com notificações automáticas.
Comunicação com a comunidade	Parcerias com autarquias, eventos abertos à comunidade educativa e presença em jornais locais.	A divulgação pontual pode não alcançar toda a comunidade.	Criar folhetos mensais com atividades escolares e reforçar a presença na comunidade envolvente.

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à análise das respostas do diretor desta Escola B, anexo 13, a comunicação no agrupamento é, globalmente, eficaz, com canais digitais bem

estruturados e práticas colaborativas entre a direção, docentes, não docentes, encarregados de educação e alunos. Destacam-se a escuta ativa, o envolvimento dos diferentes intervenientes e a aposta em plataformas como o Inovar e o Teams. A comunicação entre escolas é dinamizada através de visitas e reuniões, embora a coesão entre realidades distintas continue a ser um desafio. A comunicação com os encarregados de educação e a comunidade é próxima e diversificada, mas pode beneficiar de maior inclusão digital e reforço da divulgação externa. Há reconhecimento de falhas pontuais na comunicação com os alunos, mas existe um esforço contínuo para melhorar. O plano de comunicação está estruturado e disponível online, com margem para se tornar mais dinâmico e participativo.

Quadro de síntese da Escola A– Alunos

Dimensão	Pontos fortes	Pontos fracos	Sugestões de melhorias
Canais de comunicação	Comunicação em redes sociais e comunicação direta com professores.	Comunicação informal dependente de colegas ou papel, canais digitais pouco explorados.	Dinamizar o <i>Instagram</i> com publicações regulares, criar canais rápidos como <i>Telegram</i> ou <i>WhatsApp</i> .
Clareza e antecedência	Professores tentam avisar mesmo que informalmente.	Informação chega tarde ou de forma confusa, alunos perdem oportunidades por falta de aviso.	Criar calendário digital ou painel físico com eventos e prazos e se possível com notificações.
Participação dos alunos	Procuram informação sobre as atividades	Sentimento de exclusão e favoritismo, atividades pouco acessíveis.	Garantir divulgação equitativa, envolver alunos de todos os anos e criar mecanismos de inscrição acessíveis.
Plano anual de atividades	Alguns já ouviram falar do plano.	Desconhecimento generalizado, falta de acesso e visibilidade.	Apresentar o plano anual de atividades em sala de aula ou em assembleia, disponibilizar <i>online links</i> e <i>QR codes</i> .
Comunicação com encarregados de educação	Envio por emails de informação sobre avaliação.	Comunicação pouco frequente e pouco visível para os pais.	Reforçar a comunicação com os encarregados de educação através de <i>newsletters</i> , reuniões e redes sociais.
Comunicação com a comunidade	Partilhas no <i>Facebook</i>	Comunicação externa pouco visível e pouco envolvente.	Criar conteúdos digitais para divulgar atividades e envolver parceiros locais e autarquia.
Adequação dos meios digitais	Reconhecimento do potencial do <i>Instagram</i>	<i>Facebook</i> considerado desadequado pelos alunos.	Apostar em outras redes sociais, adaptar a linguagem às necessidades dos alunos.

Fonte: Elaboração própria

Na análise às respostas dos alunos da Escola A, anexo 14, obteve-se uma percepção crítica da comunicação interna da escola. Embora reconheçam que há alguma utilização de redes sociais e que os professores tentam transmitir informações, os alunos sentem que a comunicação é frequentemente tardia, pouco clara e desigual. Há uma sensação generalizada de exclusão, com atividades que parecem destinadas apenas a determinados grupos, o que gera frustração, desmotivação e desilusão. O Plano Anual de Atividades é praticamente desconhecido, o que indica falhas na sua divulgação. Os alunos mostram interesse em participar, mas sentem que têm de procurar ativamente a informação, o que nem sempre é possível. A comunicação com os encarregados de educação e com a comunidade é vista como limitada e pouco visível. Apesar das críticas, os alunos apresentam sugestões concretas e construtivas, como o reforço do *Instagram*, a criação de canais rápidos de comunicação (*Telegram*, *WhatsApp*), apresentações visuais do plano anual e maior equidade na divulgação das atividades.

Quadro de síntese da Escola B – Alunos

Dimensão	Pontos fortes	Pontos fracos	Sugestões de melhorias
Canais de comunicação	Utilização regular do Inovar, emails, redes sociais e comunicação direta em sala.	Dependência ocasional para transmissão de informação verbalmente.	Consolidar os canais num sistema integrado e garantir que todos os alunos recebem a mesma informação.
Clareza e antecedência	Informação clara e divulgada com tempo suficiente para inscrição e participação.	Algumas atividades ainda dependem da iniciativa dos professores para serem divulgadas.	Reforçar os alertas automáticos e criar um calendário digital acessível a todos os alunos.
Participação dos alunos	Alunos sentem-se incluídos e incentivados a participar; atividades abertas a todos.	Falta de formatos mais interativos para promover o envolvimento contínuo.	Criar espaços de escuta ativa (ex. fóruns de alunos) e divulgar testemunhos de participantes.
Plano anual de atividades	Conhecimento generalizado do plano, acesso facilitado via plataforma.	Apresentação pouco dinâmica ou atrativa para os alunos.	Criar versão interativa com vídeos, destaques mensais e mural digital na escola.
Comunicação com encarregados de educação	Comunicação regular por e-mail; pais informados sobre avaliação e eventos.	Comunicação ainda pouco personalizada ou participativa.	Enviar newsletters mensais e promover reuniões temáticas com os encarregados.
Comunicação com a comunidade	Boa presença nas redes sociais e envolvimento com parceiros locais.	Comunicação externa pouco visível em alguns canais tradicionais.	Reforçar divulgação em meios locais e criar eventos abertos à comunidade com cobertura digital.
Adequação dos meios digitais	Instagram e Inovar considerados eficazes e adequados à faixa etária dos alunos.	Facebook visto como menos relevante para os alunos.	Apostar no Instagram como canal principal e explorar novas ferramentas como Telegram ou app

Fonte: Elaboração própria

A análise das respostas dos alunos, da escola B, anexo 15, revela uma perceção bastante positiva da comunicação na escola, marcada por clareza, acessibilidade e envolvimento. Os canais utilizados, como o Inovar, o Instagram e o contacto direto com os professores, são vistos como eficazes e adequados à realidade dos jovens, o que contribui para uma sensação de proximidade e inclusão. Os alunos demonstram sentir-se informados e valorizados, especialmente, quando têm oportunidade de participar nas atividades propostas. Há um reconhecimento claro de que a escola se esforça por comunicar com antecedência e por manter os encarregados de educação atualizados, o que reforça um ambiente de confiança e transparência. Contudo, surgem também algumas inquietações, pois a dependência da comunicação verbal por parte dos professores pode gerar desigualdades no acesso à informação, e o Plano Anual de Atividades, embora conhecido, não desperta grande entusiasmo por

ser apresentado de forma pouco apelativa. Estes aspetos sugerem que, apesar da eficácia geral, há espaço para tornar a comunicação mais dinâmica, interativa e emocionalmente envolvente. Os alunos expressam, ainda que de forma implícita, o desejo de uma escola mais conectada com os seus interesses e ritmos, uma escola que não só informe, mas que também inspire. A comunicação com a comunidade externa e os encarregados de educação é funcional, mas poderia ser mais participativa e personalizada, reforçando o sentimento de pertença. Em suma, os alunos sentem-se ouvidos, mas desejam ser mais protagonistas. A escola está no bom caminho, e com pequenos ajustes poderá transformar a comunicação num verdadeiro motor de envolvimento, motivação e reforçar a sua identidade.

Com o objetivo de compreender a comunicação interna, será apresentado de seguida um quadro com uma análise comparativa entre a Escola A e a Escola B. Esta comparação baseia-se nos testemunhos recolhidos, junto de todos os entrevistados, permitindo identificar as diferenças entre as duas.

Análise comparativa da comunicação interna das duas escolas

Dimensão	Escola A	Escola B
Direção, estratégia e canais	Utiliza email, reuniões, plataformas digitais e redes sociais. Reconhece falhas na articulação entre canais e na ligação entre escolas do agrupamento.	Comunicação institucional eficaz, com canais digitais bem estruturados (Inovar, Teams, Youtube). Práticas colaborativas entre direção e comunidade escolar.
Direção, desafios e recursos	Lamenta a comunicação tardia por parte do Ministério da Educação. Existe um plano de melhoria, mas faltam recursos humanos para o implementar.	Reconhece desafios na coesão entre escolas com realidades distintas. O plano de comunicação está disponível online, com margem para maior dinamismo.
Docentes, envolvimento e escuta	A escuta ativa é promovida, mas o envolvimento dos docentes na comunicação estratégica pode ser reforçado.	Os docentes estão envolvidos nas práticas comunicativas e colaboram com a direção e com os alunos. Comunicação fluida e eficaz.
Não docentes, inclusão e valorização	Reconhece-se o papel dos funcionários, mas o seu envolvimento na comunicação institucional é limitado.	Os funcionários não docentes são incluídos nas dinâmicas comunicativas, embora com menor protagonismo. Há espaço para reforçar a valorização.
Alunos e a perceção da comunicação	Sentem que a comunicação é tardia, pouco clara e desigual. Há frustração e desmotivação. Sentem-se excluídos de algumas atividades.	Sentem-se informados, incluídos e valorizados. reconhecem o esforço da escola em comunicar com antecedência e promover a participação.
Alunos, canais e propostas	Sugerem o uso do Instagram, uso de Telegram/WhatsApp e apresentações visuais do plano anual. Querem maior equidade na divulgação.	Valorizam o uso do Inovar, Instagram e contacto direto com professores. Desejam uma comunicação mais inspiradora e emocionalmente envolvente.
Plano anual de atividades	Praticamente desconhecido pelos alunos, o que revela falhas na divulgação.	Conhecido, mas pouco apelativo. Há espaço para tornar a apresentação mais envolvente e próxima dos interesses dos alunos.
Encarregados de educação e comunicação externa	Comunicação vista como limitada e pouco visível. Falta de canais eficazes para manter os encarregados de educação informados.	Comunicação funcional e diversificada. Atualizações regulares. Pode beneficiar de maior personalização e envolvimento direto.
Comunicação entre escolas	Dificuldades na ligação entre escolas do agrupamento. Falta de coesão interna.	Dinamizada por visitas e reuniões. Reconhecimento das diferenças entre escolas, mas com esforço de integração.
Abertura à comunidade	Existe abertura e parcerias externas, mas a comunicação com a comunidade é frágil e pouco visível.	Relação próxima com a comunidade. Comunicação externa diversificada, com potencial para maior envolvimento e reforço da identidade da organização.

