



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

DESAFIOS À COMUNICAÇÃO INTERNA EM
ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS DURANTE A PANDEMIA
COVID-19 - ESTUDO DE CASO DE DOIS COLÉGIOS
PRIVADOS EM LISBOA

Tese apresentada à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de Doutor em Ciências da
Comunicação

Por

Inês Vazão Miguel

Faculdade de Ciências Humanas

Janeiro de 2022



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

DESAFIOS À COMUNICAÇÃO INTERNA EM
ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS DURANTE A PANDEMIA
COVID-19 - ESTUDO DE CASO DE DOIS COLÉGIOS
PRIVADOS EM LISBOA

Tese apresentada à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de Doutor em Ciências da
Comunicação

Por

Inês Vazão Miguel

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação da Professora Doutora Patrícia
Dias e do Professor Doutor José Reis Lagarto

Janeiro de 2022

RESUMO

A pandemia covid-19 exigiu uma adaptação das práticas de comunicação interna, em organizações educativas. Este novo desafio conduziu a uma forma diferente de comunicar com os diferentes *stakeholders*, bem como a alterações na forma de ensinar, motivando a nossa questão de investigação: Como é que as organizações educativas adaptaram a sua comunicação interna em tempos de pandemia?

Relativamente aos objetivos mais específicos, pretendemos compreender, nas organizações educativas em estudo, o funcionamento da comunicação interna, as principais alterações, as barreiras e as oportunidades, e analisar a perceção da eficácia da comunicação entre os vários *stakeholders* ao longo de três períodos do ano de 2020, antes da pandemia (janeiro a março), durante o confinamento (março a junho) e no regresso às aulas (setembro a dezembro).

A presente investigação é do tipo estudo de caso múltiplo, tendo envolvido dois colégios privados, situados na Área Metropolitana de Lisboa. Assente numa abordagem metodológica mista, realizámos uma análise de documentos normativos da escola, e foram recolhidos dados através de entrevistas semiestruturadas, de questionários e de *focus groups*.

A partir da informação recolhida, é possível estabelecer como principais conclusões, que a estrutura, a cultura e a liderança influenciam a comunicação nas organizações educativas; que o contexto de crise reforçou o papel da comunicação nestas organizações e que os desafios impostos pela situação pandémica resultaram em alterações profundas na forma comunicar entre os *stakeholders*.

No seguimento destas conclusões, esta investigação marca um período de transformação comunicacional nas organizações educativas, sendo possível obter contribuições relevantes para a academia e para os profissionais de comunicação que procuram implementar boas práticas de comunicação em contexto escolar.

Palavras-Chave: Comunicação Interna, Organizações Educativas, Pandemia Covid-19, Comunicação de Crise.

ABSTRACT

The covid-19 pandemic required an adaptation of internal communication practices in educational organizations. This new challenge led to a different way of communicating with different stakeholders, as well as changes in the way of teaching, motivating our research question: How have educational organizations adapted their internal communication in times of pandemic?

Regarding the more specific objectives, we intended to understand, in the educational organizations under study, the functioning of internal communication, the main changes, barriers and opportunities, and to analyze the perception of the effectiveness of communication between the various stakeholders over three periods from the year 2020, before the pandemic (January to March), during lockdown (March to June) and back to school (September to December).

The present investigation is of the multiple case study type, having involved two private schools, located in the Metropolitan Area of Lisbon. Based on a mixed methodological approach, an analysis of normative documents of the school was carried out, and we collected the data through semi-structured interviews, questionnaires and focus groups.

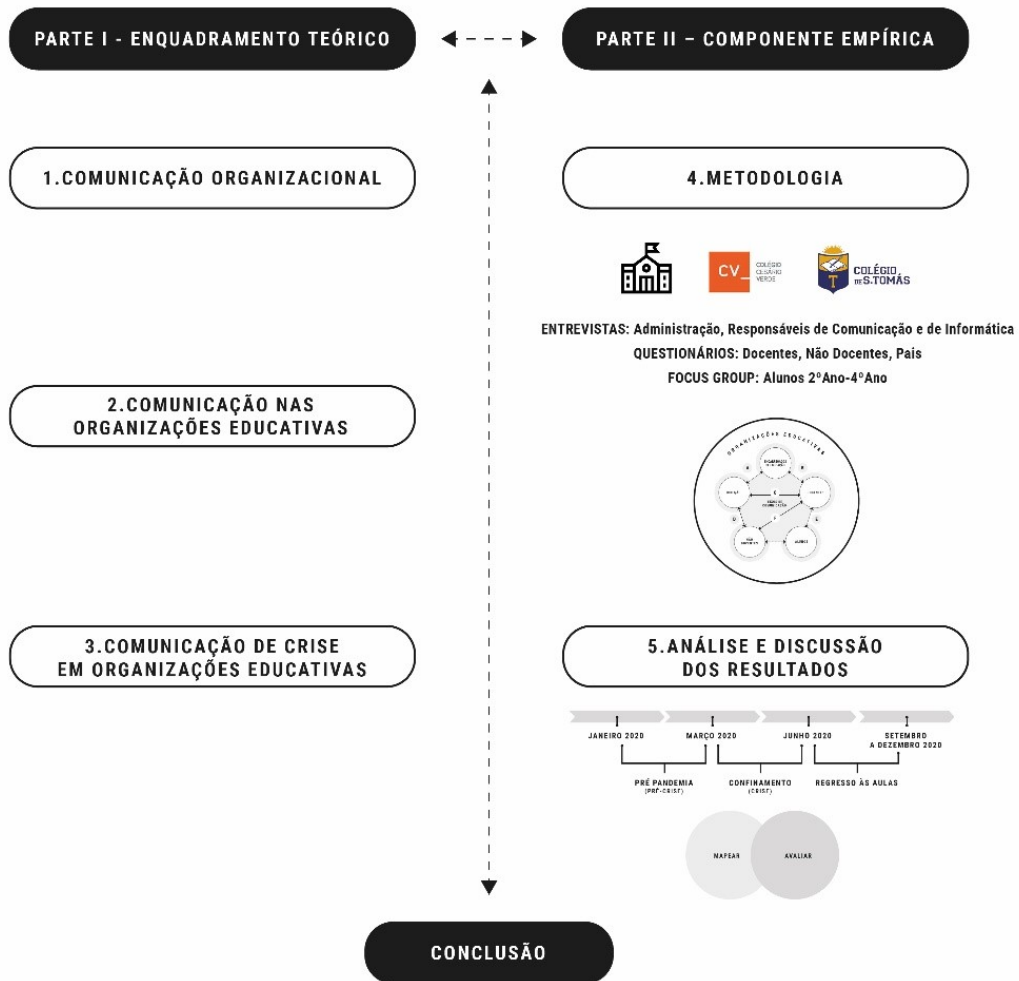
From the collected information, it is possible to establish as main conclusions, that: structure, culture and leadership influence communication in educational organizations; that the context of crisis reinforced the role of communication in these organizations and that the challenges imposed by the pandemic situation resulted in profound changes in the way of communicating among stakeholders.

Following these conclusions, this investigation marks a period of communicational transformation in educational organizations, making it possible to obtain relevant contributions for the academy and for communication professionals, who seek to implement good communication practices in the school context.

Keywords: Internal Communication, Educational Organisations, Covid-19 Pandemic, Crisis Communication.

RESUMO VISUAL

Figura 1 - Esquema síntese da investigação



Fonte: Elaborado pela autora.

À minha família,
que me apoia incondicionalmente.

AGRADECIMENTOS

Durante este percurso de quatro anos teria muitas pessoas, familiares, amigos e colegas a quem agradecer. Contudo, como não é possível enumerar todos e por receio de me esquecer de alguém, nomeio os que considero como principais.

Agradeço em especial à minha família nuclear, por me incentivar a ir sempre mais além.

Aos guias espirituais, padres amigos, por me darem força e rezarem por mim em cada fase. Aos amigos que acreditaram sempre na conquista desta etapa e que me foram proporcionando momentos de alento; o envolvimento dos colegas, dos professores e do Diretor de curso que não me deixaram desistir.

Aos colégios, envolvendo a direção, alguns colaboradores docentes, não docentes, encarregados de educação e alunos, os quais permitiram que o presente estudo fosse realizado.

À minha professora de português do ensino secundário, por me ter sempre incentivado o gosto pela palavra e pelo seu bom uso.

E por fim, e não menos importante, à minha orientadora e coorientador, por me terem acompanhado do início ao fim. A sua dedicação, resiliência e exigência foram fulcrais para o desenvolvimento do trabalho!

ÍNDICE

RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
RESUMO VISUAL.....	iv
AGRADECIMENTOS	vi
SIGLAS E ABREVIATURAS.....	xv
INTRODUÇÃO.....	1
PARTE I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
CAPÍTULO 1. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	6
1.1 A evolução da comunicação nas organizações.....	7
1.2 A influência da estrutura e da cultura organizacionais na comunicação.....	9
1.3 Tipos e canais de comunicação nas organizações	15
1.3.1 Comunicação organizacional.....	18
1.4 A importância da eficácia e da liderança na comunicação interna.....	27
CAPÍTULO 2. COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS	32
2.1 Especificidades das organizações educativas.....	33
2.2 Transformação digital nas organizações educativas.....	37
2.3 Importância da comunicação em organizações educativas	40
2.4 Desafios da comunicação em organizações educativas.....	42
CAPÍTULO 3. COMUNICAÇÃO DE CRISE EM ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS	46
3.1 Gestão de crise	47
3.2 Mudança e liderança organizacionais	50
3.3 Comunicação de crise	53
3.4 Comunicação de crise nas organizações educativas	55
PARTE II. COMPONENTE EMPÍRICA	59
CAPÍTULO 4. METODOLOGIA	60
4.1 Posicionamento científico	61
4.2 Objetivos e questão de investigação	62
4.3 Tipo de estudo.....	64
4.4 Desenho metodológico de investigação.....	65
4.5 Caracterização do local do estudo.....	69

4.5.1 Colégio São Tomás	69
4.5.2 Colégio Cesário Verde	71
4.6 Caracterização da amostra	73
4.7 Pandemia covid-19 na educação	76
4.8 Técnicas de recolhas de dados	80
4.8.1 Análise documental	80
4.8.2 Entrevistas semi-estruturadas	81
4.8.3 Inquérito por questionário	83
4.8.4 <i>Focus group</i>	85
4.9 Técnicas da análise de dados	89
4.10 Considerações éticas	89
4.11 Limitações do estudo	91
CAPÍTULO 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	92
5.1 Comunicação interna antes da pandemia covid-19.....	93
5.1.1 Comunicação com a direção	95
5.1.2 Comunicação com os docentes	99
5.1.3. Comunicação com os encarregados de educação.....	103
5.1.4. Comunicação com os não docentes.....	105
5.1.5. Comunicação com os alunos	107
5.1.6 Perceção da eficácia da comunicação antes da pandemia.....	108
5.2 Comunicação de crise durante a fase de confinamento	114
5.2.1 Comunicação com a direção	116
5.2.2 Comunicação com os docentes	120
5.2.3. Comunicação com os encarregados de educação.....	123
5.2.4. Comunicação com os não docentes.....	125
5.2.5 Comunicação com os alunos	127
5.2.6 Desafios da comunicação interna durante o período de confinamento ..	128
5.2.7 Perceção da eficácia da comunicação durante o período de confinamento	139
5.3 Comunicação Interna na fase de regresso às aulas	144
5.3.1 Comunicação com a direção	144
5.3.2 Comunicação com os docentes	147
5.3.3. Comunicação com os encarregados de educação.....	149

5.3.4. Comunicação com os não docentes.....	150
5.3.5. Comunicação com os alunos	152
5.3.6 Perceção da eficácia da comunicação no regresso às aulas.....	152
5.4 Discussão dos resultados.....	156
CONCLUSÃO.....	163
REFERÊNCIAS	167
APÊNDICES	190
Apêndice I. Quadro resumo das questões da entrevista à administração	191
Apêndice II. Quadro resumo das questões da entrevista ao responsável de comunicação	192
Apêndice III. Quadro resumo das questões da entrevista ao responsável de informática	193
Apêndice IV. Quadro resumo das questões do questionário aos encarregados de educação.....	194
Apêndice V. Quadro resumo das questões do questionário aos não docentes.....	195
Apêndice VI. Quadro resumo das questões do questionário aos docentes	196
Apêndice VII. Quadro resumo das questões dos <i>focus group</i> aos alunos	198
Apêndice VIII. Pedido de autorização para a realização do estudo no colégio Cesário Verde.....	199
Apêndice IX. Pedido de autorização para a realização do estudo no colégio Cesário Verde.....	200
Apêndice X. Pedido de autorização para a realização do estudo no colégio Cesário Verde.....	201
Apêndice XI. Pedido de autorização para a realização do estudo no colégio São Tomás.....	202
Apêndice XII. Pedido de autorização para a realização do estudo no colégio São Tomás.....	203
Apêndice XIII. Pedido de autorização para a realização do estudo no colégio São Tomás.....	204
Apêndice XIV. Transcrição da entrevista aos membros da administração (Transcrições das principais partes).....	205
Apêndice XV. Transcrição da entrevista ao departamento/responsável da comunicação da organização	215

Apêndice XVI. Transcrição da entrevista ao departamento/responsável de informática	226
Apêndice XVII. Pedido de consentimento aos encarregados de educação	231
Apêndice XVIII. Termo de consentimento para participação de crianças em estudo	232
Apêndice XIX. Questionário aos encarregados de educação	234
Apêndice XX. Questionário aos colaboradores não docentes	247
Apêndice XXI. Questionário aos docentes	261
Apêndice XXII. <i>Focus Group</i> a alunos 1ºciclo (2º- 4ºAnos)	282
Apêndice XXIII. <i>Focus Group</i> a alunos 1ºciclo (2.º- 4.ºAnos)	289

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema síntese da investigação	iv
Figura 2 - Organograma e comunicação formal.	16
Figura 3- Paradigma da comunicação organizacional.	20
Figura 4 -Traços da expressividade organizacional: comunicação, cultura e imagem. .	21
Figura 5 - Organizações educativas balance score card.	35
Figura 6 - Ciclo de gestão de crises nas escolas.	49
Figura 7 - Desenho metodológico de investigação.	67
Figura 8 - Período de análise.	68
Figura 9 - Organograma colégio São Tomás em Sete Rios.	71
Figura 10 - Organograma colégio Cesário Verde.	73
Figura 11 - Eurostat: digital skills of adults living in households with children (0-16Y).	79
Figura 12 - Canais de comunicação utilizados pelos vários intervenientes antes da pandemia.	113
Figura 13 - Canais de comunicação utilizados pelos vários intervenientes durante a pandemia.	143
Figura 14 - Canais de Comunicação utilizados pelos vários intervenientes no regresso às aulas.	155
Figura 15 - Componentes interdependentes da Comunicação.	157

Figura 16 - As palavras mais referidas pelos alunos na resposta à questão "A adaptação a esta fase de pandemia foi fácil?"	160
Figura 17- Recomendações de boas práticas de comunicação interna em organizações educativas	162

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Proposta das estruturas ideais de Mintzberg.	12
Tabela 2 - Vantagens e desvantagens dos canais de comunicação.....	17
Tabela 3 - Definições de comunicação organizacional.	19
Tabela 4 - Critérios para medir a eficácia da Comunicação Interna.	30
Tabela 5 - Caracterização da amostra (número de inquiridos) e taxas de resposta de cada um dos colégios.	74
Tabela 6 - Caracterização da amostra (número de inquiridos) de cada um dos colégios.	75
Tabela 7 - Caracterização da amostra (número de alunos que participaram no focus group) de cada um dos colégios.	76
Tabela 8 - Etapas pandemia covid-19 em Portugal no ano de 2020.	78
Tabela 9 - Ordem de aplicação dos vários métodos nas diferentes organizações educativas.	80
Tabela 10 - Quadro-resumo do desenho metodológico e da construção dos instrumentos de recolha de dados.....	87
Tabela 11 - Principais interlocutores do colégio com quem comunicavam (EE, ND e D) antes da pandemia.....	94
Tabela 12 - Canais de comunicação utilizados pelos stakeholders (EE, ND e D) com a direção, antes da pandemia.....	97
Tabela 13 - Motivos da comunicação dos stakeholders (EE, ND e D) com a direção, antes da pandemia.....	99
Tabela 14 - Canais de comunicação utilizados pelos stakeholders (EE, ND) com os docentes, antes da pandemia.....	101
Tabela 15 - Motivos da comunicação utilizados pelos stakeholders (EE, ND) com os docentes, antes da pandemia.....	102

Tabela 16 - Canais de comunicação utilizados pelos docentes com os encarregados de educação, antes da pandemia.....	104
Tabela 17 - Motivos da comunicação utilizados pelos docentes com os encarregados de educação, antes da pandemia.....	104
Tabela 18 - Canais de comunicação utilizados pelos docentes com os não docentes, antes da pandemia.....	106
Tabela 19 - Motivos da comunicação utilizados pelos docentes com os não docentes, antes da pandemia.....	106
Tabela 20 - Canais de comunicação utilizados pelos docentes com os alunos, antes da pandemia.....	107
Tabela 21 - Motivos da comunicação utilizados pelos docentes com os alunos, antes da pandemia.....	108
Tabela 22 - Avaliação da comunicação pelos stakeholders (EE, ND e D) antes da pandemia.....	110
Tabela 23 - Avaliação da Eficácia de Comunicação antes da pandemia pelos entrevistados (Administração, Responsáveis de Comunicação e Informática).	110
Tabela 24 - Interlocutores principais do colégio com quem comunicava durante o confinamento.	115
Tabela 25 - Exemplos de ações de consciencialização sobre a covid-19.....	116
Tabela 26 - Canais de comunicação dos stakeholders (EE, ND e D) com a direção, durante o confinamento.	119
Tabela 27 -Motivos de comunicação dos stakeholders (EE, ND e D) com a direção, durante o confinamento.	120
Tabela 28 - Canais de comunicação dos stakeholders (EE, ND) com os docentes, durante o confinamento.	121
Tabela 29 - Motivos de comunicação dos stakeholders (EE, ND) com os docentes, durante o confinamento.	122
Tabela 30 - Canais de comunicação utilizados pelos docentes com os encarregados de educação, durante o confinamento.	124
Tabela 31 - Motivos de comunicação dos docentes com os encarregados de educação, durante o confinamento.	124
Tabela 32 - Canais de comunicação utilizados pelos docentes com os não docentes, durante confinamento.	126

Tabela 33 - Motivos de comunicação dos docentes com os não docentes, durante o confinamento.	126
Tabela 34 - Canais de comunicação dos docentes com os alunos, durante o confinamento.	127
Tabela 35- Motivos de comunicação dos docentes com os alunos, durante o confinamento.	128
Tabela 36 - Desafios na comunicação interna sentidos pelos docentes e não docentes durante o período de confinamento.	132
Tabela 37 - Novos canais utilizados durante o período de confinamento.	133
Tabela 38 - Aspetos negativos apontados pelos encarregados de educação, não docentes e docentes, na utilização de novos canais durante o confinamento.	134
Tabela 39 -Aspetos positivos apontados pelos encarregados de educação, não docentes e docentes, na utilização de novos canais durante o confinamento.....	135
Tabela 40 - A existência de formação para quem tinha dúvidas na utilização dos canais de comunicação.	136
Tabela 41 - Principais aspetos positivos em termos da comunicação interna durante o confinamento.	138
Tabela 42 - Avaliação da comunicação pelos stakeholders (EE, ND e D) durante o confinamento.	140
Tabela 43 - Avaliação da eficácia de comunicação durante o confinamento pelos entrevistados (Administração, Responsáveis de Comunicação e Informática).....	140
Tabela 44 - Canais de comunicação dos stakeholders (EE, ND e D) com a direção, no regresso às aulas.	145
Tabela 45 - Motivos da comunicação dos stakeholders (EE, ND e D) com a direção, no regresso às aulas.	146
Tabela 46 - Canais de comunicação dos stakeholders (EE, ND) com os docentes, no regresso às aulas.	147
Tabela 47 - Motivos da comunicação dos stakeholders (EE, ND) com os docentes, no regresso às aulas.	148
Tabela 48 - Canais de comunicação utilizados pelos docentes com os encarregados de educação, no regresso às aulas.	149
Tabela 49 - Motivos da comunicação dos docentes com os encarregados de educação, no regresso às aulas.	150

Tabela 50 - Canais de comunicação utilizados pelos docentes com os não docentes, no regresso às aulas.	151
Tabela 51 - Motivos da comunicação dos docentes com os não docentes, no regresso às aulas.	151
Tabela 52 - Canais de comunicação dos docentes e alunos, depois do confinamento.	152
Tabela 53 - Avaliação da comunicação pelos stakeholders (EE, ND e D) no regresso às aulas.	153
Tabela 54 - Avaliação da eficácia de comunicação no período de regresso às aulas, pelos entrevistados (Administração, Responsáveis de Comunicação e Informática).	154

SIGLAS E ABREVIATURAS

APECEF Associação para a Educação, Cultura e Formação

CCV Colégio Cesário Verde

CE Comunicação Externa

CEO *Chief Executive Officer*

CI Comunicação Interna

CO Comunicação Organizacional

COVID-19 *Coronavirus Disease 2019* (Doença do Coronavírus de 2019)

CST Colégio São Tomás

D Docentes

DGS Direção Geral da Saúde

DL Decreto de Lei

EE Encarregados de Educação

EPC Ensino Particular e Cooperativo

EPI Escola Profissional de Imagem

ETIC Escola de Tecnologias, Inovação e Criação

FAQ *Frequently Asked Questions* (Perguntas Frequentes)

IPSS Instituições Particulares de Solidariedade Social

ND Não Docentes

OCDE Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PC *Personal Computer* (Computador Pessoal)

PDF *Portable Document Format* (formato de arquivo)

RH Recursos Humanos

RGPD Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

TIC Tecnologias da Informação e Comunicação

TPC Trabalhos para Casa

TRY *Test, Recalibrate, Yes*

UNESCO Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

INTRODUÇÃO

Contexto Geral

Face à pandemia covid-19, espoletada em março de 2020, a Direção Geral da Saúde implementou um conjunto de regras de saúde pública inerentes a uma profunda reformulação económica e social, conduzindo a uma transformação da maioria dos setores de atividade e a uma nova realidade de trabalho. Subjugado ao distanciamento social e ao encerramento das escolas, o confinamento obrigatório condicionou as organizações educativas, com a imposição forçada e súbita de metodologias *e-learning* e recursos tecnológicos. A transição inesperada para o mundo virtual, muito distinto dos modelos clássicos de ensino e comunicação, trouxe novos desafios académicos, sociais e comunicacionais, para os quais foram surgindo respostas empíricas assentes na emergência do momento. Até hoje, permanecem por determinar soluções concretas e teoricamente fundamentadas, apenas possíveis pela análise compreensiva e profunda de casos representativos da nova realidade escolar.

Numa fase de transição organizacional, é importante perceber quais os aspetos facilitadores e inibidores de uma boa comunicação entre os vários *stakeholders*. Para isso, dado o objeto de estudo ser uma crise, uma alteração não planeada, considera-se importante conhecer os modelos de gestão da mudança, com particular ênfase na compreensão dos fatores associados a uma reformulação positiva dos mesmos, para que possam ser aplicáveis e reprodutíveis em situações futuras, mesmo que de uma forma inesperada e improvisada.

De acordo com a revisão de literatura, os estudos encontrados focam-se na comunicação organizacional em empresas de outros setores de atividade e são, na sua maioria, estudos de caso de apenas uma instituição (Aguiar & Mendes, 2016; Nassar et al., 2020). Existem, ainda, várias publicações sobre a relevância das novas tecnologias na comunicação organizacional em universidades (Silva et al., 2016). Contudo, no contexto português, ao pesquisarmos sobre organizações educativas de outros níveis de ensino, identificámos apenas um estudo que analisa os desafios da comunicação interna numa creche (Domingues, 2017). A escassez de investigações nesta área em organizações educativas, mais especificamente em colégios privados do 1º ciclo e numa situação atípica de mudança, proporcionou uma oportunidade inigualável de análise, procurando colmatar uma lacuna

importante na melhoria da comunicação em contexto escolar, numa fase tão crítica do desenvolvimento humano e social.

Destacamos a importância de estudar as organizações educativas nas suas múltiplas vertentes: administrativa, auxiliar, docente, discente e encarregados de educação, englobando as suas diferentes perspetivas sobre o fenómeno em estudo. Pretendemos avaliar, nos casos em análise, o seu papel determinante na adaptação da comunicação organizacional numa situação de extrema mudança, identificando boas práticas para implementação em eventuais crises futuras. É fundamental, por isso, refletir em torno das alterações impostas pela pandemia nas organizações, no seu modo de funcionamento e de comunicação.

Estudar a articulação com os *stakeholders* em organizações educativas, numa situação de crise, como a pandemia covid-19, é uma investigação original que acrescenta valor a vários níveis. Acreditamos que os resultados do estudo sejam veículo para partilhar lições aprendidas de boas práticas de comunicação interna para outras organizações educativas, bem como para profissionais da área.

Objetivos de Investigação

A presente investigação tem como intuito perceber até que ponto, numa situação de mudança como é o caso da pandemia covid-19, as organizações educativas foram capazes de se adaptar e de manter uma boa comunicação com os seus diferentes *stakeholders*, identificar as principais alterações registadas, comparativamente ao seu funcionamento pré-pandemia, e explorar também as vantagens e desvantagens das novas práticas de comunicação adotadas. Assim, neste contexto, desenvolvemos a seguinte questão de partida:

Como é que as organizações educativas adaptaram a sua comunicação interna em tempos de pandemia?

A questão está assente no enquadramento teórico e alinhada com os objetivos gerais e específicos da investigação. A presente tese, como mencionado anteriormente, tem como objetivo analisar, numa situação inesperada, neste caso a pandemia covid-19, as alterações de práticas de comunicação ocorridas em organizações educativas. De forma mais detalhada, apresentamos os objetivos específicos:

1. Compreender como funcionou a comunicação interna das organizações educativas em estudo, nos três momentos estudados;
2. Mapear as alterações na comunicação das organizações educativas em estudo;

3. Identificar barreiras e oportunidades relativas à comunicação interna nas presentes organizações educativas, nos três momentos estudados;
4. Analisar a percepção da eficácia da comunicação entre os diferentes *stakeholders* das organizações educativas, nos três momentos estudados.

Procedimentos Metodológicos

Para recolha de dados junto dos diferentes *stakeholders*, aplicámos instrumentos quantitativos e qualitativos. Assim, foram aplicados os seguintes instrumentos de investigação:

1. Análise documental: de fontes primárias (*e.g.* livros, artigos científicos, relatórios oficiais) e secundárias (*e.g.* bases de dados).
2. Entrevistas: à administração, ao responsável de comunicação e de informática dos colégios em estudo;
3. *Focus group*: com os(as) estudantes dos respetivos colégios, alunos dos 2.º ao 4.º anos, do 1º ciclo de escolaridade;
4. Questionários: aplicados aos docentes, não docentes e encarregados de educação dos colégios.

Estrutura

A presente tese estrutura-se em duas partes. A primeira parte, o enquadramento teórico, é composta por três capítulos e a segunda parte, a componente empírica, por dois capítulos.

De modo resumido, o primeiro capítulo, intitulado “Comunicação Organizacional”, procura explicar a evolução da comunicação nas organizações, a influência da estrutura e da cultura organizacional, demonstrar os tipos e os canais de comunicação nas organizações, nomeadamente a comunicação externa e interna, e a importância da eficácia e da liderança na comunicação.

O segundo capítulo, designado de “Comunicação nas Organizações Educativas”, apresenta as principais especificidades das organizações educativas, o impacto da transformação digital nas mesmas, a importância e os desafios da comunicação em organizações educativas.

Por fim, o terceiro, “Comunicação de Crise em Organizações Educativas”, desenvolve os conceitos de gestão de crise, mudança e liderança organizacional, comunicação de crise e por último, a comunicação de crise nas organizações educativas.

Na segunda parte, a componente empírica inicia-se com a apresentação da metodologia, na qual são indicados os objetivos e questão de investigação, o tipo de estudo, o desenho metodológico, a caracterização da amostra, as técnicas de recolha e análise de dados, considerações éticas e limitações à investigação.

No quinto capítulo, é apresentada a análise e a discussão dos resultados, dividindo-se em três períodos: antes da pandemia, durante a fase de confinamento e a de regresso às aulas. Em cada um dos pontos é desenvolvida a comunicação com os diferentes *stakeholders* (direção, docentes, encarregados de educação, não docentes e alunos), os desafios da comunicação interna durante o confinamento e a perceção da eficácia da comunicação durante os três períodos.

Por fim, a tese termina com a conclusão, na qual se refletem sobre os principais resultados e sugestões para futuras investigações.

Gostaríamos também que os resultados deste trabalho se pudessem materializar numa sistematização de boas práticas de comunicação organizacional em organizações educativas deste tipo que possam ser úteis a profissionais da área, e que fossem identificadas oportunidades para que toda a comunidade escolar tenha um papel exemplar em todas as frentes.

A importância deste estudo é reforçada pelo facto de a pandemia não estar ultrapassada e de todas as escolas do país e do mundo estarem a passar por mudanças estruturais. Além disso, urge enfatizar a problemática da comunicação nas organizações educativas. Por exemplo, a maior parte das escolas, em Portugal, não tem um departamento de comunicação ou sequer alguém responsável.

Por isso, o foco do nosso estudo é analisar os desafios da comunicação interna em duas organizações educativas, especificamente, na fase da pandemia covid-19. É sempre importante que a comunicação interna seja eficaz, mas numa fase de crise, é crucial, em qualquer organização.

PARTE I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Neste capítulo apresentamos a evolução da comunicação nas organizações, a influência que a estrutura e cultura têm, os tipos, os canais e a importância da sua eficácia, bem como da liderança organizacional.

1.1 A evolução da comunicação nas organizações

Na literatura, a comunicação e a organização são conceitos entendidos por diversos autores (*e.g.* Bilhim, 2013; Rego, 2010; Ruão, 1999) como sendo indissociáveis. Neste sentido, Ruão (1999) aponta que a comunicação surge mesmo antes das organizações e que acompanha toda a sua vida, uma vez que as organizações necessitam de partilhar informações, ideias ou pensamentos. Deste modo, Rego (2010) converge com Ruão (1999) ao entender que sem comunicação não há organização. Tal acontece porque pensar em organização implica pensar num conjunto de elementos e de relações que se estabelecem entre diferentes *stakeholders* (Bilhim, 2013). Na prática, falamos de diversas pessoas, internas ou externas à organização, nomeadamente fornecedores, colaboradores, diretores da organização ou acionistas que afetam e são afetados pelas ações, objetivos e políticas aplicadas nas organizações (Cadle & Yeates, 2004; Smith, 2000).

Em relação à evolução da comunicação nas organizações, seguimos o modelo proposto, muito recentemente, por Silva et al. (2020), que apresenta uma categorização das principais abordagens na investigação sobre comunicação organizacional em positivista, interpretativa, crítica e constitutiva.

Assim, importa recuar ao início do século XX, período no qual se deu uma evolução em relação à Teoria Organizacional, correspondendo à abordagem positivista. Neste período, com o avanço da industrialização e do desenvolvimento tecnológico, a Teoria Clássica da Organização apresentava modelos mecanicistas e uma perspetiva funcionalista, nos quais a comunicação era entendida como um instrumento para a produtividade e eficiência (Carvalho, 2014; Kunsch, 2006; Mitchell, 1982; Ruão, 1999; Silva et al., 2020). Na prática, a comunicação vigente à data era unidirecional descendente, ou seja, do topo para os subordinados (Silva et al., 2020). Nesta fase, a preocupação incidia no estudo das estruturas da organização, do fluxo de informação, dos canais de comunicação e do clima organizacional, da eficiência e do desempenho (Silva et al., 2020).

No entanto, na década de 1920, o paradigma alterou-se, e como tal, foi implementada uma visão mais humanista nas organizações, focando as suas prioridades nas pessoas (Costa,

2013). Tais alterações contribuíram para a eficiência das organizações, como também para a interação e o estabelecimento de várias relações entre os colaboradores. Dito por outras palavras, a eficiência diz respeito aos procedimentos e métodos utilizados para se obter uma otimização dos recursos disponíveis, enquanto a eficácia corresponde ao alcance dos objetivos traçados (Bilhim, 2008). Relativamente às interações, foi reconhecida a importância da comunicação interna descendente e horizontal (Ruão, 1999), ou seja, a troca de mensagens que ocorre internamente nas organizações (comunicação interna), seguindo um conjunto de instruções e práticas, através de uma hierarquia, do topo para a base (descendente) ou entre elementos do mesmo nível hierárquico (horizontal). Neste período, destaca-se a percepção de Mayo (1933) sobre o trabalho, enquanto processo grupal, assente na importância da colaboração. Mais tarde, o estudo de Mayo (1933) influenciou e potenciou o aparecimento de outras correntes teóricas, como a Escola Comportamental. No entanto, importa fazer uma paragem no tempo para realçar a década de 40 do século XX como a aquela em que as áreas da Teoria Organizacional e Ciências da Comunicação confluíram e deram origem à área da Comunicação Organizacional.

Posteriormente, na década de 1950, com o avanço tecnológico, aumentaram as preocupações em torno da conciliação entre os aspetos de foro social e societal com a componente técnica da produção, que resultou no desenvolvimento, pelos colaboradores do Instituto Tavistock, da abordagem do sistema sociotécnico (Emery, 1982; Mumford et al., 2006). Neste seguimento, no final desta década, as organizações passaram a ser vistas como sistemas abertos, aumentou a importância da comunicação nas organizações e a necessidade de distinção entre comunicação organizacional externa e interna (Ruão, 1999). Com efeito, tomou-se consciência que as organizações influenciam e são influenciadas pelo ambiente (o que faz parte do meio exterior), sendo considerado essencial para o seu desenvolvimento e para a sua subsistência (Madureira, 1990). Entende-se que a comunicação passou a ser transversal a todas as áreas, em vez de ser apenas uma componente auxiliar no interior das organizações (Silva et al., 2020).

Na década de 1970 surgiu o paradigma interpretativo, no qual os temas de identidade, imagem e cultura se tornaram mais relevantes na disciplina de Comunicação Organizacional. Neste período, dava-se importância ao *feedback*, às interações entre os indivíduos, colocando em causa os modelos mecanicistas presentes na fase positivista (Silva et al., 2020). Nesta década surgiu a teoria da cultura organizacional, entendida como “um conjunto de

pressupostos partilhados, valores, crenças, linguagens, símbolos e sistemas de significado que mantêm a organização unida” (Ruão, 2016, p. 78) que, por um lado se fortalece com a comunicação e, por outro, contribui para que a comunicação torne possível a cultura organizacional (Pacanowsky, 1982). Assim, a comunicação fornece aos membros da organização a informação necessária sobre a sua cultura e ajuda a integrá-los nessa mesma cultura (Kreps, 1990). Neste âmbito, entendemos o conceito de comunicação organizacional como dinâmico e elástico, ou seja, os membros da organização criam e recriam a cultura que os enquadra.

Mais tarde, entre as décadas de 1980 e 1990, surgiu o paradigma crítico ou pós-positivismo, no qual o foco estava em estudar as tecnologias avançadas, a globalização e as estruturas organizacionais alternativas (Silva et al., 2020).

Por fim, na primeira década do século XXI, a abordagem constitutiva considera uma influência mútua entre a comunicação, as estruturas organizacionais, as tecnologias e a sociedade. É aquela que dá ênfase à dinâmica entre comunicação e organização, através da interação contínua entre os públicos externos e internos. As tecnologias digitais vieram trazer novas formas a esta interação (Silva et al., 2020). Importa destacar que a proliferação da globalização e das tecnologias digitais fizeram emergir novas estruturas organizacionais, diferentes formas de trabalhar e de comunicar. Consta-se a ausência de barreiras físicas e temporais e o poder dos utilizadores (poder que cada um de nós passa a ter em conseguir comunicar e partilhar conteúdos, suportado por plataformas digitais colaborativas) no processo de comunicação das organizações (Silva et al., 2020), assente em novas formas organizacionais e novos modelos de negócios, incluindo o surgimento de plataformas e mercados multifacetados (Volberda et al., 2021).

1.2 A influência da estrutura e da cultura organizacionais na comunicação

Tal como vimos ao longo dos diferentes períodos históricos, a comunicação é influenciada e deixa-se influenciar pela estrutura e cultura de cada organização, ou seja, “o processo de comunicação opera de acordo com a estrutura, a cultura, a organização e a tecnologia da comunicação de uma determinada sociedade” (Castells, 2009, pp. 24-25).

Particularmente em relação à estrutura, esta é definida como “o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas” (Mintzberg, 1995, p. 20). Neste seguimento, Bilhim (1996,

p. 22) vai ao encontro da definição de Mintzberg (1995) ao definir estrutura organizacional como “a forma como as tarefas devem estar destinadas; especifica quem depende de quem; define os mecanismos formais; constitui um conjunto de variáveis complexas, sobre as quais os administradores e gestores fazem escolhas e tomam decisões”. Assim, importa destacar que a estrutura ajuda a organizar e a direcionar as tarefas correspondentes a cada uma das partes e que, na prática, acaba por condicionar a comunicação entre os colaboradores (Bernardo et al., 2001).