Fonte: Elaboração própria

Concretizando a análise do quadro comparativo entre as duas escolas, conclui-se que, a Escola A apresenta fragilidades na comunicação interna, com canais pouco articulados, envolvimento desigual dos membros da comunidade educativa e alunos que se sentem desinformados e desmotivados. A comunicação é mais reativa do que colaborativa, e o plano anual de atividades é pouco conhecido. A ligação à comunidade e aos encarregados de educação é limitada, e a falta de uma estratégia

coesa compromete a eficácia comunicativa. Apesar disso, há abertura à mudança e sugestões concretas por parte dos alunos. Por outro lado, a Escola B revela uma comunicação mais estruturada, clara e participativa. Os docentes, alunos e encarregados sentem-se incluídos e valorizados, e existe uma cultura de escuta ativa e colaboração. Os canais digitais são bem definidos e utilizados de forma consistente, e o plano anual de atividades está acessível online. A escola demonstra proximidade com a comunidade e promove uma comunicação emocionalmente envolvente. A comparação evidencia dois modelos distintos: enquanto a Escola A, enfrenta desafios estruturais e emocionais, a Escola B, destaca-se pela maturidade comunicacional e pela capacidade de mobilização interna. Ambas as escolas podem beneficiar de estratégias mais visuais, personalizadas e centradas nas pessoas, com foco na escuta ativa e na valorização dos diferentes intervenientes.

3.1- SUGESTÕES DE MELHORIA NA COMUNICAÇÃO

Para promover uma comunicação mais eficaz, inclusiva e dinâmica nas duas escolas, propõe-se a implementação de um plano de ação abrangente que articule organização interna, envolvimento da comunidade educativa e reforço dos canais digitais.

Quadro de sugestões para melhoria da comunicação

Foco	Escola A	Escola B
Comunicação com Alunos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apresentar o plano anual de atividades em sala de aula com QR codes e links digitais. 2. Criar conteúdos interativos: vídeos, destaques mensais, mural digital. 3. Promover atividades que integrem toda a comunidade escolar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover entre pais e filhos, oficinas temáticas, visitas guiadas à escola. 2. Formar os pais para aceder às plataformas digitais e redes sociais
Comunicação Institucional e Identidade Docentes e funcionários não docentes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar uma plataforma colaborativa entre docentes e funcionários. 2. Reforçar canais institucionais complementares (newsletters, reuniões abertas). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar momentos regulares de escuta ativa com docentes e funcionários. 2. Implementar mecanismos de reconhecimento visível (elogios, agradecimentos públicos)
Comunidade e Parcerias Famílias e parceiros locais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reforçar divulgação em meios locais e criar eventos abertos à comunidade 2. Desenvolver estratégias digitais para divulgar atividades e envolver parceiros locais. 3. Formar os pais para aceder às plataformas digitais e redes sociais. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover atividades que integrem toda a comunidade escolar. 2. Realizar sessões de formação para pais e funcionários sobre plataformas digitais.
Escolas do Agrupamento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reforçar comunicação entre escolas com ferramentas digitais e encontros frequentes. 2. Criar redes colaborativas entre escolas para partilha de práticas e recursos, (departamento de informática) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sessões de partilha de boas práticas pedagógicas e organizacionais. 2. Reuniões temáticas por área disciplinar ou função (ex. reuniões de coordenadores de ciclo, técnicos, auxiliares).

Fonte: Elaboração própria

CONCLUSÃO

Esta investigação permitiu compreender de forma aprofundada o papel da comunicação interna no funcionamento das escolas enquanto organizações. Através da análise comparativa entre os dois agrupamentos, Escola A e Escola B, identificaram-se padrões comunicacionais, tensões e práticas que influenciam diretamente o clima organizacional e a eficácia da gestão escolar.

Verificou-se que uma comunicação estruturada, bidirecional e inclusiva contribuí para o fortalecimento da cultura colaborativa, o envolvimento dos diferentes atores da comunidade educativa. Em contraste, a ausência de estratégias coesas, a dispersão dos canais e a falta de escuta ativa criam desmotivação e distanciamento entre os membros da escola.

Os diretores escolares revelaram-se figuras centrais na definição do fluxo comunicacional, sendo essenciais na promoção de práticas que favoreçam a integração, e a transparência. Ferramentas digitais, reuniões participativas, atividades que envolvam as famílias e diagnósticos regulares surgem como propostas viáveis para reforçar os laços institucionais.

A comparação entre as duas escolas evidenciou modelos distintos. A escola B, apresenta uma comunicação mais madura e emocionalmente conectada, promovendo proximidade e confiança; já a escola A, enfrenta desafios estruturais e operacionais, mas demonstra abertura à mudança, e vontade dos alunos em participar na melhoria dos processos comunicativos.

Para alcançar estes resultados, foi adotada uma abordagem metodológica qualitativa, centrada no estudo de caso. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas a quatro representantes de cada grupo, professores, funcionários não docentes, alunos, encarregados de educação e diretores, com o objetivo de recolher dados ricos e contextualizados sobre as perceções da comunicação interna. A recolha privilegiou uma perspetiva interpretativa, valorizando os significados atribuídos pelos participantes às

suas experiências. O guião de entrevista foi ajustado a cada grupo, respeitando o seu papel e vocabulário específico, e todas as entrevistas foram realizadas presencialmente, com gravação autorizada e respeito pelos princípios éticos da investigação.

Este formato metodológico permitiu garantir simultaneamente a comparabilidade entre os participantes e a liberdade de expressão individual, favorecendo o aprofundamento das respostas obtidas. A escolha de duas instituições de ensino possibilitou uma análise comparativa das suas dinâmicas comunicacionais, valorizando a complexidade das relações e dos significados atribuídos pelos intervenientes escolares.

Reconhecem-se, contudo, limitações no estudo, como a amostra aleatória e pouco representativa, a subjetividade das entrevistas e o tempo limitado para a sua realização. Estas condicionantes impedem a generalização dos resultados, embora as entrevistas tenham revelado-se valiosas para captar perceções e sentimentos.

Sugere-se que futuras investigações combinem entrevistas com observações diretas, análise documental e estudos longitudinais, abrangendo diferentes escolas e contextos, para identificar padrões e estratégias eficazes. Esta combinação metodológica permitiria uma compreensão mais abrangente e evolutiva da comunicação escolar, captando não apenas perceções momentâneas, mas também transformações ao longo do tempo.

Conclui-se que investir numa comunicação interna humanizada e estratégica é essencial para transformar a escola num espaço de diálogo, confiança e desenvolvimento coletivo, promovendo coesão organizacional e sucesso educativo. A escuta ativa, a personalização e a valorização dos diferentes atores da comunidade educativa são elementos-chave para uma comunicação institucional transformadora, capaz de fortalecer a identidade da escola e o envolvimento de todos os seus membros.

LIMITAÇÕES E TRABALHOS FUTUROS

Ao longo deste trabalho foram encontradas algumas limitações, e conseqüentemente foram desenvolvidas sugestões para futuros estudos.

No que diz respeito à amostra, a mesma foi aleatória não possibilitando obtenção de uma amostra mais representativa, (professores, alunos, diretores, encarregados de educação

e funcionários) e por consequência obteve-se uma conclusão menos específica. Mesmo utilizando uma metodologia qualitativa, poderá haver inconsistência no estudo, pois as respostas das entrevistas refletem percepções e opiniões pessoais que não podem apresentar a realidade de forma objetiva. Também, a forma como as entrevistas foram conduzidas, pode ter influenciado as reações às respostas dos entrevistados e a limitação do tempo em algumas entrevistas, com certeza, também influenciou o desenvolvimento do tema abordado. Pelo facto de, termos tido uma amostra não muito representativa, os dados não podem ser generalizados, sendo também, a pressão para o entrevistado, um motivo para o mesmo sentir que tem de dar respostas socialmente corretas e alinhadas com as perguntas do entrevistador.

Apesar destas limitações, as entrevistas são uma ferramenta valiosa, quando pretendemos obter informações mais detalhadas. Combinar entrevistas com outros métodos, como observações diretas, estudo comparativo e análise de documentos, pode ajudar a desmistificar algumas questões, pois o estudo pode ter captado uma foto momentânea da comunicação na escola, sem se estudar como foi a evolução ao longo dos anos. Por fim, sugere-se como investigação futura, um estudo a várias escolas, para identificar padrões e particularidades, avaliando como as diferentes formas de comunicar afetam o funcionamento organizacional.