A literatura sugere várias formas de descrever e de desenhar a estrutura organizacional. Neste sentido, Mintzberg (2001, 2003) mencionou que a estrutura de uma organização depende da articulação entre o mecanismo de coordenação, da componente-chave, dos parâmetros de concepção ou *design*, e dos fatores de contingência ou situacionais (Tabela 1).

Em relação aos mecanismos de coordenação, o autor identifica o ajuste mútuo, a supervisão direta, a padronização dos processos de trabalho, a padronização dos *outputs*, a padronização das habilidades e a padronização das normas. O ajuste mútuo acontece através do controlo que os trabalhadores fazem do trabalho, utilizando a comunicação informal para o ajustamento das atividades. A supervisão direta corresponde à pessoa responsável que orienta as funções das outras. A padronização dos processos de trabalho proporciona condições para que a supervisão direta tenha uma maior amplitude de controlo. A padronização dos *outputs* acontece “quando não há relevância para a organização a forma pela qual o resultado ou as medidas são alcançadas, mas sim o que foi estabelecido como objetivo final da organização” (Mintzberg, 2003, p. n/p). As padronizações de competências dizem respeito às funções dentro das organizações que, pela sua complexidade, necessitam de formação específica, de forma que as empresas não têm como definir exatamente os processos de trabalho destas atividades. Nestes casos, a organização opta por contratar profissionais especializados. Adicionalmente, as normas são importantes para a realização da ideologia da organização.

Relativamente às componentes chave, são seis: cúpula estratégica, núcleo operacional, tecnoestrutura, linha intermediária, assessoria de apoio e ideologia. A cúpula estratégica diz respeito às pessoas com responsabilidade global pela organização. Esta componente tem a responsabilidade de assegurar que a organização cumpra a sua missão, de modo eficaz, e também que atenda às necessidades dos que controlam ou que detêm poder sobre ela. O núcleo operacional assegura os *inputs* para a produção, transforma os mesmo em *outputs* e

distribuí-los. O núcleo operacional é responsável pela entrada de matéria-prima, pela transformação da mesma no produto da empresa e pela distribuição deste produto. A tecnoestrutura é responsável pela formatação do núcleo operacional, ou seja, define os processos, as especificações do produto e a formalização do comportamento. A linha intermediária representa o ponto de ligação entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional. A assessoria de apoio tem a função de apoiar a organização, fora do fluxo de produção do seu produto principal e dar suporte às operações da empresa. A ideologia é a parte da organização responsável pela elaboração, manutenção, disseminação e interiorização de suas ideologias e doutrinas.

Os parâmetros de *design* englobam - *design* das posições, da superestrutura, vínculos laterais e sistema de tomada de decisões. Os fatores situacionais dizem respeito à idade e ao tamanho, ao sistema técnico, ao ambiente e ao poder (Mintzberg, 2001, 2003). A consistência entre os parâmetros de *design* e os fatores situacionais selecionados pela organização determinam o mecanismo de coordenação favorecido e a parte-chave da organização (Aguiar & Martins, 2006).

Na prática, o autor mostrou-nos que cada uma das estruturas estaria associada a um contexto único. Como tal, propôs uma abordagem às inter-relações entre os fatores de contingência externa e interna, desenhando diferentes configurações estruturais, uma vez que defendia que as organizações com um ajuste mais apropriado entre estrutura e contexto seriam as mais eficazes.

Tabela 1 - *Proposta das estruturas ideais de Mintzberg.*

Estrutura Ideal	Mecanismo de Coordenação	Componente Chave	Parâmetros de design	Fatores de Contexto/Situacionais
Simples	Supervisão direta	Cúpula estratégica	Centralização	Pequena e jovem; Sistema técnico pouco elaborado; ambiente Simples e dinâmico; cúpula da organização disputa pelo poder; não acompanha a moda
Burocracia Mecanizada	Padronização dos processos de trabalho	Tecnoestrutura	Grandes unidades operacionais; centralização; descentralização vertical e horizontal; planeamento das ações	Organização antiga; sistema técnico regulado; ambiente estável; controlo; não segue a moda
Burocracia Profissional	Padronização das competências	Núcleo operacional	Descentralização vertical e horizontal	Ambiente estável e complexo; sistema técnico não regulado e não sofisticado; segue a moda
Forma Divisionalisada	Padronização dos resultados	Linha intermediária	Agrupamento baseado no mercado; sistema de controle no desempenho, descentralização vertical	Mercados diversificados; empresa antiga e de grande porte; poder nos gerentes intermediários; acompanha a moda
Adhocracia	Ajustamento mútuo	Assessoria de Apoio	Instrumentos de interligação, estrutura orgânica, descentralização seletiva horizontal, especialização do profissional, agrupamentos funcionais	Ambiente complexo e dinâmico; jovem e flexível; sistema técnico sofisticado e muitas vezes automatizado; segue a moda

Fonte: Adaptado de Drago (1998, p. 31).

De seguida, Castells (2009, pp. 24-25), no início do século XXI, considerava que a estrutura social concreta é a sociedade em rede, ou seja, uma “estrutura social construída ao redor das redes digitais de comunicação”. Trata-se de uma nova estrutura em rede que modifica as relações de poder no contexto organizacional e tecnológico derivado do “auge das redes digitais de comunicação globais e se eleva no sistema de processamento de símbolos fundamental da nossa época”. A estrutura em rede, em especial, é cada vez mais usual, pois acompanha os avanços tecnológicos, tendo uma comunicação mais ágil e flexível e uma maior capacidade de adaptação às mudanças. Mintzberg e Quinn (2001) mencionam que neste tipo de organizações as comunicações laterais predominam face às comunicações verticais, e as hierarquias são mais horizontais ou desaparecem totalmente, ou seja, a estrutura é mais do tipo informal.

Para além disso, Teixeira (2011) mencionava o ambiente, a idade, a dimensão, a tecnologia e a cultura como condicionantes da estrutura. Para o autor, existem sete tipos de estrutura: a simples, a funcional, a divisionária, as unidades estratégicas de negócio, a holding, a matricial e em rede. Sendo que a complexidade vai aumentando em cada uma delas (a estrutura vai-se tornando maior) e a centralização e a formalização vão diminuindo de um modo geral (hierarquia menos rígida e relações mais informais).

Os autores Men e Bowen (2017) mostram outra visão do tipo de estruturas organizacionais. No geral, a organização é concebida como um triângulo, o CEO no topo, e os subordinados nas partes inferiores do triângulo. Esta estrutura desencadeia diferentes tipos de organizações: vertical e centralizada ou horizontal e descentralizada. A estrutura vertical e centralizada é vista como um triângulo alto e estreito, a tomada de decisão é exclusiva dos gestores de topo, os *stakeholders* dos níveis inferiores não têm tanta autonomia. Trata-se de uma comunicação mais formal que flui normalmente do topo para a base (*top-down*). A estrutura horizontal e descentralizada é vista como um triângulo baixo e plano. Neste tipo de estrutura existem muitas funções na mesma linha de hierarquia e a tomada de decisão é mais autónoma. Assume-se como uma comunicação menos formal e que flui na horizontal, de cima para baixo e de baixo para cima. Estas propostas são exemplificativas das principais formas de conceber uma organização, ou seja, cada organização trabalha e comunica de forma diferente. Na prática, a estrutura e a forma da organização permite perceber o funcionamento da gestão e o modo como a comunicação pode e deve fluir (Men & Bowen, 2017).

Para além da estrutura, cada organização possui as suas características, a sua identidade e cultura (Nóvoa, 1992). Rodríguez et al. (2006) referem que o termo identidade corresponde ao espaço sociopsicológico de pertença, composto pelo conjunto dialético de traços, significados e representações compartilhados pelos membros de uma organização. Estes permitem que sejam reconhecidos conscientemente, com elaboração mais ou menos pessoal, relacionados entre si, comparando semelhanças e diferenças com outros grupos. Na prática, a identidade organizacional permite ao indivíduo, como colaborador da organização, compreender a sua singularidade em relação a outros indivíduos ou a grupos de indivíduos.

Falar de estrutura organizacional implica falarmos de cultura organizacional. Na prática, existe uma relação dinâmica entre comunicação e cultura organizacional (Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo, 2009), ou seja, os processos de comunicação condicionam a

comunicação entre os colaboradores. Assumindo que cada organização tem a sua própria cultura organizacional, ampla e diversa, com foco nas realidades existentes, Shein (2009, p. 24) organiza o conceito de cultura organizacional em três níveis. O primeiro são os artefactos, “estruturas e processos organizacionais visíveis” (e.g. arquitetura, linguagem), o segundo corresponde às crenças e valores expostos, “estratégias, metas, filosofias” (e.g. comportamentos, decisões pelos líderes), e por último, são os pressupostos básicos “crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros”.

Tal como referido, a relação de cultura organizacional e comunicação é interdependente, ou seja, influenciam-se mutuamente. Como tal, existe uma gestão adequada da comunicação quando se conhecem os valores, objetivos e estratégias da organização (Baldissera, 2008; Bardin, 2013). Neste sentido, é importante desenvolver e consolidar os valores da cultura organizacional, pois isso influencia muito o aumento do envolvimento e do compromisso que se pretende nas organizações (Rodríguez et al., 2006). Men e Bowen (2017) indicam algumas características da cultura organizacional que contribuem para o envolvimento dos colaboradores, tais como: existir abertura e transparência, integridade e confiança, participação, justiça, suporte, inovação, partilha e aprendizagem, diversidade, responsabilidade social, diversão e felicidade.

Outro fator, neste caso externo, que tem vindo alterar o processo de comunicar e o modo de trabalhar nas organizações é a transformação digital. Tal como Cardoso (2008, p. 181) referiu:

A sociedade em que vivemos é caracterizada por um desenvolvimento tecnológico contínuo que investe no sector informático e, por consequência, nos meios de comunicação, o que modifica o estilo de vida das pessoas, as interações¹ sociais e as estruturas presentes.

Na verdade, a revolução digital potenciou mudanças organizacionais e societárias que resultaram em inovação, em alterações na estrutura e na coordenação, mas também em alterações ao nível político, económico, cultural e social (Orlikowski, 1996; Ruão, 2016).

Em termos organizacionais, a era digital veio incitar uma nova postura das organizações e um maior poder da comunicação (Kunsch, 2018) que exigiu uma mudança cultural, que envolveu novas formas de pensar e trabalhar (Perides et al., 2020; Silva & Schneider, 2010). Na prática, assistiu-se a uma revolução no ambiente organizacional que se materializou em

¹ Nota: Manteve-se o acordo ortográfico de acordo com o momento da publicação das respetivas citações.

novas formas de comunicar, de interagir, de relacionar e de colaborar (Castells, 2007; Schwarzmüller et al., 2018; Silva et al., 2020), resultando em ganhos e vantagens competitivas nas organizações (Looman et., 2018; Turban et al., 2004).

Se tomarmos como exemplo a situação da pandemia covid-19, entende-se que, perante uma situação inesperada, sem precedentes, a utilização das tecnologias digitais fomentou novas formas de aprender, de trabalhar e de comunicar. Particularmente, no caso das instituições de ensino, nesta situação, passaram de um modelo tradicional a um ensino a distância (Hub, 2020).

Em resumo, entendemos, à semelhança de diversos autores (*e.g.* Castells, 2009; Men & Bowen, 2007; Mintzberg, 2003) que a comunicação organizacional é influenciada pela sua estrutura e cultura, mas também por fatores internos e externos à comunicação, por exemplo, as alterações impostas pelos desafios e condicionalismos colocados pela covid-19.

1.3 Tipos e canais de comunicação nas organizações

Após a clarificação dos conceitos de estrutura e cultura organizacional e do modo como estes afetam a comunicação, procuramos, neste subcapítulo, explicar os tipos de comunicação e dos canais de comunicação organizacional (1.3.1), em particular na comunicação interna (1.3.1.2).

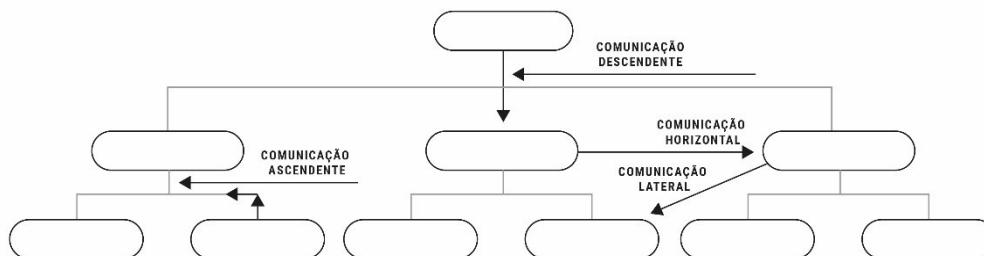
Comunicar, para além de tornar comum uma realidade através de um tipo de meio efetivo, requer a presença de um conjunto de elementos: um emissor ou fonte, um recetor ou destinatário, uma mensagem, um canal, uma situação ou circunstância e uma intenção, propósito ou necessidade (Thayer, 1976). Nas palavras de Chiavenato (2014, p. 316):

A palavra comunicação provém do latim (*communis*), que significa tornar comum. O comunicador procura estabelecer uma espécie de comunidade com o recetor. Assim, pode-se definir a comunicação como sendo transmissão de informação e compreensão mediante uso de símbolos comuns. Os símbolos comuns podem ser verbais ou não verbais. Assim, a comunicação é a transferência de informação e significado de uma pessoa para outra.

Segundo Bilhim (2008), a comunicação divide-se em dois tipos: formal, em que a transferência da informação se faz de acordo com a hierarquia, e informal, em que a transferência é feita de uma forma mais casual. A comunicação formal faz-se por quatro tipos de fluxos: o descendente, o horizontal, o ascendente e o lateral. O fluxo descendente respeita a hierarquia, do topo para a base, o ascendente que sobe a escada hierárquica, o

fluxo horizontal que ocorre entre os pares do mesmo nível hierárquico e o fluxo lateral que se processa entre vários níveis hierárquicos (Bilhim, 2008) (ver Figura 2).

Figura 2 - Organograma e comunicação formal.



Fonte: Bilhim (2008, p. 362).

No entendimento de Cunha et al. (2016), para além da formalidade e da informalidade da mensagem, é importante ter em conta o canal através do qual a mensagem é transmitida, ou seja, saber selecionar o meio de comunicação. Isto porque, no entendimento de McLuhan (1967, p. 10), “o meio é a mensagem”, e como tal, para garantir a eficiência (processo) e eficácia (resultado) da mensagem junto do recetor e da organização, há que considerar o meio ou tecnologia através do qual ela é transmitida, pois o mesmo irá moldar o processo comunicativo. Igualmente importante é considerar as características de quem emite e de quem recebe a informação, tendo sempre em conta que as pessoas vivenciam experiências diferentes ao longo da vida e que isso definirá a forma como irão interpretar determinada informação (Castells, 2009). A seleção dos meios de comunicação irá depender daquilo que a organização pretender atingir e do tipo de *stakeholders* a que se dirige.

Existem vários tipos de canais, tais como os seguintes exemplos: *team meetings* (reuniões), *e-mail* (*e-mail*), *intranet* (*intranet*), *internal social platforms and social media* (plataformas sociais internas e redes sociais), *video* (*vídeo*), *internal tv* (televisão interna), *print magazine* (revista), *notice boards* (quadros de notas), *text messaging* (mensagens de texto), *events* (eventos), *open forum* (fóruns), *site visits* (visitas externas), *voice-mail* (*voice-mail*), *web-casting* (*web-casting*), *teleconferencing* (teleconferência), *consultation forums* (fóruns de debate), *the rumour mill* (conversas de corredor), *workplace accessories* (acessórios do local de trabalho), *gimmicks & incentives* (truques e incentivos) e *policies & actions* (políticas e regulamentos) (FitzPatrick & Valskov, 2014). Na Tabela 2, encontram-se alguns exemplos de canais de comunicação utilizados nas organizações, apontando algumas vantagens e desvantagens.

Tabela 2 - *Vantagens e desvantagens dos canais de comunicação.*

Canal	Vantagens	Desvantagens
<i>Team Meetings</i> (Reuniões)	Comunicação pessoal; oportunidade de discussão; <i>feedback</i> ; questionar ideias; se a sessão for bem conduzida cria interação e envolvimento	Sucesso depende das competências do líder; Compromisso de tempo entre o gestor e a audiência
<i>E-mail</i> (E-mail)	Pode alcançar vários indivíduos de uma forma rápida; fácil de usar e eficaz; útil para informar	Pode levar à má interpretação; pode surgir a dúvida se o destinatário lê a mensagem; pode ser reencaminhado para outras entidades, não prioriza mensagens
<i>Intranet</i> (Intranet)	Rápido e Consistente; Bom para armazenamento da informação	Nem toda a gente tem acesso; as pessoas podem não ter tempo para ler as mensagens; as mensagens podem ficar desatualizadas
<i>Internal Social Platforms and Social Media</i> (Plataformas Sociais Internas e Redes Sociais)	Pode criar fortes comunidades além-fronteiras; fornece <i>feedback</i> ; ferramentas utilizadas por muitas pessoas	Precisa de ser monitorizado e potenciar diálogo e atividade
<i>Video</i> (Video)	Consistente; criativo; apela às emoções; torna pessoas e lugares acessíveis para uma audiência	Não é interativo; pouco envolvimento
<i>Internal TV</i> (Televisão Interna)	Pode ser envolvente e entregar mensagens num curto espaço de tempo	Dispendioso, nem toda a gente pode ter acesso a ver
<i>Print Magazine</i> (Revista)	Alcança a empresa no global; reforça a marca da empresa; pode refletir o <i>feedback</i> dos colaboradores	Pode não ser visto como credível; desafiante em ser relevante para toda a audiência
<i>Notice Boards</i> (Quadros de Mensagens)	Visível e chama a atenção; bom para dar instruções e informação	Pode não ser lido; pode perder impacto ao longo do tempo
<i>Text Messaging</i> (Mensagens de Texto)	Bom para alcançar trabalhadores remotos; bom para momentos de comunicação de crise	Pode aborrecer se for usado em exagero; linguagem pobre
<i>Events</i> (Eventos)	Oportunidade de fazer encontros cara a cara, flexível, pode incluir questões e respostas, promover espírito de equipa	Pode ser dispendioso, requer muito tempo para os organizadores, audiência
<i>Open Forum</i> (Fóruns)	Dá a oportunidade de levantar e discutir questões importantes, diálogo genuíno, permite às pessoas sentirem-se ouvidas	Os gestores podem-se sentir pouco confortáveis se as suas decisões não forem respeitadas
<i>Site Visits</i> (Visitas externas)	Promove o diálogo	Requer tempo
<i>Voice-mail</i> (Voice-mail)	Ajuda trabalhadores em estado remoto	Pessoas desistem se a mensagem for muito longa
<i>Web-casting</i> (Web-casting)	Pode envolver perguntas e respostas	Pode ser dispendioso, requer a tecnologia indicada
<i>Teleconferencing</i> (Teleconferência)	Permite o contacto de pessoas de vários lugares, com custo-benefício, diálogo, debate	Gerir <i>calls</i> pode ser difícil, as pessoas podem ficar relutantes em colocar questões
<i>Consultation Forums</i> (Fóruns de Debate)	Oportunidade em envolver o <i>staff</i> com questões-chave	Requer tempo para implementação

Canal	Vantagens	Desvantagens
<i>The Rumour Mill</i> (Conversas de Corredor)	É bom para perceber quais são os temas “escaldantes”	Não é a melhor forma dos colaboradores terem as informações
<i>Workplace Accessories</i> (Acessórios do local de trabalho)	Informação chave visível	Precisa de ser usada com moderação para ser eficaz
<i>Gimmicks & Incentives</i> (Truques e Incentivos)	Chama a atenção; potencia o envolvimento	Pode ser visto como um desperdício de dinheiro
<i>Policies & Actions</i> (Políticas e Ações)	As ações falam mais alto do que as palavras, enviam o forte sinal sobre as intenções da empresa	As ações falam mais alto do que as palavras, enviam o forte sinal sobre as intenções da empresa
<i>Monthly Briefing</i> (<i>Briefing</i> Mensal)	Destacam importantes ações	Informações gerais

Fonte: Adaptado de FitzPatrick e Valskov (2014, p. 104-111).

1.3.1 Comunicação organizacional

Ao longo dos anos, surgiram diversas definições e perspectivas de comunicação organizacional. Porém, é reconhecido existirem dificuldades para descrever um fenômeno tão abrangente e complexo, como o da partilha de significados nas organizações, uma vez que a comunicação toca várias áreas funcionais e estratégicas (Ruão, 1999).

A teorização sobre a comunicação organizacional passou por várias fases, desde o início do século XX até à atualidade. Dos anos de 1900 a 1940, vigorou a fase de preparação para a emancipação, de 1940 a 1970 a fase de identificação e consolidação, e de 1970 a 2000 a fase de maturidade e inovação (Ruão, 2016). A fase de preparação para emancipação correspondeu à fase dos estudos sobre as competências de comunicação. A segunda fase, a da identificação e consolidação, foi marcada pelo surgimento das primeiras publicações na área e dos primeiros cursos de licenciatura. Por fim, a fase de maturidade e inovação distinguiu-se pelo aumento da investigação empírica e de trabalhos de campo (Ruão, 2016, p. 19). Na seguinte tabela (Tabela 3) apresentamos, de forma sintetizada, algumas definições encontradas ao longo da literatura.

Tabela 3 - *Definições de comunicação organizacional.*

Autores	Definições de comunicação organizacional
Goldhaber (1990, p. 5)	<i>“the life-blood of the organization”</i>
Stohl (1995, p. 4)	“processo coletivo e interativo para gerar e interpretar mensagens.”
Kunsch (2003)	A comunicação organizacional tem ganho relevância no setor empresarial, passando de um simples fator a um dos principais em termos de eficiência e eficácia.
Rego (2010), Ruão (1999)	Sem comunicação não pode existir organização.
Bilhim, (2013)	A comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com os seus públicos.
FitzPatrick & Valskov (2014)	Para que a comunicação seja eficaz deve estar alinhada com a estratégia da organização.
Brandão (2008), Machado et al. (2014)	A comunicação nas organizações assume um papel decisivo e imprescindível na concretização dos objetivos pessoais e organizacionais.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na década de 1990, a comunicação organizacional era entendida por Goldhaber (1990, p. 5) como, “the life-blood of the organization” e “the oil that smooths the organization’s functions”². Na prática, era percebida como capaz de permitir que os diferentes membros de uma organização pudessem gerar e partilhar informação e por lhes conferir capacidade de cooperação e organização (Kreps, 1990).

Esta abordagem coincide com a terceira fase em que as organizações são vistas como sistemas abertos, mencionada no primeiro ponto. Goldhaber (1990, p. 16) destaca três pontos-chave que auxiliam a explicar a comunicação nas organizações:

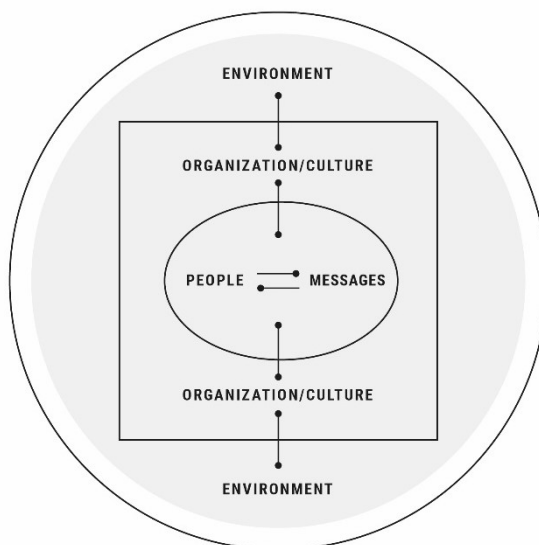
Influenced by and influences its environments, both internal (called culture) and external. Organization communication involves messages and their flow, purpose, direction, and media. Organizational communication involves people and their attitudes, feelings, relationships, and skills.³

Com base nestes três pontos, o autor defende que a comunicação organizacional engloba várias componentes internas e externas, que se influenciam mutuamente. Com base nestes três pontos, o autor defende que a comunicação organizacional engloba várias componentes internas e externas, que se influenciam mutuamente (ver Figura 3).

² Tradução: O sangue vital da organização e o óleo que suaviza as funções da organização.

³ Tradução: A comunicação organizacional ocorre num sistema complexo e aberto que é influenciado e que influencia o seu ambiente externo e interno (cultura organizacional); a comunicação organizacional envolve as mensagens, o fluxo, o propósito, a direção e os meios; e a comunicação organizacional implica pessoas, as suas atitudes, os seus sentimentos, as suas relações e as suas capacidades.

Figura 3- *Paradigma da comunicação organizacional.*



Fonte: Goldhaber (1990, p. 17).

Neste sentido, podemos entender a comunicação organizacional como um “processo coletivo e interativo para gerar e interpretar mensagens” (Stohl, 1995, p. 4) e que na prática acaba por abranger todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para comunicar, relacionar-se e interagir com os diferentes *stakeholders* (Bilhim, 2013).

Partindo da definição de comunicação organizacional de Ruão (2015, p. 120) como sendo “conjunto de mensagens trocadas entre a organização e os seus *stakeholders*-chave [que] permitem a criação de uma identificação social e promovem a projeção externa”, percebemos que a comunicação nas organizações assume um papel decisivo e imprescindível na concretização dos objetivos pessoais e organizacionais (Brandão, 2008; Machado et al., 2014). Na prática, “corresponde à comunicação de, para e na organização, assim como o seu nível meta comunicativo” (Oliveira & Ruão, 2014, p. 1018).

Assim, podemos dizer que a comunicação organizacional engloba todas as formas de comunicação com os colaboradores da organização e com os seus *stakeholders* externos, dividindo-se, de uma forma geral, em comunicação externa e comunicação interna.

1.3.1.1. Comunicação externa

A comunicação externa começa pela comunicação interna das organizações (FitzPatrick & Valskov, 2014), ou seja, é ou deve ser o reflexo do que se passa no interior da organização.

Segundo Bueno (2009, p. 6), “a comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores das organizações”. As organizações devem transmitir informações coerentes e adequadas ao ambiente externo, de forma a não prejudicar o seu desenvolvimento, ou seja, a cultura enquanto terreno simbólico de valores e crenças fornece textura e orientação às representações de identidade e de imagem – e a imagem – ou a representação-reflexo da projeção organizacional (Ruão, 2016) (ver Figura 4).

Figura 4 -Traços da expressividade organizacional: comunicação, cultura e imagem.



Fonte: Ruão, 2016, p. 61.

Na prática, trata-se de uma ferramenta poderosa da organização para dialogar com os *stakeholders*, englobando toda a informação relacionada com as atividades desenvolvidas. Além disso, é responsável pelo posicionamento, pela imagem e por comunicar com a sociedade e organizações de forma mais detalhada. Este processo é importante para as empresas, uma vez que tem como principal função oferecer aos públicos externos informações que contribuam para construir uma imagem positiva da mesma (Michel et al., 2013). Assim, destaca-se a seleção da informação, o mapeamento e a transparência no processo de comunicação na implementação da comunicação externa (Kunsch, 2003).

A sociedade, nos dias de hoje, exige às organizações valores como: transparência, qualidade, confiabilidade, clareza, equilíbrio, rapidez, cordialidade, respeito e responsabilidade social. Estes pilares contribuirão para uma boa reputação e lealdade às empresas (Michel et al., 2013). Como tal, a informação assume-se como um fator estratégico

para a expressão da identidade, da cultura, da missão, da visão e dos valores da organização. Deste modo, através da comunicação é possível mapear os interesses sociais para conseguir responder às expectativas da comunidade. A transparência no processo de comunicação com os públicos e a sociedade é mais um indicador de que a empresa não tem nada a esconder. Cumpre as suas funções sociais e está em dia com suas obrigações, ajudando a conciliar os objetivos da empresa com as expectativas dos seus *stakeholders*.

1.3.1.2. Comunicação interna

A comunicação interna, uma das componentes da comunicação organizacional, é um tema complexo e que, apesar da extensa bibliografia e investigação existentes, carece de alguma atenção, principalmente no âmbito das organizações educativas (o foco do nosso estudo), tendo também sido uma componente relevante no âmbito da pandemia. Portanto, esta é uma das razões para nos focarmos nesta temática.

Percorrendo novamente algumas definições de forma cronológica, o autor Villafãne (1998, pp. 243-247) indica que a comunicação interna deve:

- i. traduzir-se através de um envolvimento expressivo, de modo que os colaboradores se sintam reconhecidos no lugar que ocupam na organização e conseqüentemente integrados;
- ii. proporcionar harmonia nas ações organizacionais, garantindo a coerência com os objetivos e valores da organização;
- iii. ajudar na mudança de atitudes que se revelem necessárias face a novos desafios que surjam;
- iv. sensibilizar os colaboradores para os objetivos principais da organização de modo que estes se empenhem com dedicação, dentro das suas competências; havendo uma identificação com os objetivos organizacionais, verifica-se um maior envolvimento das partes na organização.

Para além da comunicação interna requerer estes processos de envolvimento, harmonia, estar em conformidade com os objetivos organizacionais, também implica o estabelecimento de relações:

(...) não só entre pessoas do ponto de vista físico, mas essencialmente, entre as mesmas e a empresa enquanto pessoa moral. Estas relações não influenciam unicamente a vida das pessoas, elas são também a constituição da pessoa moral – empresa – moral porque possui uma identidade, uma personalidade, história e

valores determinados por um lado, pelas condições da criação e pelos seus fundadores, e por outro lado, pelo quotidiano onde pertencem as visões individuais e coletivas. (Almeida, 2000, p. 35)

Kunsch (2003) menciona que a comunicação interna pressupõe tornar possível toda a interação entre a organização e os colaboradores, utilizando ferramentas da comunicação institucional e até de comunicação mercadológica. A comunicação organizacional engloba todas estas formas de comunicação (interna, institucional e mercadológica), com o objetivo de contribuir para a imagem e identidade da organização, usando muitas vezes ferramentas do marketing.

Particularmente em relação à comunicação interna, consideramos que deve promover o bem-estar dos colaboradores da empresa e um ambiente de trabalho agradável, visto que estes passam a maior parte do dia na organização. Agilizar os processos de comunicação e promover a integração dos diferentes setores faz parte das funções da comunicação interna (Kunsch, 1997). Almeida (2003, p. 35) indica que a comunicação interna se tornou uma necessidade, uma crença e uma vontade:

(...) uma necessidade, porque é essencial na coordenação de atividades na qualidade de processos e produtos, no clima interno, ou na inovação; uma crença, porque é portadora de soluções, sendo necessário convencer toda a hierarquia que se tornou um imperativo gerir a comunicação interna; uma vontade porque tem de ser pensada, controlada, gerida através de escolhas estratégicas.

Rodríguez et al. (2006) referem também que os processos comunicativos realizados no interior das organizações constituem a comunicação interna e têm como finalidade criar estabilidade na organização, de forma a atingir os objetivos pretendidos, mantendo a cultura (valores e crenças) da mesma.

No entanto, importa realçar que o termo comunicação interna é muitas vezes confundido com comunicação organizacional, comunicação corporativa ou comunicação estratégica, por exemplo. Inicialmente, a comunicação interna tinha uma função meramente operacional de difusão de informação. Atualmente, podemos afirmar que o seu carácter é muito mais estratégico e relevante por esse mesmo motivo:

Os profissionais de comunicação interna vêem-na como uma área importante e desafiante que influencia a capacidade de uma organização para envolver os seus colaboradores; já os autores de áreas de gestão e de negócio vêem-na como um processo fundamental para as organizações. (Welch & Jackson, 2007, p. 177)

Devido à sua crescente importância, tentaremos explicar as diferenças entre comunicação organizacional, comunicação corporativa, comunicação interna e comunicação estratégica. Como vimos anteriormente, a comunicação organizacional é uma área de estudo com foco no contexto das organizações e em todos os fluxos de comunicação organizacionais. Relativamente à comunicação corporativa, segundo Welch e Jackson (2007), devemos olhá-la de um ponto de vista mais abrangente e considerá-la como um instrumento de gestão para comunicar interna e externamente, permitindo criar relações com grupos e ou indivíduos com os quais a empresa está relacionada.

A comunicação estratégica auxilia no alcance da missão das organizações (Silva et al., 2016), tem em conta os objetivos organizacionais e os seus recursos humanos (Neiva, 2018). Segundo Brandão (2018), a mesma deve estar voltada para a sociedade, implicando um conhecimento profundo da organização, da sua identidade, cultura e valores. Deve ser um caminho que envolve todas as ações dentro e para fora da organização, tendo sempre em conta a dimensão humana. Segundo Oliveira e Ruão (2014), a comunicação estratégica é um campo maior que abrange o ensino, os estudos da Comunicação Organizacional, da Comunicação Corporativa e da Comunicação de Negócio. Para estes autores:

A comunicação Organizacional refere-se à comunicação de, para e na organização, assim como o nível meta comunicativo. As Relações Públicas dedicam-se à relação entre a organização e os seus públicos. A Comunicação Corporativa defende a perspetiva integradora das fontes de mensagens organizacionais. E a Comunicação de Negócio entende a comunicação ao serviço do sentido de transação comercial. Em qualquer dos casos, contudo, o uso intencional da comunicação está presente. (Oliveira & Ruão, 2014, p. 1018)

A comunicação interna foi referida por Welch e Jackson (2007, pp. 177-198) como “as transações comunicacionais, entre indivíduos e/ou grupos a vários níveis e em diferentes áreas de especialização, que pretendem desenhar e redesenhar as organizações por forma a implementar projetos e a coordenar as atividades diárias.” A comunicação interna deve, também, ser responsável pela estimulação de relacionamentos ativos entre os seus colaboradores. Segundo Melo (2011), os principais objetivos da comunicação interna são: tornar influentes, informados e integrados todos os colaboradores da empresa; possibilitar-lhes o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente de trabalho; tornar determinante a presença dos colaboradores de uma organização no desenvolvimento do negócio; facilitar a comunicação empresarial, deixando-a clara e objetiva para o público interno.

A comunicação interna tem-se tornado imprescindível para as organizações. Existe uma necessidade de tornar os funcionários influentes, integrados e informados sobre o que acontece na empresa, fazendo-os sentir-se parte dela. Por meio da comunicação interna, torna-se possível estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente entre a direção da organização e o seu público interno e entre os próprios elementos que integram este público. Uma boa liderança da organização é essencial para uma excelente comunicação com o seu *staff* (FitzPatrick & Valskov, 2014).

Apesar de, em 1994, Larkin e Larkin afirmarem que cinco décadas de investigação provam a importância de comunicar, e que esta está muito dependente dos supervisores, no nosso entendimento, algumas organizações, atualmente, não preparam bem as suas chefias para a importância da responsabilidade de comunicação e para a importância de comunicar de forma eficaz. Por isso, consideramos que é crucial existirem profissionais de comunicação, para ajudar a fornecer mensagens, estrutura e *coaching*. Os gestores devem ter a capacidade de ter conversas frente a frente com os seus subordinados.

Thornhill et al. (1996) referem que todas as organizações procuram implícita ou explicitamente o compromisso dos seus colaboradores. Um dos caminhos mais utilizados para que esse objetivo seja alcançado é através da comunicação interna. Para que os colaboradores se sintam envolvidos, necessitam de receber informações que lhes permitam perceber e aceitar o seu papel na organização, pedindo para isso mais e melhor comunicação. Assim, a comunicação interna assume como principal foco a partilha de informação, a construção da compreensão, a criação de envolvimento e compromisso e idealmente atingir um resultado desejado (FitzPatrick & Valskov, 2014).

Allen e Meyer (1991) desenvolveram uma teoria do compromisso organizacional, em que se espera que os colaboradores da organização tenham um comportamento de envolvimento e de compromisso. Este modelo tem por base três componentes: afetiva, normativa e instrumental. Estes autores referem que o compromisso organizacional é definido como um estado psicológico que caracteriza a relação dos colaboradores com a organização e as implicações da decisão de continuar membro da organização. Segundo Meyer e Herscovitch (2001, p. 301), compromisso organizacional é:

(...) a força que liga o indivíduo a um curso de ação com relevância para um ou mais públicos. Como tal, o comprometimento distingue-se das várias formas de motivação e atitudes, podendo influenciar o comportamento mesmo na ausência de motivação extrínseca ou atitudes positivas.

Podemos acrescentar que o compromisso é fundamentalmente o casamento de objetivos entre a organização e o colaborador. Segundo Dessler (1996, p. 16):

Poucos argumentariam com o facto de a forma mais poderosa de garantir a execução correta do trabalho da organização é sincronizar as suas metas com as dos colaboradores – garantir por outras palavras, que os dois conjuntos de metas sejam essencialmente as mesmas, de modo que, ao procurar realizar as suas próprias metas, o colaborador procure também realizar as da organização. Criar comprometimento significa criar tal síntese.

Deste modo, segundo Duterme (2002), a comunicação interna deve estar alinhada com a estratégia global da organização e deve auxiliar os vários campos de atuação. A sua função estratégica possibilita o envolvimento de todos os membros da organização, contribuindo para uma imagem e uma cultura organizacional comum. A comunicação interna mostra como projetar e implementar uma estratégia que levará os funcionários a estarem empenhados e motivados, a terem maior produtividade e melhor desempenho no negócio e, conseqüentemente, aumentar o bem-estar dos colaboradores (Cowan, 2017).