BIBLIOGRAFIA

- Almeida, V. (2003). *A Comunicação Interna nas Empresas*. Lisboa: Áreas Editora.
- Bassalo, L. (2018). *Comunicação interna: Estratégias e práticas para fortalecer o relacionamento nas organizações*. Atlas.
- Bernardo, M. H., Silva, R. M., & Oliveira, J. M. (2001). *Comunicação empresarial: A comunicação como fator de sucesso das organizações*. Atlas.
- Ceia, C. (2020). *Metodologia da investigação em educação*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Elsevier.
- Chiavenato I. (2002). *Recursos Humanos. Edição Compacta. 7. Ed.* São Paulo: Atlas,
- Chiavenato. (2005). *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro. Elsevier Brasil.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R., & Cabral Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional*. Lisboa: Editora RH.
- Damante, M. (1999). *Comunicação empresarial*. Atlas.
- Domingues, M. M. (2017). *Desafios da Comunicação Interna numa Creche*. Trabalho de Projeto submetido como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre em Administração escolar, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa. Obtido de <http://hdl.handle.net/10071/15039>
- Dutermé, C. (2002). *A Comunicação Interna na Empresa*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Figueiredo, M. V. P. do C. R., & Arnoldi, M. A. G. C. (2017). *A entrevista na pesquisa qualitativa: Mecanismos para validação dos resultados*. Belo Horizonte: Autêntica.
- Goldenberg, M. (2011). *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. Record.
- Kunsch, M. M. (2009). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. (nº 2 ed.). São Caetano do Sul: Difusão.
- Lima, L. C. (2011). *Administração Escolar*. Porto: Porto Editora.
- Macareno, A. (2006). *Comunicação empresarial: A força das relações humanas nas organizações*. Atlas.
- Marchiori, M. (2005). *Cultura e organização interna - orça das empresas*. São Paulo: Aberje.
- Marchiori, Marlene. (2006) *Cultura e Comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. São Caetano/SP: Difusão editora.
- Matos, G. (2009). *Comunicação empresarial sem complicações: como facilitar a comunicação na empresa, pela via de cultura e do diálogo*. São Paulo: Manole.
- Melo, A. M. (2006). *Comunicação organizacional: Práticas, conceitos e reflexões*. São Paulo:

- Atlas.
- Mumby, D. K. (2010). *Organização e comunicação: Uma abordagem crítica*. São Paulo: Atlas.
- Neiva, F. (2018). Comunicação das organizações: Um olhar sobre a importância da comunicação interna. *Media & Jornalismo*, 18(33), 67–84.
- Neves, R. M. (2007). *Estratégia da Comunicação interna nas empresas*.
- Pires, A. R. (2019). *Qualidade no ensino superior*. Lisboa: Sílabo.
- Ponte, J. P. (2006). *Investigar em educação: Fundamentos e práticas*. Lisboa: Edições Asa
- Ramos, I. (2012). *Liderança: Teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A. (2016). *Comunicação Pessoal e Organizacional - Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, G. T. (1986). *Comunicação empresarial, Comunicação Institucional*. São Paulo: Summus.
- Sigaúque, C. (2025). Clima organizacional escolar: boas práticas e desafios. *Revista Educação*.
<https://revistaeducacao.com.br/2025/04/02/clima-organizacional-escolar>
- Silveira, C.P. (2020). Comunicação e humanização nas práticas educativas. *Revista Psicanálise Clínica*, 15(1),1-10. [15 Frases sobre comunicação - Psicanálise Clínica](#)
- Torquato, G. (1998). *A evolução de uma ferramenta estratégica*. São Paulo: Estudos Aberje.
- Torquato do Rego, F. Gaudêncio (2004). *Comunicação empresarial, Comunicação institucional*. São Paulo: Summus.

ANEXOS

Anexo 1

Guião de entrevista para funcionárias não docentes

Foram entrevistadas quatro funcionárias não docentes de cada escola

1. Como costuma receber informações sobre reuniões, atividades escolares ou alterações de rotinas?
2. Considera que a comunicação entre os diferentes setores da escola, (direção, professores, funcionários) é eficaz? Porquê?
3. Já sentiu que faltou informação importante para realizar corretamente o seu trabalho? Pode dar exemplos?
4. É informada com antecedência sobre visitas de estudo, palestras ou eventos escolares?
5. Participa ou é envolvida no planeamento das atividades da escola?
6. Já teve dificuldades em preparar espaços ou cumprir tarefas por falta de comunicação?
7. Existe boa articulação entre os professores e os funcionários nas rotinas do dia a dia?
8. Sente que o seu trabalho é reconhecido e valorizado pelos docentes?
9. Tem oportunidades para dar sugestões sobre o funcionamento da escola?
10. Têm acesso à informação necessária para lidar com os alunos e pais, caso lhe perguntem sobre eventos ou sobre o regulamento da escola?
11. Considera que a escola facilita o fluxo de comunicação com toda a comunidade educativa?

Anexo 2

Guião de entrevista para encarregados de educação

Foram entrevistadas quatro encarregados educação de cada escola

1. Com que frequência recebe informações da escola? Através de que meios (papel, email, telefone, redes sociais)?
2. Considera que a comunicação da escola é clara, acessível e feita com antecedência suficiente?
3. Já sentiu que só é contactada em situações problemáticas, e não para reconhecer o bom desempenho do seu educando?
4. Considera que está bem informado sobre o progresso escolar do seu educando?
5. Tem oportunidade de comunicar com os professores fora das reuniões formais de avaliação? Se sim, como é feito esse contato?
6. Tem conhecimento do plano anual de atividades da escola?
7. Tem conhecimento que existe uma associação de pais na escola que o seu filho frequenta?
8. Costuma ser convidada a participar ou colaborar em eventos, projetos ou atividades extracurriculares?
9. Já aconteceu saber de uma atividade só depois de a mesma ocorrer ou sem tempo útil para se organizar?
10. A escola utiliza redes sociais ou plataformas digitais para comunicar com os pais? Considera-as eficazes?
11. Que melhorias sugeriria para facilitar a comunicação entre a escola e as famílias?

Anexo 3

Guião de entrevista para Docentes

Foram entrevistadas quatro docentes de cada escola

1. Considera que a escola comunica eficazmente com todos os docentes? Se não, por que motivo?
2. Que canais de comunicação são habitualmente usados (email, reuniões, plataformas)? São eficazes?
3. Recebe a informação necessária com antecedência suficiente para planear o seu trabalho? Existe articulação adequada entre professores e funcionários não docentes?
4. A comunicação com a direção é aberta e acessível? Sente que é escutado(a)?
5. A comunicação com os encarregados de educação é facilitada pela escola ou depende apenas de cada docente?
6. Está envolvido(a) no planeamento ou divulgação do plano anual de atividades?
7. Considera que o professor tem espaço para propor e dinamizar atividades no plano anual de atividades?
8. As palestras, eventos e visitas são comunicadas com tempo suficiente por forma a participar?
9. A comunicação escolar influencia positivamente ou negativamente a sua prática pedagógica? De que forma?
10. Já teve dificuldade na gestão de horários, salas ou recursos por falhas de comunicação?
11. Considera que a comunicação interna contribui para um ambiente escolar mais colaborativo?
12. Gostaria de deixar alguma sugestão ou proposta de melhoria da comunicação na escola? Há alguma experiência que considera exemplar ou problemática?

Anexo 4

Guião de entrevista para Diretores

Foram entrevistados os diretores de cada escola

1. Como caracteriza os canais de comunicação usados dentro do agrupamento (emails, reuniões, plataformas, redes sociais)?
2. Considera que a informação circula de forma eficaz entre os diferentes setores: direção, docentes, não docentes e alunos?
3. Que estratégias utiliza para garantir que todos os intervenientes se sintam ouvidos e informados?
4. Como promove a integração entre os diferentes grupos de professores, especialmente num agrupamento de grande dimensão?
5. Que medidas são adotadas para envolver os funcionários não docentes nas dinâmicas da escola?
6. Que mecanismos são utilizados para comunicar com os encarregados de educação?
7. Que desafios tem enfrentado na gestão das relações interpessoais dentro da comunidade educativa?
8. Considera que os alunos estão suficientemente informados e envolvidos nas atividades do plano anual?
9. Há estratégias específicas para aumentar a participação dos alunos nas decisões escolares?
10. Quais são os principais canais que o agrupamento utiliza para divulgar as suas atividades à comunidade (site, redes sociais, jornais locais)?
11. Como seleciona os meios mais eficazes para chegar aos alunos, considerando o perfil digital dos mesmos?
12. Como comunica com as outras escolas que fazem parte do agrupamento?
13. Este agrupamento tem um plano de comunicação? No que acha que podia ser melhorado?
14. Existe alguma iniciativa para reforçar o diálogo entre a escola e a comunidade?

Anexo 5

Guião de entrevista para alunos

Foram entrevistados quatro alunos de cada escola

1. Como recebes habitualmente informações da escola (eventos, alterações de horário, atividades)?
2. Consideras que a escola comunica de forma clara e com antecedência suficiente?
3. Que canais de comunicação achas mais eficazes para os alunos (redes sociais, papel, email, plataforma digital)?
4. Sentes que és informado(a) e incentivado(a) a participar nas atividades escolares?
5. Já quiseste participar em alguma atividade, mas não o conseguiste por falta de informação ou inscrição tardia?
6. Achas que há atividades que parecem estar destinadas só a certos alunos? Como te faz sentir essa sensação?
7. Sabes que existe um Plano Anual de Atividades? Tens acesso ao mesmo?
8. Gostarias que o Plano fosse apresentado de outra forma? Como?
9. Achas que a escola comunica bem com o exterior? (pais, comunidade, redes sociais)?
10. Sabes que tipo de redes sociais a escola utiliza? Achas que são adequadas para os alunos?
11. Que sugestão de melhoria darias, para te sentires mais informado(a)?

Anexo 6

Respostas das assistentes operacionais da escola A

Funcionária não docente 1

1. A comunicação é feita por correio eletrónico, avisos nas salas dos colaboradores ou por via oral.
2. Acho que podia haver uma melhoria da comunicação pelo menos entre docentes e não docentes.
3. Sim, acho que todas já passamos pelo mesmo, a falta de comunicação atempada, faz-nos falhar por vezes na organização e realização das nossas tarefas e isso faz nos sentir pouco profissionais, e já conversei com colegas minhas e sentimos quase todas o mesmo. Por exemplo, professores que estão escalados para uma sala e depois vão para outra e não nos avisam, outros vão para salas que já estão ocupadas por outros colegas e depois temos de procurar salas vagas em poucos minutos para não se perderem aulas etc.
4. Por vezes, a informação chega mesmo em cima e temos de correr para que as coisas corram bem, mas faz-se. Claro que este tipo de situações deixa-me desmotivada, porque se os assuntos fossem tratados com antecedência correriam melhor e andaríamos com mais calma.
5. Por vezes, dou sugestões sim.
6. Sim, como referi anteriormente, isso já ocorreu algumas vezes.
7. Dou-me bem com todos e tento ter uma boa comunicação com todos, claro que há sempre um ou outro com quem não tenho tanto à vontade, mas é normal, a escola é muito grande.
8. Às vezes, até sinto que reconhecem o meu trabalho, mas sempre em conversas informais.
9. Sim, já sei a minha opinião para alguns assuntos que me dizem respeito diretamente, mas, não sei se são todas tidas em conta.
10. Sim, por vezes, comunico com pais e com alunos e tento estar a par de tudo, mas nem sempre acontece ter respostas precisas e exatas, mas faço o meu melhor e vou

pedir ajuda a quem de direito.

11. Acho que a comunicação com a comunidade educativa se faz através de emails e redes sociais.

RESPOSTAS

Funcionária não docente 2

1. É por email e comunicados colocados na sala dos assistentes operacionais ou então comunicados oralmente.
2. Não sei muito bem, porque quem fala com a direção quase sempre é a minha chefe. Entre professores e assistentes, falam alguns, outros nem por isso. Acho que nos evitam, pelo menos eu sinto isso.
3. Sim, já falhei na organização das salas para reuniões, até mesmo com visitantes externos e isso fez-me sentir um pouco incompetente e já passei por outras situações idênticas, acontece muito trocas de salas por falta de comunicação.
4. Nem sempre sou informada com antecedência, por vezes só sei das informações no próprio dia e claro fico desmotivada.
5. Não, só faço o que me dizem para fazer.
6. Sim, tal como lhe disse já aconteceu várias vezes, acho que até acontece vezes demais para o meu gosto.
7. Existe uma boa comunicação com os professores com mais anos de casa e mais velhos, com os mais novos isso não acontece muito, por vezes nem me cumprimentam.
8. Acho que não é, pelo menos nunca me disseram nada que o mostrasse.
9. Não sei, nunca tentei.
10. Eu não tenho grande contato com os pais, mas os alunos, às vezes, fazem perguntas que desconheço o assunto. Tento informar-me com colegas para ajudar os alunos.
11. Não sei, sei que há um site, mas nunca fui ver, porque acho que não faz parte do meu trabalho saber isso, ou pelo menos nunca me disseram que tinha de conhecer o site.

RESPOSTAS

Funcionária não docente 3

1. Costumam avisar-me por email, papéis na nossa sala ou então a minha chefe fala diretamente comigo.
2. Acho que o ambiente podia ser mais harmonioso, tanto entre nós e os nossos superiores, como com os professores connosco.
3. Sim, já deixei escapar a organização de salas para eventos e até para exames, por falta de informação, sou apanhada de surpresa, em cima da hora e fico frustrada.
4. Às vezes só me dizem no próprio dia e isso tira-me logo a vontade.
5. Não decido nada, apenas faço o que me mandam.
6. Sim, infelizmente acontece várias vezes, quando há visitas de estudo por exemplo e marcamos falta aos professores porque não aparecem nas salas e afinal estão em visitas de estudo e não sei de nada, só sei quando a minha chefe tem de assinar as faltas e me diz que afinal não é para marcar falta a determinado professor, porque foi em visita de estudo.
7. Com alguns professores dou me muito bem, mas com outros nem tanto.
8. Não sei, pela minha chefe talvez, agora pela direção não sei mesmo.
9. Nunca vieram perguntar a minha opinião, mas se quiser posso fazer sugestões. Só não sei se a levariam a sério.
10. Apesar de falar pouco com os pais, já me aconteceu ser abordada e não saber bem o que responder, com alunos já aconteceu também, e eu não saber do que falam, mas em todas as situações, tento ajudar e vou logo procurar as informações que me são pedidas.
11. Sobre esse assunto não tenho conhecimento para falar, pois sei que os pais são informados pelos diretores de turma, mas não sei se existe mais algum tipo de comunicação para toda a comunidade educativa.

RESPOSTAS

Funcionária não docente 4

1. Normalmente, recebo a informação por email e por avisos afixados na sala dos funcionários. Também sou alertada algumas vezes oralmente.
2. Entre mim e as minhas colegas, sei que funciona minimamente bem, exceto um ou outro caso que são colegas que não comunicam muito e se isolam, mas isso é uma situação que depende praticamente do feitio e personalidade dessas mesmas colegas. Que me afete diretamente, posso frisar alguns professores que não comunicam tanto comigo, conosco! Mas não sei porquê.
3. Sim, por exemplo acontecer eventos na escola e eu não saber e, por isso, nem sei que tenho de limpar ou preparar determinada sala, quando há vistas de estudo. Também já aconteceu marcar faltas aos professores porque não comparecem nas salas para dar aulas conforme os seus horários e eu achar que tenho de lhes marcar falta e depois venho a saber que afinal foram em visitas de estudo e, por isso, não lhes podem ser marcadas faltas.
4. Como já lhe disse, as visitas de estudos são as mais recorrentes.
5. Não, só se alguém organiza algum jantar dentro da escola e me perguntam se quero ir. Quanto a atividades na escola, sou incluída no sentido de organizar espaços.
6. Sim, tive há pouco tempo uma professora que vinha com os seus alunos fazer um exame numa sala que estava ocupada, mas que, no horário estava livre. Foi tentar encontrar outra sala livre, rapidamente para os alunos não perderem muito tempo do teste que iam fazer.
7. Sim, mas só com alguns professores.
8. Não sei bem responder a essa pergunta, por vezes acho que quem reconhece o meu trabalho e a minha frustração quando há falhas na comunicação, são alguns professores com quem falo mais.
9. Tenho, já cheguei a dar em tempos, mas não senti que tivesse sido ouvida.
10. Eu já passei algumas situações por falta de conhecimento para poder responder a pais, mas há sempre um superior para poder ajudar. Quanto aos alunos também já

aconteceu, mas por norma até consigo ajudar nas suas dúvidas ou questões.

11. Perante este assunto da falta de comunicação, se calhar nem por isso, se não, não tínhamos estas falhas no nosso trabalho.

Anexo 7

Respostas das funcionárias não docentes da escola B

Funcionária não docente 1

1. Normalmente recebo as informações por email ou através de comunicados internos. Às vezes também somos avisadas verbalmente pela direção ou pelos professores.
2. Acho que a comunicação é razoável. Nem sempre é perfeita, mas nota-se o esforço em manter todos informados.
3. Sim, já aconteceu não saber que uma sala ia ser usada para uma atividade e só descobri na hora. Faltou o aviso prévio.
4. Sim, geralmente somos avisadas com antecedência, embora às vezes só saibamos no próprio dia.
5. Não participo diretamente no planeamento, mas somos chamadas a colaborar quando é preciso preparar espaços ou apoiar eventos.
6. Já tive dificuldades por falta de comunicação, como preparar materiais sem saber que havia uma palestra marcada.
7. Sim, há boa articulação, especialmente com os professores que já conhecem bem as rotinas, tentamos sempre colaborar.
8. Sim, sinto que o meu trabalho é reconhecido, principalmente pelos docentes que valorizam o apoio que damos.
9. Muito raramente há reuniões onde podemos dar as nossas sugestões, mas podia haver mais espaço para isso.
10. Temos acesso a alguma informação, mas nem sempre temos tudo o que os pais perguntam, às vezes temos de encaminhar para a direção.
11. A escola tem vindo a melhorar nesse aspeto e há um esforço para que todos estejam alinhados, mesmo que nem sempre funcione bem.

RESPOSTAS

Funcionária não docente 2

1. Recebo informações por email e também através de reuniões informais com a direção.
2. Sim, considero eficaz na maioria das vezes.
3. Raramente, quando acontece é mais por esquecimento do que por falha de comunicação.
4. Sim, sou informada quase sempre com tempo suficiente para organizar o meu trabalho.
5. Sim participo no planeamento de algumas atividades, organizando espaços.
6. Não costumo ter dificuldades, mas já houve momentos em que a comunicação podia ter sido melhor.
7. Quase sempre, por vezes existem falhas, mas tentamos que funcione minimamente bem. Por exemplo, ter as salas ocupadas e vir outro professor para a mesma sala, já aconteceu, mas resolvemos sempre, só que em cima do joelho.
8. Sim, acho que sim, pelo menos tenho essa sensação, com certas atitudes, o facto de me ajudarem a resolver um ou outro assunto. Para mim mostra reconhecimento.
9. Nunca me foi pedida opinião, mas julgo que se quiser dar posso falar com a direção, não sei se serei tida em conta, mas também nunca tentei.
10. Ter acesso, às vezes até acho que sim, mas depois percebo que ainda falta muito nessa área, porque já tive algumas situações que não soube o que responder, principalmente a alunos. Julgo que devia de haver mais rigor na comunicação.
11. Com os professores não sei, mas comigo em particular nem sempre me sinto alinhada, mas temos uma direção muito acessível, que tenta que isso aconteça. Não são perfeitos, mas parece-me que tentam.

RESPOSTAS

Funcionária não docente 3

1. Recebemos geralmente por email, através da minha chefe ou pela direção ou ainda por avisos na sala dos funcionários. A escola tem procurado manter-nos informadas, embora por vezes a comunicação não seja imediata.
2. De forma geral, sim. Nota-se um esforço por parte da direção e dos professores em manter os funcionários informados. Mas ainda há margem para melhorar, há boa vontade.
3. Ocasionalmente, sim. Por exemplo, já aconteceu não sabermos com antecedência sobre alterações nos horários ou atividades especiais, o que dificulta a organização. mas são situações pontuais.
4. Na maioria das vezes, sim. A escola tenta comunicar com antecedência, embora por vezes a informação chegue com pouco tempo, especialmente quando há mudanças de última hora.
5. Não diretamente, mas somos informadas e envolvidas na realização das atividades. Seria muito positivo termos mais oportunidades para contribuir com ideias, pois conhecemos bem a realidade dos alunos.
6. Sim, em algumas ocasiões, mas, quando isso acontece, conseguimos resolver com a colaboração entre colegas e professores. Há espírito de ajuda.
7. Sim, de forma geral. Há respeito e cooperação. Claro que depende das pessoas, mas o ambiente é positivo e há abertura para diálogo.
8. Sim. Muitos professores reconhecem o nosso papel e agradecem o apoio. Sentimos que fazemos parte da equipa, embora nem sempre haja esse reconhecimento de forma mais evidente e com a frequência que desejaria.
9. Poucas, mas quando surgem, são bem recebidas. Seria bom haver mais espaços formais para partilhar ideias, pois temos experiência no terreno e prática que pode contribuir para melhorar a comunicação dentro da escola. Eu, concretamente, nunca sugeri nada.
10. Na maioria das vezes, sim. A escola disponibiliza documentos e informações, embora

às vezes tenhamos de procurar ou confirmar com colegas.