Portanto, é importante que a comunicação interna tenha por base uma estratégia e para isso, é essencial ter um plano. Na prática, o plano de comunicação interna deverá contribuir para uma redução da incerteza, para o aumento do sentimento de pertença e para a motivação dos colaboradores. Mas é fundamental que o plano contemple as características e necessidades dos colaboradores, tendo em conta para quem se está a comunicar (Ribeiro & Ferreira, 2013).

Relativamente ao departamento de Comunicação Interna, tem-se vindo a discutir se faz mais sentido que esta área seja tratada no departamento de Recursos Humanos (RH) ou no de Comunicação. Não existe um consenso ou uniformização. Quando o *employee engagement*⁴ é uma preocupação da organização, faz sentido a comunicação interna pertencer ao departamento de RH, por outro lado, normalmente fará parte do departamento de Comunicação externa ou de Marketing, que tem uma visão mais focada nos *stakeholders* e nos *social media* (FitzPatrick & Valskov, 2014). Relativamente ao Departamento/Área da Comunicação Interna, Elias e Mascaray (2003) dizem-nos que ficará ao critério de cada empresa decidir se fará, ou não, sentido que exista dependência de uma área destinada à Comunicação Interna, considerando a transversalidade que a intracomunicação implica: a envolvimento de membros dos vários departamentos da empresa para a implementação do

⁴ Tradução: Envolvimento dos colaboradores

plano de comunicação. Para os autores, não deixaria de existir um Departamento de Comunicação Interna, justificando a necessidade de existência do mesmo para “pilotar e dinamizar” (Elias & Mascaray, 2003, pp. 59-65) os projetos a implementar.

No entanto, considerando a vasta e completa equipa envolvida na implementação de um plano estratégico de comunicação, ambos os autores Elias e Mascaray (2003) questionam se fará sentido ter uma equipa somente destinada à comunicação interna e acrescentam que esta decisão deverá ficar ao critério de cada organização que, melhor que ninguém, conhece a sua própria realidade. No entanto, importa ter presente a natureza da organização, ou seja, no caso de organizações educativas (tipo de organizações que iremos desenvolver no capítulo 2) consideramos relevante existir um departamento de Comunicação focado em todas as atividades relacionadas e necessárias a desenvolver e a executar.

Em suma, Elias e Mascaray (2003) referem que “ao departamento de Comunicação Interna está reservado um importante papel na intracomunicação: inicialmente, um papel dinamizador e de gestão das condições propícias para fazer com que a comunicação se enraíze ao longo da empresa” (p. 65) e, num segundo momento, depois de cumprida a primeira etapa, “o papel a desempenhar será mais de consultoria e assessoria” (p. 65), portanto, de acompanhamento. Por fim, os principais objetivos da intracomunicação passam por conseguir uma comunicação interna estratégica (e não tanto operacional), transversal, mais efetiva e com menos barreiras. Além disso, pretende contribuir para que haja uma maior facilidade da empresa na adaptação à mudança, acompanhando sempre a estratégia e os objetivos estabelecidos.

1.4 A importância da eficácia e da liderança na comunicação interna

A comunicação organizacional tem ganho relevância no setor empresarial, passando de um simples fator a um dos principais em termos de eficiência e eficácia (Kunsch, 2003), tornando-se num elemento fundamental e estratégico na gestão organizacional (Beirão, 2008; Kunsch, 2018), no qual, tem suscitado o estudo de processos de comunicação eficazes nas organizações (Yeomans & FitzPatrick, 2017).

A eficácia da comunicação envolve mais do que comunicação vertical, fluxo descendente (*top-down communication*), requer que as mensagens, para além de serem recebidas, sejam compreendidas. A comunicação é considerada eficaz quando ocorre o fluxo bidirecional fomentando o *feedback* (Subandi et al., 2018). O fluxo de comunicação eficaz

é especialmente importante quando a tipologia do trabalho exige a cooperação entre os vários colaboradores (Stacho et al., 2019) e quando existe confiança (Chandra et al., 2018).

Segundo Thayer (1979, p. 161), a eficácia da comunicação pode ser avaliada ao nível intrapessoal, interpessoal, tecnológico ou organizacional e deve ser determinada pelo:

- a) O valor ou utilidade (para os outros) dos recursos que cada um dos participantes leva ao encontro – intelectuais, de atitudes, comunicacionais, *etc.*;
- b) o relativo compromisso para com a empresa cooperativa que cada um dos participantes assume – sem qualquer objetivo específico diante dos outros, exceto o de cooperar com eles para a realização de uma experiência comunicativa mutuamente vantajosa.

É importante que a comunicação de uma organização seja eficaz a todos os níveis, vertical ou horizontal, com o intuito de cumprir em boas condições as solicitações internas e externas de acordo com os objetivos organizacionais (Niculae et al., 2006, citado em Bharadwaj, 2014). É duvidoso que uma organização tenha sucesso sem que a sua comunicação seja eficaz (Chandra et al., 2018; Günbayi, 2007).

Segundo Stoner e Freeman (1999), são quatro os fatores que influenciam a eficácia da comunicação nas organizações: canais formais da comunicação, estrutura de autoridade, especialização do trabalho e propriedade da informação. Dito por outras palavras, é mais difícil garantir uma comunicação eficaz nas organizações maiores comparativamente às mais pequenas, uma vez que os canais formais agilizam este processo e facilitam o controlo do tipo de informação que circula (propriedade da informação). Na prática, a estrutura de autoridade respeita as hierarquias, ajudando a indicar o que se comunica a quem, e a direcionar a comunicação entre grupos.

Para Pelcenter (1997), a comunicação eficaz deve passar pelo reconhecimento das necessidades, pela definição de objetivos e pela escolha dos meios. Para que a comunicação seja eficaz numa organização, é essencial existir um plano que tenha em conta as expectativas e as necessidades dos *stakeholders*. Em cada organização existe um conjunto de colaboradores que é preciso compreender, conhecer, saber o que pensam e o que sentem.

Uma comunicação eficaz torna-se indispensável à organização, uma vez que: controla formal e informalmente o comportamento dos membros da organização; motiva os colaboradores ao esclarecê-los sobre o que devem fazer; ao dar-lhes *feedback* do grau da sua realização, vai ao encontro das necessidades de afiliação que todo o ser humano tem; fornece a informação necessária à tomada de decisão (Bilhim, 2008). Assim, consideramos, à

semelhança de Dzamtoska et al. (2013), que a eficácia da comunicação é essencial para as práticas eficientes da organização. Quando a comunicação é eficaz, a informação flui com maior facilidade e qualidade, potencia a criação de melhores relações, proporciona um melhor ambiente organizacional, promove a colaboração, a coesão (Yap et al., 2016) e tem um impacto positivo no envolvimento entre os colaboradores (Welch, 2012). A eficácia da comunicação assegura-se de que as mensagens são recebidas e compreendidas pelos colaboradores (Yeomans & FitzPatrick, 2017).

A eficácia da comunicação pode assegurar a produtividade, a redução de absentismo e os custos, proporcionando inovação e qualidade dos serviços (Argenti, 2007). Portanto, a sua falta traz problemas às organizações e, como tal, é importante que esteja alinhada com a estratégia das mesmas (FitzPatrick & Valskov, 2014) e seja uma prioridade em termos de objetivos (Hitka et al., 2018).

Neste sentido, para além da importância de haver uma comunicação boa e eficaz, é essencial que as organizações tenham uma boa liderança. A eficácia dos líderes está dependente da eficácia comunicacional (Rego, 2010), mas no nosso entendimento esta relação é recíproca. Segundo o estudo dos autores Norman et al. (2010), se o líder for transparente, os outros têm mais facilidade de o perceberem como eficaz. O tema da liderança organizacional tem sido alvo de muitos estudos, mas existem poucos no âmbito das organizações educativas (ver capítulo 2) (Costa et al., 2000). Neste seguimento, Rego (2010, pp. 38-39) mencionou que:

A posse de determinadas competências comunicacionais pode aumentar as probabilidades de um líder comunicar de um modo mais eficaz e alcançar melhores resultados. (...) os líderes com boas competências comunicacionais aproveitam e mobilizam mais eficazmente as energias e as capacidades dos interlocutores.

Deste modo, a liderança tem o papel de aumentar a eficácia do fluxo de informações, usando os canais de comunicação formais, e de criar condições para uma comunicação informal eficaz (Stacho et al., 2019). É importante ter noção de como é que as mensagens são conduzidas entre os colaboradores e da forma como se comunicam as informações (Bueno, 2003). Segundo Rego (2010, p. 74), uma “boa comunicação é aquela em que emissor e recetor alcançam o mesmo significado em torno da mesma palavra ou gesto (...) se as interpretações forem diferentes, a comunicação é ineficaz.”

É importante termos uma boa comunicação ao nível pessoal e ao nível profissional, tal como Markovic e Salamzadeh (2020, p. 27) referem que ao cuidarmos da comunicação, o sucesso virá por si só: “Take care of communication and success shall take care of itself”⁵.

Na Tabela 4 apresentamos um resumo dos critérios que ajudam a medir a eficácia da comunicação interna nas organizações.

Tabela 4 - *Critérios para medir a eficácia da Comunicação Interna.*

Eficácia de Comunicação	Autores
Sensibilizar os colaboradores dos objetivos principais da organização	Villafãne (1998)
Ajudar na mudança de atitudes	Villafãne (1998)
Informação Partilhada	Melo (2011) e FitzPatrick & Valskov (2014)
Criar envolvimento e compromisso	Villafãne (1998); FitzPatrick & Valskov (2014)
Propriedade da informação	Stoner e Freeman (1999)
Especialização do trabalho	Stoner e Freeman (1999)
Estrutura de autoridade	Stoner e Freeman (1999)
Canais formais da comunicação	Stoner e Freeman (1999)
Informação para tomada de decisão	Bilhim (2008)
<i>Feedback</i>	Bilhim (20083)
Bom ambiente organizacional	Villafãne (1998); Yap, Abdul-Rahman, & Chen (2016)
Boas relações, colaboração e coesão	Yap, Abdul-Rahman, & Chen (2016)
Fluidez e qualidade de informação	Yap, Abdul-Rahman, & Chen (2016)
Receção e compreensão de mensagens	Yeomans & FitzPatrick (2017)
Confiança	Lee Thayer (1979)
Cooperação	Lee Thayer (1979)

Fonte: Elaborado pela autora.

Cada liderança em cada organização tem as suas particularidades. O que é considerado comunicacionalmente eficaz numa cultura organizacional pode suscitar efeitos menos positivos noutras culturas. Nas escolas, não é exceção. Como tal, é importante também considerar a sua liderança. As organizações escolares vão para além da dimensão de instrução e de ensino. A liderança educativa e pedagógica “não é só como um meio para o desenvolvimento de uma ação pedagógica nas escolas, mas a conceber a própria liderança como objeto de ação pedagógica” (Costa et al., 2000, p. 27). Este tipo de liderança é antagónico às visões mecanicistas e hierárquicas. Estes autores sugerem seis quadrantes de liderança nas escolas: a liderança dispersa, a relatividade da liderança, a liderança e

⁵ Tradução: Tomar conta da comunicação e o sucesso trata de si próprio

democracia, a liderança e colegialidade docente, a liderança enquanto saber especializado. A liderança dispersa corresponde ao facto de ser um fenómeno que percorre os diversos níveis, setores e agrupamentos da organização escolar. A sua relatividade é por ser um conceito pouco linear, pois varia de acordo com a cultura, organização, país. Quanto à liderança e democracia, a escola presssupõe um conjunto de princípios de igualdade, autonomia, e justiça, nos quais a liderança deve fomentar. A liderança e a colegialidade docente estão assentes no facto de a liderança poder fomentar a autonomia dos docentes, o apelo à colaboração, ao respeito das autonomias individuais e grupais. E, por fim, a liderança enquanto saber especializado é uma prática que se aprende, é necessária formação.

Em suma, neste capítulo foi mencionado o papel que a comunicação tem nas organizações, os modelos existentes e a evolução da mesma. Costatámos que a comunicação organizacional não é estática e é influenciada por fatores externos e internos à organização, como a estrutura e a cultura. Para além da comunicação organizacional, também foram desenvolvidos os conceitos de comunicação externa e interna existindo por vezes muitas sobreposições e diferentes formulações dos conceitos. Além disso, foi referido a importância da comunicação ser eficaz e ser essencial considerar a liderança organizacional.

CAPÍTULO 2. COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

Neste capítulo fizemos um enquadramento das especificidades das organizações educativas e da transformação digital que tem ocorrido nas mesmas, bem como da importância e dos desafios da comunicação nestas organizações.

2.1 Especificidades das organizações educativas

A escola, enquanto espaço organizado para a comunicação de conhecimento (Étienne & Amiel, 1995), deve ser entendida como uma organização, mas também como “uma territorialidade espacial e cultural, onde se exprime o jogo dos atores educativos internos e externos” (Nóvoa, 1992, p. 16). Na prática, trata-se de um lugar privilegiado para a comunicação entre os vários *stakeholders* internos (*e.g.* direção, professores, alunos, colaboradores não docentes, encarregados de educação) e externos (*e.g.* sociedade, fundadores e Ministério da Educação) (Tohidi et al., 2010). Apesar disso, cada organização educativa tem as suas características e dinâmicas próprias, subjugando-se “às pressões e às expectativas da sociedade civil em geral e dos seus utilizadores em particular” (Costa, 1996, p. 7). Para Costa et al. (2000, p. 140) a escola é:

Uma organização estruturada em órgãos, cargos, relações funcionais, níveis hierárquicos (...) Tem uma estrutura. Tem processos de observação e medição que coletam informações acerca do estado interno da organização, do ambiente em que a organização opera e da relação entre a organização e o referido ambiente. Tem processos de comunicação através dos quais flui a informação.

Além disso, Costa et al. (2000) referem que a escola corresponde a um “edifício ou estabelecimento onde se pratica a aprendizagem sistemática de pré-determinados ou ocasionais saberes e do conjunto dos professores e dos alunos. Estes, por vias dos primeiros, aprendem os saberes de que carecem” (p. 137). As organizações educativas não produzem produtos concretos, não têm ou não devem ter como objetivo principal dar lucro, mas ensinar, formar pessoas e cidadãos. Estas determinam comportamentos de cariz social, cultural, estrutural e relacional. Além disso, potenciam o pensamento crítico, científico e criativo (Habaci et al., 2013). Lima (2011, p. 15) indica que:

(...) compreender a escola como organização educativa especializada exige a consideração da sua historicidade enquanto unidade social artificialmente construída e das suas especificidades em termos de políticas e objetivos educacionais, de tecnologias pedagógicas e de processos didáticos, de estruturas de controlo e de coordenação do trabalho discente, *etc.*

Em termos de estrutura, as organizações educativas têm sofrido muitas alterações nas últimas décadas (Claro, 2015), particularmente após a revolução do 25 de abril de 1974 (Redondo, 2016). Com a Constituição de 1976, foram estabelecidas em Portugal as primeiras normas que deram suporte ao chamado Ensino Particular e Cooperativo de nível não superior, promovendo a dinamização da inovação em educação e a autonomia deste tipo de escolas - DL nº152/2013. As escolas do Ensino Particular e Cooperativo gozam de autonomia pedagógica, administrativa e financeira. Nos anos 1990, o DL nº115-A/98 aprovou o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, bem como dos respetivos agrupamentos. A rede pública das escolas está dependente da Administração Central, das Regiões Autónomas e das Autarquias Locais, englobando o pré-escolar, o ensino básico, o ensino secundário e o superior. A rede privada integra os estabelecimentos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário que funcionam no âmbito do ensino particular e cooperativo (EPC), em instituições particulares de solidariedade social (IPSS) e em instituições sem fins lucrativos, bem como os estabelecimentos de ensino superior, pertencentes a entidades particulares e cooperativas⁶. Estas estão sob a tutela do Ministério da Educação.

Segundo Costa et al. (2000, p. 140), a escola/comunidade educativa “está compreensivelmente subordinada à Administração Educativa, como são intitulados os serviços e organismos centrais do Ministério da Educação”.

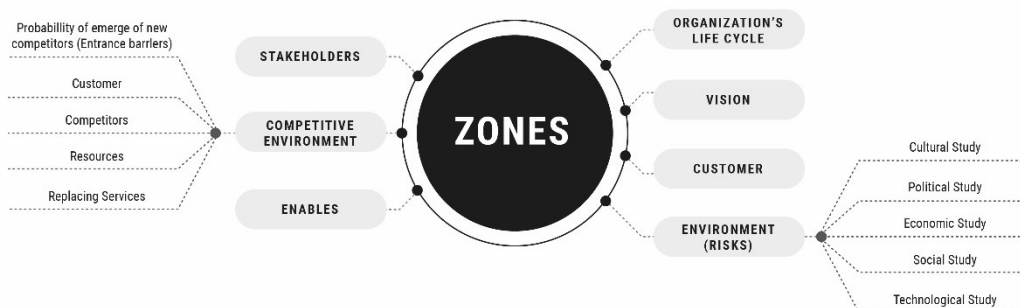
De acordo com Bray et al. (2007), as organizações educativas são compostas pelas seguintes componentes principais: estrutura organizacional, liderança, gestão e processos de decisão, *curriculum* (plano pedagógico), ensino e aprendizagem. O primeiro elemento engloba, por exemplo, recursos físicos e tecnológicos, recursos financeiros, alunos, *staff*, ferramentas curriculares (*curriculum frameworks*). O segundo corresponde às posições hierárquicas, aos processos de decisão, ao estilo de liderança, ao planeamento, à comunicação interpessoal. O terceiro aos objetivos, à integração, à diferenciação, à relevância. O quarto corresponde ao plano pedagógico que pode variar principalmente nas organizações educativas privadas. Por fim, o quinto envolve as relações estabelecidas

⁶ Informação disponível em: https://www.igec.mec.pt/content_faqs.asp?BtreeID=04/01&auxID=#faq0

professor-aluno, professor-casa (encarregados de educação) e os resultados da aprendizagem (Bray et al., 2007, p. 287).

No geral, as escolas têm uma estrutura simples, mas em escolas maiores já existe a necessidade de uma estrutura maior (James et al., 2006). As suas condições físicas têm algumas semelhanças com outras organizações, mas acabam por ter as suas características próprias, “alguns condicionalismos sociais, legais, organizativos e psicológicos comuns que lhe conferem uma diferenciação relativamente a outras instituições” (Guerra, 2002, p. 12). Além disso, cada uma também tem a sua cultura organizacional que engloba crenças de comportamento, atitudes, suporte de gestão, liderança de apoio, satisfação e abordagem inovadora (Caliskan & Zhu, 2019). É um processo de construção, no qual é preciso que haja condições de comunicação, motivação, participação e formação (Pescaru & Pescaru, 2017). Segundo Tohidi et al. (2010), as organizações educativas podem analisar a sua estratégia em sete componentes (*stakeholders*, ambiente competitivo, pontos fortes e fracos, ciclo de vida organizacional, visão, clientes [entendido como atração de estudantes, e, portanto, mais especificamente os encarregados de educação que são os decisores] e identificar oportunidades e ameaças) (a este propósito ver Figura 5).

Figura 5 - Organizações educativas balance score card.



Fonte: Tohidi et al., 2010, p. 5545.

O *balanced score card* é uma ferramenta estratégica utilizada nas organizações, e neste caso aplicada às organizações educativas. Ajuda a resolver problemas e aumenta a eficácia e a eficiência das mesmas. Os autores referem que as escolas são organizações com muitos problemas, existe falta de processos padronizados (*standard*) e têm muitas particularidades. O *balance score card* ajuda a medir o desempenho de ativos intangíveis das organizações. Em 2010, no estudo desenvolvido por Tohidi et al. (2010), no Irão, as escolas eram conhecidas por aplicarem métodos de gestão mais tradicionais, olhando mais para a parte financeira (ativos tangíveis) e esquecendo os ativos intangíveis. Neste

estudo é mostrado como esta ferramenta foi utilizada e os benefícios que advêm. Apesar de existirem outros métodos estratégicos, no estudo foi mencionado que esta ferramenta ajuda as organizações educativas a focarem-se em alguns serviços educacionais estratégicos, em vez de fornecer vários serviços de baixa qualidade, ajuda a que o plano anual fique em equilíbrio e que exista um aumento do envolvimento pessoal nas tomadas de decisão.

No entanto, importa realçar que a aplicabilidade do modelo em organizações com lucro (a maioria privadas) ou sem lucro tem diferenças. No caso de organizações educativas privadas, importa começar por analisar o ambiente competitivo, ou seja, avaliar e conhecer os seus concorrentes e clientes (nestas organizações, correspondem à atração de estudantes talentosos - *customers* na Figura 5 - e a sua satisfação é importante) e avaliar a entrada de novos concorrentes. Nestes casos, é importante que as organizações educativas definam os seus objetivos a curto, médio e longo prazo, para saberem onde e quando pretendem alcançar e que identifiquem as suas forças e fraquezas (esta valência corresponde ao item *enablers* na figura), nomeadamente o espaço físico, a contratação de professores eficazes, o método de ensino, a componente financeira, são exemplos de forças das organizações educativas e que estas vão conseguindo controlar. Além disso, é importante atrair estudantes e neste caso encarregados de educação para a organização (corresponde ao item *customers* na figura), potenciando um ambiente competitivo (Tohidi et al., 2010). Para além de ser importante identificar as forças e as fraquezas, as oportunidades e as ameaças não são exceção (corresponde ao item *environment risks* da figura). Estas últimas componentes são mais difíceis de controlar, pois estão dependentes de fatores externos, podendo ser divididas em cinco campos: económico, político, social, cultural e tecnológico. As organizações educativas estão em constante mudança e podem ser condicionadas pela situação económica, política, cultural e tecnológica do país. Focando neste último ponto, as organizações educativas são, segundo os autores, suscetíveis às tecnologias de informação e de comunicação (Alves & Pintassilgo, 2015), impactando as formas de ensinar, de aprender e de trabalhar (Marcum, 2014).

No nosso entendimento, a gestão nas escolas é uma tarefa complexa e desafiante devido às suas particularidades ao nível: da identidade, filosofias educativas a adotar, recursos humanos, estrutura e cultura organizacionais. Existem muitas variáveis a considerar e a trabalhar constantemente. Para além da gestão dos fatores internos, existe

também o surgimento de fatores externos, como a transformação digital que iremos desenvolver em seguida.

2.2 Transformação digital nas organizações educativas

No século XXI, conhecido pela idade digital (Balyer & Öz, 2018), a transformação digital e as tecnologias digitais tornaram-se parte integrante da vida das pessoas (Orekhov, 2020), resultando em profundas transformações nos vários aspetos da vida quotidiana. Na prática, assumem-se como pervasivas, de tal modo que acabam por ter influência em todas as instituições e esferas da sociedade (Hepp, 2012; Lundby, 2009), assumindo um papel quase omnipresente.

As tecnologias digitais, ao transformarem aos poucos a sociedade, também se refletem na atividade educativa (Oliveira & Moura, 2015), uma das primeiras áreas nas quais o digital teve impacto (a Internet inicialmente ligava universidades), mas nunca se conseguiu uma verdadeira transformação digital (Navaridas-Nalda et al., 2020). A integração das tecnologias digitais nas organizações educativas faz-se em várias dimensões da escola (Lagarto, 2007). Trata--se de um processo de integração lento, complexo, mas que promove o desenvolvimento da organização escolar e curricular.

Ao longo dos anos, a literatura tem abordado os efeitos positivos da integração das tecnologias digitais nas organizações educativas. A sua introdução contribui para o aumento da eficácia, mas também para a melhoria da qualidade de vida e da formação dos trabalhadores (Madrid, 1995, citado em Lopes, 2013). Além disso, as tecnologias usadas pelas crianças promovem a colaboração, a interação com outros e o seu desenvolvimento multicultural (Hsin et al., 2014). As tecnologias ampliam verdadeiramente as capacidades cognitivas individuais e sociais para comunicar, produzir e expressar opiniões e ideias (Conselho Nacional de Educação, 2016).

Os autores Bento e Ferreira (2020) são dos que mostram alguns exemplos de tecnologias digitais e o benefício que das mesmas advém. A *app Padlet*, uma aplicação usada no âmbito do Clube Ciência Viva, potenciou a proximidade, a partilha entre todos os elementos da comunidade escolar (Bento & Ferreira, 2020). A *app* Dicionário da Porto Editora é uma aplicação utilizada para fins de esclarecimento de significado de determinada palavra de um texto, por exemplo (Gomes & Bento, 2020). A *Google Classroom* é uma plataforma que tem sido bastante utilizada tanto no ensino a distância

como no presencial, para comunicar, interagir e disponibilizar informação. As tecnologias promovem a colaboração e a partilha entre os elementos da comunidade educativa (Bento et al., 2020). Quando um aluno não sabe usar ou tem dificuldade, tenta procurar auxílio junto de um colega próximo.

Os avanços das tecnologias trazem consigo oportunidades adicionais, que visam facilitar e enriquecer as experiências dos alunos nas escolas, no processo de interação e de aprendizagem face ao sistema tradicional de educação. As experiências relacionadas com o uso das TIC podem trazer a possibilidade de uma melhoria da qualidade da educação (Molina & Schlemmer, 2011) e potenciar uma profunda dinâmica da comunicação interna nas próprias organizações (Baldissera, 2017) que acaba por afetar a forma de comunicar e de colaborar (Schwarz Müller et al., 2018).

A gamificação (*gamification*) e a aprendizagem móvel ou integração das tecnologias móveis no contexto educativo (*mobile learning*), por exemplo, têm atraído os mais jovens, potenciando o desenvolvimento de competências. Estes métodos estão mais alinhados com o estilo de vida dos mais novos (Attewell & Savill-Smith, 2004). Segundo Kapp (2012), gamificação é uma estratégia usada para envolver as pessoas, para as motivar a agir, promovendo a aprendizagem e resolvendo problemas (Kapp, 2012).

O *m-learning* (*mobile learning*) vai além do uso de dispositivos móveis. É todo o seu ecossistema e a forma como pode influenciar a educação (Castaño & Cabero, 2013). Segundo Attewell e Savill-Smith (2004), a aprendizagem através de jogos é atrativa para os mais novos, tal como Prensky (2001), que foi um dos primeiros a propor o uso de telemóvel em sala de aula, e que referiu que este método potencia o envolvimento dos utilizadores. O *m-learning* (ecologia tecnológica) permite o acesso à informação em qualquer altura e lugar; uma interação entre professor-aluno; a praticidade, os telemóveis são leves e o aluno pode tirar notas em diferentes formatos (imagem, vídeo, voz); a colaboração, o trabalho em conjunto, mesmo em espaços físicos diferentes; a motivação, a maioria apresenta um maior envolvimento neste método; autonomia e flexibilidade na aprendizagem a distância (Attewell, 2005; Attewell & Webster, 2004). Além disso, Attewell (2005) defende que o *m-learning*, a aprendizagem através de dispositivos eletrónicos móveis, pode ajudar a remover algumas formalidades do ensino tradicional, como a existência de lugares fixos, a centralização no professor e a existência do papel, permitir aos alunos desenvolverem competências de literacia e reconhecerem as suas capacidades, desenvolverem experiências de aprendizagem individual e colaborativa,

identificar as áreas em que os alunos precisam mais de apoio, trabalhar a resistência relativamente ao uso das TIC, para quem não está tão familiarizado, na concentração no processo de aprendizagem. Contudo, também apresenta algumas desvantagens. Não é totalmente eficaz em todas as áreas de aprendizagem, como por exemplo nas disciplinas em que é necessária a parte social, as relações interpessoais, o trabalho em equipa, a aprendizagem de música (uso das mãos) e atividades físicas (*ballet*) (Attewell & Savill-Smith, 2004). Attewell et al. (2009) também refere que nem todos os mais jovens estão habituados a tecnologias. Por se ter nascido na era digital, não pressupõe automaticamente que se saiba usar as tecnologias digitais da melhor forma. Além disso, é um desafio para os professores manterem uma boa comunicação com os alunos. É necessário capacitar os professores para exercerem a sua função com estes novos métodos (Attewell et al., 2009). É preciso fazer uma boa mediação e ensino. As novas tecnologias trazem um conjunto de riscos associados, principalmente às crianças que são mais vulneráveis (Livingstone et al., 2015), como a dependência e perigos nas pesquisas *online* (Simões et al., 2014).

Deste modo, importa ter presente que a escola, apesar de não ficar imune às alterações que surgem na sociedade, não acompanha o ritmo dos jovens ou os que utilizam de forma mais célere no que toca às tecnologias digitais. Assim, é necessário reforçar o equipamento e as condições em que as tecnologias digitais são inseridas e, ao mesmo tempo, delinear uma estratégia cujo plano de ação passe pela valorização das tecnologias da informação e da comunicação no contexto do projeto educativo de cada escola e seja dada formação aos professores (Silva, 2001). Para além disso, para que esta mudança seja eficaz, é necessário que os responsáveis pelo novo sistema de educação se adaptem às mudanças de tecnologias na educação (Collins & Halverson, 2009) e que os professores e as escolas tomem consciência e se alinhem em integrar recursos e condições numa ecologia de aprendizagem. Assim, mais do que oferecer tecnologias digitais nas escolas, é necessário desenvolver ações que garantam não só o domínio técnico, mas principalmente ações formativas. É necessário que a visão relativista da tecnologia como material de apoio de aprendizagem seja ultrapassada (Zednik et al., 2014).

No entanto, o sistema educativo ainda não oferece respostas adequadas aos desafios colocados pelas práticas digitais criativas e pelas competências de comunicação que têm sido desenvolvidas pelos jovens no seu quotidiano (Simões et al., 2014). Segundo o estudo “*OECD Skills Outlook 2019: Thriving in a digital world*”, Portugal é um dos oito

países da OCDE que faz uma integração menos eficaz das TIC nas escolas⁷. No ano 2007⁸ em Portugal, foi traçado um Plano Tecnológico que incluiu a distribuição de 500 mil computadores de pequenas dimensões a alunos do 1º ciclo. Contudo, mesmo passados mais de dez anos, ainda não se encontraram as condições necessárias. Ainda não existem computadores suficientes, os que existem são obsoletos, e a Internet é limitada. Nos últimos anos, existe em média um computador por cada sete alunos (DGEEC, DSEE & DEEBS, 2019).

Se tomarmos como exemplo o período de pandemia covid-19, observamos que este veio salientar e acelerar a necessidade da preparação e integração das tecnologias digitais no contexto educativo (Samartinho & Barradas, 2020). Com o surgimento da pandemia covid-19, em 2020, surgiu um impulso da penetração de Internet em casa dos portugueses. Um dos efeitos deste novo contexto foi o acelerar da adoção de tecnologias digitais e a sua utilização mais intensiva. Segundo o INE⁹ (2020) foi registado que 84,5% dos agregados familiares em Portugal com ligação à Internet em casa e 81,7% utilizam ligação através de banda larga, o que representa um aumento significativo, de mais 3,6% em relação ao ano anterior. O período de recolha de respostas ao inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias decorreu entre 21 de abril e 31 de agosto de 2020. As famílias com crianças até aos 15 anos continuam a registar níveis de acesso à Internet (98,2%) e de acesso em banda larga (96,8%) mais elevados do que a população residente em geral. Contrariamente, nas famílias sem crianças até aos 15 anos, os níveis de acesso são, em geral, mais reduzidos (80,8% referem ter acesso à Internet em casa e 77,6% acedem em banda larga) (INE, 2020).

2.3 Importância da comunicação em organizações educativas

São poucos os estudos sobre esta temática em organizações educativas, sendo escassa a atenção em estudar empiricamente a comunicação organizacional em escolas de 1.º ciclo (Nobile, 2017). No entanto, a comunicação tem um papel essencial para o funcionamento das organizações educativas (Cano, 2003; Costa et al. 2000), particularmente quando se integra na totalidade da gestão das mesmas, impactando de

⁷ Informação disponível em <http://hdl.voced.edu.au/10707/505508>.

⁸ Resolução do Conselho de Ministros n.º 137/2007, de 18 de setembro

⁹ Informação disponível em www.ine.pt

forma positiva o foco principal, a pedagogia (Florczak, 2010). Trata-se de trocas de informações e conhecimentos entre os diversos colaboradores, fundamentais para o sucesso de todos. De acordo com Castiglia (2005), é difícil encontrar uma tarefa escolar em que a comunicação não esteja presente.

A comunicação informal (Hoy & Miskel, 2008) e o diálogo são formas muito valorizadas nas organizações educativas (Lück, 2006). Newstrom e Davis (1997, p. 71) indicam que a comunicação, ao ocorrer em redes informais, ocorre em “grupos de pessoas que desenvolvem e mantêm contacto para comunicar informalmente, normalmente acerca de algum interesse que partilham”. A comunicação informal acontece de forma espontânea, não estruturada e lateral (fora dos canais autorizados e não segue a hierarquia de autoridade) (Walstrom, 2002). Segundo Baldissera (2007), este tipo de comunicação não é menos importante do que a comunicação formal. Algumas organizações consideram que este tipo de comunicação contribui para o seu sucesso (Saleem & Perveen, 2017). Estes últimos autores mencionam que a comunicação informal acontece em ambientes menos estruturados e tem uma grande influência na aprendizagem informal. É importante que exista uma coordenação harmoniosa da comunicação formal e da informal, em linha com os objetivos da organização (Habaci et al., 2013).

O modelo unidimensional da comunicação é superado nas organizações educativas por outras dimensões como a relacional, numa vertente que engloba todos os membros da organização. Existem várias interações entre os diferentes *stakeholders* nestas organizações. O aluno interage com o professor, o professor com a administração ou coordenador pedagógico, o professor com a família do aluno, entre outros. Esta dimensão permite a participação ampliada de professores, alunos, dirigentes, famílias e comunidade, impondo-se aos desafios que vão surgindo em prol de um objetivo em comum (Florczak, 2010).

Os diretores e subdiretores têm um papel essencial nas organizações educativas, procurando atingir os objetivos, desenvolver qualidades, manter a cultura e criar um ambiente organizacional positivo. É esperado que tenham boas competências de comunicação, que consigam comunicar para todos os níveis hierárquicos e desenvolvam a sua comunicação com os restantes colaboradores, sobretudo numa dimensão formal, mas também informal. Por exemplo, a qualidade da relação entre o diretor e os professores potencia a qualidade do ensino. O diretor deve saber falar com os professores sobre componentes das suas funções (políticas, desempenho), tal como os professores

devem falar sobre problemas que tenham, a sua relação com os colegas. Deve existir uma comunicação presencial, cara a cara, uma “*two way communication*” (Habaci et al., 2013).

O professor tem um papel importante em saber comunicar a informação pedagógica aos seus alunos, facto que influencia o sucesso e o comportamento dos alunos. Além disso, deve saber comunicar com os pais dos alunos (Habaci et al., 2013). Importa reconhecer que esta relação, por vezes, nem sempre é fácil. Nem sempre os pais e professores têm em consideração o bem comum, a criança. Todos saem beneficiados se a relação for positiva (Lima, 2002). A relação deve ser presencial, pois potencia o *feedback*, a abordagem de vários assuntos e envolvência de todas as partes, alunos, docentes e pais (Chiavenato, 2004). Os professores acabam por ter as funções de motivadores, de criadores de recursos digitais, de avaliadores de aprendizagens e de dinamizadores de grupos e interações *online*. E para isso é essencial compreender as especificidades dos canais de comunicação e da comunicação *online*, síncrona e assíncrona (Nobre et al., 2021).

Na fase inicial da pandemia covid-19, foi necessário reinventar e substituir uma cultura presencial por uma cultura mediada pelo digital (Nobre et al., 2021). Na transição de um ensino presencial para um ensino remoto, é essencial pensar comunicação no meio digital e ter em conta a adaptação de todos os intervenientes (professores e escolas) (Nobre et al., 2021), e que exista uma comunicação eficaz entre todos os intervenientes das organizações educativas. Uma das principais razões para atingir o sucesso nas organizações educativas é manter um ambiente eficaz de comunicação nas mesmas (Habaci et al., 2013). Para tal, as organizações educativas devem procurar o desenvolvimento de novas estruturas e sistemas organizacionais que promovam formas comunicacionais eficazes para incentivar uma aprendizagem de qualidade, seja presencial, a distância ou híbrida (Nobre et al., 2021).

2.4 Desafios da comunicação em organizações educativas

Como constatámos anteriormente, a comunicação nas organizações educativas é acompanhada de vários desafios, nomeadamente: a qualidade de interação e de comunicação; a transição para o sistema remoto de ensino; a utilização de tecnologias digitais e os papéis dos vários *stakeholders* (e.g. alunos, professores e diretores).

Almeida (2009) refere Cano (2003), dizendo que a literatura sobre a comunicação nas organizações educativas mostra que a quantidade de interação e a qualidade da comunicação nos centros escolares são afetadas por características tanto individuais como organizacionais – de que são exemplos a fraca e escassa comunicação entre docentes, a falta de condições materiais, pedagógicas e de comunicação (fax, Internet, PC). Como consequência, acaba por originar conflitos, nomeadamente devido “à ausência de uma política de comunicação e de difusão de informações a todos os níveis” (Fonseca, 2000, p. 142). A ausência de interação física dificulta a partilha da missão, visão e valores organizacionais (Ruão et al., 2017).

Na fase de pandemia covid-19, a transição do sistema presencial para o ensino remoto veio trazer enormes desafios (Dias et al., 2020; Serhan, 2020). É um facto que as tecnologias transmitem imagem e som, mas não substituem a presença, os sentidos do olfato e do tato. A escola é um lugar de encontros, de contacto físico, e apesar de o digital não o anular, acaba por o reduzir (Bolliger & Martin, 2018).