11. Não sei bem responder a isso, mas sinto que talvez haja esforço nesse sentido. A escola procura manter todos informados e envolvidos, mesmo sendo um agrupamento com várias escolas. A comunicação tem melhorado ao longo do tempo. Pelo menos tenho essa ideia porque também conheço algumas colegas de outras escolas do agrupamento.

RESPOSTAS

Funcionária não docente 4

1. Normalmente, recebo por email ou através da minha chefe. Também há avisos afixados na sala dos funcionários. A comunicação tem melhorado, mas às vezes podia ser mais direta e mais atempada.
2. É razoável. Nota-se esforço por parte da direção, mas nem sempre há tempo para que tudo seja bem articulado. Com tantas escolas no agrupamento, é natural que haja falhas pontuais.
3. Sim, já aconteceu não sabermos que uma turma ia sair para uma visita de estudo ou que havia uma atividade especial. Isso afeta a nossa organização, por exemplo, marcamos falta aos professores, por pensarmos que não estão ou não marcarmos por não sabermos que saíram, mas tentamos adaptar-nos.
4. Na maioria das vezes, sim. Mas há situações em que só sabemos no próprio dia, o que dificulta a preparação dos espaços e o apoio aos alunos. Por exemplo foi colocada uma tenda no átrio da escola onde tinha informação para os alunos sobre cursos superiores e apercebi-me que nem eles sabiam, pelo menos aqueles com quem falei.
5. Não diretamente. Somos chamadas para ajudar na parte prática, mas seria bom sermos ouvidas mais vezes, porque temos ideias e conhecemos bem os alunos.
6. Sim, já aconteceu. Por exemplo, preparar uma sala sem saber que tipo de atividade ia decorrer ou não termos materiais prontos por falta de aviso.
7. Sim, em geral há colaboração. Os professores que trabalham connosco regularmente

- têm atenção às rotinas e comunicam. Há sempre exceções, mas o ambiente é bom.
8. Sim, sinto que há respeito e reconhecimento. Alguns professores fazem questão de agradecer e envolver-nos, o que nos motiva.
 9. Poucas, mas quando surgem, tento aproveitar. Seria positivo haver mais momentos formais para partilhar ideias com a direção ou com os docentes.
 10. Na maioria das vezes, sim. Mas há situações em que temos de confirmar com a secretaria ou com os professores ou até com a direção para dar uma resposta correta.
 11. Sim, há esforço nesse sentido. A escola tem vindo a melhorar a comunicação, especialmente com os meios digitais. Ainda há desafios, mas nota-se vontade de fazer melhor.

Anexo 8

Respostas dos encarregados de educação da escola A

Encarregados Educação 1

1. Normalmente, recebo em finais de períodos, as fichas de avaliação por email e as restantes informações são enviadas por papel através do meu filho ou pelo diretor de turma.
2. Não considero a comunicação muito eficaz. Muitas vezes só sei das coisas em cima da hora, já aconteceu não saber que havia alguma atividade. Só soube depois de ter passado.
3. De situações problemáticas nem por isso, porque o meu filho é uma criança calma, mas também não recebo informações com valorização positiva do meu filho. Gostava de receber, claro!
4. Não. Mas já enviei email ao diretor de turma no meio de um período letivo a pedir informações e fui atendida positivamente, mas claro sou eu que procuro.
5. Sim, mas sempre sob marcação prévia, para poder ser recebida individualmente pelo diretor de turma.
6. Não, sei que existe ou pelo menos falam nele na primeira reunião do ano letivo, mas depois nunca mais se fala do assunto. Nem sei onde posso pesquisá-lo.
7. Sei que existe uma associação de pais, mas, sinceramente, nunca fui informada formalmente sobre isso, mas gostava de fazer parte e poder saber mais sobre a escola através da associação, até porque, pelo que sei, serve para envolver os pais na escola e eu gostava de conhecer por exemplo, mais sobre as refeições na escola.
8. Não, nunca fui convidada, mas seria interessante, acho que me aproximaria da escola.
9. Já, tal como já disse, nunca sou informada em tempo útil, mas se a associação de pais funcionasse talvez nós, estivéssemos mais envolvidos com a escola.
10. Considero-as eficazes sim, mas acho que poderiam servir para mais, porque nós, pais, estamos muito pouco envolvidos na escola. Chego a pensar que eles nos

querem ver é longe da escola, parecem ter medo de que os pais saibam mais sobre o que se passa lá dentro.

11. Certamente, com o apoio da associação de pais, criarem atividades em que envolvessem os pais, agora não me lembro de nenhuma, mas com certeza que há muitas coisas que se podiam fazer, tanto atividades mais sérias para nos levar mais dentro da escola para a conhecer melhor, como atividades mais descontraídas para conhecermos os professores e até outros pais.

Respostas

Encarregados Educação 2

1. Só recebo informações sobre os meus filhos no fim de cada período, e recebo por email.
2. A comunicação não é eficaz, aliás é fraca, quase não comunicam comigo, só se for para me alertar que os meus filhos estão a baixar as notas. O que não acho correto, pois deviam comunicar mais com os pais. Inclusive, um dos meus filhos deixou de ir a uma visita de estudo porque eu não fui avisada atempadamente.
3. Sim, após um teste negativo de um dos meus filhos, e foi uma situação chata porque se tivesse sabido antes teria tentado remediar a situação, porque se tudo estiver bem ninguém dá *feedback* positivo. Por isso acho que deviam reunir com os pais mais vezes ao ano.
4. Não, tal como expliquei na resposta anterior, não sou informada do progresso dos meus filhos, só se houver algum problema, quando, nessa fase, já só podemos resolvê-lo e não o evitar.
5. Não, não comunicamos fora das reuniões formais, que, por acaso, só existe uma, que é no início de cada ano letivo. Só consigo falar com os professores, se marcar atendimento com o Diretor de turma e se o que tiver de falar for com outro professor, é sempre através do Diretor de turma.
6. Não. Ouvi no início do ano algo sobre o assunto, mas nunca mais se falou disso.
7. Sim, já ouvi falar nessa associação, sei que existe, mas nunca fui convocada para reuniões, nem sei bem como funciona, nem se funciona, na realidade.

8. Não.
9. Normalmente, não tenho conhecimento de atividades dirigidas a mim, mas o meu filho já deixou de participar numa atividade por falta de conhecimento prévio.
10. Nem por isso, a plataforma nem sei como ter acesso e as redes sociais não dizem tudo e são mais impessoais. Não gosto desta forma de nos passarem as informações.
11. Que começassem por nos envolver mais na escola, talvez fazer formação para os pais saberem aceder a essa plataforma e assim poderem ter acesso à dita informação sobre os seus filhos, em qualquer lugar e a qualquer hora.

Respostas

Encarregados Educação 3

1. Recebo só nos finais de cada período e por email.
2. Não, não é clara, não é feita com antecedência e é muito escassa.
3. Sim, nunca me comunicaram para dar *feedback* positivo sobre alguma atividade ou apresentação que o meu filho tenha feito.
4. Não, como disse, não me informam de praticamente nada, só se acontecer algo menos bom.
5. Não tenho forma de contactar com os professores, o pouco que se comunica é só através do Diretor de turma, mas por marcação que nem sempre é eficaz, porque o diretor de turma só recebe um Encarregado de educação no dia que tem disponível para o atendimento.
6. Sei que existe porque na reunião no início de cada ano letivo falam dele e já fui pesquisar no site, mas, pelo que oiço dizer, vai sofrendo alterações, mas não atualizam no site.
7. Sim, sei que existe, mas até hoje não fui contatada e nem sei para que serve, pois acho que não deve ter muito peso dentro da escola.
8. Não.
9. Sim, numa visita de estudos, que fui informada pelo meu filho que trazia um papel e que, por sorte, falamos de um assunto que o fez lembrar que tinha algo para eu assinar.

10. Há uma plataforma que é o GIAE, mas que, poucas vezes, acedi porque não consigo.
11. A escola devia ter um canal de comunicação para os pais. A minha sorte, é que estou no grupo do WhatsApp da turma do meu filho e vou sabendo de algumas coisas, mas poucas, porque estamos todos pouco informados.

Respostas

Encarregados Educação 4

1. Muito raramente, mas quando recebo é por email.
2. Não, dos meus dois filhos do 1º ciclo, não recebo comunicação praticamente nenhuma, do outro do 3º ciclo só recebo emails, mas só um ou dois por ano letivo.
3. Não posso dizer que sim, porque nunca fui contatada por situações problemáticas, pois os meus três filhos são calminhos e são bons alunos.
4. Não, nada, não sou informada de nada, nem nos do 1º ciclo, nem do 3º ciclo, como já tinha dito, mas gostava de ser, de saber como estão a correr as apresentações, os trabalhos desenvolvidos em sala de aula, dos três claro, mas não recebo nada, tenho de ser eu a perguntar para saber qualquer coisinha.
5. Não comunico nem fora nem nada, só fui à reunião do início do ano e nunca mais fui notificada para nada. Se quiser saber mais do meu filho do 3º ciclo, tenho de marcar atendimento, mas como o professor mora perto da escola, já aconteceu marcar comigo e eu chegar à hora marcada e ainda ter de esperar porque o Sr. Tinha ido a casa.
6. Sei que existe, porque falaram na reunião de início do ano, do meu filho do 3º ciclo, também sei que está no site, mas que, quando fazem alterações, não atualizam no site.
7. Sim tenho, mas não sei quem a gere, nem nunca fui convocada para reunião nenhuma e nem sei se já fez alguma coisa produtiva pelos alunos e pelos pais.
8. Não.
9. Sim, passeios do meu filho do 3º ciclo. Acabou por não ir por se esquecer de me dar o recado que trazia na mala. Acho que os professores ou o diretor de turma devia avisar por email, porque as crianças não têm de se responsabilizar por tal. Acho

mesmo que a comunicação com os pais é muito escassa.

10. A escola tem redes sociais, mas não é por aí que comunica com os pais, aliás nem por aí nem por lado nenhum. Acho que nos querem ver longe das escolas.
11. Eu gostava de estar mais presente na vida escolar dos meus filhos, saber o que comem e conhecer as instalações dos refeitórios, visto ter três filhos e não andam todos na mesma escola. Poderiam criar oficinas entre pais e filhos em que abordassem temas relevantes para a comunidade. Levar os pais à escola falar das suas profissões por exemplo.

Anexo 9

Respostas dos encarregados de educação da escola B

Encarregados Educação 1

1. Recebo com alguma frequência e por email, mas também pelo WhatsApp da turma através dos pais. Pelo telefone só se for algo muito urgente.
2. Sim, acho que a comunicação é razoável, sinto que há um esforço em manter os pais informados.
3. Sim, por acaso, já senti isso, mas acho que o *feedback* positivo ou o progresso dos nossos filhos são temas dos quais deveríamos ser informados também.
4. Sim, não posso queixar-me. Apesar de não me dizerem nada se estiver tudo bem, percebo, pois se o fizessem com todos os alunos, não faziam mais nada. Assim é mais fácil comunicar com os pais cujos filhos estão com algum problema ou dificuldade.
5. Sim, já tive essa oportunidade, como moramos numa localidade mais pequena, por vezes, encontramos alguns professores na rua ou sítios públicos e temos oportunidade de falar um pouco com eles, mas também em certos eventos que a escola promove e onde todos podem participar.
6. Sim, embora não se fale muito dele durante o ano, mas tenho conhecimento e está no site da escola para quem quiser ver.
7. Sim, tenho conhecimento, e organizam atividades em conjunto com a escola. Atividades onde todos podem participar, mesma as famílias dos alunos.
8. Sim, costumo sim, ainda há pouco tempo fomos participar num *rally paper*, com pais, alunos, professores e funcionárias. Foi muito giro, gostei muito!
9. Já, mas foi uma coisa pontual, nem foi porque não foi bem divulgado, porque por norma, sabemos sempre com antecedência. A escola divulga muito bem, nas redes sociais, folhetos na escola e até emails.
10. Sim, usa e sim considero eficazes.
11. Já fazem, mas se fizessem mais atividades para todos participarem era giro.

Respostas

Encarregados Educação 2

1. Recebo todas as informações importantes referente à minha filha por email do diretor de turma, depois temos um WhatsApp da turma, mas só entre pais. Quando se trata de atividades ou eventos costumo receber folhetos da escola.
2. Sim sim, considero que corre muito bem a comunicação entre a escola e os pais e até com o exterior.
3. Sinceramente, não posso criticar, porque nunca fui contactada pela escola para me falar de alguma situação menos boa. A minha filha está num profissional e a escola costuma envolver os pais nas atividades e isso passa um bom *feedback* do trabalho da minha filha na escola. Gosto muito!
4. Considero que sim, apesar de não me ligarem para me darem esse feedback, como disse, fazem atividades. Por exemplo, a turma da minha filha fez um almoço, ou seja, aplicaram o que aprenderam nas aulas, e convidaram as famílias dos alunos para irem comer o que os filhos tinham aprendido a fazer. Isto de uma forma indireta pode-se chamar *feedback*, pelo menos eu penso assim. Foi muito giro e fiquei muito orgulhosa e claro a minha filha adorou que os pais lá tivessem ido.
5. Sim, mas nada forçado, quando acontecem atividades, por vezes, tocamos nesses assuntos, é inevitável, mas, não costumo insistir muito. Coitados dos professores também precisam de sossego, já fazem muito.
6. Sim, sei que existe, mas nunca fui ver ao pormenor, mas está disponível no site da escola, julgo eu.
7. Sim, sei que existe, mas não faço parte, mas tenho confiado no que fazem, não tenho razão de queixa.
8. Sim, costumo sim.
9. Olhe, aconteceu, mas não foi por falha da escola, foi por esquecimento da minha parte.
10. Sim, e acho que funciona, não sei se é totalmente eficaz, mas funciona, tenho essa noção.

11. Já fazem, mas se fizessem mais atividades para todos participarem era giro.

Respostas

Encarregados Educação 3

1. Não sei precisar, mas sinto-me informada o suficiente. A informação vem via email, redes sociais e por folhetos quando é o caso de atividades ou eventos para nós, família, interagirmos.
2. Acho que sim, pelo menos não tenho nada para me queixar. A direção faz de tudo para estarmos envolvidos.
3. Não, nunca tive essa sensação. E sempre me foi dado o *feedback* sobre o progresso acadêmico do meu filho.
4. Sim, considero. Não tenho razão de queixa.
5. Sim, se for à escola e pedir para falar com um professor em específico, eles não se negam em falar comigo.
6. Sim. E está disponível no site. Não sei se acontece tal como está no plano, mas até hoje tenho a ideia que sim.
7. Sim, tenho.
8. Sim, costumo, não sei se para todos, mas pelo menos dos eventos que relacionam com a turma do meu filho, sim.
9. Por acaso já, mas foi por esquecimento meu.
10. Utiliza o Facebook e o GIAE. Para mim que prefiro falar pessoalmente, não me dizem grande coisa.
11. Se calhar, fazerem formações para os pais a nível de tecnologias para aprendermos a trabalhar com todas as que nos possam ser úteis.

Respostas

Encarregados Educação 4

1. Sinto-me informada o suficiente, talvez três a quatro vezes por ano. A informação é feita por email e por folhetos, mas também há muita informação nas redes sociais.

2. Sim. A direção tenta manter uma boa comunicação com os pais.
3. É verdade que já fui contatada por causa de um problemzinho, mas também falam comigo sobre outros assuntos.
4. Sim.
5. Eu nunca tive essa necessidade, mas acho que sim que estão disponíveis mesmo de forma informal.
6. Sim. No início do ano é-nos apresentado e, durante o ano, podemos pesquisar no site.
7. Sim, sei que existe e já fui convocada para reuniões.
8. Sim, já fui convidada para eventos que estão relacionados com a turma do meu filho, sim.
9. Não.
10. Sim, utiliza o Facebook.
11. Atividades para juntar as famílias e os professores.

Anexo 10

Respostas dos Docentes da escola A

Docente 1

1. Não considero que seja muito má a comunicação, mas não sou consultado, só sou informado.
2. Emails e algumas reuniões de departamento. Sim, são eficazes.
3. Nem sempre, mas acredito que não seja por falta de cuidado por parte de quem comunica comigo. Com os funcionários a comunicação é normal, comunicamos quando é necessário e acho que até flui.
4. Sim, a comunicação com a direção é boa e acessível.
5. A comunicação com docentes é feita pela escola e pelos diretores de turma.
6. Não.
7. Sim, embora eu não esteja envolvido em nenhuma atividade.
8. Sim, por norma sim, algumas informações mais formais por vezes chegam mais tarde, mas nem sempre é culpa da direção, o ministério é que informa a escola tardiamente.
9. Por vezes, como disse, com a comunicação vinda do ministério tardiamente, por vezes, prejudica-nos o trabalho, mas a direção tenta fazer sempre o seu melhor.
10. Isso já, chegar a uma sala para dar aula e estar ocupada por outro colega.
11. Claro que sim.
12. Se calhar, tentar-se uma melhor organização e comunicação em relação à gestão de horários.

Respostas

Docente 2

1. Sim, considero que a comunicação é boa.
2. Emails e reuniões, e sim, são eficazes.

3. Sim, sim, temos uma boa articulação.
4. Sim, tenho uma boa comunicação com a direção e que sim, sou escutado.
5. É facilitada pela escola. Normalmente, o diretor de turma de cada turma é que facilita a comunicação entre os restantes professores e os encarregados de educação.
6. Não.
7. Sim, acho que há toda a abertura para tal, como disse, a direção é super acessível e disponível para nos ouvir.
8. Sim são, por vezes muito em cima da hora, mas nunca me senti prejudicado por isso.
9. Influencia a minha prática e a de qualquer funcionário dentro da escola como em qualquer organização, pois considero importantíssima uma boa comunicação para que todos se sintam valorizados e envolvidos.
10. Isso já aconteceu, mas resolveu-se em conjunto com uma funcionária do bloco. Temos uma boa comunicação com as funcionárias.
11. Claro, uma boa comunicação faz-nos sentir mais colaborativos.
12. Não sei, sinceramente, acho que a direção faz o melhor que pode.

Respostas

Docente 3

1. Sim, acho que sim, mesmo entre departamentos tudo funciona bem.
2. Email e reuniões.
3. Sim, tudo dentro da normalidade.
4. Sim, é bastante acessível e sim, sinto me escutada.
5. É facilitada pela escola, mas como sou diretora de turma, sou o elo de ligação entre os pais e os restantes colegas.
6. Por acaso, este ano não, mas já estive noutros anos.
7. Claro que sim, a direção é muito acessível e bastante ouvinte.
8. Já aconteceu nem saber que havia um evento, mas não me prejudicou em nada.
9. Obviamente, se eu estiver mais motivada e me sentir envolvida, isso vai contribuir para o meu desempenho.
10. Por acaso já, ir para uma sala fazer teste com uma das minhas turmas e ter a sala

para onde ia, ocupada, mas resolveu-se logo na hora.

11. Considero sim, muito importante, mesmo na comunicação entre departamentos, é relevante que se mantenha uma boa comunicação interna.
12. Talvez na organização dos horários das salas, arranjar-se uma solução mais eficaz, por forma a evitar horários sobrepostos.