Segundo Tornero (2007, p. 161), “o sistema educativo e as instituições de ensino devem empreender um esforço no sentido de promover a comunicação e a aplicação de tecnologias e de media”. Deve haver um alinhamento em acompanhar as competências de comunicação e as práticas digitais dos jovens no quotidiano, como mencionado anteriormente (Simões et al., 2014).

A taxa relativamente baixa de utilização de tecnologias digitais nas organizações educativas tem impactado a comunicação organizacional efetiva. De um momento para o outro, o ensino a distância e, naturalmente, o uso das tecnologias digitais, tornaram-se uma espécie de “Novo Mundo” para o sistema educativo (Bento, 2020).

A inovação nas escolas desencadeia um novo processo comunicativo (Almeida, 2009). As redes sociais, como por exemplo o *Facebook*, também têm proliferado na área da educação, promovendo que o professor utilize ferramentas digitais e potencie experiências de aprendizagem interativa e colaborativa. O *YouTube*, o *Skype*, o *Google Hangout* ou o *Zoom*, e outras plataformas de aprendizagem como a *Moodle*, a *Microsoft Teams* ou a *Google Classroom* têm sido alguns exemplos de ferramentas digitais utilizadas no contexto educacional, nomeadamente no ensino a distância (Moreira et al., 2020). Para comunicações em grupo entre os alunos, o *WhatsApp*, o *Facebook* e o *Messenger* são outros exemplos mencionados (Margarituiu, 2020).

Estas novas práticas implicam uma alteração cultural, pois obrigam a repensar o papel do professor, o papel do aluno e a relação que existe entre eles, para além das filosofias educativas a aplicar. No nosso entendimento, é necessário que as pedagogias sejam mais flexíveis e inclusivas, onde se integrem diferentes recursos didáticos, conteúdos dinâmicos e interativos, em que se diversifiquem os canais de comunicação e as formas de trabalhar. É essencial que os professores consigam dar resposta aos desafios que se colocam na integração e utilização das TIC (Dias et al., 2017). A alteração dos modelos e das práticas leva a que os professores assumam novos papéis, comunicando de formas às quais não estavam habituados (Moreira et al., 2020).

Segundo Dias et al. (2020), na situação da pandemia covid-19, foi necessário que os professores se preparassem de modo que conseguissem transitar para um formato totalmente digital, não deixando de acompanhar todos os alunos que não tivessem acesso a dispositivos digitais ou Internet nos seus domicílios. Os agentes educativos (líderes de topo e intermédios, e os próprios professores) também perceberam a necessidade de desenvolvimento e de formação dos docentes, para uma implementação bem-sucedida de uma aprendizagem de qualidade, conseguindo tirar o máximo partido das potencialidades das ferramentas digitais. Outro dos desafios foi assegurar que todas as questões colocadas pelos alunos fossem respondidas em tempo útil (Nobre et al., 2021).

Adicionalmente, outro desafio da comunicação na educação surge em termos de liderança. Os diretores/gestores das organizações educativas têm um papel fundamental na comunicação. É essencial potenciarem a colaboração, o diálogo, a transparência com os colaboradores (docentes e não docentes) e o respeito pela diversidade e pela relação pessoal e profissional de cada um (Schuler, 2004). Hoy e Miskel (2008, p. 409) acrescentam que “a extensão e o sucesso das ações depende, em larga escala, do quão efetiva foi a comunicação acerca do objetivo final e do acompanhamento dos procedimentos, iniciados e mantidos pelas redes da organização escolar”. É importante que a gestão não seja muito rígida. Quanto maior for a centralização e o tamanho da hierarquia, mais difícil será transmitir a mensagem. Fonseca (2000, p. 142) indica que apesar de a comunicação dever ser devidamente canalizada por todos os elementos constituintes dentro da escola, atribui “especial competência ao comunicador institucional, ao responsável pelas Relações-Públicas da organização”. Contudo, Habaci et al. (2013) continuam a indicar que deve ser o diretor o principal responsável pela comunicação com toda a comunidade escolar.

Um dos desafios deste trabalho é o foco na comunicação interna dos colégios privados e não na comunicação em termos de pedagogia. É, por vezes, difícil separar estas duas dimensões. A análise da comunicação nas escolas pode englobar a parte da gestão educacional e a parte pedagógica de ensinar e aprender (Habaci et al., 2013).

Deste modo, neste capítulo, foi feita uma caracterização das organizações educativas, ao nível das suas características específicas, da sua estrutura, dos intervenientes na comunidade educativa e dos fatores internos e externos que potenciam dinâmicas próprias. Além disso, foi demonstrada a importância da preparação e da integração da transformação digital nestas organizações, e foram descritas as alterações que advêm deste processo, nomeadamente na comunicação.

A comunicação tem um papel importante nas organizações educativas e enfrenta um conjunto de desafios, principalmente numa fase de crise como a pandemia covid-19, que iremos desenvolver no próximo capítulo.

**CAPÍTULO 3. COMUNICAÇÃO DE CRISE EM ORGANIZAÇÕES
EDUCATIVAS**

Neste capítulo considerámos importante desenvolver o ponto sobre gestão de crise, de seguida a mudança e liderança organizacional e por fim, a comunicação de crise, com foco nas organizações educativas.

3.1 Gestão de crise

Crises são uma parte inevitável da sociedade moderna, nas organizações, mas também para diversos *stakeholders* que fazem parte da envolvente das mesmas (Ndela, 2019). Os autores Sheehan e Quinn-Allan (2015) referem que as crises são eventos atípicos que podem ser previsíveis, mas não são esperados quando ocorrem, provocam danos, pressão e potenciais resultados negativos nas organizações, nos indivíduos que delas fazem parte, nos produtos, nos serviços e no nome da organização (reputação). Coombs (2015) refere Perry (2007), mencionando que uma crise surge quando algo falha num sistema, o que, por sua vez, potencia a criação de *stress* partilhado.

No mesmo seguimento, Coombs (2015) considera que crise é uma perceção de um evento que ocorre de forma imprevisível, ameaçando expectativas dos *stakeholders* relativamente a questões de saúde, segurança, ambiente e financeiras. Esta situação pode impactar a *performance* da organização e os resultados obtidos. As crises organizacionais trazem consigo incertezas e um conjunto de fatores negativos percecionados pelos colaboradores (Charoensukmongkol & Phungsoonthorn, 2020). Segundo Grissom e Condon (2021), a pandemia covid-19 é considerada uma crise, visto que foi inesperada, causou uma disrupção no funcionamento da sociedade, e especificamente das organizações educativas, com consequências profundas para as organizações, para os seus *stakeholders* e para a reputação das mesmas.

Segundo o autor Lerbinger (2012), citado em Sheehan e Quinn-Allan (2015), existem três tipos de crises: as crises físicas (*physical world*), como os desastres naturais; as crises provocadas pelo homem (*human climate*), como políticas e ações criminais; e as crises atribuídas a falhas de gestão, como a corrupção. Os autores Grissom e Condon (2021) indicam dois tipos de crise, as crises repentinas (*sudden crises*), são eventos inesperados, que são difíceis de controlar e as crises ardentes (*smoldering crises*), surgem de pequenos problemas, mais fáceis de controlar. Existe uma urgência na eficácia da gestão das mesmas.

Uma gestão de crise eficaz protege vidas, a saúde e o ambiente (Coombs, 2015). Segundo o autor, a gestão de crise envolve as seguintes fases: prevenção, preparação, resposta e revisão. Mais precisamente, divide em três categorias: pré-crise, crise e pós-crise. A gestão de pré-crise corresponde à sua prevenção e preparação, a fase de crise é a capacidade de a organização lhe dar resposta, e o pós-crise corresponde à avaliação e às aprendizagens que resultaram do evento (Coombs, 2007; 2010). Os autores Sheehan e Quinn-Allan (2015) referem que na fase de pré-crise, é feita uma análise dos riscos, dos potenciais efeitos e das lições retiradas de problemas anteriores. Tudo é feito para minimizar ou prevenir incidentes e ao mesmo tempo ganhar confiança.

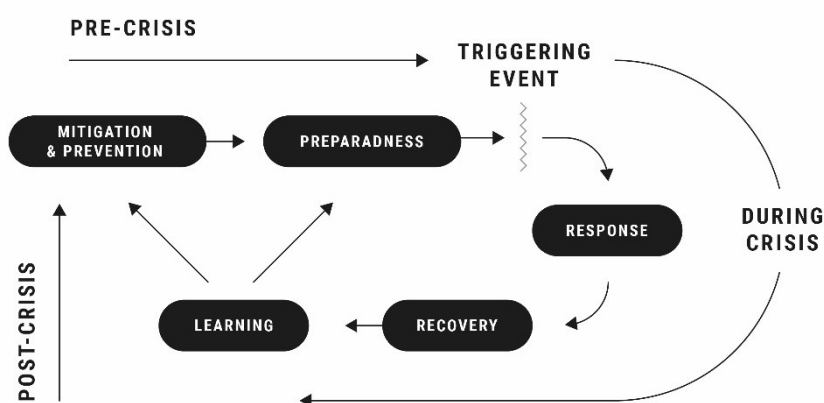
O autor Coombs (2015) propôs o conceito de *ongoing crisis*, um processo contínuo para a gestão de crises. A prevenção é uma parte muito valorizada neste processo de gestão de crise, mas não é fácil, ou seja, a globalização e o facto de as tecnologias digitais terem acelerado o ritmo da vida quotidiana, poderão contribuir para o aumento da incerteza e uma maior probabilidade e frequência de ocorrência de crises. Além disso, quando falamos de crises naturais, temos ainda o impacto negativo da ação humana no planeta, como as alterações climáticas e outros problemas ambientais. Mas é importante que na fase de prevenção se faça um plano de comunicação de crise. Para tal, é igualmente importante que haja também um envolvimento dos *stakeholders* da organização. A sua participação é necessária para a mudança organizacional, para a melhoria da qualidade do trabalho e para a eficiência (Mumford, 2006).

Atualmente, com o avanço das tecnologias digitais, os *stakeholders* têm à sua disposição diversas modalidades de comunicação disponíveis na Internet modalidades de comunicação que existem na Internet, nomeadamente de canais como *websites*, *social media*, *blogs* e *chats*. As tecnologias de comunicação têm moldado a gestão de crise, tornando as crises mais globais e mais visíveis (Coombs, 2015). Com a digitalização, enormes quantidades de informação e dados circulam em todo o mundo, através de *e-mail*, dos *social media*. As redes digitais conectam tudo e toda a gente (Orekhov, 2020) e aumentam a capacidade de as equipas de gestão de crise partilharem informações (Coombs, 2015). Ao mesmo tempo, aumentam a vulnerabilidade das organizações, pois a informação circula tão rapidamente que as crises facilmente podem escapar ao controlo.

Os autores Grissom e Condon (2021) fazem um resumo do ciclo de gestão de crise nas escolas, adaptado segundo os autores Wooten e James (2008) (ver Figura 6). A fase de pré-crise (*pre-crisis*) requer prevenção, mitigação (*mitigation and, prevention*) e

estratégias de preparação (*preparedness*). Quando surge um evento que desencadeia a crise (*triggering event*), entramos numa fase de resposta (*response*) (Grissom & Condon, 2021). A fase de resposta à crise é um período intenso, espera-se que seja sempre curto, que faz uso de ferramentas de gestão e de comunicação. De seguida, segue-se para uma fase de recuperação (*recovery*) e de aprendizagem (*learning*) para uma próxima crise que possa surgir (Grissom & Condon, 2021) (Figura 6). O período pós-crise envolve um esforço de reparar a imagem e a identidade da organização, envolve pesquisa, planeamento e avaliação.

Figura 6 - Ciclo de gestão de crises nas escolas.



Fonte: Grissom & Condon, 2021, p. 316.

As organizações, cada vez mais, têm de ter capacidade de adaptação e de resposta face às várias mudanças e desafios que vão surgindo de forma inesperada (Kotter, 2012). O contexto de incerteza e complexidade atual aumenta e, com o ritmo acelerado de mudança tecnológica (Bauman, 1999; Giddens, 2013), as organizações procuram recursos humanos e tecnológicos capazes de superar e de ajudar nos desafios que possam surgir devido à transformação digital (Sousa & Rocha, 2019). No estudo de Grissom e Condon (2021) foi mencionada a importância de os líderes das organizações educativas terem um conjunto de competências para uma gestão de crise eficaz, tais como a análise, a construção de sentido, o espírito crítico, a capacidade de comunicação e a inteligência emocional.

3.2 Mudança e liderança organizacionais

A mudança organizacional é endêmica, sendo acentuada pelos colaboradores que improvisam, inovam e ajustam as rotinas de trabalho ao longo do tempo. As tecnologias digitais vieram acentuar as mudanças organizacionais, trazendo inovação, alterações de estrutura e de coordenação (Orlikowski, 1996). Segundo Weick e Quinn (1999), a mudança profunda ocorre com os processos transformacionais que possuem as seguintes fases: iniciação; incerteza; transformação; e rotina.

O processo de mudança organizacional pode incidir sobre vários aspectos, como a estrutura, redefinição de tarefas, a tecnologia, a reengenharia organizacional, os comportamentos, a cultura, os produtos ou os serviços (Bilhim, 2013). Antunes (2012) divide este processo em quatro categorias: estrutura, tecnologia, espaço físico e pessoas. É fundamental estudar o porquê e o como da mudança organizacional para analisar a mudança social (Dawson, 2003). Existem vários modelos como proposta para a gestão de mudança, tais como: o modelo de Lewin (1940), o modelo de Bullock e Batten (1985), para a mudança planeada, o modelo de Kotter (1996), o modelo de Beckhard e Harris (1987), o modelo de Nadler e Tushman (1980, 1994) da congruência, o de Bridges (1991), da gestão de transição, o modelo de Carnall (2007), designado de mudança de gestão, o modelo sistemático de Senge (1990), e o modelo de resposta complexa de Stacey e Shaw (2000).

Como vemos, são vários os modelos propostos. Porém, face aos objetivos que norteiam esta tese, iremos explicar os modelos clássicos de Kotter (1995, 1996) e Lewin (1940). O modelo proposto por Lewin, em 1940, era composto por três fases: descongelar (*unfreeze*), mudar (*change*) e recongelar (*refreeze*). O autor propunha que, na primeira fase descongelar (*unfreeze*), os colaboradores fossem motivados e ganhassem motivação para a mudança, visto ser necessária. A segunda fase, mudar (*change*), corresponde à fase de alterações, em que os colaboradores são incentivados a encontrar soluções e a terem líderes que ajudem na mudança. Por fim, na fase descongelar (*unfreeze*), é esperado que as organizações consigam estabilizar e que as mudanças ocorridas permaneçam durante algum tempo.

Segundo o modelo de Kotter (1995,1996), um dos modelos mencionados muito abordado e aplicado, existem oito passos que as organizações devem adotar para gerir a mudança:

1. Estabelecer um sentido de urgência (*establishing a sense of urgency*) – analisar o mercado e potencial concorrência, identificar e discutir crises, potenciais crises ou oportunidades;
2. Formar uma coligação poderosa (*forming a powerful guiding coalition*) – reunir um grupo que seja capaz de liderar a mudança e encorajar o grupo a trabalhar em equipa;
3. Criar uma visão (*creating a vision*) – criar uma visão que ajude a direcionar o esforço da mudança, desenvolver estratégias para alcançar a visão;
4. Comunicar a visão (*communicating the vision*) – usar as ferramentas necessárias para comunicar a visão e as estratégias;
5. Envolver os outros para agir de acordo com a visão (*empowering others to act on the vision*) - livrar de obstáculos à mudança, encorajar a tomar o risco e não a atividades, ideias ou ações;
6. Planear e criar vitórias de curto prazo (*planning for and creating short-term wins*) – planear melhorias visíveis de desempenho, criar melhorias, reconhecer e recompensar os colaboradores dessas melhorias;
7. Consolidar melhorias e produzir mais mudanças (*consolidating improvements and producing still more change*) – recrutar, promover, desenvolver colaboradores que implementem a visão;
8. Institucionalizar novas abordagens (*institutionalizing new approaches*) – articular as conexões entre novos comportamentos e sucesso, desenvolver o significado para a segurar o significado de liderança e sucessão.

É um modelo que incentiva a uma análise da situação, a uma liderança e equipa de suporte, que tenham visão, planeiem e utilizem ferramentas que os ajude a agir e a concretizar.

A mudança e a gestão da mudança e das próprias pessoas têm impacto nos comportamentos no trabalho: propósito, identidade e domínio. O ciclo de gestão da mudança inclui: compreender a situação atual, desenvolver um plano de mudança, listar outros para desenvolver massa crítica. Wheatley (2006, p. 76) mencionou que:

Cada mudança, cada rompante de criatividade, começa com a identificação de uma oportunidade ou problema que seja significativo para alguém. Quando as pessoas ficam interessadas numa questão, sua criatividade é mobilizada. Se querem que as pessoas sejam inovadoras, os líderes têm que mobilizá-las em torno de questões significativas. Para descobrir o que é significativo, o jeito mais simples é observar a respeito do que as pessoas conversam e onde gastam sua energia.

A liderança tem um papel essencial na gestão de mudança, uma vez que, exige uma nova maneira de a organização pensar e se comportar. Pode ser vista como um benefício e uma ferramenta de evolução para a organização, contando com toda a colaboração dos funcionários, inclusive os líderes (Kanter et al., 1992; Silva & Arbex, 2012). Particularmente no caso dos líderes, devem analisar a situação vigente, desenvolver um plano de mudança, identificar e selecionar recursos humanos para desenvolver massa crítica e fazer um ponto de situação dos resultados alcançados (Moran & Brightman, 2000).

No nosso entendimento, a liderança assume um papel fundamental no processo de mudança. Trata-se de um desafio que reforça a importância de partilhar informação e reduzir a probabilidade de se desenvolver outra crise. Os líderes necessitam de alinhar comportamentos com a mudança organizacional, explicando o quê, quem, onde e porquê. É importante que eles estejam envolvidos na mudança, em vez de exercerem resistência. O modelo TRY (*Test, Recalibrate, Yes*) ajuda os líderes na mudança e a enumerar o que é necessário para aumentar a sua capacidade na gestão de mudança efetiva (Moran & Brightman, 2000). Compete ao líder ter por base o conhecimento sobre motivação humana, grupos e liderança (Brightman & Baird, 2000). O líder é responsável por estimular e orientar nos períodos fáceis e difíceis, os liderados, conseguindo dar uma visão da organização, mesmo numa situação de mudança. É importante ter sensibilidade para as necessidades da organização, o que pretende alcançar no momento de mudança, e o que espera obter dos colaboradores (Silva & Arbex, 2012). Liderar mudanças requer o uso de diversas técnicas de comunicação, enviar mensagens adequadas, solicitar *feedback*, potenciar prontidão para mudanças com o sentido de urgência, motivar os colaboradores a agir (Gilley et al., 2009).

Neste sentido, a comunicação surge como uma ferramenta eficiente para motivar os colaboradores para a mudança (Luecke, 2003), ou seja, o comportamento da liderança organizacional tem uma influência direta no ambiente de trabalho (Gilley, 2005; Howkins, 2001). Um estudo em que 439 colaboradores foram sujeitos a uma enorme

mudança organizacional, nos Estados Unidos da América, mostrou que uma liderança de comunicação carismática, durante uma fase de mudança, influencia positivamente a confiança organizacional dos colaboradores, a sua receptividade a mudanças, e contribui para um suporte comportamental (Men et al., 2020).

Nas últimas décadas, Drucker (1999) e Friedman (2005) mencionaram que a mudança potencia o sucesso das organizações e que é uma variável que cria vantagem competitiva (Friedman, 2005). Na medida em que a mudança organizacional representa alterações e formulações de estratégias (Gilley et al., 2009) que visam contribuir para a melhoria do ambiente e futuro organizacional.

3.3 Comunicação de crise

As crises desafiam as organizações a dar resposta e exigem cooperação da sociedade, o que requer esforços de comunicação (Palttala & Vos, 2011). Sendo a comunicação uma ferramenta importante numa fase de mudança ou de crise, é importante saber selecionar a informação a comunicar com os *stakeholders*.

A comunicação de crise começa quando algo indesejável aconteceu e precisa de ser gerido (Ndela, 2019). As mensagens comunicadas podem impactar as atitudes organizacionais, como por exemplo a confiança (Guzzo et al., 2021). O profissional de comunicação tem um papel essencial em antecipar a informação aos seus *stakeholders*, apresentada algumas vezes pelo representante (porta-voz) de cada instituição (Andrade et al., 2020). Além disso, deve conseguir transmitir mensagens transparentes, relevantes e oportunas para todos os *stakeholders* (Knight, 2020).

A comunicação de crise é multidisciplinar, tendo origem em várias áreas como a psicologia, a sociologia, a antropologia cultural e a gestão (Schwarz et al., 2016). Coombs (2015) indica que comunicação de crise é um tipo de comunicação estratégica aplicada às situações inesperadas emergentes. Dhanesh e Sriramesh (2018) mencionam que é um processo ativo com os *stakeholders*, para suavizar o impacto das partes afetadas e reduzir os danos na imagem ou na reputação da organização. Por isso, deve ser focada na prevenção e na redução de alarmismo (Wong et al., 2021), transmitindo uma mensagem verdadeira, transparente e que mostre empatia (Knight, 2020). Este último é o ponto mais importante no presente trabalho, visto que a pandemia covid-19 tem mais a preocupação de prevenir e reduzir o alarmismo em vez de se focar na reputação, precisamente porque

é uma crise natural e não reputacional. Coombs (2015) mencionou como recomendações para a comunicação neste tipo de fases mais instáveis: evitar especular a crise, criar uma mensagem clara e com capacidade de resposta, e providenciar aconselhamento quando necessário aos colaboradores.

Segundo Zaremba (2010), existem alguns mitos da comunicação de crise: a comunicação de crise não é apenas uma atividade reativa, também tem uma fase de prevenção e preparação; a atividade primária da comunicação de crise engloba muito mais do que os media, envolve a consciência de todos os *stakeholders*, o esforço por detrás e é preciso ter em conta para quem se está a comunicar. Existe toda uma envolvência antes dos próprios media em si. A comunicação de crise não tem interesse em deturpar e comunicar uma situação negativa.

A gestão de crise requer uma comunicação que vise fortalecer a cooperação, gerir incertezas, responder à crise, resolver e aprender com a experiência (Ulmer, 2007). A comunicação de crise deve priorizar as pessoas, com base naquilo que querem e naquilo de que precisam (Palttala & Vos, 2011). Os colaboradores devem saber como contactar os gestores de linha (*line managers*) em situações de emergência. E estes devem saber como avisar os gestores e os executivos séniores sobre como agir e comunicar. Assim que a crise surja, os responsáveis pela comunicação de crise devem pôr o plano em ação e responder rapidamente (Sheehan & Quinn-Allan, 2015).

Numa situação de crise, a comunicação é considerada uma peça fundamental para ajudar a reduzir a incerteza e o impacto negativo que pode originar nos *stakeholders*. É essencial que seja clara, atempada e completa, para que os mesmos a possam gerir da melhor forma perante o contexto (Ruão, 2020).

A comunicação de crise, numa fase de pandemia, deve ser dividida em duas dimensões, em informação preventiva e em informação reativa (Saliou, 1994). A informação preventiva tem como objetivo sensibilizar para eventuais eventos que poderão ocorrer. A informação reativa acontece quando o evento ocorre, é partilhada a informação para a melhor ação a tomar. Por outro lado, Coombs (2009), citado em Andrade et al. (2020), sugere uma outra divisão, uma que diz respeito à gestão do conhecimento e outra à reação dos *stakeholders*. A primeira corresponde ao processo de recolha, análise de informação, tomada de decisão e partilha de conhecimento. A segunda tem em atenção a forma como influenciar os públicos a compreenderem a crise, a organização e a resposta à situação.

Reynolds e Seeger (2005) distinguem cinco tarefas de comunicação, de acordo com as fases da crise: preparação de mensagens de risco pré-crise para obter compreensão; redução da incerteza para aliviar a situação e aumentar a compreensão da mesma; recolher *feedback* e facilitar a cooperação; atualizar resoluções; e por fim, fazer uma avaliação e discussão da adequação da resposta e das consequências das lições aprendidas. Para além destas cinco tarefas de comunicação recomendadas pelos autores, na fase de crise, Coombs (2015) sugere quatro regras a aplicar nos canais *online* de comunicação: estar presente (*be present*) nos conteúdos *online*; estar onde a ação se encontra (*be where the action is*), por exemplo, se o *YouTube* é utilizado para comunicar algo relacionado com o espoletar da crise, deve ser usado antes da crise ocorrer (*be there before the crises*); ser educado (*be polite*) naquilo que é comunicado.

Os responsáveis pela comunicação de crise procuram a melhor forma para as organizações darem resposta, explicarem, justificarem a crise, as causas que levaram à crise, as alternativas para comunicar as ações ao público e as maneiras como utilizam os media para reparar a imagem danificada (Marsen, 2020). É importante que os especialistas de comunicação de crise estejam familiarizados com os *social media* e com outros meios *online*. Estes canais tornaram-se importantes em todas as fases de crise. É preciso saber escolher e adaptar em cada caso (Sheehan & Quinn-Allan, 2015). Uma comunicação, para ser eficaz em casos de desastres naturais, começa antes do evento ocorrer. A prevenção e a preparação deste tipo de crise podem salvar vidas. É essencial saber comunicar nestas situações sobre o comportamento a adotar (Sheehan & Quinn-Allan, 2015).

A comunicação de crise envolve identificar recetores internos e externos, que devem receber informação durante a fase de crise. Os responsáveis pela comunicação de crise desenvolvem, criam, espalham mensagens para os recetores internos e externos e preparam para receber e responder às audiências (Zaremba, 2010).

3.4 Comunicação de crise nas organizações educativas

A crise covid-19 tem potenciado muitas incertezas ao nível da quantidade de trabalho, da instabilidade laboral e da saúde mental (Charoensukmongkol & Phungsoonthorn, 2020), tendo afetado a maioria das dimensões da nossa vida, incluindo a educação. Tem sido um tema de interesse para a investigação, o impacto da pandemia na educação,

principalmente no nível universitário (Andrade et al., 2020; Brammer & Clark, 2020; Charoensukmongkol & Phungsoonthorn, 2020; Karalis, 2020; Maier et al., 2020; Piotrowski & King, 2020; Radu et al., 2020).

Num estudo sobre o impacto da pandemia covid-19 no processo da qualidade da educação, na Roménia, em faculdades de engenharia e desporto, foram reportados alguns aspetos negativos como: a falta de infraestrutura adequada para alguns alunos; a comunicação professor-aluno (menos interação e menos eficácia); a impossibilidade de realizar atividades de cariz mais prático; a falta de socialização, a falta de motivação para a aprendizagem; e danos ao nível da saúde mental (muitas horas em frente ao computador) (Radu et al., 2020). Contudo, noutro estudo sobre a covid-19 e a gestão da educação, em instituições de ensino superior na área de negócios (*Business Schools*) da Ásia, Austrália e Reino Unido, foram mencionados aspetos positivos como a redução da distância entre a liderança e os colegas e recomendações para a criação de um espaço virtual para dúvidas. Além disso, esta fase veio potenciar oportunidades e práticas de inovação ao nível da pedagogia (Brammer & Clark, 2020).

Para além dos aspetos negativos e positivos que já é possível observar, e das oportunidades e desafios que esta fase trouxe ao setor de educação, noutro estudo foram apontados alguns desafios colocados pela transição para o ensino *online*. Apesar de o estudo se situar no contexto universitário (*University of West Florida*, nos Estados Unidos da América), são indicados alguns desafios que podem ser transversais a outros níveis escolares como: existência de pouco suporte ao nível de recursos humanos (disponibilidade para instrução) e de tecnologias; ponderação do modo de avaliação *online* e nas avaliações práticas ou que exijam ser de forma presencial; e pouca preparação dos alunos em termos de competências no ambiente virtual (Piotrowski & King, 2020). Existe ainda o desafio de assegurar uma comunicação clara e eficaz entre o *staff*, alunos, professores, comunidade educativa em geral (Radu et al., 2020). Noutro estudo focado no ensino superior, na África do Sul, concluíram que a maioria das instituições de ensino não coloca a componente de comunicação de crise nos seus planos estratégicos. Recomendam que devia ser uma das prioridades a considerar, agindo com um plano de ação (Hussain & Rawjee, 2014).

Esta pandemia obrigou a uma rápida e profunda transformação nas práticas de pedagogia e de ensino e a novos processos de comunicação (Brammer & Clark, 2020; Moreira et al., 2020). A passagem de um sistema presencial de ensino para um sistema

online através de plataformas virtuais (de ensino) (Brammer & Clark, 2020; Maier et al., 2020) potenciou a aceleração da digitalização do ensino (Maier et al., 2020) e “obrigou” a uma alteração nos modelos e práticas de comunicação. (Moreira et al., 2020). Estes últimos autores referem, no geral, que é importante criar uma boa estrutura de comunicação, uma comunidade virtual de aprendizagem, para os alunos se sentirem motivados e envolvidos. O professor deve ir comunicando com os alunos nos diferentes canais de comunicação, para sentirem a presença do professor e dos seus pares, através, por exemplo, das videoconferências, de plataformas de *elearning* como a *Moodle*, ou de ferramentas mais informais como o *WhatsApp*. Além disso, também é referido ser fundamental a criação de salas de aula virtuais de comunicação assíncrona, proporcionando a flexibilidade tão característica dos meios digitais ao modelo educativo. Por outro lado, Brammer e Clark (2020) referem que, nesta fase, a comunicação com os alunos tem sido mais complexa, existindo a necessidade de suporte individualizado.

A comunicação torna-se ainda mais importante numa fase como a de pandemia (Hall & Wolf, 2019). É importante assegurar uma comunicação clara e eficaz com os *stakeholders* da comunidade educativa (Brammer & Clark, 2020). Numa altura como esta, geram-se muitos sentimentos negativos como o pânico, ou o medo, devido à falta de informação (Hall & Wolf, 2019), logo, as estratégias de comunicação podem ajudar a gerir incertezas, a responder às crises, a resolver e a aprender com as mesmas (Ulmer, 2007).

Neste sentido, há quem considere que o uso da comunicação informal nestas alturas compensa a comunicação formal (Charoensukmongkol & Phungsoonthorn, 2020). Contudo, os autores Kartikawangi e Dahesihsar (2020) contrapõem, mencionando que a comunicação formal nestas fases de crise é importante para reduzir incertezas e para ajudar os colaboradores a perceberem a informação, a sentirem-se compreendidos e apreciados.

A comunicação nas organizações tem um papel fundamental em dar aos colaboradores informação, direção, e apoio (Karalis, 2020). Um dos principais objetivos da comunicação de crise é a coordenação da resposta e a recuperação após os desastres naturais ou calamidades (Piotrowski & King, 2020). Numa fase de crise, é importante que exista uma boa equipa de suporte, para que a comunicação de crise não seja percecionada de forma negativa (Charoensukmongkol & Phungsoonthorn, 2020). O Estado (através do Ministério da Educação ou da Administração Interna), numa fase de crise natural, tem um

papel importante na partilha de informação e na sugestão de práticas que as escolas devem aplicar como, por exemplo, o distanciamento social (Uscher-Pines, et al., 2018).

A comunicação, numa fase de emergência, deve ter duas dimensões diferentes, mas não divergentes: a componente interna, em que tem uma preocupação com o interior da organização, e a componente externa, com o foco nos *stakeholders* e na sociedade em geral (Karalis, 2020).

Síntese

Terminada a revisão da literatura do tema em estudo, a primeira ilação a retirar é que a comunicação influencia e é influenciada pelo contexto no qual se insere, sendo importante considerar a estrutura, a cultura e as mudanças constantes da envolvente, como a transformação digital ou situações de crise. Ficou claro que, particularmente num período marcado pela pandemia covid-19, ou seja, uma situação de crise e inesperada, sendo considerada uma crise repentina (*sudden crises*), suscitou um conjunto de desafios e mudanças ao nível da comunicação educativa.

Estamos perante um período pandémico que promoveu a reformulação dos modos de comunicar, por consequência da transição do sistema presencial de ensino para o sistema a distância. A transformação digital foi acelerada, bem como, neste caso, as formas de ensinar, de aprender e de comunicar, e como tal suscitou um conjunto de desafios inerentes à ausência de interação física, à baixa formação e utilização das tecnologias digitais, à necessidade de reformulação dos vários papéis (*e.g.* professor, aluno) e ao nível da liderança.

Ressalva-se deste modo que a literatura encarava a comunicação, em particular a informal e presencial como uma ferramenta fundamental nas organizações educativas. Perante isto, questionou-se de que modo é que as organizações educativas teriam adaptado a sua comunicação interna em tempos de pandemia. De seguida, na parte II, apresentamos a nossa análise com o objetivo de fornecer respostas.

PARTE II. COMPONENTE EMPÍRICA

CAPÍTULO 4. METODOLOGIA

Terminado o enquadramento teórico, apresentamos neste capítulo a metodologia adotada, de acordo com os objetivos e com a questão de investigação propostos.

Segundo Moura (2010), o desenvolvimento da metodologia passa por um conjunto de etapas, procedimentos e estratégias para a recolha de dados. Neste sentido, torna-se essencial refletir e planear quais as opções metodológicas, os métodos e as técnicas que irão nortear a elaboração do processo de investigação científica, ou seja, que formam o quadro dessa pesquisa (Flick, 2005; Fortin, 2009).

A fase conceitual, a fase metodológica e a fase empírica são as fases que compõem a investigação. Nesta secção, encontramos-nos na fase metodológica, na qual se procede ao desenho do estudo, no qual é identificada a sua tipologia, são definidas as variáveis, o contexto, a amostra, os métodos de recolha e de análise de dados (Fortin, 2009).

Neste seguimento, iniciamos o capítulo com o posicionamento científico; de seguida apresentam-se os objetivos e a questão de investigação, o método, e o desenho metodológico de investigação. De seguida, apresentamos a caracterização do local do estudo, apresentando com maior detalhe o colégio São Tomás e o colégio Cesário Verde. Posteriormente, apresentamos a caracterização da amostra, uma contextualização da pandemia covid-19 e do seu impacto nos colégios estudados, focando em particular a alteração dos processos de comunicação. De seguida, explicamos os instrumentos usados na recolha de dados, são abordadas as técnicas da análise de dados, as considerações éticas e por fim, as limitações do estudo.

4.1 Posicionamento científico

Os sociólogos Burrell e Morgan (1979) propõem um modelo que sistematiza os paradigmas científicos no campo científico da sociologia, mas que tem vindo a ser aplicado às Ciências da Comunicação, no qual propõem um enquadramento paradigmático da ação, da investigação e do entendimento da atividade humana com base em dois critérios: a natureza do conhecimento (epistemologia) e a natureza da sociedade (ontologia). Quanto à visão epistemológica, o conhecimento pode tomar uma natureza subjetiva, centrada no indivíduo, ou uma visão objetiva, em que se pode assumir a existência de um mundo externo e objetivo. Quanto à visão ontológica, a natureza da sociedade está em constante mudança, ou em constante estabilidade. Em função dos pressupostos que assumimos sobre a natureza do mundo e do conhecimento, os resultados

podem variar na nossa investigação. Existem, portanto, quatro tipos de paradigmas científicos: interpretativista, funcionalista, humanista radical e estruturalista radical (Ilharco, 2003). O paradigma interpretativista (regulação subjetiva) procura explicar a estabilidade do comportamento do ponto de vista do indivíduo. Os investigadores deste paradigma procuram observar os processos em curso para compreender melhor o comportamento individual e a natureza espiritual do mundo. O paradigma funcionalista (regulação objetiva) tem sido o paradigma primário para o estudo organizacional e pressupõe uma ação humana racional e acredita que se pode entender o comportamento organizacional por meio de testes de hipóteses. Relativamente ao humanista radical (mudança radical subjetiva), tem por objetivo analisar as restrições sociais que limitam o potencial humano e demonstrar o desejo da mudança revolucionária. Por fim, o estruturalista radical (mudança radical objetiva) é inerente a conflitos estruturais que potencia mudanças constantes por via de crises políticas e económicas.

O presente estudo procura compreender como é que as organizações educativas se adaptaram após a fase pandémica mais radical, o confinamento, e retomaram a sua atividade, tendo por base a escolha do método misto. Neste sentido consideramos que segundo Burrell e Morgan (1979) este estudo posiciona-se numa ontologia de mudança e numa epistemologia subjetiva, sendo considerado o paradigma de humanismo radical.

4.2 Objetivos e questão de investigação

Através da revisão de literatura analisada, verificámos que a comunicação nas organizações tem sido alvo de várias investigações, contudo, são escassos os estudos sobre a comunicação interna no contexto de organizações educativas. Particularmente em relação ao período pandémico covid-19, existe um estudo sobre os desafios da comunicação organizacional, no início da pandemia, em organizações do Brasil (Nassar et al., 2020; Aguiar & Mendes, 2016) e outro que analisa os desafios da comunicação interna numa creche (Domingues, 2017).

Durante os períodos pandémicos mais ativos, a Direção Geral da Saúde implementou um conjunto de regras de saúde pública (entre as quais as principais foram o isolamento social e o encerramento de entidades públicas e privadas), o que levou a maioria dos setores de atividade a transformarem-se e a adaptarem-se a novas formas de trabalhar. As organizações educativas tiveram de alterar a sua forma de ensinar, transferindo a sua

atividade para a modalidade de ensino a distância), e tiveram de recorrer a mais recursos tecnológicos, portanto, como consequência, as formas de comunicação passaram a ser diferentes (Saúde, 2020).