Respostas

Docente 4

1. Sim, comunica bem.
2. Habitualmente, usamos o email, mas também comunicamos verbalmente.
3. Nem sempre a comunicação chega atempadamente e sim, muitas vezes é o que nos vale, é a boa comunicação com as funcionárias.
4. Sim, é muito boa a comunicação com a direção e sinto que sou escutada.
5. Por norma, a comunicação com os encarregados de educação através dos diretores de turma ou pela direção.
6. Não. Mas se for preciso a minha participação, estarei sempre disponível.
7. Claro que sim, a direção dá-nos liberdade para tal, mas eu ainda não tive a oportunidade de fazer parte.
8. Sim.
9. Na minha opinião sim, influencia, pois se estamos felizes no trabalho sentimo-nos mais motivados para desempenhar o nosso trabalho.
10. Eu nunca tive nenhum problema desse género, mas, sei de colegas que já tiveram de esperar ou mudar de sala porque a que estava no seu horário não estava disponível.
11. Claro que contribui, como já disse anteriormente, se estivermos felizes e motivados, envolvemo-nos mais facilmente e somos mais colaborativos.
12. Assim de momento, não me ocorre nada.

Anexo 11
Respostas dos Docentes da escola B

Docente 1

1. Sim, considero que existe uma boa comunicação entre todos nesta escola.
2. Usamos como canais de comunicação, os emails e a comunicação verbal e são eficazes sim.
3. Sim, normalmente sim, não me lembro de algo ter corrido mal nesse aspeto. Acho que sim, que existe uma boa articulação na comunicação entre professores e assistentes.
4. É muito boa a comunicação com a direção e sim, sou escutado. O diretor faz um excelente trabalho, pelo menos eu não me posso queixar.
5. A comunicação é facilitada pela escola, quando realmente é necessário, porque por norma, nós professores e principalmente encarregados de educação é que somos o elo de ligação entre professores e encarregados de educação.
6. Sim, estou, ajudo a divulgar através das famílias dos meus alunos porque tenho atividades planeadas com as turmas do profissional.
7. Sim, como disse, tenho atividades planeadas com os meus alunos do profissional para demonstrarmos às famílias o que trabalhamos com eles durante o ano letivo.
8. Algumas sim, mas confesso que existiu recentemente uma feira de divulgação de cursos e emprego para os alunos do 12º ano e só soube no próprio dia.
9. Claro que influencia positivamente, pois pessoas felizes trabalham motivadas, mas aqui nesta escola eu acho que todos trabalham felizes, somos quase uma família, sinto que somos todos próximos.
10. Sinceramente, acho que já houve alguns precalces com colegas, mas como comunicamos todos bem, resolve-se sempre sem stress.
11. Sim, estamos felizes, e se temos uma boa comunicação, temos sempre mais vontade de colaborar com os colegas, sejam professores ou assistentes.
12. Sugeriria um calendário digital partilhado com todas as atividades.

Respostas

Docente 2

1. Sim, considero que a escola comunica eficazmente. Há uma cultura de transparência e partilha.
2. Usamos email, reuniões e o Teams. São eficazes, sobretudo, porque há resposta rápida e clareza nas mensagens.
3. Sim, recebo as informações com tempo suficiente para planear. A articulação com as assistentes é fluida, especialmente em atividades laboratoriais.
4. A direção é acessível e escuta-nos. Já tive oportunidade de sugerir alterações e fui ouvido.
5. A escola facilita a comunicação com os encarregados de educação quando há mesmo necessidade disso, porque dá-nos autonomia para gerir contactos diretos.
6. Sim, já participei uma vez na semana da ciência.
7. Há espaço para propor e dinamizar. A direção valoriza iniciativas dos docentes.
8. Sim, por norma sim, os eventos são comunicados com tempo e há flexibilidade para ajustar horários.
9. Influencia positivamente. A comunicação clara permite-me focar no ensino e não em burocracias.
10. Já houve pequenos ajustes de salas, mas nada que não se resolvesse rapidamente.
11. Sim, a comunicação interna promove colaboração entre departamentos.
12. Talvez criar um grupo de partilha de boas práticas pedagógicas. Mas, a comunicação já é bastante eficaz.

Respostas

Docente 3

1. Sim, a comunicação é clara e regular.
2. Usamos email, reuniões. E sim, são eficazes.
3. Sim, recebo as informações a tempo. A articulação com as assistentes é excelente.
4. A direção é acessível. Já participei em reuniões informais que foram muito produtivas.
5. A escola fornece ferramentas e apoio, mas também confia na autonomia de cada docente.
6. Sim, ajudei a planear várias atividades.
7. Sim, há espaço para dinamizar atividades e a direção apoia.
8. Sim, os eventos são comunicados com antecedência e há envolvimento dos docentes.
9. Influencia positivamente. A comunicação eficaz reduz o stress e melhora a organização.
10. Nunca tive problemas graves. Há sempre alguém disponível para ajudar.
11. Sim, a comunicação interna é um dos pilares do ambiente colaborativo da escola.
12. Talvez, melhorar a integração de novos docentes com um guia de boas práticas. Mas no geral, é exemplar.

Respostas

Docente 4

1. Sim, há uma preocupação constante em manter os docentes informados.
2. Email, reuniões de grupo disciplinar. São eficazes, especialmente nas reuniões onde há espaço para diálogo.
3. Sim, recebo tudo com antecedência. A articulação com as assistentes é boa.
4. A direção é próxima. Sinto que posso falar abertamente e sou escutada
5. A escola apoia, mas cada docente tem liberdade para gerir a comunicação com os pais, sobre tudo os diretores de turma.
6. Sim, estive envolvida na organização do concurso de leitura.
7. Sim, há abertura para propostas e incentivo à participação.

8. Sim, os eventos são comunicados atempadamente e há apoio logístico.
9. Positivamente. A comunicação eficaz, permite-me planear melhor e trabalhar com mais tranquilidade.
10. Já, houve um erro de sobreposição de sala, mas foi resolvido com rapidez.
11. Sim, contribui para um ambiente mais colaborativo e menos hierárquico.
12. Talvez mais atividades em que toda a comunidade escolar possa participar, fomentando a socialização de todos.

Anexo 12

Respostas da Diretora da escola A

1. Utilizamos sobretudo o email institucional, reuniões presenciais e plataformas como o Teams e o inovar. Também temos presença nas redes sociais, mas, ainda há espaço para melhorar a articulação entre todos os canais, assumo que temos falta de um departamento de comunicação.
2. Dentro da escola sede, sim. Mas, reconheço que a comunicação com algumas escolas do agrupamento nem sempre é fluida. As distâncias físicas e os ritmos diferentes dificultam a uniformidade e sendo que, este agrupamento é enorme, por vezes, é complicado manter a comunicação atualizada e atempada com todas as escolas. O ministério de educação também não contribui para a eficácia da comunicação dentro da escola, porque envia-nos informação importante quase sempre tardiamente.
3. Mantemos reuniões regulares com os coordenadores, promovemos momentos de escuta ativa e tentamos responder com celeridade às solicitações dos docentes e não docentes. A minha porta está sempre aberta.
4. Apostamos em projetos interdisciplinares e em formações conjuntas. Mas, é um desafio constante, sobretudo com escolas mais afastadas geograficamente.
5. Incluímos os funcionários não docentes em reuniões de início de período, valorizamos o seu papel nas atividades e procuramos ouvir as suas sugestões. Ainda assim, há margem para reforçar este envolvimento, assumo.
6. Usamos o email, reuniões presenciais e comunicados enviados pelos alunos. Também temos reforçado a comunicação via redes sociais e no site do agrupamento.
7. O principal desafio é manter o equilíbrio entre a autonomia das escolas do agrupamento e a necessidade de coesão. Por vezes, há resistência à mudança ou à partilha de práticas comuns.
8. Na escola sede, sim. Os alunos participam ativamente e são informados com antecedência. Nas restantes escolas, depende muito da dinâmica local.

9. Sim, temos representantes dos alunos em vários órgãos e incentivamos a criação de clubes e projetos liderados por eles. Mas, ainda há muito trabalho a fazer para que todos se sintam, verdadeiramente envolvidos.
10. O site oficial e na página de Facebook.
11. Apostamos em plataformas digitais e redes sociais, mas também mantemos comunicação tradicional para garantir que ninguém fica excluído, embora, saibamos que não chegamos sempre a todos.
12. Através de reuniões de coordenadores, emails e visitas pontuais. No entanto, reconheço que a comunicação entre escolas é uma área que precisa de ser mais trabalhada, porque há escolas que se sentem mais distantes da sede.
13. Temos, mas ainda falta efetivar, temos um plano definido, mas precisa de ser operacionalizado, pois, também temos falta de pessoas para trabalhar nesse departamento. A melhoria passa por tornar a comunicação mais ágil e adaptada às realidades de cada escola.
14. Sim, temos algumas parcerias, as quais, nos facilitam a realização de eventos abertos à comunidade. A ligação à comunidade é uma prioridade, mas queremos ir mais longe, sei que nos falta fazer muito mais. O nosso agrupamento é muito grande e por isso, é mais difícil manter uma comunicação interna eficaz. Estou a trabalhar para que tal aconteça.