Neste seguimento, formulámos a seguinte questão de investigação: “Como é que as organizações educativas adaptaram a sua comunicação interna em tempos de pandemia covid-19?”. Importa frisar que a questão de partida, os objetivos e as subquestões correspondem ao período de estudo do ano de 2020 (antes da pandemia, durante o confinamento e no regresso às aulas). Como objetivos principais pretendemos:

1. Compreender como funciona a comunicação interna das organizações educativas em estudo, nos três momentos estudados;
2. Mapear as alterações na comunicação das organizações educativas em estudo, nos três momentos estudados;
3. Identificar barreiras e oportunidades relativas à comunicação interna nas presentes organizações educativas, nos três momentos estudados;
4. Analisar a perceção da eficácia da comunicação entre os diferentes *stakeholders* das organizações educativas, nos três momentos estudados.

Por sua vez, como subquestões de investigação, temos:

1. Como é que funciona a comunicação entre os *stakeholders* nas organizações educativas em estudo, nos três momentos estudados?
2. Quais as principais alterações em termos de comunicação, nas organizações educativas, nos três momentos estudados?
3. Quais as oportunidades e vantagens *versus* barreiras e desvantagens das práticas comunicacionais adotadas pelos diferentes *stakeholders*, nos três momentos estudados?
4. Qual a perceção dos *stakeholders* das organizações educativas relativamente à eficácia da comunicação, nos três momentos estudados?

4.3 Tipo de estudo

A presente investigação é um estudo de caso múltiplo que adotou o método misto. Trata-se de uma estratégia de investigação que vai explicando as razões e as decisões à medida que vão sendo tomadas, ou seja, procura registar as circunstâncias e condições de uma situação comum ou do dia a dia (Yin, 2005).

Ao desenvolver um estudo de caso, devem maximizar-se os seguintes quatro aspetos de qualidade: validade do construto, validade interna (estudos de caso exploratórios ou causais), validade externa e confiabilidade (Yin, 1989, p. 27). Bell (1993) explica que os estudos de caso são normalmente associados a estudos de carácter qualitativo, que assentam numa enorme variedade de métodos, entre os quais podem emergir técnicas de carácter quantitativo. Adicionalmente, Stake (1999) refere que o estudo de caso pode adotar uma orientação de carácter quantitativo ou de carácter qualitativo. A combinação de ambos os métodos quantitativos e qualitativos não são opostos inconciliáveis (Flick, 2005). Tal como refere Meirinhos (2007), o uso de informação qualitativa e quantitativa contribui para uma investigação mais sólida e rigorosa.

Este estudo de caso é múltiplo ou comparativo, pois mostra a análise de dois casos de estudo, como se fossem estudos independentes, mas que acabam por se comparar (Bogdan & Biklen, 1994). Este tipo de estudo é visto como convincente e mais robusto, comparando com o estudo de caso único (Yin, 1989, p. 52). Contudo, requer mais tempo e recursos por parte do investigador, uma vez que cada caso múltiplo deve ser selecionado cuidadosamente. Em resumo, o tipo de estudo em análise é um estudo caso múltiplo ou comparativo, seguindo o método misto (combinando técnicas de recolha e de análise de dados quantitativas e qualitativas).

No âmbito dos objetivos do estudo, seleccionámos dois colégios privados e com tipologias de ensino diferentes, na Área Metropolitana de Lisboa, de acordo com o *ranking* do 9º ano de 2019 (colégios com melhores médias nos exames nacionais)¹⁰, para a elaboração de um estudo comparativo. A razão da escolha de colégios privados tem como base os princípios da acessibilidade, da independência de gestão (não dependem do Estado), da agilidade de processos, e pela diversidade de abordagens. De acordo com o *ranking* de 2019, os colégios privados São Tomás e Cesário Verde estão entre os melhores

¹⁰ Informação disponível em <https://www.publico.pt/rankings-escolas-2019/lugar-sua-escola#-1106>

(posições 66.º e 72.º de um total de 1181), na Área Metropolitana de Lisboa, com tipologias de ensino diferentes e com disponibilidade em colaborar no estudo (Barros, et al. 2020).

De forma resumida, o colégio São Tomás é um colégio Católico que tem uma proposta educativa assente na razão, na relação, na experiência e na liberdade, desafiando todos os alunos a entrar na aventura da aprendizagem. O colégio Cesário Verde segue uma pedagogia com foco na inovação, na criatividade e nas tecnologias.

Assumindo que uma organização educativa envolve vários agentes, neste estudo, procuramos escolher membros constituintes do público interno (administração, docentes e não docentes), alunos, que nesta fase de pandemia passaram a estar fisicamente na parte exterior das organizações educativas, e os encarregados de educação, que fazendo parte do público externo, tiveram um importante papel de mediação entre escolas e alunos (principalmente os pais dos alunos mais novos). Pretendemos fazer uma análise detalhada dos processos e dos fluxos de comunicação entre todos os membros envolventes e, além disso, efetuar uma análise dos fatores inibidores e aceleradores da transformação da comunicação interna em tempos de pandemia. nos dois colégios privados.

4.4 Desenho metodológico de investigação

Este estudo centrou-se no 1º ciclo de escolaridade (2.º- 4.º anos), uma vez que são um público que devido às suas idades não têm muita autonomia e que não estão muito ambientadas com o uso das TIC em contexto escolar, o que aumenta o desafio em torno da transição para o ensino a distância. Na prática, estamos a falar de uma adaptação ao ensino remoto que envolveu um forte envolvimento das famílias. Os pais, por exemplo, passaram a ter um papel de mediadores entre os professores e os alunos, tendo-se intensificado o processo de interação entre os professores e os pais.

Há semelhança de vários autores (*e.g.* Florczak, 2010; Habaci, 2013; Tohidi et al., 2010) considerámos no presente estudo os seguintes *stakeholders*: direção, docentes, não docentes, alunos e encarregados de educação, analisando a comunicação entre eles, à exceção da comunicação entre não docentes e alunos, visto que durante a fase de pandemia foi inexistente.

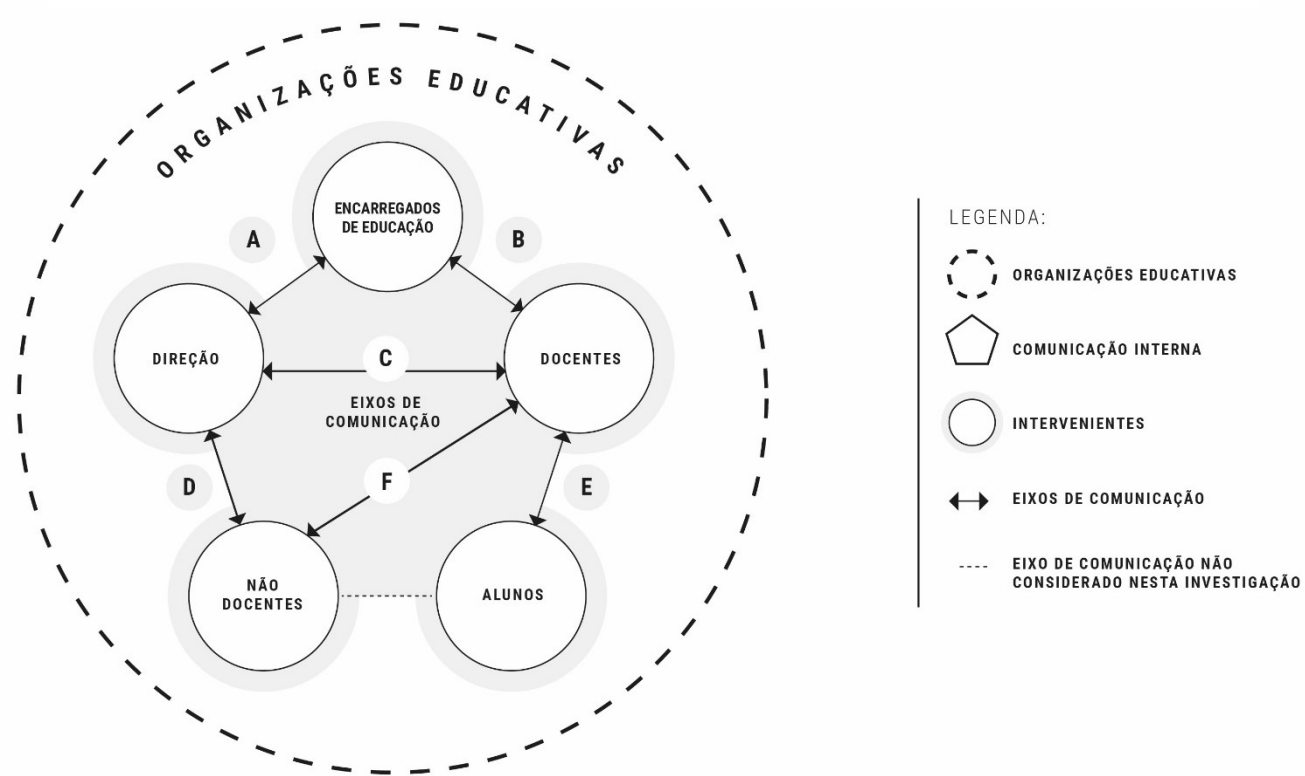
No estudo, analisámos os eixos de comunicação entre direção-encarregados de educação (A) e vice-versa, encarregados de educação-docentes (B) e vice-versa, direção-

docentes (C) e vice-versa, direção-não docentes (D) e vice-versa, docentes-alunos (E) e vice-versa, docentes-não docentes (F) e vice-versa, docentes-colaboradores não docentes (ver Figura 7). Para tal, adotámos o método misto, nos quais ao nível qualitativo foram aplicadas as entrevistas e o *focus group* e em termos quantitativos, os questionários, adaptando a cada um dos intervenientes. As entrevistas à administração e responsáveis de comunicação e de informática de cada um dos colégios, o *focus group* aos alunos e os questionários aos docentes, não docentes e encarregados de educação. De seguida, explicamos com maior detalhe cada uma das técnicas, de que modo e quando é que foram aplicadas.

O estudo foi dividido em três fases, durante o ano 2020: pré-pandemia (janeiro-março), confinamento (março-junho) e regresso às aulas (setembro-dezembro) (ver Figura 8) e teve como objetivo mapear e avaliar as práticas de comunicação interna de cada um dos colégios em estudo.

DESENHO METODOLÓGICO DE INVESTIGAÇÃO

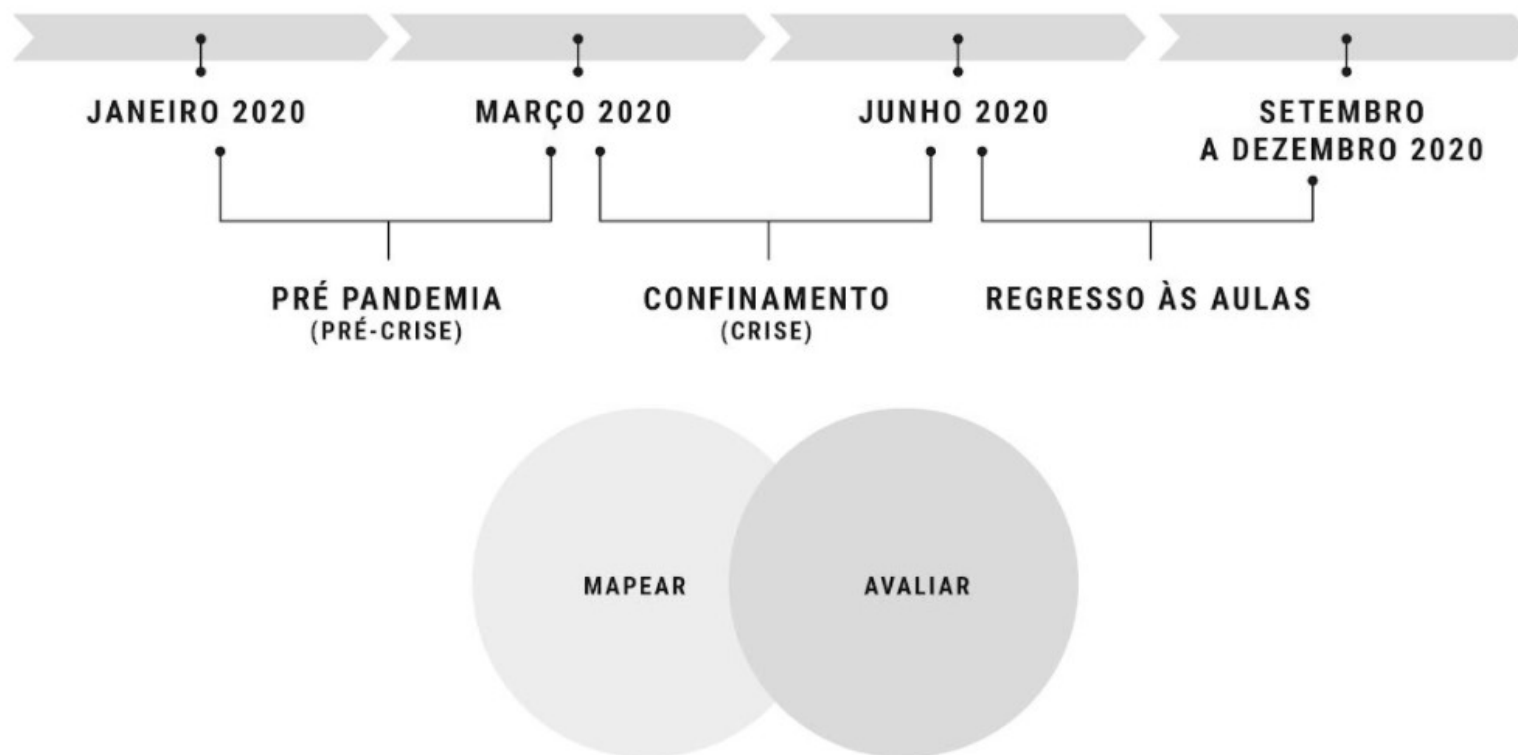
Figura 7 - *Desenho metodológico de investigação.*



Fonte: Elaborado pela autora.

PERÍODO DE ANÁLISE

Figura 8 - *Período de análise.*



Fonte: Elaborado pela autora.

4.5 Caracterização do local do estudo

4.5.1 Colégio São Tomás

O colégio São Tomás, fundado em 2003 pela Associação para a Educação, Cultura e Formação (APECEF), é um colégio católico, composto por uma comunidade educativa constituída por 1600 pessoas, entre as quais alunos, pais, docentes, não docentes, direção e fundadores. Para além disso, é constituído por dois polos: um na Quinta das Conchas (do Pré-escolar ao Secundário) e outro em Sete Rios (Pré-escolar e Primeiro ciclo). Em relação ao presente estudo, a investigação foi efetuada no colégio de Sete de Rios, no 1º ciclo de escolaridade (2.º-4.º anos).

Assumindo como principal missão “o desenvolvimento da razão e da liberdade de cada aluno, desafia todos a entrar na emocionante aventura da aprendizagem”¹¹ o colégio defende a diversidade cultural e socioeconómica como uma mais-valia para a sua comunidade educativa. O colégio São Tomás acredita que a integração de alunos em diferentes circunstâncias de vida é um valor para todos. O seu projeto educativo tem como objetivo preparar os alunos para a vida, apresentando o mundo, e dando as ferramentas necessárias.

O colégio São Tomás tem como fundamentos a amizade entre adultos, com a convicção de que a hipótese de significado da vida que encontraram no Cristianismo é verdadeira. Deste modo, é transmitida às gerações dos seus filhos, para que a possam verificar e seja desenvolvida por eles. Acredita que esta hipótese de significado contém em si um ímpeto de positividade construtiva no âmbito pedagógico e didático.

No colégio, as aulas funcionam com manuais e métodos de ensino próprios, procurando sempre adaptar o currículo a cada idade e aluno. É composto pelas seguintes componentes: formação 360º, certificado de *Cambridge*, exigência académica, currículo adaptado a cada idade, distintos docentes e um olhar individualizado.

Além disso, em cada ano letivo existe uma frase, como por exemplo a do ano letivo 2020/2021 “Levanta-te e Anda”, que marca o percurso da comunidade educativa. Nas assembleias existe a oportunidade de aprofundar a mesma. A frase acaba por estar presente em muitas das atividades desenvolvidas durante esse ano.

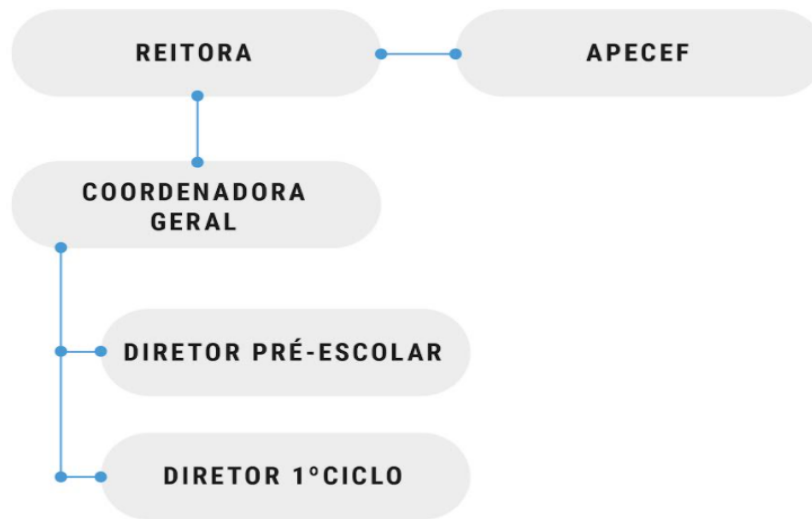
¹¹ Informação disponível em: <https://colegiodestomas.com/>

Relativamente à comunidade educativa, o colégio São Tomás é constituído por todos os adultos – fundadores, diretores, professores, trabalhadores não docentes, pais - e por todos os alunos vinculados. Quanto à sua identidade pretende que resulte da sua proposta educativa, com base na responsabilidade e envolvimento dos adultos na comunidade educativa. Além disso, pressupõe que os alunos têm a responsabilidade de corresponder à proposta dos adultos com abertura e compromisso, segundo a fase de desenvolvimento de cada um. No 1º ciclo em concreto, acreditam que deve estar incorporada a confiança de cada aluno, em si e nos outros e não ser colocada em causa pelos erros próprios e alheios. Neste sentido, são incentivados, entre todos os membros da comunidade educativa, os seguintes princípios e valores: o respeito, a estima, a paciência, o sentido de humor, o apreço mútuo e a confiança recíproca. Entre a direção, professores e pais dos alunos do colégio é estabelecida uma relação de aliança educativa, traduzida numa comunicação frequente. O diálogo aberto com todos é uma das premissas que o colégio pretende com a comunidade educativa. É valorizada também a diversidade e a variedade de temperamentos, tradições, competências, circunstâncias de vida que cada membro da comunidade pode contribuir¹².

Adicionalmente em termos de organograma, o colégio São Tomás, em Sete-Rios, é constituído pela Reitora, pela representante da Entidade Titular APECEF, pela Coordenadora-Geral, pela Diretora do pré-escolar e pelo Diretor de 1º ciclo (ver Figura 9).

¹² Esta informação foi baseada num documento disponibilizado pelo colégio.

Figura 9 - Organograma colégio São Tomás em Sete Rios.



Fonte: Elaborado pela autora, com base na informação cedida pelo colégio.

4.5.2 Colégio Cesário Verde

O colégio Cesário Verde pertence ao grupo de Educação ETIC desde 2004. O grupo tem 30 anos de experiência em educação e formação com as escolas ETIC – Escola de Tecnologias, Inovação e Criação e EPI - Escola Profissional de Imagem. Foi fundado em 1954, em Moscavide. Tem uma oferta educativa desde o berçário até ao 9º ano, com uma equipa constituída por 70 colaboradores e cerca de 500 alunos.

O Colégio Cesário Verde tem um projeto educativo inovador e diferenciado, que respeita a individualidade das crianças no seu desenvolvimento ao longo percurso escolar, considerando o papel central das artes em articulação com o conhecimento científico e tecnológico e o ensino bilingue. Estimula a criatividade como forma de enfrentar os desafios do século XXI, desenvolvendo competências essenciais para o futuro, como as capacidades de questionar, fazer conexões, inovar, resolver problemas, comunicar, colaborar e refletir criticamente. No 1º ciclo, o aluno é o centro do processo, colocando-o numa perspetiva de construção do próprio conhecimento, de aprendizagem da vida social e de desenvolvimento pessoal.

O espírito de liberdade e autonomia, a valorização das artes para crescer, o aprender por descoberta, as parcerias pedagógicas, o currículo internacional e o ensino bilingue, o

conhecimento tecnológico e por fim, a saúde, o bem-estar e o ambiente, são valores e estratégias que estão na base do projeto.

É referido no *site* do colégio¹³, que a coesão, o espírito de equipa e a partilha entre docentes favorecem o processo de ensino e a concretização do projeto educativo. É promovida uma relação de confiança entre professores e alunos. O adulto procura cuidar do seu bem-estar físico, emocional e social através de um olhar atento, sensível e responsivo, garantido todas as necessidades afetivas e emocionais. O colégio valoriza a formação da equipa docente, que contribui para a qualidade da aplicação do projeto educativo.

Os colaboradores não docentes do colégio, correspondem ao conjunto de trabalhadores que contribuem para apoiar a gestão e organização escolar, bem como todas as atividades do colégio. Por exemplo, no ensino básico, as auxiliares assumem o papel afetivo do cuidado, disciplinador da vigilância, facilitador da organização e educativo de comportamentos e frequência dos espaços comuns. Transmitem regras e fomentam o assumir das responsabilidades e o respeito por todos.

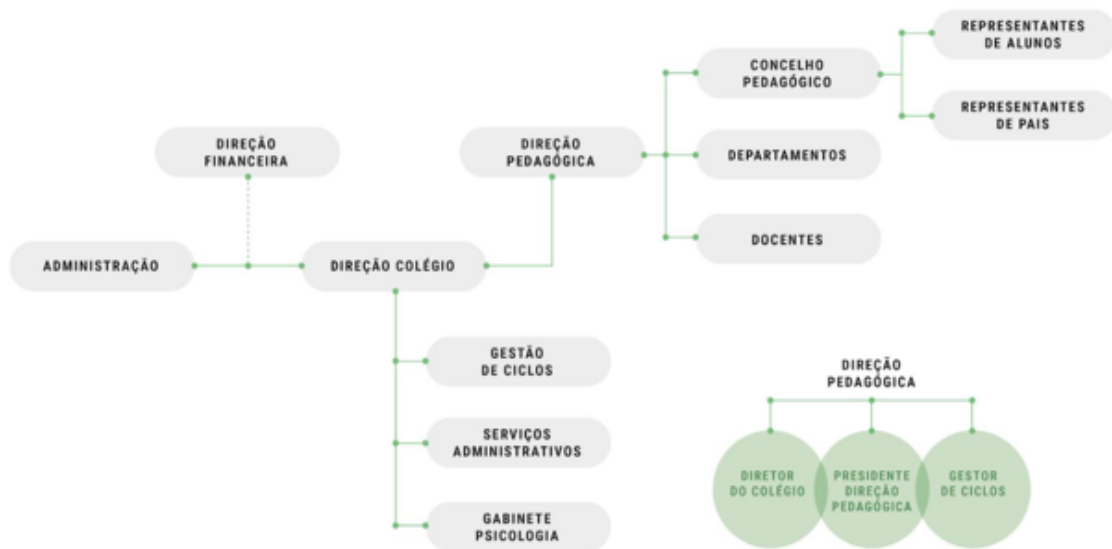
A família e a escola são contextos privilegiados de desenvolvimento humano que devem operar em parceria, conjugando esforços e recursos no projeto que orienta a formação dos nossos alunos.

A comunicação é um pilar que interliga toda a comunidade através de reuniões gerais, de turma, por tema ou individuais; de plataformas tecnológicas como o *Child Diary* na creche e no pré-escolar e o *Microsoft Teams* no ensino básico; notícias nas redes sociais, *website* do colégio e *newsletter*; e *e-mails* regulares de gestão e de direção pedagógica. A ida de mães e pais ao colégio como objetivo esclarecer, apreciar e debater e, sempre que possível, a escola é aberta às famílias, com semanas culturais para apresentar trabalhos dos alunos ou quando as famílias vão à escola contribuir para ações educativas.

Relativamente ao organograma do 1º ciclo, é constituído em traços principais pela Diretora, pela Gestão de Ciclos e Direção Financeira (ver Figura 10).

¹³ Informação disponível em: <https://www.cesarioverde-ensino.pt>

Figura 10 - Organograma colégio Cesário Verde.



Fonte: Elaborado pela autora, com base na informação cedida pelo colégio.

4.6 Caracterização da amostra

Como mencionado anteriormente, a presente tese é um estudo de caso múltiplo, que fez uso do método misto.

Sendo a presente investigação um estudo de caso tentámos chegar ao maior número possível de *stakeholders* de cada um dos colégios. A amostra foi constituída pelo responsável de direção, de comunicação e de informática, por seis grupos de alunos dos 2.º ao 4.º anos de escolaridade e pelo conjunto de encarregados de educação, de não docentes (secretaria, portaria, auxiliares educativas, responsável de comunicação e de informática) e de docentes, tal como se vê na Tabela 5. Os dados da tabela foram obtidos através dos questionários. Em relação aos encarregados de educação e docentes procurámos aferir a opinião de todos os envolvidos no ensino do 2º ao 4º ano. Em relação aos não docentes foram selecionados pelas direções dos colégios, aqueles que tinham um envolvimento mais próximo com as idades das crianças em estudo (2.º- 4.º anos). Em relação às crianças, foram selecionadas pelos docentes.

No momento de recolha de dados, o 1.º ciclo, do colégio São Tomás, em Sete Rios, era constituído por 12 docentes (6 titulares dos 2.º ao 4º anos e 6 não titulares), 16 não docentes, 161 alunos, e, portanto, por 161 encarregados de educação. O colégio Cesário

Verde era constituído por 10 docentes (6 titulares e 4 não titulares), 10 não docentes, 107 alunos e por conseguinte, 107 encarregados de educação.

Tabela 5 - Caracterização da amostra (número de inquiridos) e taxas de resposta de cada um dos colégios.

	CST			CCV		
	N	Respostas	% de respostas	N	Respostas	% de respostas
Docentes	12	7	58%	10	6	60%
Não docentes	16	5	31%	10	6	60%
Alunos	161	-	-	107	-	-
Encarregados de Educação	161	86	53%	107	86	80%

Fonte: Elaborado pela autora.

Tal como podemos analisar através da Tabela 5, no colégio São Tomás foi possível obter 58% de respostas de docentes (n=7), 31% de não docentes (n=5) e 53% de respostas dos encarregados de educação (n=86). No colégio Cesário Verde foi possível obter 60% de respostas de docentes (n=6), 60% de respostas de não docentes (n=6) e 80% de respostas dos encarregados de educação (n=86).

Em ambos os colégios verificamos uma representatividade significativa dos grupos envolvidos. Importa frisar que em relação aos não docentes, as taxas de resposta (principalmente do colégio São Tomás) justificam-se pelo facto de terem sido apenas inquiridos aqueles que a direção considerou mais pertinentes, os que têm um maior contacto com os intervenientes do 1º ciclo.

Na Tabela 6 podemos verificar que os encarregados de educação do colégio São Tomás, a maioria são mulheres (27%), com menos de 40 anos (16%) e com licenciatura (22%). Em relação ao colégio Cesário Verde, a maioria dos encarregados de educação, são mulheres (32%), com idades entre os 40 e os 44 anos (20%) e com licenciatura (28%). Relativamente aos não docentes no colégio São Tomás, destaca-se a resposta das mulheres (60%), com menos de 40 anos (33%), com nível secundário (60%) e com menos 5 anos de antiguidade no colégio (40%). No colégio Cesário Verde predomina a resposta das mulheres (83%), com idade superior a 50 anos (67%), com o nível secundário (67%) e com mais de 15 de antiguidade (67%). Por fim, os docentes que responderam ao questionário de ambos os colégios eram do sexo feminino, no colégio São Tomás (71%) e no colégio Cesário Verde (67%), com menos de 40 anos (71% e 33% respetivamente); e 57% dos que responderam no colégio São Tomás tinham o mestrado e no colégio Cesário Verde 33% a licenciatura. No colégio São Tomás, 29% dos docentes mencionaram que trabalhavam entre onze e quinze anos e no colégio Cesário Verde 33%

indicaram que trabalhavam há pelo menos quinze anos. Através destes dados, verifica-se uma maior participação do sexo feminino na resposta aos inquéritos. Segundo Perista et al. (2016), as mulheres envolvem-se mais e são mais participativas nas várias dimensões (tarefas domésticas e cuidado parental por exemplo).

Tabela 6 - Caracterização da amostra (número de inquiridos) de cada um dos colégios.

	Encarregados de educação				Não docentes				Docentes			
	CST		CCV		CST		CCV		CST		CCV	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Género												
Feminino	23	27%	28	32%	3	60%	5	83%	5	71%	4	67%
Masculino	11	13%	11	13%	1	20%	1	17%	2	29%	0	0%
Não responde	52	60%	47	55%	1	20%	0	0%	0	0%	2	33%
Total	86	100%	86	100%	5	100%	6	100%	7	100%	6	100%
Idade												
< 40 anos	14	16%	8	9%	2	33%	1	17%	5	71%	2	33%
40 a 44 anos	13	15%	17	20%	0	0%	0	0%	2	29%	0	0%
45 a 50 anos	5	6%	12	14%	1	17%	1	17%	0	0%	1	17%
> 50 anos	2	2%	2	2%	1	17%	4	67%	0	0%	1	17%
Não responde	52	61%	47	55%	1	17%	0	0%	0	0%	2	33%
Total	86	100%	86	100%	6	100%	6	100%	7	100%	6	100%
Habilitações												
Ensino básico	1	1%	1	1%	0	0%	1	17%	-	-	0	0%
Ensino Secundário	1	1%	1	1%	3	60%	4	67%	-	--	1	17%
Bacharelato licenciatura	19	22%	24	28%	0	0%	0	0	3	43%	2	33%
Mestrado	11	13%	9	10%	1	20%	1	17%	4	57%	1	17%
Doutoramento	2	2%	4	5%	0	0%	0	0%	-	-	0	0%
Não responde	52	61%	47	55%	1	20%	0	0%	0	0%	2	33%
Total	86	100%	86	100%	5	100%	6	100%	7	100%	6	100%
Antiguidade												
< 5 anos	-	-	-	-	2	40%	0	0%	0	0%	1	17%
5 a 10 anos	-	-	-	-	1	20%	2	33%	2	29%	1	17%
11 a 15 anos	-	-	-	-	0	0%	0	0%	2	29%	0	0%
+ de 15 anos	-	-	-	-	1	20%	4	67%	1	14%	2	33%
Não responde	-	-	-	-	1	20%	0	0%	2	29%	2	33%
Total	-	-	-	-	5	100%	6	100%	7	100%	6	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota: CST – Colégio São Tomás e CCV – Colégio Cesário Verde.

Relativamente aos alunos que participaram no *focus group*, tal como podemos ver através da Tabela 7, 37 alunos eram colégio São Tomás, sendo 38% do sexo feminino e 62% do sexo masculino, no colégio Cesário Verde eram 39 alunos, sendo 54% do sexo feminino e 46% do sexo masculino. Os grupos eram constituídos por entre 6 e 8 alunos, tendo havido dois grupos, por cada ano de escolaridade (2.º-4.º anos).

Tabela 7 - Caracterização da amostra (número de alunos que participaram no focus group) de cada um dos colégios.

	Alunos			
	CST		CCV	
	n	%	n	%
Gênero				
Feminino	14	38%	21	54%
Masculino	23	62%	18	46%
Total	37	100%	39	100%
Ano de Escolaridade				
2º Ano	12	32%	13	13%
3º Ano	13	35%	13	13%
4º Ano	12	32%	13	13%
Total	37	100%	39	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

4.7 Pandemia covid-19 na educação

A Organização Mundial da Saúde declarou que o surto de covid-19¹⁴ atingiu o estatuto de pandemia no início de 2020, ou seja, corresponde a uma doença que se dissemina por vários continentes, afetando um grande número de pessoas, surgindo uma grande pressão nos sistemas de saúde a nível mundial. A evolução epidemiológica desconhecida e o nível de conhecimento reduzido contribuem para uma fase acentuada de incerteza e uma exigente capacidade de adaptação de todos os setores de atividade.

Em fevereiro de 2020, a China decidiu encerrar as escolas para evitar a propagação do coronavírus. Em março, 46 países membros e parceiros da OCDE optaram pelo mesmo, encerrando os estabelecimentos de ensino. Nas últimas décadas, esta situação foi a que potenciou o maior fecho de escolas em simultâneo (correspondente a mais de mil milhões de crianças). No entanto, países como a Islândia e a Suécia foram os únicos que não interromperam as aulas presenciais. Deste modo, muitos estabelecimentos de ensino foram obrigados a implementar plataformas *online* e outros complementaram com televisão ou rádio, ou outros recursos educativos. Tratando-se de uma situação inesperada, sem precedentes, foi muito desafiante mudar, de um dia para o outro, a nível global, o sistema de ensino, tanto ao nível mais técnico, como mais ao nível emocional, mudar de um sistema mais tradicional para um sistema *online* a distância (Hub, 2020).

Por isso, vários países foram obrigados a adotar medidas excepcionais, incluindo o regime de quarentena e o encerramento de fronteiras. Deste modo, suscitou diversos

¹⁴ *Coronavirus Disease* (Doença por Coronavírus), fazendo referência ao ano que foi descoberta 2019.

desafios ao nível pessoal e profissional. A sociedade enfrentou uma mudança radical de comportamento, de pensamento, de formas de estar, de socializar, de trabalhar e de aprender. A maioria das pessoas foi forçada a trabalhar a partir de casa, e crianças e jovens a aprender através do ensino a distância. Durante este período surgiram desafios a vários níveis, como: a ausência de interação física (Ruão et al., 2017), uma utilização mais forçada de tecnologias digitais, a falta de competências digitais e a necessidade da reformulação de papéis (Moreira et al., 2020) os pais por exemplo fizeram de professores.

A pandemia, em termos globais, e na União Europeia em particular, teve um pico acentuado a partir da segunda quinzena de março de 2020 e uma diminuição correspondente aos meses das estações primavera e verão. Esta diminuição coincidiu também com o confinamento obrigatório de alguns países. No final do verão, o número de casos aumentou novamente e no outono e inverno subiu acentuadamente.

Em Portugal, os primeiros casos de coronavírus começaram em março de 2020, levando a maioria dos estabelecimentos a fechar. As escolas tiveram de encerrar e de adotar outros métodos de ensino. A maioria das pessoas foi forçada a trabalhar a partir de casa e as escolas e universidades tiveram de adotar o ensino a distância. Apenas em maio de 2020 algumas atividades recomeçaram. Contudo, de maio a meio de julho, viram-se melhorias significativas, devido às medidas de prevenção aplicadas. Na Tabela 8 encontram-se as etapas da pandemia em Portugal, no ano de 2020. Foi declarado estado de emergência no dia 19 de março de 2020, por quinze dias, mas depois renovado até ao dia 2 de maio (terceiro período de estado de emergência). Após o dia 2 de maio, o país passou a estado de calamidade até ao dia 24 de junho. Durante o verão, o país esteve em estado de alerta, excluindo algumas zonas. A partir do dia 15 de setembro, o país ficou em estado de contingência até ao dia 14 de outubro. A partir do dia 14 de outubro, voltou a entrar em estado de calamidade e até ao final do ano, o país ficou em estado de emergência.