Anexo 13

Respostas da Diretor da escola B

1. Utilizamos uma rede integrada de comunicação que inclui o email institucional, reuniões regulares, plataformas digitais como o Inovar e o Teams, além das redes sociais. Procuramos que os canais sejam acessíveis, funcionais e adaptados às necessidades de cada grupo.
2. Sim, temos uma estrutura que permite que a informação flua com rapidez e clareza entre direção, docentes, não docentes e alunos. A articulação entre departamentos é uma prioridade e é reforçada por práticas colaborativas.
3. Apostamos na escuta ativa, em reuniões participativas e na descentralização de decisões. Os coordenadores de departamento e os representantes de turma têm um papel fundamental na mediação e na partilha de informação.
4. Criamos momentos de encontro pedagógico, incentivamos projetos interdisciplinares e promovemos formações conjuntas. A proximidade entre escolas é reforçada por visitas regulares e pela partilha de boas práticas.
5. Valorizamos o papel dos funcionários não docentes, envolvendo-os em reuniões, formações e atividades escolares. Procuramos que se sintam parte integrante da missão educativa.
6. Usamos o Inovar, reuniões presenciais e digitais, comunicados formais e redes sociais. A comunicação com as famílias é contínua e próxima, com canais abertos para esclarecimentos e sugestões.
7. O maior desafio é manter a coesão num agrupamento com várias escolas e realidades distintas. Trabalhamos para cultivar um ambiente de respeito, o diálogo e a colaboração, mesmo perante divergências naturais.
8. Sim, os alunos são informados com antecedência e incentivados a participar. Têm voz ativa na construção de algumas atividades e são envolvidos desde a fase de planeamento, mas isso, não quer dizer que não haja falhas, porque há mas trabalhamos todos os dias para que a comunicação seja eficaz.
9. Sim, temos representantes em órgãos de gestão, promovemos assembleias de turma

e apoiamos clubes e projetos liderados por alunos. A participação é vista como um exercício de cidadania.

10. O site oficial, a página de Facebook, o GIAE Online e, pontualmente, jornais locais. Também colaboramos com entidades culturais e autárquicas para dar visibilidade às nossas iniciativas.
11. Fazemos sondagens internas e observamos os hábitos digitais dos alunos. Usamos plataformas digitais, mas também mantemos comunicação presencial para garantir inclusão e acessibilidade.
12. A comunicação é constante, através de reuniões de coordenadores, visitas regulares e grupos de trabalho. Procuramos que todas as escolas se sintam parte ativa e não periférica.
13. Sim, temos um plano estruturado. A melhoria passa por torná-lo mais dinâmico, com maior integração de ferramentas digitais e reforço da comunicação visual e participativa. O mesmo está no site da escola para quem quiser consultar.
14. Sim, temos parcerias com autarquias, associações locais e eventos abertos à comunidade. A escola é um espaço de encontro e partilha, e queremos que continue a ser vista como um polo cultural e social.

Anexo 14

Respostas dos alunos da escola A

Aluno 1

1. Normalmente, recebo informações pelos colegas ou quando os professores se lembram de avisar.
2. Não, muitas vezes, só sabemos das coisas no próprio dia ou depois de já terem acontecido.
3. Acho que o Instagram seria mais eficaz, mas a escola quase não o usa.
4. Não me sinto muito incentivada. Parece que só alguns alunos são chamados para participar.
5. Sim, já aconteceu numa visita de estudo. Só soube quando já estava cheia.
6. Sim, parece que só os alunos mais próximos dos professores participam. Sinto que, por vezes, fico um pouco de parte.
7. Já ouvi falar, mas nunca vi o plano.
8. Talvez com cartazes mais visíveis ou uma apresentação no início do ano.
9. Não comunica muito bem. Os pais sabem pouco do que se passa.
10. Acho que usam Facebook, mas não é adequado para nós.
11. Criar um grupo de Instagram com *stories* semanais e avisos rápidos.

Respostas

Aluno 2

1. Recebo por papel ou quando alguém comenta no corredor.
2. Não, a comunicação é confusa e pouco organizada.
3. Redes sociais seriam melhores, mas não são usadas de forma consistente.
4. Não me sinto informado nem motivado. Parece que as atividades são sempre para os mesmos.
5. Sim, numa palestra. Só soube depois de já ter acontecido.

6. Sim, dá a sensação de que há alunos “escolhidos”. Fico desmotivado.
7. Não sabia que existia.
8. Com vídeos curtos ou uma app com notificações.
9. Comunica pouco com a comunidade e os pais.
10. Facebook, mas ninguém da minha idade usa.
11. Usar o Instagram de forma ativa e criar um painel digital na entrada da escola.

Respostas

Aluno 3

1. Recebo informações por papel, mas muitas vezes nem chegam a todos.
2. Não, há muita falta de antecedência.
3. Instagram seria ideal, mas não é muito usado.
4. Não me sinto incluída. Parece que só os alunos mais extrovertidos participam.
5. Sim, numa atividade desportiva. Não soube a tempo e por isso não participei.
6. Sim, fico com a sensação de que não contam connosco, tenho de andar sempre atrás de informação para não perder alguma coisa que me possa interessar.
7. Não conheço o plano, mas já ouvi falar sim.
8. Com uma apresentação em sala de aula e links para consultar.
9. Comunica pouco com o exterior, ou pelo menos, se comunica não é muito visível.
10. Facebook, mas não é adequado, acho eu, talvez usar mais o Instagram.
11. Criar uma conta de Instagram com publicações regulares e avisos importantes.

Respostas

Aluno 4

1. Recebo pelos professores, mas nem sempre avisam todos.
2. Não, há muita informação que se perde ou chega tarde, mas não sei porquê.
3. As redes sociais seriam melhores, mas não são bem aproveitadas, embora, já sejam

utilizadas com mais frequência.

4. Sinceramente, não me sinto muito motivado, porque parece que só os alunos do 12.º ano participam.
5. Sim, numa feira sobre cursos para o ensino superior que fizeram no átrio da escola, mas só soube no próprio dia e porque uma das nossas professoras nos levou lá.
6. Sim, parece que há favoritismo e isso deixa-me desiludido e frustrado com a escola.
7. Já ouvi falar, mas nunca vi e nem sei que atividades estão nesse plano.
8. Com uma apresentação no início do ano e um calendário online, por exemplo.
9. Comunica pouco com os pais e com a comunidade, só mesmo quando enviam a informação sobre a avaliação por email aos meus pais.
10. A escola partilha algumas coisas no Facebook e muito poucas no Instagram e acho que esta última seria a mais adequada para que nós, alunos tivéssemos mais atualizados sobre as coisas que acontecem na escola.
11. Não sei bem, mas podiam criar um canal de Telegram ou WhatsApp só para avisos escolares.

Anexo 15

Respostas dos alunos da escola B

Aluno 1

1. Recebo informações através do Inovar, e-mail e também pelas redes sociais da escola.
2. Sim, normalmente, somos avisados com antecedência e de forma clara.
3. O Instagram e o Inovar funcionam muito bem.
4. Sim, sinto que somos incentivados a participar e que a escola valoriza a nossa opinião.
5. Não, sempre que quis participar consegui, porque a informação chega a tempo.
6. Não, as atividades são abertas a todos. Isso faz-me sentir incluída e respeitada.
7. Sim, conheço o Plano Anual e está disponível no site inclusive
8. Está bem-apresentado, mas podia haver uma versão em vídeo com os destaques principais.
9. Sim, a escola comunica bem com os pais e com a comunidade, sobretudo, através das redes sociais.
10. Instagram, Facebook e YouTube. O Instagram é o mais adequado para nós.
2. Talvez criar uma *newsletter* mensal com os eventos e oportunidades para os alunos.

Respostas

Aluno 2

1. Recebo pelos professores, pelo Inovar e também pelo Instagram da escola.
2. Sim, a comunicação é clara e normalmente, recebemos tudo com tempo.
3. As redes sociais e o Inovar são os mais eficazes.
4. Sim, somos informados e há sempre incentivo para participarmos nas atividades.
5. Não, nunca tive problemas com inscrições ou falta de informação.
6. Não, todas as atividades são divulgadas para todos. Isso dá-nos confiança e motivação para fazer as atividades e colaborar com os professores e até com o

diretor.

7. Sim, está disponível online e é apresentado no início do ano, mas durante todo o ano se fala nele.
8. Está bem estruturado, mas podia haver uma versão interativa com *links* e vídeos.
9. Sim, a escola comunica bem com os pais e com a comunidade local.
10. Instagram e Facebook. O Instagram é mais usado pelos alunos e funciona bem e o Facebook é mais usado pelos pais.
11. Criar um canal de Telegram com avisos rápidos e links úteis.

Respostas

Aluno 3

1. Recebo informações pelo Inovar, Instagram e também por e-mail.
2. Sim, a escola comunica com clareza e com tempo suficiente.
3. Instagram e e-mail são os mais eficazes.
4. Sim, sinto-me informada e motivada a participar.
5. Não, a escola tem cuidado em divulgar tudo com tempo.
6. Não, as atividades são inclusivas. Isso faz-me sentir valorizada.
7. Sim, está disponível e foi apresentado numa reunião de turma.
8. Talvez uma apresentação em vídeo ou um mural digital na entrada da escola.
9. Sim, comunica bem com os pais e com a comunidade, costuma envolver representantes de toda a comunidade escolar.
10. Instagram, Facebook e YouTube. O Instagram é o mais adequado para nós, mas gosto de ver as nossas atividades partilhadas no Youtube, sinto-me orgulhosa de me ver nas atividades. O diretor incentiva-nos bastante a criar e participar nas atividades da escola. Gosto muito desta escola.
11. Criar uma app da escola, com notificações e calendário de eventos.

Respostas

Aluno 4

1. Recebo informações pelo Inovar, pelas redes sociais e também por avisos em sala.
2. Sim, a comunicação é eficaz e feita com antecedência.
3. O Instagram e o Inovar são os mais úteis.
4. Sim, somos sempre incentivados e há espaço para sugerir ideias e fazemos coisas muito giras.
5. Não, a escola organiza bem as inscrições e os prazos.
6. Não, todas as atividades são abertas e bem divulgadas. Isso dá-nos segurança e vontade de querer participar. Por vezes, os cursos profissionais fazem atividades relacionadas com o que aprendem as aulas e até fazem apresentações para as famílias.
7. Sim, conheço e já consultei o Plano Anual. Participo sempre em muitas atividades.
8. Está bem feito, mas podia haver uma versão com vídeos curtos e depoimentos de alunos, por exemplo, para motivar outros alunos a serem mais proativos.
9. Sim, comunica bem com os pais e com a comunidade através das redes sociais.
10. O Instagram é mais eficaz para os alunos, mas o Youtube é muito interessante por exemplo, para os pais e restante família poderem ver algumas coisas que fazemos.
11. Criar um mural digital na escola com os eventos da semana e *links* para inscrição.