Tabela 8 - *Etapas pandemia covid-19 em Portugal no ano de 2020.*

PLANO	Etapas Pandemia Covid-19 em 2020										
	Etapas/Meses	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Pandemia Covid-19 Portugal											
Estado de Emergência ¹⁵											
Estado de Calamidade ¹⁶											
Estado de Alerta											
Estado de Contingência ¹⁷											

Fonte: (Portuguesa G. d., 2020)¹⁸

A República Portuguesa, o Sistema Nacional de Saúde e a Direção Geral de Saúde foram estabelecendo algumas medidas de prevenção, como:

- Distanciamento entre pessoas;
- Higiene pessoal, nomeadamente a lavagem das mãos e etiqueta respiratória;
- Utilização de equipamentos de proteção individual (por exemplo, máscaras);
- Higiene ambiental, como a limpeza, desinfeção e ventilação adequada dos espaços;
- Informações de risco à doença através da monitorização de contactos recentes (Portuguesa, SNS, & DGS, 2020);
- Plano de vacinação por faixas etárias¹⁹

Particularmente, nas instituições de ensino (setor de atividade da presente investigação) teve um impacto grande, pois envolve muitas famílias (com filhos em idade escolar) crianças que precisam de apoio em casa. Os pais foram obrigados a ficar em casa por causa das crianças, tiveram que fazer o trabalho de professores e, portanto, esteve em causa o envolvimento de muitos indivíduos. Tem um papel essencial na forma como transmite à população os comportamentos que devem ser adotados, a nível individual e social, e o cumprimento das medidas e recomendações transmitidas pelas Autoridades de Saúde. Segundo Cauchemez et al. (2009), numa fase de pandemia, é difícil tomar medidas e decidir se as escolas devem ou não fechar. É certo que fechar as escolas contribui para

¹⁵ Suspensos alguns direitos, com a exclusiva finalidade de adotar as medidas necessárias para a proteção da saúde pública, no contexto da pandemia covid-19. Começou no dia

¹⁶ 2 de maio a 24 de junho. A partir do dia 14 de outubro

¹⁷ 15 de setembro a 14 de outubro

¹⁸ Governo da República Portuguesa (2020), Comunicados disponível em:

<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22>

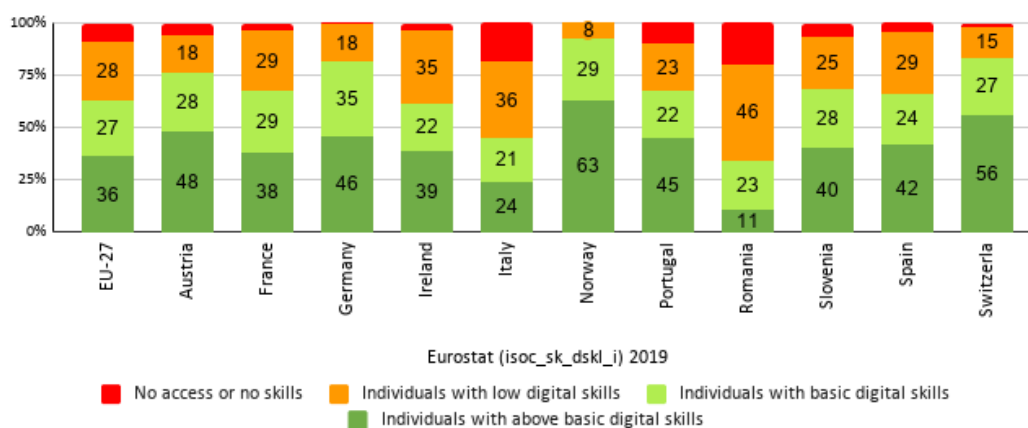
¹⁹ Serviço Nacional de Saúde (2021), disponível em:

<https://www.sns.gov.pt/noticias/2021/04/22/vacinacao-contra-a-covid-19-19/>

a redução do contágio, mas não é a única solução. Devem ser aplicadas um conjunto de medidas.

Um estudo sobre como as famílias de alguns países da União Europeia, incluindo Portugal, com filhos até aos dezasseis anos, lidaram com a mudança urgente para o ensino a distância, aponta que algumas famílias e escolas não se sentiam preparadas para esta alteração, expressam a falta de *guidelines*, e que não existe uma igualdade de competências digitais nas famílias (ver Figura 11) (Hub, 2020).

Figura 11 - Eurostat: digital skills of adults living in households with children (0-16Y).



Fonte: Hub, 2020.

No entanto, Dwivedi et al. (2020) mencionam que nenhum país estava preparado para esta mudança. A relação entre as crianças e o digital intensificou-se durante esta fase. Numa fase em que o contacto presencial devia ser evitado, as tecnologias digitais apresentam uma solução possível para o problema.

Contudo, a aprendizagem *online*, segundo Drane et al. (2020), veio trazer desvantagens para quem tem menos competências em usar tecnologias, bem como também alguns riscos associados, como emocionais, por exemplo. Além disso, também podem ser mencionados riscos associados ao nível de *cyberbullying*, contactos indesejados, impacto físico e mental e comercial. Por outro lado, esta fase abriu oportunidades para as crianças desenvolverem competências (autonomia, determinação) e partilharem do seu tempo com os pais ou familiares ao nível de atividades *online* (Hub, 2020).

A UNESCO sugeriu dez recomendações para garantir que a aprendizagem permanecesse de forma ininterrupta, entre as quais destacamos: escolher as ferramentas

mais apropriadas, assegurar que existe inclusão nos programas de aprendizagem a distância, assegurar a proteção de dados, dar suporte a professores e pais no uso de ferramentas digitais, desenvolver regras de aprendizagem a distância, definir a duração das aulas a distância.

4.8 Técnicas de recolhas de dados

Como referido anteriormente, a presente investigação é do tipo estudo de caso múltiplo e, como tal, a recolha de dados, na tipologia estudo de caso, proporciona algumas oportunidades interessantes em que se tem a autorização para participar em atividades que normalmente são inacessíveis à investigação científica (Yin, 2005).

No âmbito desta metodologia, foram aplicados instrumentos de recolha de dados quantitativos e qualitativos. Em termos de análise qualitativa, foram recolhidos dados através de análise documental, de entrevistas semiestruturadas e de *focus group*. Em termos de análise quantitativa, foram utilizados questionários com questões abertas e fechadas.

A Tabela 9 mostra a ordem da aplicação dos vários métodos nas organizações educativas, durante o ano de 2021. Primeiro foram aplicadas as entrevistas, de seguida foram enviados os questionários e, enquanto esperávamos pelas respostas, avançámos para o *focus group*. Todos os instrumentos foram divididos nas três fases supracitadas, correspondendo a dois anos letivos das organizações educativas (fase antes da pandemia, durante a pandemia, e regresso às aulas em setembro de 2020).

Tabela 9 - Ordem de aplicação dos vários métodos nas diferentes organizações educativas.

PLANO	Meses no ano 2021					
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Entrevistas						
Pré-teste Questionário e <i>Focus Group</i>						
Questionários						
<i>Focus Group</i>						

Fonte: Elaborada pela autora.

4.8.1 Análise documental

A análise documental é um instrumento relevante na tipologia estudo de caso (Yin, 2010). Como refere Morgado (2012), no contexto de investigação, o acesso e a análise de documentos representa uma importante fonte de informação, em particular no campo da investigação no contexto escolar.

Segundo Sousa et al. (2011), a análise documental é uma técnica essencial na investigação qualitativa, completada por informações obtidas de outras técnicas, ou através da descoberta de novos aspetos sobre o tema ou problemas. A análise documental consiste na observação de relatórios, do *site* e na análise de conteúdo (Deshaies 1992).

Ao nível do estudo de caso, destaca-se a consulta de relatórios dos diferentes colégios, informação do *site*. Neste caso, teve-se em consideração o *site*, o plano pedagógico, o organograma, e os planos de contingência e de funcionamento relativos à pandemia covid-19 de cada um dos colégios. Além disso, este estudo baseou-se em artigos, em livros e em bases estatísticas (INE, por exemplo).

4.8.2 Entrevistas semi-estruturadas

A escolha desta técnica de investigação prendeu-se pelo seu carácter flexível. Segundo Flick (2005), existe vantagem neste método, entrevistas semiestruturadas, pois não segue uma ordem pré-estabelecida na formulação das perguntas, deixando maior flexibilidade para colocar essas perguntas no momento mais apropriado, conforme as respostas do entrevistado. Segundo Freixo (2010, p. 192), "este método permite estabelecer um estreito relacionamento entre o entrevistado e o entrevistador, permitindo o conhecimento de elementos que de outra forma o investigador não teria acesso".

As entrevistas foram direcionadas à administração e ao departamento ou responsáveis de comunicação e de informática de ambos os colégios. Foram realizadas de modo presencial e *online*, devido à situação de pandemia que atravessamos (ver apêndices I-III) durante os meses de janeiro de 2021 e maio de 2021. O guião de entrevista está dividido em três principais secções: antes da pandemia, durante o confinamento e na fase de regresso às aulas. Foram elaboradas diferentes versões, adaptadas a cada entrevistado (ver apêndices XIV-XVI).

O guião de entrevista foi composto pela: identificação do colégio, nome do entrevistado, função que desempenha na organização educativa, idade, sexo, número de anos que trabalha na organização, hora e data de entrevista. Para além dos componentes supracitados, o teor da entrevista teve como intuito abordar o modo de funcionamento da comunicação interna de cada colégio, a perceção de eficácia de comunicação pelos *stakeholders*, os canais de comunicação utilizados, e as adaptações e alterações devido à pandemia.

A primeira parte do guião é constituída por estas questões: existência do departamento de comunicação, se tinha havido um plano de comunicação de contingência, quais os principais meios de comunicação utilizados, se existia uma boa comunicação antes da pandemia, se a comunicação promovia a integração entre todos e entre as áreas, se a comunicação aplicada avisava de factos e mudanças. Além disso, foi solicitada uma avaliação da comunicação organizacional, quais os canais utilizados, bem como a sua frequência e motivos e por fim, fazer uma avaliação da eficácia de comunicação. Aos responsáveis de comunicação e de informática foram colocadas menos questões nesta parte. A estes dois intervenientes, foi questionado principalmente, como era constituída a equipa de comunicação e de informática respetivamente, quais os canais, a frequência, os motivos e as medidas de comunicação utilizados, bem como a avaliação da eficácia de comunicação.

Na segunda parte, semelhante em todos os intervenientes, foi questionado quais as atividades mais afetadas pela pandemia, os desafios enfrentados, os canais de comunicação, e os seus fatores positivos e negativos de utilização. Adicionalmente, averiguámos a existência de acompanhamento e formação durante este período, o surgimento de inovações, de medidas/alterações da comunicação ao nível remoto, bem como da aplicação de ações de consciencialização relativamente à pandemia. Além disso, perguntámos sobre o que possa ter corrido menos bem e foi solicitado que contribuíssem com sugestões, bem como que fizessem uma avaliação da eficácia de comunicação durante este período (fase de confinamento).

Na fase de regresso às aulas, foi questionado principalmente sobre mudanças ocorridas, novas tecnologias utilizadas, avaliação da eficácia da comunicação e sugestões de mudança após o fim da pandemia covid-19.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de janeiro a maio, conforme a disponibilidade dos diferentes intervenientes nos respetivos colégios, tendo tido uma duração entre 40 e 60 minutos, existindo uma transcrição não integral das entrevistas (ver apêndices XIV-XVI). Estes instrumentos ajudaram a analisar os eixos de comunicação de modo bidirecional entre: direção-colaboradores (não docentes e docentes), direção-pais/encarregados de educação e docentes-colaboradores não docentes.

4.8.3 Inquérito por questionário

As questões das entrevistas e dos questionários foram baseadas no estudo realizado no ano de 2020 mencionado anteriormente, sobre os desafios da comunicação organizacional em várias organizações no Brasil (Ramello, 2020) e no estudo dos desafios de comunicação interna na creche (Domingues, 2017). Assim, antes da recolha dos dados, realizámos um pré-teste, uma simulação da aplicação do estudo, numa escola pública de 1º ciclo, tendo sido aplicado o questionário a seis docentes dos 2.º ao 4.º anos, a alguns encarregados de educação das respetivas turmas e a alguns colaboradores não docentes.

O objetivo desta fase era que respondessem não apenas às perguntas, como também colocassem todas as questões e dúvidas que pudessem surgir no preenchimento, que fosse usado o *think aloud*, tal como o nome indica, pensar em voz alta. Foi solicitado que os participantes o fizessem enquanto estavam envolvidos na tarefa (Jaspers et al., 2004). O investigador deve estar afastado, durante o processo, para que possa observar as manifestações das dificuldades que surjam.

Além disso, os questionários também foram enviados a outros docentes, encarregados de educação e aos seus filhos de outros colégios privados, bem como a outros profissionais fora do âmbito, para aportar maior valor e melhorar o desenho dos mesmos.

Esta fase foi importante para testar, estar mais próximo do perfil dos inquiridos e encontrar pontos a melhorar na formulação das questões antes da aplicação real. Os instrumentos sofreram algumas alterações, pequenos detalhes como: nas opções de resposta na pergunta sobre os interlocutores (o *item* órgãos de direção substituiu os itens direção do colégio e direção pedagógica, por exemplo); numa das questões substituiu-se o discordo totalmente e o concordo totalmente, por 1 a 5, para facilitar na leitura, explicando na questão o que é que correspondia o 1 e o 5; colocar a opção “outro” em algumas das questões, para terem outras possibilidades de resposta; colocar a opção de respostas encadeadas com a anterior, se esse era o objetivo; na questão sobre as mudanças que gostaria que ocorresse na área de comunicação interna após a pandemia, direcionado aos encarregados de educação, as opções de resposta foram adaptadas, visto não terem muita noção do funcionamento da comunicação interna de cada um dos colégios.

Na prática, a escolha desta técnica prende-se essencialmente por fazer uma interrogação particular, acerca de uma situação (Ghiglione & Matalon, 1997). O questionário é o “conjunto de enunciados ou de questões que permitem avaliar as atitudes,

as opiniões e o resultado dos sujeitos ou colher qualquer outra informação junto dos sujeitos” (Fortin, 2009, p. 374). Este instrumento apresenta algumas vantagens, nomeadamente possibilitar selecionar uma maior amostra, pois “permite uma cobertura maior da população a ser inquirida” (Azevedo & Azevedo, 2003, p. 30); assegurar o anonimato; ser um método imparcial; possibilitar uma resposta imediata pelo inquirido; permitir uma análise posterior (Gil, 1999). Contudo, este método também apresenta as suas desvantagens, tais como exclusão de indivíduos analfabetos; pode não ser possível o esclarecimento de dúvidas aos inquiridos aquando do preenchimento; não garante que o instrumento tenha sido corretamente preenchido, isto é, que represente a realidade; por envolver um número relativamente pequeno de perguntas (de forma a manter o interesse do inquirido) pode não representar a realidade por completo (Gil, 1999). Além disso, as perguntas fechadas podem direcionar as respostas. Esta ferramenta foi utilizada para facilitar a comparabilidade entre os vários *stakeholders*. O questionário foi dirigido aos docentes, não docentes e encarregados de educação de ambos os colégios, estando dividido em três secções: antes da pandemia (janeiro a março de 2020), durante o confinamento (março a junho de 2020) e período de regresso às aulas (setembro a dezembro de 2020) (ver apêndices XIX-XXI).

Na primeira parte, foram colocadas as seguintes questões: principais interlocutores, canais de comunicação utilizados pelos diferentes intervenientes, a sua periodicidade e motivos de comunicação e por fim, a avaliação da eficácia de comunicação durante este período.

Na secção durante o confinamento, as questões anteriores foram repetidas, adicionando outras como: perceber se existiram ações de consciencialização e quais existiram em ambos os colégios, quais os novos canais utilizados, bem como os seus aspetos positivos e negativos, saber se existiu acompanhamento, formação e apoio, quais os fatores positivos da comunicação interna, bem como os desafios durante esta fase.

No período de regresso às aulas, foram questionadas as principais mudanças ocorridas, novas tecnologias utilizadas, sugestões de mudanças após a crise, e todas as questões repetidas nas secções anteriores sobre os principais canais utilizados, a sua periodicidade e motivos de comunicação entre os principais intervenientes.

O questionário foi enviado aos destinatários (encarregados de educação, docentes e não docentes) durante o mês de maio de 2021, por *e-mail* através de um *link*. Foram elaborados na plataforma *Qualtrics* e, posteriormente, as respostas foram analisadas no

SPSS. A ferramenta questionário manteve-se, para facilitar a comparabilidade entre os vários *stakeholders*. Um dos critérios na recolha dos dados foi obter proporções semelhantes, em termos de taxas de resposta em todos os grupos e entre os colégios.

Este instrumento ajuda a analisar os diferentes eixos de comunicação entre: colaboradores não docentes-direção, docentes-direção e encarregados de educação-direção. Além disso, entre docentes-encarregados de educação (e vice-versa), docentes-colaboradores não docentes (e vice-versa) e docentes-alunos. Particularmente, no questionário aos docentes, conseguiu-se analisar com maior detalhe a comunicação com a direção, com os não docentes, com os encarregados de educação e com os alunos. Nos questionários aos não docentes e encarregados de educação foi possível analisar parte da comunicação com a direção e com os docentes.

4.8.4 Focus group

Antes da recolha dos dados, o guião do *focus group* foi também validado junto de alunos de uma escola, onde foi feito o pré-teste aos questionários, bem como a outras crianças de outros colégios privados, para perceber se o enunciado suscitava dúvidas. Nesta fase, tivemos a participação de cerca de 24 alunos dos 2.º ao 4.º anos. No geral, não surgiram alterações ao guião, apenas foi sugerido pelas professoras que se explicasse melhor às crianças o que era a aquisição de dispositivos móveis.

O *focus group* é uma discussão informal entre indivíduos previamente selecionados (Beck et al., 1986). Este tipo de técnica envolve a interação dos participantes uns com os outros e com o moderador, distinguindo-se desta forma das entrevistas individuais (Morgan, 1988). É interessante observar os participantes no envolvimento e na discussão uns com os outros. É considerado um método flexível, fácil de aplicar, mas exigente. É preciso selecionar os participantes previamente e até mais do que os necessários, pois podem surgir imprevistos em cima da hora marcada. Como moderador, é preciso ter algumas competências: saber moderar, ouvir, tirar notas, gravar (Wilkinson, 1998).

Este instrumento permitiu analisar o eixo de comunicação entre o professor e o aluno. Neste estudo, utilizámos o *focus group* com as crianças para que se sentissem mais à vontade em responder às questões com a presença dos pares (colegas). Cada grupo foi constituído por entre seis a oito elementos, perfazendo no mínimo dois grupos de cada ano, do 1º ciclo (2.º- 4.º anos). O colégio São Tomás era constituído por seis turmas, duas

de cada ano (2.º- 4.º ano), constituindo-se um grupo em cada turma entre seis e oito elementos, tendo participado 40 alunos no total. O colégio Cesário Verde era constituído por cinco turmas, duas de cada ano (2.º- 4.º anos) e o 3º ano apenas com uma turma, constituindo-se um grupo em cada turma e dois grupos no 3º ano, perfazendo um total de 39 alunos. Não foram considerados os alunos do 1º ano, porque no ano letivo 2019/2020 faziam parte da creche.

Em ambos os colégios, os *focus group* foram realizados durante o mês de junho de 2021. Cada sessão foi gravada em vídeo e durou, em média, entre 40 e 60 minutos. As cadeiras e as mesas estavam posicionadas em forma de círculo, para que os alunos se sentissem à vontade para partilhar as ideias e respondessem às questões. A sessão foi moderada pela própria autora do presente estudo.

O guião estava dividido em três partes (antes da pandemia, durante o confinamento e no período de regresso às aulas no ano de 2020) (ver apêndices VII, XXII e XXIII).

A primeira parte tinha questões gerais sobre o procedimento de alguns processos de comunicação durante a aula, como: utilização de *tablet*/jogos, quais os principais canais de comunicação e a sua finalidade, utilização da caderneta e a compreensão nas aulas.

A segunda parte focava-se na fase durante o confinamento, percebendo as dificuldades, a adaptação à nova realidade, se houve necessidade de adquirir novos dispositivos móveis, como é que se sentiram, se conseguiram perceber e estar atentos às aulas, se quando não percebiam tinham com quem esclarecer.

A última parte, que correspondia à fase de regresso às aulas em setembro de 2020, que tinha como objetivo analisar as principais mudanças que surgiram relativamente às fases antes do e durante o confinamento, quais as novas tecnologias utilizadas, se compreendiam as aulas com o uso da máscara e se gostariam de voltar a ter aulas via *online*.

Tabela 10 - *Quadro-resumo do desenho metodológico e da construção dos instrumentos de recolha de dados.*

Como é que as organizações educativas adaptaram a sua comunicação interna em tempos de pandemia covid-19?		
Subquestões de Investigação	Conceitos Teóricos	Questões nos diferentes instrumentos
1. Como é que funciona a comunicação entre os stakeholders nas organizações educativas em estudo?	Comunicação interna - Villafãne (1998); Liderança comunicacional- Costa et al. (2000); Comunicação organizacional Ruão (1999, 2016), Silva et al. (2020), Ruão et al.(2017), Bilhim (2013); Desafios da comunicação organizacional - Cano (2003); Comunicação informal- Hoy e Miskel (2008); Comunicação e cultura organizacional - Bueno (2009), Castells (2009); Comunicação e organização - Rego (2010), Bilhim (2013); Comunicação interna e externa - FitzPatrick e Valskov (2014), Kunsch (2016); Comunicação interna na creche - Domingues (2017); Estrutura organizacional - Men e Bowen (2017); Novas formas de comunicar - Perides et al. (2020).	EA: Q1-Q6; Q8-Q10; Q12-Q14; Q26-27; Q33; EC: Q1; Q4-Q7; Q12; Q12.3/12.4; Q19-Q20; Q28;Q29; Q30-Q33 EI: Q1-Q3; Q12-Q13; Q21 QEE: Q1-Q7; Q9; Q12-Q17; Q28 QD: Q1-Q15; Q18-Q27; Q28-Q29; Q41-Q51; QND: Q1-Q7; Q9; Q12-Q17; Q28-Q33 FGA: Q1-Q5;Q10-Q11;Q14;Q16-Q17;Q19;Q26
2. Quais as principais alterações em termos de comunicação, relativamente ao cenário pré-pandemia, nas organizações educativas?	Sistema de ensino remoto - Bento (2020), Dias et al., (2020); Transformação Digital - Hub (2020), Castells (2007); Novas formas de interação - Silva et al. (2020), Ruão et al. (2017), Serhan (2020), Nobre et al. (2021), Margaritoui (2020), Moreira et al. (2020); Modelo de gestão de mudança - Kotter (1996); Desafios perante incerteza- Sousa & Rocha (2019); Alterações de estrutura e coordenação – Orlikowski (1996); Mudanças de tecnologia na educação - Collins & Halverson (2009); Mudança - Bilhim (2013); Conceito de crise - Coombs (2015) Crise pandémica nas escolas- Grissom e Condon (2020), Maeir et al. (2020); Impacto da pandemia na educação - Charoensukmongkol e Phungsoonthorn (2020)	EA: Q5; Q7; Q13/14; Q16; Q18; Q19b/c; Q20; Q21; Q23; Q26-Q27; Q29-Q32 EC: Q4-Q7; Q9; Q11-Q12; Q12.2; Q12.4/12.5; Q15; Q19-22; Q26-28; Q30 EI: Q2-Q3; Q6; Q10-Q11; Q13; Q16/17; QEE: Q1-Q7; Q10-Q18; Q21-Q23; Q27-Q29; Q30-Q36; QD: Q15-Q27; Q28-Q30; Q40-Q51-Q53 QND: Q1-Q7; Q10-Q19; Q21-Q21-Q23; Q27-Q36 FGA: Q7-Q12; Q17; Q20-Q22

Como é que as organizações educativas adaptaram a sua comunicação interna em tempos de pandemia covid-19?

Subquestões de Investigação	Conceitos Teóricos	Questões nos diferentes instrumentos
3. Quais as oportunidades e vantagens versus barreiras e desvantagens das práticas comunicacionais adotadas pelos diferentes stakeholders?	Vantagens e desvantagens dos canais de comunicação- FitzPatrick & Valskov (2014); Ausência de interação física -Ruão et al. (2017); Mudança do sistema de ensino e das práticas de comunicação- Brammer e Clark (2020); Relação presencial - Chiavenato (2004); Clareza de comunicação no ensino a distância -Radu et al. (2020); Efeitos positivos das TIC - Madrid (1995), Schneider (2010), Hsin, et al. (2014), Bento (2020) e Attewell & Savill-Smith (2004); Oportunidades a desenvolver - Simões et al. (2014); Barreiras Attewell et al. (2009) e Bilhim (2008); Desvantagens - Livingstone et al. (2015)	EA: Q5, Q7; Q17; Q19- Q26; Q31-Q32 EC: Q9; Q10; Q12.1/12.2/12.5; Q13-Q18; Q22-Q25; Q27; Q30 EI: Q5; Q7-Q11; Q15-Q20; Q23 QEE: Q10; Q11; Q18-Q20; Q21-Q25; Q34-Q36 QD: Q17; Q30-Q38; Q52; Q53 QND: Q10; Q18-Q25; Q34-Q36 FGA: Q11- Q14; Q16; Q18; Q20; Q24; Q25
4. Qual a perceção dos stakeholders das organizações educativas relativamente à eficácia da comunicação durante a pandemia?	Critérios para medir a eficácia da comunicação - Villafãne (1998), Melo (2011), FitzPatrick e Valskov (2014), Stoner e Freeman (1999), Bilhim (2008), Yap et al. (2016)	EA: Q6; Q11; Q15; Q28; Q33 EC: Q8; Q25; Q29 EI: Q4; Q22 QEE: Q8; Q26; Q37 QD: Q14, Q39; Q56 QND: Q8; Q26; Q37 FGA: Q6; Q10; Q15; Q23

Fonte: Elaborada pela autora.

Legenda:

Entrevistas à Administração (EA)

Entrevistas ao responsável de Informática (EI)

Entrevista ao responsável de Comunicação (EC)

Questionários aos Encarregados de Educação (QEE)

Questionários aos Docentes (QD) Questionários aos Não Docentes (QND)

Focus Group aos Alunos (FGA)

4.9 Técnicas da análise de dados

Neste ponto, apresentamos as técnicas de análise de dados usadas em cada um dos instrumentos aplicados no estudo (entrevistas, inquérito por questionário e *focus group*).

Tal como referido anteriormente, o inquérito por questionário era composto por questões abertas e fechadas. Em relação às questões abertas, fez-se uma análise de conteúdo, tendo sido considerada a análise temática (Gonçalves et al., 2021). Em relação às questões fechadas, foi realizada uma análise estatística descritiva universal, com recurso a medidas de tendência central média e desvio padrão, utilizando o SPSS.

Em relação à informação recolhida de cariz qualitativo (*focus group* e entrevistas), após a sua transcrição não integral, foi utilizada a ferramenta NVivo para a organização, codificação e análise da informação. Assim, foi realizada uma análise temática, entendida com um método para analisar dados qualitativos, de uma forma flexível, útil, contribuindo para a representação dos dados de uma forma rica e detalhada (Gonçalves et al., 2021).

Deste modo, a análise assentou nos seguintes temas: canais de comunicação, motivos e frequência da comunicação, desafios e eficácia. Estes temas encontravam-se divididos em três períodos temporais: antes da pandemia (janeiro a março), durante o confinamento (março a junho) e regresso às aulas (setembro a dezembro) do ano de 2020.

Importa frisar que, tal como sugere Gonçalves et al. (2021, p. 139), na presente investigação, a análise temática não procurou quantificar, mas sim representar com “exemplos claros, vívidos e cativantes dos dados recolhidos”. É referido na obra que este método é fundamental na análise de dados qualitativos. É uma ferramenta de investigação flexível e útil, a qual permite representar os dados de uma forma detalhada e complexa. Ou seja, na análise temática, os temas tendem a não ser quantificados, apesar de poderem sê-lo, fazendo análises mais das palavras ou frases (Gonçalves et al., 2021)

4.10 Considerações éticas

Quando se realiza um estudo, é preciso ter em conta questões éticas. A obtenção de informação e a participação de seres humanos implicam questões morais e éticas (Fortin, 2003). Antes de o estudo ser realizado, deve ser apresentado aos indivíduos que irão participar um formulário de consentimento informado, para que estejam a par das diversas etapas do estudo e decidam participar voluntariamente e de forma consciente (Almeida & Freire, 2008; Bogdan & Biklen, 1994; Christians, 2006)

Nos vários instrumentos aplicados, foi solicitado o consentimento informado aos respondentes. Nas entrevistas à administração, foi questionado sobre a autorização para a realização do estudo e a recolha dos dados respetivos, se era possível identificar os respetivos colégios no corpo do estudo e a distinção entre docentes e não docentes. Nas entrevistas aos responsáveis de comunicação e de informática, e nos inquéritos por questionário, para além de ter sido solicitado um consentimento informado aos respondentes, foi indicado o objetivo do estudo, e a confidencialidade e o anonimato foram assegurados (ver apêndices VIII-XIII).

Para o presente estudo, como envolveu crianças (*focus group*), foi necessário solicitar uma autorização aos encarregados de educação. Os encarregados de educação foram avisados da presente investigação e foi-lhes solicitado um pedido de autorização para que os seus educandos pudessem fazer parte do estudo, cumprindo o Regulamento Geral da Proteção de Dados (RGPD) e as diretrizes éticas para investigação qualitativa, sobretudo com crianças (Brito & Dias, 2017). Cabe ao investigador informar a criança sobre o estudo em análise, explicando os objetivos e os métodos, para que tenham opção de escolha em participar ou não no mesmo. Tal como Brito e Dias (2017, p. 25) mencionam “é importante notar que não só procurámos envolver as crianças nas investigações porque elas têm o direito de se envolverem, mas também para melhorar a qualidade da investigação propriamente dita”. As crianças foram selecionadas com a ajuda dos professores e mediante autorização dos encarregados de educação. Em apêndice, encontram-se os pedidos de consentimento aos encarregados de educação e o pedido de autorização aos mesmos, para que as crianças participassem no estudo (ver apêndices XII e XIII). O respeito e a confidencialidade dos dados devem ser garantidos, bem como devem ser evitadas situações de perigo. O investigador deve encontrar um equilíbrio entre os interesses da criança, dos pais, dos professores e da comunidade em geral, dentro da complexidade da vida social (Fernandes & Francichini, 2016)

Foram recolhidos os dados permitidos pelos colégios ao nível de documentação e os áudios foram gravados durante as entrevistas. Estas gravações estão armazenadas num disco externo, ao qual apenas a investigadora tem acesso, e irão ser eliminadas por questão de proteção, após as provas públicas de doutoramento. No pedido de consentimento aos colégios, foi mencionado que todos os dados e informações recolhidos se destinavam para fins académicos.

Além disso, antes de aplicarmos o estudo, enviámos um *e-mail* à Direção Geral da Educação para perceber se era necessário a sua autorização. Contudo, informaram-nos de que como o nosso estudo se realizava no âmbito de colégios privados, era apenas necessário o consentimento dos mesmos.

4.11 Limitações do estudo

Independentemente disso, importa refletir em torno das limitações do estudo, nomeadamente ao nível do acesso às instituições de ensino foi desafiante. O pedido de autorização começou a ser feito numa altura de muitas incertezas e de muita imprevisibilidade (a partir de junho de 2020) e, como tal, limitou a disponibilidade de vários colégios em participar. O facto deste estudo se focar no ano de 2020, ano que surgiu a pandemia covid-19 em Portugal, implica que muitas análises ou informações apresentadas possam diferir relativamente à realidade dos dias de hoje. Além disso, a resposta dos inquiridos não correspondeu ao momento da vivência da situação. As respostas foram obtidas passado quase um ano desde o início da pandemia.

Na aplicação dos instrumentos, foi desafiante obter as respostas, fazer as pessoas participar, principalmente nos questionários. As professoras mencionaram que foram períodos muito difíceis, nos quais os encarregados de educação eram “bombardeados” com muita informação.

Por fim, o facto de os questionários serem longos pode ter sido uma limitação também. Tivemos muitos questionários incompletos e que, portanto, considerámos como inválidos. Além disso, nem todos os colaboradores não docentes do São Tomás do ano 2020 estavam a trabalhar no ano 2021, daí isso ter sido obtido um menor número de respostas.

CAPÍTULO 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresentamos a análise e a discussão dos dados, dividindo-o em três principais subcapítulos: a comunicação interna antes da pandemia, a comunicação de crise durante o confinamento e a comunicação interna no regresso às aulas. Adicionalmente, analisamos a informação mais detalhada sobre os eixos de comunicação entre direção-colaboradores (não docentes e docentes) (e vice-versa), direção-pais/encarregados de educação (e vice-versa), docentes-alunos (e vice-versa), docentes-encarregados de educação (e vice-versa), docentes-colaboradores não docentes (e vice-versa).

5.1 Comunicação interna antes da pandemia covid-19

Este subcapítulo descreve como funcionava a comunicação interna nos colégios em estudo e analisa a perceção da eficácia da comunicação entre os diferentes *stakeholders* destas organizações educativas, antes da pandemia.

No seguimento do enquadramento teórico, verificámos que o funcionamento da comunicação pode ser influenciado pelo tipo de estrutura organizacional. Segundo os autores Men e Bowen (2017), as organizações podem ser concebidas como um triângulo, estando o CEO no topo e os subordinados nas partes inferiores do triângulo. Esta estrutura desencadeia dois tipos de organizações: vertical e centralizada ou horizontal e descentralizada. Pelos dados recolhidos em ambos os colégios, nota-se uma centralização nas decisões, fluindo uma comunicação do topo para a base, existindo uma comunicação mais formal.

Nesta secção, onde apresentamos os resultados referentes ao período anterior à pandemia covid-19, foi questionado aos encarregados de educação, aos não docentes²⁰ e aos docentes, quais eram os principais interlocutores do colégio com quem comunicavam. Se olharmos para os fluxos de comunicação observados nos colégios em análise, os encarregados de educação comunicavam maioritariamente com o docente titular da turma, tanto no colégio São Tomás, como no colégio Cesário Verde (ver Tabela 11). Para além do docente, a secretaria é o segundo interlocutor mais utilizado pelos encarregados de educação, no colégio Cesário Verde e no colégio São Tomás. Apenas uma parte dos inquiridos de ambos os colégios referem que recorrem aos órgãos de direção. Em relação

²⁰ Colaboradores não docentes – Foram inquiridos colaboradores da secretaria, portaria, auxiliares educativas. Os responsáveis de comunicação e de informática foram entrevistados.

a outros interlocutores, foram referidos, no colégio São Tomás, o porteiro, e no colégio Cesário Verde, os auxiliares de ação educativa e outros encarregados de educação.

A tendência verifica-se do mesmo modo em relação aos não docentes. Os não docentes do colégio São Tomás comunicavam maioritariamente com os docentes titulares da turma, com os órgãos de direção e com os alunos. O mesmo não se verifica no colégio Cesário Verde, uma vez que a comunicação ocorria principalmente com os alunos e com os órgãos de direção. Neste caso, o docente titular não era o principal interlocutor.

Relativamente aos docentes do colégio São Tomás, estes mencionam que comunicavam maioritariamente com os alunos, e no colégio Cesário Verde, para além dos alunos, mencionaram comunicar com os órgãos de direção, outros docentes e a secretaria.

Tabela 11 - Principais interlocutores do colégio com quem comunicavam (EE, ND e D) antes da pandemia.

	Encarregados de Educação		Não docentes		Docentes	
	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV
Órgãos de direção	20%	21%	21%	22%	25%	24%
Alunos	-	-	21%	26%	27%	24%
Docente titular da turma	51%	43%	26%	13%	-	-
Docentes	-	-	-	-	23%	24%
Responsável de Comunicação	2%	1%	11%	9%	6%	0%
Responsável de informática	1%	0%	5%	4%	6%	4%
Secretaria	24%	29%	11%	13%	13%	24%
Outro:	2%	6%	5%	13%	-	-
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

*Os *stakeholders* assinalaram mais do que uma opção.

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

Neste período, antes da pandemia, a comunicação, particularmente no colégio São Tomás, não era entendida como uma preocupação ou, de certo modo, uma prioridade do colégio. De tal forma que um encarregado de educação do colégio São Tomás refere que a comunicação é, em regra, o pior aspeto do colégio. A este respeito, a administração do colégio São Tomás, se, por um lado, afirma que “a comunicação é a coisa mais preciosa que temos e não a queremos diminuir” (Administração do colégio São Tomás, Reitora), por outro lado, assume que a preocupação principal do colégio incide na educação e não na comunicação:

Na verdade, o que precisa de ser desenvolvido é como é que podemos educar as crianças, como é que devemos fazer melhor. A nossa preocupação não é desenvolver a comunicação, mas sim a educação. O primeiro é um instrumento do segundo. Saber comunicar bem é quase uma consequência. (Administração do colégio São Tomás, Reitora)

Deve-se salientar que, ao contrário do colégio Cesário Verde, o colégio São Tomás não possui um departamento/gabinete de comunicação. Neste sentido, a pessoa responsável pela comunicação do colégio São Tomás reconhece que a comunicação acaba por não ser eficaz, porque “sendo só uma pessoa (...) a comunicação interna acaba por ser informal. (...) [a] Reitora acaba por enviar algumas informações [e] a responsável de comunicação acaba por cumprir calendário” (Comunicação do colégio São Tomás, Responsável de Comunicação). Ou seja, acrescenta a este tema que “muita da comunicação interna é informal e sem canais próprios. Quando esses canais falham, pode acontecer que a mensagem não passe, passe errada ou incompleta”. Neste sentido, aponta que tal acontece devido ao facto de o departamento de comunicação ser “composto por apenas uma pessoa, ocupa-se mais da comunicação externa, não restando disponibilidade para planear e implementar ações de comunicação interna”. Referiu ser fundamental “sistematizar mais os canais e agentes de comunicação interna e aumentar a frequência com que é feita”. Esta dificuldade não se verifica tanto no colégio Cesário Verde, porque existe um departamento de comunicação constituído por responsáveis operacionais e por *designers*.

5.1.1 Comunicação com a direção

Um dos interlocutores importantes nesta análise é a direção. Foram realizadas entrevistas a cada um dos responsáveis de direção de ambos os colégios e nos questionários aos docentes, não docentes e encarregados de educação foi perguntado como era a comunicação entre estes *stakeholders* e a direção, na fase antes da pandemia.

Tal como vimos no enquadramento teórico, para além da importância de haver uma comunicação boa e eficaz, é essencial que as organizações tenham uma boa liderança. A eficácia dos líderes está dependente da eficácia comunicacional (Rego, 2010). Segundo o estudo dos autores Norman et al. (2010), se o líder for transparente, os outros têm mais facilidade de o perceberem como eficaz.

Na entrevista com a direção do colégio Cesário Verde, mencionou-se que “é importante haver uma boa comunicação entre todos os elementos” (Administração do

colégio Cesário Verde, Diretora). Para além da importância deste ponto, na literatura verificam-se os benefícios das práticas da comunicação informal e do uso do diálogo nas organizações educativas (Hoy & Miskel, 2008; Lück, 2006). Pelos dados recolhidos, o colégio São Tomás, em comparação com o colégio Cesário Verde, destacava-se por uma comunicação mais informal.

Podemos averiguar com mais detalhe, através dos dados obtidos (ver Tabela 12) nos questionários, que os encarregados de educação, no colégio São Tomás, indicaram o *e-mail* e os encontros informais como os canais mais regulares com a direção. No colégio Cesário Verde, apontaram o *e-mail* como o canal de comunicação mais regular. No colégio São Tomás, devemos salientar que era utilizada uma diversidade maior de canais de comunicação com a direção, quando comparado com o colégio Cesário Verde.

Ao nível dos não docentes, no colégio São Tomás, a comunicação verificava-se de forma muito regular através de encontros informais. No colégio Cesário Verde, a comunicação dos não docentes com a direção ocorre de forma mais regular através de reuniões/encontros presenciais.

Nas entrevistas com os responsáveis de comunicação de ambos os colégios, verificou-se que as reuniões são a forma mais regular de comunicação com a direção. No colégio São Tomás, o responsável de comunicação indicou que reunia com o vice-reitor semanalmente e com a reitora mensalmente. No colégio Cesário Verde, as reuniões ocorriam de forma quinzenal com a direção geral, e com a direção geral do grupo, com uma periodicidade mensal. Quanto aos responsáveis de informática, a comunicação ocorria de forma menos regular.

Os docentes do colégio São Tomás mencionaram comunicar com a direção através de reuniões/encontros presenciais e, no colégio Cesário Verde, o *e-mail* era a forma mais regular de comunicação.

Tabela 12 - Canais de comunicação utilizados pelos stakeholders (EE, ND e D) com a direção, antes da pandemia.

Encarregados de Educação - Direção						
	Muito regular		Regular		Pouco regular	
	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV
Reuniões/Encontros presenciais	11%	0%	3%	9%	43%	47%
Reuniões/Encontros através de plataformas	3%	8%	3%	6%	2%	0%
<i>E-mail</i>	33%	83%	33%	63%	30%	36%
Redes Sociais	3%	0%		0%	0%	0%
Telefone	6%	0%	25%	11%	13%	2%
<i>Instant Messaging</i>	11%	0%	17%	0%	4%	0%
Encontros informais	33%	8%	17%	11%	9%	16%
Outro	0%	0%	3%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Não Docentes - Direção						
Reuniões/Encontros presenciais	9%	50%	100%	0%	0%	0%
Reuniões/Encontros através de plataformas	9%	0%	0%	0%	0%	0%
<i>E-mail</i>	18%	17%	0%	0%	0%	0%
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Telefone	18%	17%	0%	0%	0%	0%
<i>Instant Messaging</i>	18%	0%	0%	0%	0%	0%
Encontros informais	27%	17%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	0%	0%	0%
Docentes - Direção						
Reuniões/Encontros presenciais	24%	0%	50%	67%	40%	83%
Reuniões/Encontros através de plataformas	2%	0%	0%	0%	0%	17%
<i>E-mail</i>	17%	54%	50%	0%	40%	0%
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	20%	0%
Telefone	17%	8%	0%	0%	0%	0%
<i>Instant Messaging</i>	20%	0%	0%	33%	0%	0%
Encontros informais	20%	38%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

Do mesmo modo, a direção do colégio Cesário Verde considerava que os meios mais utilizados na instituição passavam pelo *e-mail* e pelas reuniões/encontros presenciais ou *online*. A mesma referiu que, ao nível da comunicação com os docentes e não docentes, devia privilegiar-se o contacto informal, a “conversa dos corredores resolve muitas questões” (Administração do colégio Cesário Verde, Diretora). Adicionalmente, foi mencionado que:

Os intervalos também são muito eficazes, a comunicação informal funciona, falar de temas do momento. A direção tenta evitar muitos *e-mails*, de forma a ser eficaz. Já basta os professores receberem *e-mails* dos pais dos alunos. O *e-mail* não deve substituir a comunicação informal. (Administração do colégio Cesário Verde, Diretora)

No colégio São Tomás, privilegiava-se a comunicação presencial e direta. Ao nível do *WhatsApp*, referia-se que “apesar de ser fácil e prático não é tão rigoroso” (Administração do colégio São Tomás, Reitora).

De um modo geral, analisando a Tabela 13, o *e-mail* era o principal meio de comunicação com a direção em todos os contextos, em ambos os colégios, sendo que da comunicação através de *e-mail* entre os encarregados de educação e a direção, no colégio São Tomás, era o funcionamento do colégio e, no colégio Cesário Verde, o funcionamento do colégio e eventos.

Quanto aos colaboradores não docentes, de ambos os colégios, os contactos debruçavam-se, principalmente, sobre o funcionamento do colégio e eventos. No colégio São Tomás destaca-se o motivo avaliações. Nas entrevistas com os responsáveis de comunicação de ambos os colégios, foi mencionado que costumavam ter as reuniões com a respetiva direção para definirem estratégias, fazerem um balanço e planearem as atividades seguintes; com os responsáveis de informática, quando era necessário para partilha de informação e esclarecimento de dúvidas.

A comunicação entre os docentes e a direção ocorria principalmente através de reuniões presenciais para falar sobre avaliações.

De um modo geral, com estes dados, podemos constatar que os meios principais de comunicação entre os diferentes interlocutores e a direção, na fase antes da pandemia, eram o *e-mail* e as reuniões presenciais. Os colaboradores não docentes, incluindo os responsáveis de informática e de comunicação, vieram reforçar, através das entrevistas, que a comunicação com a direção acontecia sobretudo através de encontros informais e reuniões.

No colégio São Tomás, verificava-se uma comunicação mais próxima e informal e, no colégio Cesário Verde, uma comunicação através de canais de comunicação mais específicos para com os diferentes interlocutores.

Tabela 13 - *Motivos da comunicação dos stakeholders (EE, ND e D) com a direção, antes da pandemia.*

	Encarregados de Educação - Direção											
	Trabalhos de casa		Avaliações		Funcionamento da aula		Funcionamento do colégio		Eventos		Outro	
	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV
Reuniões presenciais	8%	9%	48%	38%	15%	11%	16%	23%	23%	13%	14%	36%
Reuniões através de plataformas	4%	18%	4%	10%	3%	17%	3%	4%	4%	0%	0%	0%
<i>E-mail</i>	36%	64%	19%	48%	36%	56%	37%	60%	34%	71%	29%	36%
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%
Telefone	16%	9%	15%	0%	9%	0%	11%	4%	9%	3%	29%	9%
<i>Instant Messaging</i>	20%	0%	11%	0%	12%	0%	10%	0%	8%	0%	7%	0%
Encontros informais	16%	0%	4%	5%	24%	17%	21%	8%	19%	13%	21%	18%
Outro	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	2%	0%	0%	0%
Não Docentes – Direção												
Reuniões presenciais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	20%	44%	13%	33%	0%	33%
Reuniões através de plataformas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	10%	0%	0%	0%	0%	0%
<i>E-mail</i>	0%	0%	100%	0%	25%	0%	10%	22%	13%	33%	50%	0%
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Telefone	0%	0%	0%	0%	25%	0%	10%	22%	13%	33%	50%	33%
<i>Instant Messaging</i>	0%	0%	0%	0%	25%	0%	20%	0%	25%	0%	0%	0%
Encontros informais	0%	0%	0%	0%	25%	0%	30%	11%	38%	0%	0%	33%
Docentes - Direção												
Reuniões presenciais	0%	0%	41%	57%	36%	25%	30%	40%	37%	36%	25%	0%
Reuniões através de plataformas	0%	0%	0%	14%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	13%	0%
<i>E-mail</i>	25%	0%	29%	14%	12%	50%	18%	30%	20%	36%	13%	0%
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	0%	0%	0%
Telefone	25%	0%	0%	0%	12%	0%	15%	0%	10%	0%	25%	0%
<i>Instant Messaging</i>	25%	0%	0%	0%	20%	0%	21%	0%	17%	0%	25%	100%
Encontros informais	25%	0%	29%	14%	20%	25%	15%	30%	13%	27%	0%	0%

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

5.1.2 Comunicação com os docentes

Vários autores (e.g. Brandão, 2018; Kunsch, 2003; Oliveira & Ruão, 2014; Villafãne, 1998) dão conta de diversos tipos de comunicação interna existentes nas organizações educativas, nomeadamente, a formal, em que a transferência da informação se faz de acordo com a hierarquia, e a informal, em que a transferência é feita de uma forma mais casual.

A comunicação formal faz-se por quatro tipos de fluxos: o descendente, o horizontal, o ascendente e o lateral. O fluxo descendente respeita a hierarquia, do topo para a base, o ascendente, que sobe a escada hierárquica, o fluxo horizontal que ocorre entre os pares do mesmo nível hierárquico, e o fluxo lateral, que se processa entre vários níveis hierárquicos. Com base nessa categorização, podemos verificar que, ao nível da comunicação interna, nos colégios em estudo, antes da pandemia, predominava a comunicação considerada tradicional. Ou seja, uma comunicação voltada para os professores, em que o papel do professor assume uma importância considerável na comunicação entre colégio e encarregados de educação.

Ao nível da comunicação com os professores, estes assumiam um papel de destaque e de ligação com a direção. A administração do colégio referiu que “os docentes vão realizando atividades e passam à área de comunicação, para divulgar o que se está a passar nas escolas. A direção tem o papel de ir solicitando à equipa de docentes o seu envio” (Administração do colégio Cesário Verde, Diretora).

Também ao nível da comunicação com os encarregados de educação, um inquirido enfatiza que “tudo o que preciso de saber é-me comunicado pela Professora e é com a Professora que me entendo” (Encarregado de Educação do Colégio São Tomás).

Adicionalmente, o responsável de comunicação do colégio São Tomás, na entrevista, mencionou que precisava de recolher informações junto dos professores para fazer o seu trabalho, tal como refere especificamente “Fotos e textos preciso de falar com os professores. De um modo quase diário”. Tal como o responsável de comunicação do colégio Cesário Verde disse contactar através de *Microsoft Teams* e/ou *WhatsApp* de forma semanal ou até diária, com os professores, para saber mais informações sobre as atividades desenvolvidas.

No seguimento dos dados dos questionários, os encarregados de educação de ambos os colégios apontaram também o *e-mail* e os encontros informais como os canais de comunicação mais regulares com os docentes (ver Tabela 14). No entanto, verificou-se que, no colégio São Tomás, era utilizada uma diversidade maior de canais de comunicação, quando comparado com o colégio Cesário Verde.

Ao nível dos não docentes, no colégio São Tomás, a comunicação com os docentes ocorria através de vários canais, como: encontros informais, reuniões presenciais, telefone, *Instant Messaging* e *e-mail* e, no colégio Cesário Verde, também, mas maioritariamente ao nível de encontros informais.

Tabela 14 - *Canais de comunicação utilizados pelos stakeholders (EE, ND) com os docentes, antes da pandemia.*

Encarregados de Educação - Docentes						
	Muito regular		Regular		Pouco regular	
	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV
Reuniões/Encontros presenciais	11%	6%	2%	13%	90%	56%
Reuniões/Encontros através de plataformas	2%	13%	0%	5%	0%	2%
<i>E-mail</i>	33%	38%	26%	62%	0%	27%
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Telefone	17%	3%	33%	10%	10%	15%
<i>Instant Messaging</i>	17%	0%	23%	0%	0%	0%
Encontros informais	21%	41%	16%	10%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Não docentes – Docentes						
Reuniões/Encontros presenciais	18%	9%	100%	0%	0%	0%
Reuniões/Encontros através de plataformas	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<i>E-mail</i>	18%	18%	0%	0%	0%	0%
Redes Sociais	9%	0%	0%	0%	0%	0%
Telefone	18%	18%	0%	0%	0%	0%
<i>Instant Messaging</i>	18%	0%	0%	0%	0%	0%
Encontros informais	18%	55%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	0%	0%	0%

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

Relativamente aos motivos da comunicação por *e-mail* dos encarregados de educação com os docentes de ambos os colégios, incidiam maioritariamente sobre trabalhos de casa, funcionamento das aulas, do colégio e eventos. As reuniões presenciais ocorriam principalmente por motivos de avaliações.

Os não docentes, de ambos os colégios, comunicavam com os docentes através de encontros informais e *e-mail* para falarem sobre eventos (ver Tabela 15).

Tabela 15 - *Motivos da comunicação utilizados pelos stakeholders (EE, ND) com os docentes, antes da pandemia.*

Encarregados de Educação - Docentes												
	Trabalhos de casa		Avaliações		Funcionamento da aula		Funcionamento do colégio		Eventos		Outro	
	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV
Reuniões presenciais	10%	8%	45%	49%	10%	10%	8%	11%	13%	4%	10%	33%
Reuniões através de plataformas	0%	8%	0%	9%	0%	7%	0%	11%	0%	0%	0%	0%
<i>E-mail</i>	34%	62%	23%	33%	29%	48%	38%	67%	38%	63%	10%	0%
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Telefone	21%	5%	9%	4%	20%	10%	18%	0%	20%	4%	40%	0%
<i>Instant Messaging</i>	21%	0%	8%	0%	22%	0%	20%	0%	16%	0%	10%	0%
Encontros informais	13%	18%	14%	5%	19%	24%	18%	11%	13%	29%	30%	67%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Não Docentes - Docentes												
Reuniões presenciais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	25%	14%	0%	0%	0%	0%
Reuniões através de plataformas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<i>E-mail</i>	0%	0%	100%	0%	14%	0%	17%	14%	25%	50%	0%	0%
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	14%	0%	8%	0%	0%	0%	0%	25%
Telefone	0%	0%	0%	0%	14%	0%	17%	57%	25%	0%	0%	0%
<i>Instant Messaging</i>	0%	0%	0%	0%	29%	0%	17%	0%	25%	0%	0%	0%
Encontros informais	0%	100%	0%	0%	29%	0%	17%	14%	25%	50%	0%	75%
Total	0%	100%	0%	0%	100%	0%	100%	100%	100%	100%	0%	100%

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

Na entrevista com o responsável de informática do colégio São Tomás, este referiu que “o objetivo da informática é manter a infraestrutura do colégio e dar apoio aos professores”. No nosso entendimento, é importante capacitar os professores com as ferramentas disponíveis.

A reitora do mesmo colégio indicou a importância de uma comunicação clara e transparente com os professores, de modo que estes transmitam da melhor forma a informação necessária aos alunos:

Se eu falo com os miúdos de manhã e sei que vão passar o dia com os professores, é importante para mim que os professores percebam o que estou a dizer, e é importante para os professores saberem que eu estimo, respeito, desenvolvo, fortaleço, sublinho, aquilo que eles vão dizer ao longo do dia. Realidade, dizer aos miúdos coisas verdadeiras. Afinar a coisa mais clara,

transparente e dizer uma coisa útil às crianças. (Administração do colégio São Tomás, Reitora)

Além disso, referiu que estabelecia reuniões semanais com os docentes. A direção do colégio Cesário Verde também contactava com os docentes de forma pessoal ou através de *e-mail*, todas as semanas, sobre trabalhos pedagógicos.

No *focus group* com os alunos, foi mencionado, de um modo geral, em ambos os colégios, que a relação entre professores e alunos era boa. Quando não percebiam ou tinham dúvidas, as professoras mostravam-se disponíveis para explicar.

A comunicação com os docentes passava muito pelo *e-mail* e por encontros presenciais, sendo que no colégio São Tomás existia uma maior diversidade de tipologia de canais. Os docentes eram intervenientes importantes na comunidade educativa, transmitiam o conhecimento ao aluno e partilhavam informações com os não docentes e encarregados de educação, seguindo orientações por parte da direção.

5.1.3. Comunicação com os encarregados de educação

Considerámos importante incluir na nossa análise os encarregados de educação, apesar de não serem intervenientes diretos no espaço comunicacional de cariz pedagógico.

Nos dados dos questionários (ver Tabela 16) percebemos que, no colégio São Tomás, a comunicação entre os docentes e os encarregados de educação ocorria de diferentes formas como: *Instant Messaging*, *e-mail*, telefone e encontros informais. No colégio Cesário Verde, mencionaram que comunicavam de forma muito regular através de *e-mail* e, de seguida, através de encontros informais.

Tabela 16 - *Canais de comunicação utilizados pelos docentes com os encarregados de educação, antes da pandemia.*

	Docentes - Encarregados de Educação					
	Muito regular		Regular		Pouco regular	
	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV
Reuniões/Encontros presenciais	4%	0%	45%	100%	100%	83%
Reuniões/Encontros através de plataformas	0%	0%	9%	0%	0%	13%
<i>E-mail</i>	23%	53%	18%	0%	0%	0%
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Telefone	23%	12%	18%	0%	0%	0%
<i>Instant Messaging</i>	27%	0%	9%	0%	0%	0%
Encontros informais	23%	35%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

Verifica-se assim que os motivos dessa comunicação, em ambos os colégios, se centravam no funcionamento do colégio, da aula, eventos e em trabalhos de casa (ver Tabela 17).

Tabela 17 - *Motivos da comunicação utilizados pelos docentes com os encarregados de educação, antes da pandemia.*

	Docentes - Encarregados de Educação											
	Trabalhos de casa		Avaliações		Funcionamento da aula		Funcionamento do colégio		Eventos		Outro	
	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV
Reuniões presenciais	10%	0%	47%	56%	12%	0%	14%	20%	11%	20%	0%	0%
Reuniões através de plataformas	0%	0%	0%	11%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%
<i>E-mail</i>	14%	50%	24%	22%	19%	44%	33%	60%	33%	60%	13%	50%
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Telefone	24%	0%	0%	11%	19%	22%	14%	0%	17%	0%	25%	0%
<i>Instant Messaging</i>	24%	0%	0%	0%	27%	0%	24%	0%	22%	0%	38%	0%
Encontros informais	28%	50%	29%	0%	19%	33%	14%	20%	17%	20%	25%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

Na entrevista com a direção do colégio Cesário Verde, foi mencionado que esta comunicava maioritariamente com os pais através de *e-mail*, com informações gerais de alterações de professores ou funcionamento do colégio, “Por exemplo se um professor 2.º/3.º ciclo sai da escola, a direção informa os pais desse ciclo, questões gerais” (Administração do colégio Cesário Verde, Diretora).

O responsável de comunicação do colégio São Tomás referiu que “comunicar as redes sociais é uma forma de chegar aos pais, mostra o colégio e potencia o *engagement*”.

Além disso, existia o envio de *e-mails* em massa e a partilha de informações através das circulares e *newsletters* mensais com as principais atividades. No colégio Cesário Verde, o responsável de comunicação mencionou que

A utilização do *Facebook* é mais focada nos pais e nos educadores, para terem acesso às atividades realizadas no colégio [Tem como objetivo comunicar] para um público mais adulto (...). O *Instagram* é para um *target* mais jovem, a comunicação é feita de uma forma mais leve e visual. Também são enviadas *newsletters* internas para os pais, sobre as atividades desenvolvidas.

No *focus group*, uma das questões colocadas centrou-se utilização de cadernetas antes da pandemia. Era uma forma de os professores comunicarem com os pais através dos alunos sobre o seu comportamento ou informar sobre avisos importantes. Eram utilizadas antes da pandemia e deixaram depois de ser utilizadas. No colégio Cesário Verde, as cadernetas eram designadas de caderno das ocorrências e no colégio São Tomás eram designadas de agenda.

Nas entrevistas com a direção de ambos os colégios, averiguou-se que a forma de contacto com os pais é predominantemente feita através de *e-mail*. No colégio São Tomás, não existe uma periodicidade definida, acontece sempre que necessário e também através de contacto pessoal e, no colégio Cesário Verde, foi apontado de forma bimensal.

5.1.4. Comunicação com os não docentes

Os colaboradores não docentes são um eixo de análise a considerar por fazerem parte da comunidade educativa. Na análise, foram considerados colaboradores da secretaria, portaria, auxiliares educativas, tendo respondido às questões através do questionário. Os responsáveis de comunicação e de informática responderam através de entrevista. Considerámos analisar estes interlocutores, porque, para além de fazerem parte da comunidade educativa, podem revelar informações importantes sobre o funcionamento e por existirem poucos estudos sobre a sua presença.

Relativamente aos questionários (ver Tabela 18), a comunicação entre os docentes e os não docentes acontecia de forma muito regular através de vários canais em ambos os colégios: no colégio São Tomás, maioritariamente através de *e-mail*, *Instant Messaging* e encontros informais, ao passo que no colégio Cesário Verde através de reuniões, *e-mail*, telefone e *Instant Messaging*.

Tabela 18 - *Canais de comunicação utilizados pelos docentes com os não docentes, antes da pandemia.*

	Docentes - Não docentes					
	Muito regular		Regular		Pouco regular	
	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV
Reuniões/Encontros presenciais	18%	0%	100%	0%	0%	0%
Reuniões/Encontros através de plataformas	0%	25%	0%	0%	0%	0%
<i>E-mail</i>	23%	25%	0%	0%	0%	100%
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Telefone	14%	25%	0%	0%	0%	0%
<i>Instant Messaging</i>	23%	25%	0%	0%	0%	0%
Encontros informais	23%	0%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	0%	0%	0%	0%

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

Os docentes comunicavam com os não docentes através de reuniões presenciais e *e-mail*, no colégio São Tomás, para falarem sobre o funcionamento da aula (*e.g.* pedir ajuda com projetores, horas a que vão sair ou entrar). Além disso, usavam o *e-mail* para falarem sobre avaliações. Nos encontros informais em ambos os colégios, estes interlocutores comunicavam sobre o funcionamento da aula e do colégio e, no colégio São Tomás, sobre avaliações (*e.g.* marcação das datas dos testes, a preparação das salas) (ver Tabela 19).

Tabela 19 - *Motivos da comunicação utilizados pelos docentes com os não docentes, antes da pandemia.*

	Docentes – Não docentes											
	Trabalhos de casa		Avaliações		Funcionamento da aula		Funcionamento do colégio		Eventos		Outro	
	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV
Reuniões presenciais	0%	0%	33%	0%	50%	0%	27%	0%	25%	0%	0%	0%
Reuniões através de plataformas	0%	0%	0%	0%	0%	11%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<i>E-mail</i>	0%	0%	33%	0%	25%	11%	18%	13%	20%	0%	0%	0%
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Telefone	0%	0%	0%	0%	0%	11%	14%	0%	15%	0%	0%	0%
<i>Instant Messaging</i>	0%	0%	0%	0%	0%	11%	18%	13%	20%	0%	0%	0%
Encontros informais	0%	0%	33%	0%	25%	56%	23%	75%	20%	0%	0%	0%
Total	0%	0%	100%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	0%	0%

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

Nas entrevistas com a direção do colégio São Tomás, foi indicado que ocorriam reuniões semanais e que era “importante entendermo-nos uns aos outros, percebermos que há um respeito recíproco em cada um de nós” (Administração do colégio São Tomás, Reitora). No colégio Cesário Verde, a direção mencionou que a comunicação com os não

docentes é feita através de *e-mail* ou presencial, com uma periodicidade semanal; usa “o *e-mail* de forma transversal para garantir que toda a gente recebeu a informação. As conversas dos corredores resolvem muitas questões”.

5.1.5. Comunicação com os alunos

Neste ponto, analisamos a comunicação entre os alunos e os professores, questionado aos professores qual a forma, a periodicidade e o motivo, e aos alunos foram colocadas as mesmas questões, através do *focus group*, em ambos os colégios.

Os docentes dos dois colégios mencionaram que comunicam de forma muito regular com os alunos através de reuniões/encontros presenciais e encontros informais (ver Tabela 20).

Tabela 20 - *Canais de comunicação utilizados pelos docentes com os alunos, antes da pandemia.*

	Docentes - Alunos					
	Muito regular		Regular		Pouco regular	
	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV
Reuniões/Encontros presenciais	57%	86%	100%	0%	0%	0%
Reuniões/Encontros através de plataformas	7%	0%	0%	1%	0%	1%
<i>E-mail</i>	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Telefone	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<i>Instant Messaging</i>	7%	0%	0%	0%	0%	0%
Encontros informais	29%	14%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	0%	100%

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

Os motivos de comunicação eram diversos, como: trabalhos de casa, avaliações, funcionamento das aulas e do colégio e eventos (ver Tabela 21).

Tabela 21 - *Motivos da comunicação utilizados pelos docentes com os alunos, antes da pandemia.*

	Docentes - Alunos											
	Trabalhos de casa		Avaliações		Funcionamento da aula		Funcionamento do colégio		Eventos		Outro	
	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV
Reuniões presenciais	50%	80%	62%	75%	56%	100%	62%	100%	50%	60%	67%	100%
Reuniões através de plataformas	10%	20%	0%	25%	0%	0%	0%	0%	0%	20%	0%	0%
<i>E-mail</i>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Telefone	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<i>Instant Messaging</i>	10%	0%	0%	0%	11%	0%	13%	0%	12%	0%	0%	0%
Encontros informais	30%	0%	38%	0%	33%	0%	25%	0%	38%	20%	33%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

No *focus group* com os alunos, em ambos os colégios, a maioria referiu, que na fase antes da pandemia, usava computador exclusivamente nas aulas de TIC (alunos do grupo 2.ªA, 3.ªB e 4.ªA do colégio Cesário Verde) ou de robótica (alunos do 3.ªA do colégio São Tomás). O *tablet* não era usado em contexto de aula. Ao longo das aulas, os alunos referiram a utilização de algumas tecnologias, nomeadamente: o *e-mail*, o computador, manuais virtuais, a projeção do livro de fichas, o *Google Forms*, o *Powerpoint*, a *Escola Virtual* da Porto Editora, o *YouTube*, para auxiliar a matéria, o *Kodu*, o *Kahoot*, o *Google*, o *Canva*, o *Zebran*, o *Painting*, o *Minecraft* nos tempos livres e *LikeBot*.

5.1.6 Perceção da eficácia da comunicação antes da pandemia

No seguimento do enquadramento teórico, os autores Niculae et al. (2006), citado em Bharadwaj (2014) mencionaram a importância da eficácia da comunicação numa organização, a todos os níveis (vertical ou horizontal), com o intuito de cumprir em boas condições as solicitações internas e externas, de acordo com os objetivos organizacionais. Adicionalmente, Dزامtoska et al. (2013) indicaram que a eficácia da comunicação é essencial para as práticas eficientes da organização. Bilhim (2008) referiu que o *feedback* é importante para as tomadas de decisão, ou seja, para assegurar que as mensagens são recebidas e compreendidas pelos colaboradores, tal como Yeomans e FitzPatrick (2017)

referem que a eficácia da comunicação assegura que as mensagens são recebidas e compreendidas pelos colaboradores.

Os autores Stoner e Freeman (1999) mencionaram que são quatro os fatores que influenciam a eficácia da comunicação nas organizações. É importante a utilização de canais formais da comunicação, haver uma estrutura de autoridade, existir a especialização do trabalho e a detenção da propriedade da informação.

A percepção de eficácia da comunicação foi avaliada pelos encarregados de educação, docentes e não docentes, nos questionários, através da escala de *Likert* em que 1 correspondia “discordo totalmente” e 5 a “concordo totalmente”.

Pelos dados das Tabela 22 e Tabela 23, a eficácia de comunicação do colégio São Tomás era mais bem avaliada, relativamente à do colégio Cesário Verde. Muitos encarregados de educação referiram que a consideram, no geral, uma comunicação eficaz e que transmite confiança e cooperação. Os não docentes, para além de indicarem que criava envolvimento e compromisso, também referiram que sensibilizava os colaboradores para objetivos da organização/colégio. Os docentes indicaram que criava envolvimento e compromisso e que respeitava a hierarquia, a propriedade da informação e a especialização do trabalho.

No colégio Cesário Verde, muitos encarregados de educação mencionaram que a comunicação proporcionava boas relações, colaboração e coesão. Os docentes indicaram uma pontuação mais alta, comparativamente aos docentes do outro colégio, em relação à comunicação, no geral, ser eficaz, e os não docentes mencionaram especialmente que respeitava a hierarquia, a propriedade da informação e a especialização do trabalho. Adicionalmente, verificamos, através dos encarregados de educação e dos não docentes do colégio Cesário Verde, que foi obtida uma pontuação mais baixa ao nível da comunicação potenciar *feedback*. Os não docentes de ambos os colégios mencionaram que a comunicação utilizava poucos canais formais de comunicação. Os docentes, especialmente também os do colégio Cesário Verde, atribuíram uma pontuação mais baixa ao nível da sensibilização para os objetivos da organização. No geral, foi obtida uma menor pontuação por parte destes colaboradores, no colégio Cesário Verde.

Tabela 22 - Avaliação da comunicação pelos stakeholders (EE, ND e D) antes da pandemia.

	M (DP)					
	EE		ND		D	
	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV
De um modo geral era eficaz	4.55 (0.93)	4.14 (0.74)	4.20 (0.83)	3.50 (0.83)	4.30 (1.06)	4.67 (0.51)
Utilizava canais formais de comunicação	4.23 (1.14)	3.94 (0.89)	3.40 (1.51)	2.67 (1.36)	4.50 (1.08)	3.83 (1.47)
Potenciava <i>feedback</i> , assegurava-se de que as mensagens são recebidas e compreendidas pelos colaboradores	4.23 (1.87)	3.65 (1.23)	4.00 (0.70)	2.83 (1.60)	4.60 (0.70)	4.00 (0.63)
Proporcionava boas relações, colaboração e coesão	4.30 (1.18)	4.06 (1.21)	4.20 (0.44)	3.67 (0.81)	4.50 (0.54)	4.50 (0.54)
Potenciava a fluidez e qualidade da informação	4.25 (1.10)	3.90 (0.87)	3.80 (0.83)	3.33 (1.03)	4.33 (0.81)	4.33 (0.81)
Transmitia confiança e cooperação	4.43 (1.01)	4.02 (0.88)	4.20 (0.44)	3.17 (1.16)	4.50 (0.70)	4.00 (0.89)
Sensibilizava os colaboradores dos objetivos da organização/colégio	-	-	4.40 (0.89)	3.50 (0.54)	4.40 (1.07)	3.83 (0.40)
Partilhava a informação	-	-	4.20 (0.83)	3.50 (1.04)	4.30 (1.06)	4.33 (0.51)
Ajudava a mudança de atitudes face aos novos desafios que surgissem	-	-	3.80 (0.83)	3.67 (0.81)	4.60 (0.96)	4.00 (0.89)
Criava envolvimento e compromisso	-	-	4.40 (0.54)	3.33 (0.81)	4.70 (0.67)	4.33 (0.51)
Tornava influentes, informados e integrados todos os colaboradores da organização	-	-	3.80 (0.70)	3.00 (0.89)	4.60 (0.70)	4.17 (0.40)
Respeitava a hierarquia, a propriedade da informação, a especialização do trabalho	-	-	4.20 (0.83)	3.67 (0.81)	4.70 (0.67)	4.50 (0.54)
Proporcionava bom ambiente organizacional	-	-	4.20 (4.47)	3.67 (0.81)	4.60 (0.70)	4.17 (0.40)

Notas: Foi utilizada a escala de Likert de 5 pontos na escala de 1 - discordo totalmente a 5 - concordo totalmente. Cor vermelho - médias entre 1 e 2,24; cor amarelo – médias entre 2,25 e 3,74; cor verde- médias entre 3,75 e 5.

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

No decorrer das entrevistas com a administração e com os responsáveis pela comunicação de ambos os colégios, notou-se uma coerência na avaliação da eficácia da comunicação. No geral, assumiam ser eficaz, regular e boa (ver Tabela 23).

Tabela 23 - Avaliação da Eficácia de Comunicação antes da pandemia pelos entrevistados (Administração, Responsáveis de Comunicação e Informática).

		Administração		Comunicação		Informática	
		CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV
Antes da pandemia	A comunicação era eficaz	✓	✓	Não	✓	-	✓
	A comunicação era regular	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	A comunicação organizacional era boa	✓	✓	-	-	-	-

Nota: Onde tem “✓” significa que o entrevistado confirma. Onde diz “não”, significa que não concorda. Onde aparece “-” significa que não tem informação, o entrevistado não referiu.

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

No *focus group* com os alunos, quando questionados sobre se percebiam bem as aulas, e como é que esclareciam as dúvidas, de modo geral, em ambos os colégios, estes referem facilidade de compreensão das aulas. Dois grupos do colégio Cesário Verde referem que “estavam em ilhas” e que tal permitia “entrejuda”. Ainda no mesmo colégio, os alunos referem que “podiam ficar depois da hora para esclarecer, podiam pedir TPC extra”. É no colégio São Tomás que nos aparecem respostas como “Sim, às vezes”, “Nem todos. A Mónica ajuda aqueles que têm mais dificuldade”.

Síntese

Com base nos dados apresentados anteriormente, podemos destacar os seguintes pontos que ajudam a responder à primeira subquestão de investigação - Como é que funciona a comunicação entre os *stakeholders* nas organizações educativas em estudo? - e também ao quarto objetivo sobre a perceção da eficácia de comunicação, nesta fase antes da pandemia:

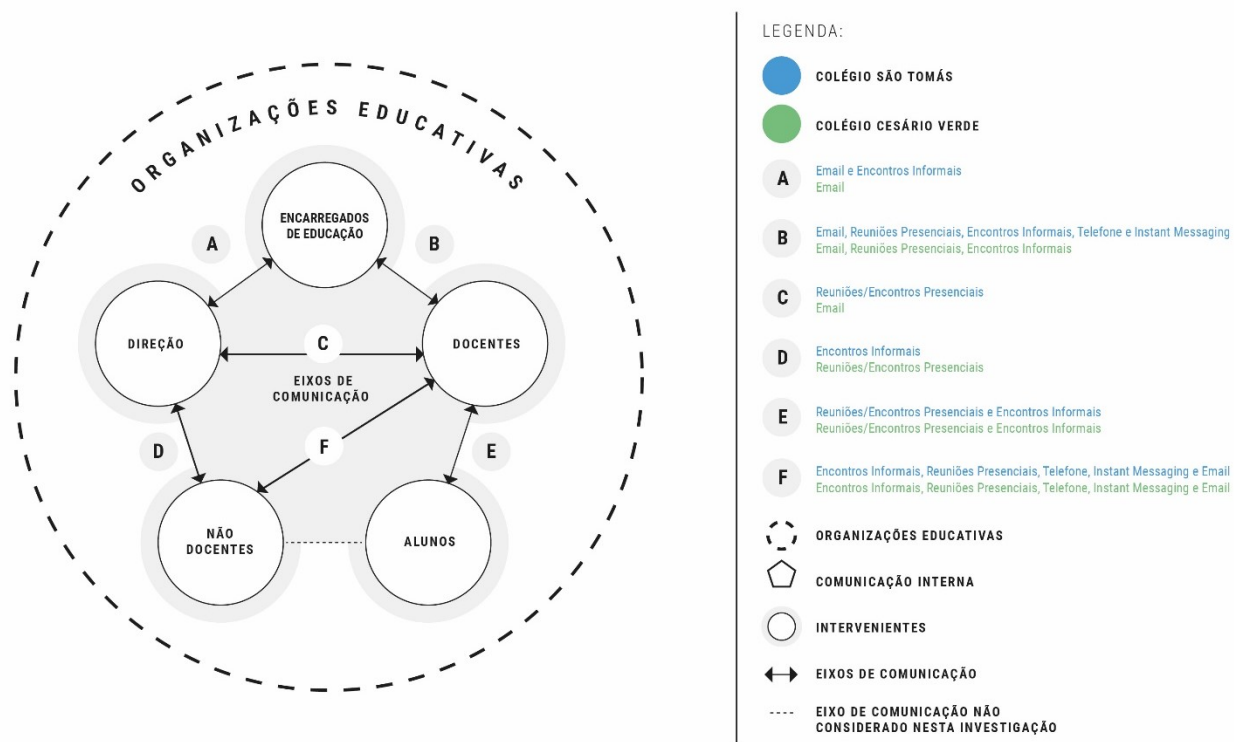
- A comunicação entre os encarregados de educação e a direção e entre os encarregados de educação e os docentes era maioritariamente feita com recurso a *e-mails* e encontros presenciais, em ambos os colégios, sendo que o contacto pessoal, no colégio São Tomás, é privilegiado na primeira relação (encarregados de educação e direção) e, no colégio Cesário Verde, na segunda (encarregados de educação e docentes);
- O colégio São Tomás usou maior diversidade de canais de comunicação e preza o uso da comunicação informal, comparativamente ao colégio Cesário Verde;
- Os motivos principais de comunicação entre os *stakeholders* eram o funcionamento do colégio e das aulas;
- Foram usados vários canais para comunicar com os colaboradores não docentes. Os próprios atribuíram uma pontuação mais baixa no ponto da utilização de canais formais;
- Os alunos não usavam o computador durante as aulas, nesta fase antes da pandemia;
- Os colégios foram avaliados, no geral, com uma comunicação eficaz, verificando--se que o colégio São Tomás teve uma pontuação ligeiramente

superior, à exceção dos docentes do colégio Cesário Verde, que deram uma melhor avaliação;

- A direção do colégio São Tomás mencionou a importância de existir uma comunicação clara entre todos os colaboradores.

MAPA CONCETUAL

Figura 12 - Canais de comunicação utilizados pelos vários intervenientes antes da pandemia.



Fonte: Elaborado pela autora.

5.2 Comunicação de crise durante a fase de confinamento

Neste ponto, pretendemos dar resposta às subquestões um, três e quatro, ou seja, compreender como funciona a comunicação interna dos colégios em estudo, identificar barreiras e oportunidades relativas à comunicação interna nas presentes organizações educativas e analisar a perceção da eficácia da comunicação entre os diferentes *stakeholders* das organizações educativas, na fase de confinamento.

A literatura aponta a comunicação interna em tempo de crise como um tipo de comunicação estratégica aplicada às situações inesperadas emergentes (Coombs, 2015), um processo ativo com os *stakeholders*, para suavizar o impacto das partes afetadas e reduzir os danos na imagem ou na reputação da organização.

Na prática, tal como refere a reitora do colégio São Tomás, “foi um tempo desafiador, enriquecedor, de grande aprendizagem, porque as crianças e os alunos não deixaram de aprender, os professores não deixaram de ensinar”. Como tal, obrigou a diversas modificações, adaptações, reflexões e ações. Ambos os colégios (direção do colégio São Tomás e do colégio Cesário Verde) referiram não ter um plano de contingência.

Ao nível dos encarregados de educação e não docentes, em comparação com o período anterior ao confinamento, observa-se que se acentuou ainda mais o contacto com o docente titular e com a direção dos colégios, e uma redução do contacto com a secretaria. Destacou-se a comunicação entre os não docentes e os órgãos de direção do colégio Cesário Verde (ver Tabela 24) e a comunicação entre os docentes e os alunos aumentou ligeiramente, também, face ao período antes da pandemia.

Neste período de confinamento, o responsável de informática do colégio Cesário Verde aponta um “papel mais ativo com alunos e professores”.

Tabela 24 - *Interlocutores principais do colégio com quem comunicava durante o confinamento.*

	Durante o confinamento					
	Encarregado de Educação		Não docentes		Docentes	
	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV
Órgãos de direção	35%	35%	40%	75%	25%	32%
Alunos	-	-	20%	13%	25%	32%
Docente titular da turma	59%	52%	40%	0%	-	-
Docentes	-	-	-	-	25%	32%
Responsável de Comunicação	2%	2%	0%	0%	6%	0%
Responsável de informática	0%	0%	0%	0%	9%	0%
Secretaria	5%	7%	0%	0%	9%	5%
Outro:	0%	4%	0%	13%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

*Os *stakeholders* assinalaram mais do que uma opção.

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

Relativamente às ações de consciencialização sobre a covid-19, a maioria dos inquiridos respondeu “sim” quando questionados se o colégio desenvolveu ações junto dos colaboradores docentes para consciencialização das questões relacionadas com a covid-19, no período de março a junho de 2020. De seguida, ao responderem “sim”, foi questionado quais as ações de consciencialização, tal como se apresentam as opções na Tabela 25: envio de *e-mails*, divulgação no *site* ou nas redes sociais, afixação de cartazes, *outdoors*, transmissão de vídeo, formação/sessão de esclarecimento e outras. Estas ações de consciencialização tinham como objetivo informar sobre novos procedimentos adotados face à pandemia, e ao mesmo tempo pretendiam ser ações de esclarecimento ou de formação que justificassem as medidas adotadas.

Os encarregados de educação, não docentes e docentes mencionaram que o envio de *e-mails* foi uma prática recorrente em ambos os colégios. Quanto aos não docentes, no colégio São Tomás indicaram que as formações e as sessões de esclarecimento foram as ações mais realizadas.

Tabela 25 - Exemplos de ações de consciencialização sobre a covid-19.

	Durante o confinamento					
	Encarregados de Educação		Não Docentes		Docentes	
	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV
Envio de <i>e-mails</i>	60%	62%	25%	33%	32%	50%
Divulgação na página <i>online</i> ou Redes Sociais	0%	11%	0%	22%	20%	17%
Afixação de cartazes, <i>outdoors</i> , transmissão de vídeo	6%	8%	25%	22%	20%	0%
Formações/sessão de esclarecimento	10%	20%	50%	22%	28%	33%
Outras	6%	0%	0%	0%		
Total	100%	100%	100%	100%	100%	

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

Contudo, na entrevista com a administração do colégio São Tomás foi mencionado que:

Nós perdemos o menos tempo possível com isso. Tudo o que não merece a pena, não perdemos tempo com isso. No início convocamos reunião por *Zoom* e depois *Zoom* por grupos. Reuniões de manhã às sete ou à tarde fazer *follow up*, se fosse preciso com os vice-presidente de cada colégio, responsáveis de cada um dos ciclos e diretora financeira. (Administração do colégio São Tomás, Reitora)

Era feita uma gestão direta. Para o São Tomás, ações de consciencialização eram uma perda de tempo; a própria direção falava diretamente.

5.2.1 Comunicação com a direção

Apesar de o confinamento ter impedido a comunicação presencial, que era um dos meios mais utilizados no período pré-pandémico, a verdade é que a “comunicação *online* também veio revelar que é possível, para o mesmo fim, trabalho em diálogo, trabalho em comum” (Administração do colégio São Tomás, Reitora). Pelo contrário, “antes da pandemia era o básico. Não existiam as plataformas *online*” (Informática do colégio Cesário Verde, Responsável de Informática). A administração do colégio São Tomás referiu que “A verdade é que no período de confinamento surgiram outras formas. *Instagram*, redes sociais, comunicação por imagens, também é uma comunicação muito boa. Não tínhamos muito hábito de comunicar por estes meios, mas foi interessante comunicar por vídeos, fotografias, mostrando o que estava a ser feito. Isto deve ser melhorado, passar claramente o que se pretende comunicar” (Administração do colégio São Tomás, Reitora).

Segundo Fidan (2021), a situação da covid-19 veio iniciar uma transformação digital extensa e repentina na educação. O ensino foi forçado a transitar de um sistema presencial, para um sistema remoto (Nobre et al., 2021; Zhang, 2020) trazendo vários desafios (Dias et al., 2020; Serhan, 2020). Um deles, como referido no enquadramento teórico, foi assegurar uma comunicação clara e eficaz entre os alunos, os professores e a comunidade educativa, em geral (Radu et al., 2020). Além disso, é importante que os especialistas de comunicação de crise estejam familiarizados com os *social media* e com outros meios *online*. Estes canais tornaram-se importantes em todas as fases de crise. É preciso saber escolher e adaptar em cada caso (Sheehan & Quinn-Allan, 2015).

Adicionalmente, Coombs (2015), tal como apresentado na revisão da literatura, sugere quatro regras a aplicar nos canais *online* de comunicação: estar presente (*be present*) nos conteúdos *online*; estar onde a ação se encontra (*be where the action is*); estar presente nos *online* antes de a crise ocorrer (*be there before the crises*); ser educado (*be polite*) naquilo que é comunicado.

No caso do colégio São Tomás, a responsável pela comunicação assinala que o colégio:

Passou a contar histórias no *Instagram* todos os dias. Passou a ter um *blog* onde a vida criativa e cultural dos alunos e professores podia existir. Passou a ter uma presença ainda mais assídua nas redes sociais, com retratos das aulas, com iniciativas, desafios, jogos, propostas; passou a ter reuniões de pais no *Zoom*; passou a adotar novas didáticas que se adaptam ao *Zoom*; passou a ter professores ainda mais criativos e abertos; professores ainda mais “tecnológicos” (Comunicação do colégio São Tomás, Responsável de Comunicação)

Do mesmo modo, o colégio Cesário Verde mobilizou-se e apostou no *website*, nas redes sociais, *Facebook* e *Instagram*, *newsletters* internas para os pais e vídeos. Aliás, a direção do colégio São Tomás reconhece que, antes da pandemia, não davam muita importância e que a aposta em “mais coisas *online*, *site* mais sofisticado, não dávamos muito importância. Nesta ocasião tornaram-se preciosas”. Ou seja, tal como refere a representante da comunicação do colégio São Tomás:

No fundo o que acontecia pré-Covid era que tudo o que era visto nos canais ‘normais’ de comunicação tinha a ver com comunicação per si. Pós-Covid, tudo acontecia, as aulas, iniciativas de professores, comunicações aos pais, comunicações aos alunos, informações sobre propinas, desafios, jogos, leituras, informações sobre calendário, tudo vivia no *e-mail*, no *YouTube*, no *Zoom*, no *Instagram*, no *blog*... Isso representou um desafio grande em termos humanos, de mão de obra, mas também uma grande aventura. Saímos todos – não só eu – mais capazes e centrados no essencial. Ganhámos novas

ferramentas (*blog*, maior planeamento da tarefa de comunicação, *etc.*), novas aptidões, novos amigos. (Comunicação do colégio São Tomás, Responsável de Comunicação)

Para além de todas estas práticas, numa fase de crise, de mudança, é essencial as organizações terem bons líderes, capazes para uma gestão de crise eficaz (Grissom & Condon, 2021; Moran & Brightman, 2000;). Como mencionado no capítulo 3 assim que uma crise surge, os responsáveis pela comunicação de crise devem pôr o plano em ação e responder rapidamente (Sheehan & Quinn-Allan, 2015). As direções de ambos os colégios mencionaram que não tinham um plano de contingência elaborado para esta situação de pandemia.

Através dos dados dos questionários (ver Tabela 26) verificamos, em ambos os colégios, que o *e-mail* entre os encarregados de educação e a direção, no período de confinamento, foi o meio privilegiado. As reuniões/encontros presenciais foram inexistentes ou pouco significativas.

Os não docentes referiram usar mais o telefone, e de seguida as reuniões através de plataformas e *e-mail*. Quanto aos docentes, utilizaram também mais o *e-mail* (mais acentuado no colégio Cesário Verde) e as reuniões através de plataformas, em ambos os colégios.

Tabela 26 - Canais de comunicação dos stakeholders (EE, ND e D) com a direção, durante o confinamento.

Durante o confinamento						
Encarregados de Educação - Direção						
	Muito regular		Regular		Pouco regular	
	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV
Reuniões/Encontros presenciais	0%	11%	4%	6%	7%	0%
Reuniões/Encontros através de plataformas	21%	0%	17%	24%	47%	79%
<i>E-mail</i>	59%	84%	48%	70%	27%	16%
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Telefone	0%	5%	22%	0%	20%	5%
<i>Instant Messaging</i>	21%	0%	9%	0%	0%	0%
Encontros informais	0%	0%	9%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Não Docentes - Direção						
Reuniões/Encontros presenciais	0%	13%	0%	0%	0%	0%
Reuniões/Encontros através de plataformas	29%	25%	0%	50%	0%	0%
<i>E-mail</i>	29%	13%	0%	50%	0%	0%
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Telefone	43%	50%	50%	0%	0%	0%
<i>Instant Messaging</i>	0%	0%	50%	0%	0%	0%
Encontros informais	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	0%	0%
Docentes - Direção						
Reuniões/Encontros presenciais	9%	0%	0%	0%	0%	0%
Reuniões/Encontros através de plataformas	26%	20%	0%	78%	0%	100%
<i>E-mail</i>	22%	80%	0%	22%	0%	0%
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Telefone	17%	0%	0%	0%	0%	0%
<i>Instant Messaging</i>	22%	0%	0%	0%	0%	0%
Encontros informais	4%	0%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	0%	100%	0%	100%

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

Quanto aos motivos da comunicação entre os diferentes interlocutores (encarregados de educação, não docentes e docentes) com a direção, durante a fase de confinamento, prendiam-se com o funcionamento do colégio e eventos. Os docentes, para além dos motivos mencionados, comunicavam sobre o funcionamento das aulas. Tudo estava focado nas alterações que a pandemia estava a causar, como alguns pais referiram, “temas relacionados com ponto de situação do colégio face ao covid-19” (ver Tabela 27).

Tabela 27 - Motivos de comunicação dos stakeholders (EE, ND e D) com a direção, durante o confinamento.

Durante o confinamento												
Encarregados de Educação - Direção												
	Trabalhos de casa		Avaliações		Funcionamento da aula		Funcionamento do colégio		Eventos		Outro	
	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV
Reuniões presenciais	0%	17%	0%	10%	0%	0%	3%	3%	0%	0%	9%	0%
Reuniões através de plataformas	11%	8%	50%	70%	32%	39%	27%	24%	25%	40%	36%	38%
E-mail	47%	67%	29%	20%	52%	61%	60%	69%	67%	60%	36%	62%
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Telefone	11%	8%	7%	0%	6%	0%	7%	3%	0%	0%	9%	0%
Instant Messaging	32%	0%	14%	0%	10%	0%	3%	0%	8%	0%	9%	0%
Encontros informais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Outro	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Não Docentes – Direção												
Reuniões presenciais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	14%
Reuniões através de plataformas	0%	0%	0%	0%	33%	0%	29%	50%	0%	0%	0%	14%
E-mail	0%	0%	0%	0%	33%	0%	29%	25%	0%	0%	0%	29%
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Telefone	0%	0%	0%	0%	33%	0%	43%	25%	0%	0%	50%	43%
Instant Messaging	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%
Encontros informais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Docentes - Direção												
Reuniões presenciais	0%	0%	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0	0%	17%	0%
Reuniões através de plataformas	25%	50%	33%	63%	26%	50%	33%	45%	25%	50%	33%	0%
E-mail	25%	50%	22%	38%	21%	50%	25%	55%	25%	50%	33%	0%
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0	0%	0%	0%
Telefone	25%	0%	22%	0%	21%	0%	17%	0%	25%	0%	0%	0%
Instant Messaging	25%	0%	22%	0%	26%	0%	25%	0%	25%	0%	0%	0%
Encontros informais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0	0%	17%	100%

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

5.2.2 Comunicação com os docentes

A direção do colégio Cesário Verde referiu que, nesta fase, houve:

Necessidade de adaptar as práticas pedagógicas presenciais a *online*. Comunicação com todos os agentes, alunos, famílias. Conseguir manter o sentido de comunidade *online*. Aconteceram muito mais reuniões por *Teams*. Reuniões entre professores e professores alunos, especialmente. A direção

tentou evitar reuniões com os professores. (Administração do colégio Cesário Verde, Diretora)

A mesma interlocutora referiu que regulavam as atividades desenvolvidas através de redes sociais e os *e-mails* eram utilizados para questões internas. Além disso, o *Microsoft Teams* servia como uma rede social interna, em que se enviava uma mensagem para todos e as salas *online* usadas para a comunicação entre o professor e o aluno. Por fim, para reforço, eram enviados *e-mails*. Durante esta fase, foi introduzida uma maior redundância na comunicação, para garantir que a informação chegava e que todos adotavam os novos procedimentos.

Durante a fase de confinamento, como podemos observar a partir da Tabela 28, a comunicação com os docentes, através dos encarregados de educação e dos não docentes, foi feita principalmente através de *e-mail*.

Adicionalmente, os encarregados de educação utilizavam o *Instant Messsing* no colégio São Tomás e no colégio Cesário Verde, verificando-se um uso das plataformas digitais, neste último colégio. Os não docentes usavam mais o telefone com os docentes, comparativamente ao período antes da pandemia.

Tabela 28 - Canais de comunicação dos stakeholders (EE, ND) com os docentes, durante o confinamento.

Durante o confinamento						
Encarregados de Educação - Docentes						
	Muito regular		Regular		Pouco regular	
	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV
Reuniões/Encontros presenciais	3%	3%	0%	4%	0%	0%
Reuniões/Encontros através de plataformas	8%	24%	26%	37%	94%	79%
<i>E-mail</i>	38%	70%	26%	56%	0%	17%
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Telefone	23%	3%	26%	4%	6%	4%
<i>Instant Messaging</i>	30%	0%	21%	0%	0%	0%
Encontros informais	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Não docentes – Docentes						
Reuniões/Encontros presenciais	0%	50%	0%	0%	0%	0%
Reuniões/Encontros através de plataformas	20%	0%	0%	0%	0%	0%
<i>E-mail</i>	40%	50%	0%	0%	0%	0%
Redes Sociais	0%	0%	0%	50%	0%	0%
Telefone	20%	50%	100%	50%	0%	0%
<i>Instant Messaging</i>	20%	0%	0%	0%	0%	0%
Encontros informais	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	0%	0%

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

Os encarregados de educação utilizavam as reuniões através de plataformas digitais e *e-mail* para discutirem sobre o funcionamento da aula e do colégio. Relativamente aos não docentes, falavam com os docentes sobre estes motivos através de *e-mail* e telefone.

Tabela 29 - *Motivos de comunicação dos stakeholders (EE, ND) com os docentes, durante o confinamento.*

Durante o confinamento												
Encarregados de Educação - Docentes												
	Trabalhos de casa		Avaliações		Funcionamento da aula		Funcionamento do colégio		Eventos		Outro	
	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV
Reuniões presenciais	1%	2%	2%	4%	1%	0%	3%	0%	7%	0%	20%	0%
Reuniões através de plataformas	9%	26%	47%	58%	15%	41%	24%	37%	7%	17%	0%	0%
<i>E-mail</i>	38%	67%	24%	35%	39%	57%	41%	58%	57%	67%	20%	50%
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Telefone	23%	4%	14%	2%	23%	2%	10%	5%	14%	17%	20%	50%
<i>Instant Messaging</i>	29%	0%	14%	0%	21%	0%	21%	0%	14%	0%	40%	0%
Encontros informais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Não Docentes - Docentes												
Reuniões presenciais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Reuniões através de plataformas	0%	0%	100%	0%	33%	0%	17%	0%	0%	0%	0%	0%
<i>E-mail</i>	0%	0%	0%	0%	33%	100%	33%	33%	0%	100%	0%	100%
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	0%
Telefone	0%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	33%	0%	0%	0%	100%
<i>Instant Messaging</i>	0%	0%	0%	0%	33%	0%	17%	0%	0%	0%	0%	0%
Encontros informais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total	0%	0%	100%	0%	100%	100%	100%	100%	0%	100%	0%	100%

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

Durante esta fase, a direção do colégio Cesário Verde mencionou que teve mais oportunidade de comunicar com os professores, “os educadores, professores do 1.º ciclo tiveram mais oportunidade de reunir com a direção. A comunicação pedagógica dependeu pela primeira vez de um meio tecnológico” (Administração do colégio Cesário Verde, Diretora). A direção deste colégio referiu que comunicava com os docentes através de *e-mail*, *Microsoft Teams*, telefone, no mínimo uma vez por semana, sobre as atividades pedagógicas. A direção do colégio São Tomás referiu que:

(...) foi bom perceber quão essenciais são as nossas relações, como vale a pena inventar maneiras de nos vermos na mesma. Foi um tempo desafiador, enriquecedor, de grande aprendizagem, porque as crianças e os alunos não deixaram de aprender, os professores não deixaram de ensinar. Existiam muitos *zooms*, muitas reuniões. (Administração do colégio São Tomás, Reitora)

A responsável de comunicação do colégio São Tomás enfatizou que “os professores perceberam que é possível continuar a dar aulas mesmo sem um colégio físico. Ganharam respeito pelas tecnologias e pelas redes sociais e plataformas digitais que nos permitiram a todos estar ligados, sem estar isolados e fazer companhia aos nossos alunos” (Comunicação do colégio São Tomás, Responsável de Comunicação).

Os responsáveis de comunicação dos dois colégios indicaram que comunicavam com os docentes de uma forma quase diária para recolher as informações necessárias, no âmbito das atividades e dos projetos desenvolvidos, de modo a chegar mais aos encarregados de educação com conteúdo pertinente e verdadeiro.

De acordo com Fidan (2021), há que salientar a importância do professor nesta fase de pandemia, o poder que pode ter na liderança da transformação digital e o impacto positivo no envolvimento ativo com os pais. No seu estudo, existem duas visões (negativa e positiva) relativamente ao ensino a distância. Enaltece aspetos positivos como a participação familiar ativa, mas também negativos, ao nível social, na desigualdade de oportunidades e problemas ao nível psicológico. Estes dados estão de acordo com o nosso estudo, na medida em que, ao nível dos aspetos positivos, verificou-se, nos dois colégios, uma envolvimento familiar, contudo não se realçaram desigualdades de oportunidades e problemas do foro psicológico. No geral, todos os alunos e docentes mencionaram ter ferramentas digitais para trabalhar

5.2.3. Comunicação com os encarregados de educação

Nesta fase de confinamento, os encarregados de educação foram privados da comunicação presencial. A diretora do colégio Cesário Verde mencionou que “a relação interpessoal com os encarregados de educação, com todos os setores, ficou comprometida”. A diretora do colégio São Tomás referiu que, durante esta fase, os encarregados de educação iam recebendo, através de *e-mail*, os trabalhos de casa dos alunos. Houve um reforço da comunicação *online*.

Tabela 30 - *Canais de comunicação utilizados pelos docentes com os encarregados de educação, durante o confinamento.*

Docentes - Encarregados de Educação – Durante o confinamento							
	Muito regular		Regular		Pouco regular		
	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	
Reuniões/Encontros presenciais	6%	0%	0%	0%	0%	0%	
Reuniões/Encontros através de plataformas	0%	13%	100%	50%	100%	100%	
<i>E-mail</i>	28%	88%	0%	0%	0%	0%	
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Telefone	33%	0%	0%	50%	0%	0%	
<i>Instant Messaging</i>	33%	0%	0%	0%	0%	0%	
Encontros informais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

Durante este período, os docentes comunicavam com os encarregados de educação através de *e-mail*, falando de trabalhos de casa, funcionamento da aula e do colégio (ver Tabela 30 e Tabela 31).

Tabela 31 - *Motivos de comunicação dos docentes com os encarregados de educação, durante o confinamento.*

Docentes - Encarregados de Educação – Durante o confinamento													
	Trabalhos de casa		Avaliações		Funcionamento da aula		Funcionamento do colégio		Eventos		Outro		
	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	
Reuniões presenciais	0%	0%	0	0%	6%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Reuniões através de plataformas	11%	33%	43%	60%	0%	25%	17%	0%	100%	0%	0%	0%	0%
<i>E-mail</i>	33%	67%	29%	40%	29%	63%	50%	100%	0%	100%	0%	0%	0%
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Telefone	22%	0%	14%	0%	24%	13%	17%	0%	0%	0%	67%	0%	0%
<i>Instant Messaging</i>	33%	0%	14%	0%	29%	0%	17%	0%	0%	0%	33%	0%	0%
Encontros informais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

A direção, nesta fase, teve assumir um papel agregador, uma comunicação única para os encarregados de educação. Tal como referiu a diretora do colégio Cesário Verde:

O que vamos fazer a seguir, era necessário comunicar, ir ouvindo o governo, resumir e comunicar aos pais, transmitir as informações importantes. Agora temos este plano de acompanhamento, na próxima semana saberemos se iremos abrir ou não. A comunicação tinha como objetivo ser clara,

institucional, clara, não publicitária, mas afetuosa. Isto tudo leva muito tempo a preparar. (Administração do colégio Cesário Verde, Diretora)

Tal como mencionado no capítulo 3, em momentos de crise, o profissional de comunicação tem um papel essencial em antecipar a informação aos seus públicos de interesse (Andrade et al., 2020), deve conseguir transmitir mensagens transparentes, relevantes e oportunas para todos os *stakeholders* (Knight, 2020). Coombs (2015) apontou que, nestas fases de crise, a comunicação deve: evitar especular a crise, criar uma mensagem clara e com capacidade de resposta, e providenciar aconselhamento quando necessário aos colaboradores. É essencial que a comunicação seja clara, atempada e completa, para que os mesmos a possam gerir da melhor forma perante o contexto (Ruão et al., 2020).

A comunicação entre os encarregados de educação e a direção do colégio Cesário Verde ocorreu sobretudo através de *e-mail* e com periodicidade quinzenal, na fase de confinamento e de regresso às aulas. A diretora do colégio São Tomás mencionou que:

Os pais tinham acesso às aulas. Estavam muito mais presentes nas atividades, conheceram as casas uns dos outros e as famílias. Apesar de ter sido um tempo que nos afetou a vida comunitária externa, interna, também foi um tempo de muita exposição e abertura. De certa maneira houve coisas que trouxe ao de cima. (Administração do colégio São Tomás, Diretora)

Durante este período, a comunicação foi estabelecida através do *Zoom*, principalmente. Os encarregados de educação, nesta fase, tiveram um papel muito ativo e um maior envolvimento com os professores. Estes dados estão alinhados com os resultados do estudo de Fadin (2021), na medida em que o autor concluiu no seu estudo que os pais estiveram muito envolvidos e que foi das fases em que mais comunicaram com os professores.

5.2.4. Comunicação com os não docentes

Nesta fase, o hábito dos encontros informais com os colaboradores não docentes deixou de existir. Os docentes do colégio São Tomás mencionaram que comunicavam sobretudo com os não docentes através de *e-mail* e *Instant Messaging*, por motivos relacionados com o funcionamento do colégio e das aulas respetivamente. No colégio Cesário Verde, essa comunicação era feita sobretudo através de plataformas digitais e de *Instant Messaging*, pelos mesmos motivos mencionados anteriormente (ver Tabela 32).

Tabela 32 - *Canais de comunicação utilizados pelos docentes com os não docentes, durante confinamento.*

Docentes - Não docentes – Durante o confinamento						
	Muito regular		Regular		Pouco regular	
	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV
Reuniões/Encontros presenciais	13%	0%	0%	0%	0%	0%
Reuniões/Encontros através de plataformas	0%	50%	100%	0%	0%	0%
<i>E-mail</i>	38%	0%	0%	50%	0%	0%
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Telefone	13%	0%	0%	50%	0%	0%
<i>Instant Messaging</i>	38%	50%	0%	0%	0%	0%
Encontros informais	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	0%	0%

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

Os docentes, durante o confinamento, falavam com os não docentes sobre o funcionamento do colégio e da aula, principalmente, a partir do *e-mail* e *Instant Messaging* respetivamente (ver Tabela 33).

Tabela 33 - *Motivos de comunicação dos docentes com os não docentes, durante o confinamento.*

Docentes – Não docentes – Durante o confinamento													
	Trabalhos de casa		Avaliações		Funcionamento da aula		Funcionamento do colégio		Eventos		Outro		
	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	
Reuniões presenciais	0%	0%	0%	0%	25%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Reuniões através de plataformas	0%	0%	0%	100%	0%	50%	0%	0%	0%	50%	50%	0%	
<i>E-mail</i>	0%	0%	0%	0%	25%	0%	33%	50%	0%	0%	50%	0%	
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Telefone	0%	0%	0%	0%	25%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	
<i>Instant Messaging</i>	0%	0%	0%	0%	25%	50%	67%	0%	0%	50%	0%	100%	
Encontros informais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Total	0%	0%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	100%	100%	100%	

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

A comunicação entre a direção do colégio Cesário Verde e os não docentes, no período de confinamento, foi feita, através de *e-mail* ou telefone, principalmente, e com uma periodicidade quase diária, para falar sobre a organização. No colégio São Tomás, estes interlocutores falavam sobretudo através do *Zoom*. Os colaboradores que não podiam trabalhar de forma remota, como a equipa auxiliar, ficaram em regime de *layoff*.

5.2.5 Comunicação com os alunos

A maioria dos alunos de ambos os colégios referiu que não gostou desta fase, que foi de difícil adaptação. Tal deveu-se, entre outros motivos, à falta de competências digitais necessárias para a utilização dos meios de comunicação propostos nesta fase, e daí também ser entendido pelos encarregados de educação que esta experiência contribuiu para o aumento dos conhecimentos das crianças a este nível. Alguns adquiriram novas competências de forma autónoma, e a esmagadora maioria recorreu aos dispositivos dos familiares (pais, irmãos e avós) para assistir às aulas. Os alunos mencionaram que, durante o confinamento, foram vários os canais de comunicação para contactarem com a escola, mas também com os colegas. As crianças salientam o *Microsoft Teams*, a *Escola Virtual* da Porto Editora, o *Power Point*, o *Kodu*, o *One Note*, o *Zoom*, o *Skype* e o *WhatsApp* com os colegas e as mães com a professora. Além disso, referiram usar *emojis*. É interessante aprenderem a comunicar usando este recurso, característico dos canais digitais.

A comunicação entre os professores e os alunos durante o confinamento decorreu estritamente através das plataformas digitais, nas quais falavam maioritariamente sobre os trabalhos de casa e as avaliações (ver Tabela 34)

Tabela 34 - Canais de comunicação dos docentes com os alunos, durante o confinamento.

	Docentes – Alunos – Durante o confinamento					
	Muito regular		Regular		Pouco regular	
	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV
Reuniões/Encontros presenciais	9%	17%	0%	0%	0%	0%
Reuniões/Encontros através de plataformas	55%	83%	83%	0%	0%	0%
<i>E-mail</i>	9%	0%	0%	0%	0%	0%
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Telefone	9%	0%	17%	0%	0%	0%
<i>Instant Messaging</i>	18%	0%	0%	0%	0%	0%
Encontros informais	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	0%	0%	0%

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

Os principais motivos centravam-se nos trabalhos de casa e nas avaliações. Estas eram algumas das preocupações, durante o período de confinamento (ver Tabela 35).

Tabela 35- *Motivos de comunicação dos docentes com os alunos, durante o confinamento.*

	Docentes – Alunos – Durante o confinamento											
	Trabalhos de casa		Avaliações		Funcionamento da aula		Funcionamento do colégio		Eventos		Outro	
	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV
Reuniões presenciais	0%	0%	0%	0%	11%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	25%
Reuniões através de plataformas	50%	100%	40%	100%	0%	100%	100%	0%	0%	100%	0%	75%
<i>E-mail</i>	17%	0%	20%	0%	11%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Telefone	17%	0%	20%	0%	22%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%
<i>Instant Messaging</i>	17%	0%	20%	0%	11%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%
Encontros informais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	0%	100%	100%	100%

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

5.2.6 Desafios da comunicação interna durante o período de confinamento

Este período foi de enorme complexidade e, como tal, os colégios mobilizaram-se com vista a uma maior aproximação entre as famílias e os alunos. A administração do colégio Cesário Verde mencionou que houve “necessidade de adaptar as práticas pedagógicas presenciais a *online*”, de “comunicar com todos os agentes, alunos e famílias e de conseguir manter o sentido de comunidade *online*”.

Ao nível interno do funcionamento, os desafios eram constantes nos diferentes departamentos. Por um lado, as preocupações incidiam sobre “munir o corpo docente das ferramentas necessárias para continuar a ensinar a partir de casa” (Informática do colégio São Tomás, Responsável de Informática), e “garantir que, dentro dos colégios, não existem constrangimentos devido ao crescente número de chamadas de vídeo existentes em simultâneo” (Informática do colégio São Tomás, Responsável de Informática), mas também dar uma resposta eficaz às questões e dúvidas dos encarregados de educação.

Importa, neste sentido, referir as dificuldades apontadas em relação à “antecipação de cenários desconhecidos”, mas também à gestão de todas as solicitações. Como referia a responsável de comunicação do colégio Cesário Verde, “estávamos com muitas frentes”, de tal forma que se tornou “difícil antecipar dúvidas que pudessem surgir, gerir a parte emocional, não conseguir corresponder às expectativas”. Acrescenta ainda que gostaria de “ter tido mais tempo para a transmissão de conhecimento interno, uniformização da mensagem” (Comunicação do colégio Cesário Verde, Responsável de comunicação).

Tal situação foi sentida de modo semelhante pelo colégio São Tomás. A responsável de comunicação do colégio São Tomás apontava dificuldades em lidar com a “diversidade de questões colocadas”. Como exemplo, aponta questões sobre: “vai haver aulas *online*? Vai haver presenciais? Vamos pagar propinas completas? *Etc.* Estas são as maiores preocupações dos pais”. No entanto, refere que “tudo tem sido gerido de uma forma muito ponderada e atenta, com resposta atempada a cada pai e cada mãe”. Acrescenta também a consciência crescente em relação a “assuntos potencialmente polémicos ou delicados, quando devem fazer silêncio e quando publicar” (Comunicação do colégio São Tomás, Responsável de Comunicação).

E, neste sentido, a literatura é bastante concreta quando nos apresenta a comunicação de crise em contexto educativo. É importante selecionar a informação, a forma como comunicamos para os diferentes públicos e de forma atempada (Andrade et al., 2020; Brammer & Clark, 2020; Marsen, 2020; Radu et al., 2020).

Ora, nos colégios em estudo, estiveram, desde muito cedo, presentes estas preocupações. Existiu por parte de ambos os colégios a preocupação em torno da qualidade da mensagem transmitida. Para o Gabinete de Comunicação do colégio Cesário Verde, um dos principais desafios em termos de comunicação prendeu-se com transmitir uma mensagem positiva, com clareza e de fácil entendimento.

Ao longo da entrevista com a responsável de comunicação, esta refere que:

Pensar, uma manhã inteira para escrever um *post*, ou seja pensar muito bem o que se quer dizer, na perceção que a mensagem irá ter, que impacto nas pessoas que estão em casa, não se pode surgir suscetibilidades, é um universo muito alargado, os pais, alguns, estariam a passar períodos da sua vida bastante difíceis, desde a estabilidade profissional, o estar em casa com os filhos, e continuar a trabalhar, como é que vou apoiar o meu filho. É complicado, por exemplo, uma criança de 2 ou 3 anos ter uma aula por *Zoom*. Na adaptação e no tempo que é preciso pensar o que vamos dizer, qual é o nosso objetivo e também procuramos sempre dar um tom otimista à nossa comunicação, já chegava o cenário negro que enfrentávamos. (Comunicação do colégio Cesário Verde, Responsável de Comunicação)

Ao nível da direção, o colégio Cesário Verde afirmou que a “direção teve que assumir um papel agregador, uma comunicação única para os pais”. Deste modo, apostou numa “comunicação que tinha como objetivo ser clara, institucional, não publicitária, mas afetuosa”. Na prática, o Gabinete de Comunicação do colégio Cesário Verde apontou que houve um “maior cuidado na seleção do que vamos dizer, a manutenção da normalidade do colégio e que tudo continue a funcionar, se bem que em moldes diferentes”

(Comunicação do colégio Cesário Verde, Responsável de Comunicação). Tal operacionalizou-se da seguinte forma:

Na agregação de todo o tipo de perguntas e dúvidas no cenário de antecipação muito bem pensado e trabalhado com todos os pontos de comunicação com o colégio (telefone, *site*, mensagem que vamos dizer aos pais). Todas as dúvidas foram mapeadas, FAQ, documento muito interativo, guia para todos os pais, para esclarecer todas as dúvidas. Existia um objetivo muito importante por detrás, agregar e canalizar num só meio físico, para que não houvesse dispersão da informação. Foi muito importante criar este documento e lançar diretamente aos pais. Criação de um documento de antecipação SOS, que respondesse a todas as questões e dúvidas sobre a pandemia. (Comunicação do colégio São Tomás, Responsável de Comunicação)

A direção do colégio São Tomás reconhece que “existiram muitos *zooms*, muitas reuniões, mesmo com os pais. Na primeira fase, *e-mails* quase diários, aos pais, telefonemas muitos. Os pais tinham acesso às aulas. Estavam muito mais presentes nas atividades”. No entanto, considera que na fase de confinamento, a estratégia de comunicação passava por:

(...) tentar não dar muitas opiniões. A questão é face ao que está a acontecer, e com o regime que temos, como é que podemos continuar a educar os nossos alunos. Muitas vezes, tentamos direcionar a nossa comunicação com aquilo que consideramos essencial, não perdendo tempo com comunicação com coisas que não têm relevância. (Administração do colégio São Tomás, Reitora)

Todos estes aspetos, cuidados e preocupações anteriormente citados são reconhecidos pelos encarregados de educação de ambos os estabelecimentos de ensino.

Além disso, em ambos os colégios, as crianças referiram-se a este período como difícil e até como “um inferno” (aluno do colégio Cesário Verde). A adaptação, no início, o “estar fechado” (aluno do colégio São Tomás), “sozinhos” (aluno do colégio São Tomás) e o “*Zoom* [geram] dor de cabeça” (aluno do colégio São Tomás). Apontaram também dificuldades na aprendizagem, isto porque “aprender com o computador não é muito fácil” (aluno do colégio São Tomás), as “quebras de Internet, a dificuldade em chamar a professora em *Zoom*, perceber, de som” (aluno do colégio São Tomás) dificultam a aprendizagem.

Por outro lado, era destacado o papel dos professores no apoio aos alunos, uma vez que referiram que “a professora colocava-nos à vontade para colocar dúvidas” (Alunos do colégio Cesário Verde). Por outro lado, havia quem mencionasse que “no início foi

muito difícil, mas depois foi o hábito” (Alunos do colégio Cesário Verde). E que, apesar de “o espaço físico em casa não ser muito bom, podiam dormir mais tempo”.

A baixa qualidade da Internet, a partilha do mesmo espaço com os familiares que se encontravam também em aulas ou em teletrabalho foram algumas das principais dificuldades apontadas pelas crianças para prestar atenção às aulas. Assim, em todos os grupos, as crianças nem sempre conseguiram prestar atenção às aulas, tornando assim a aprendizagem mais difícil.

Neste sentido, importa salientar que as crianças assumiram que, apesar de terem conseguido aprender, no ensino “presencial têm mais apoio”, e que tiveram “dificuldades em algumas matérias”, principalmente na música e na matemática. Para algumas crianças, “a aula de música era difícil” e como “não existia quadro, apenas rato (...), na matemática não ajudava nada”. Em caso de dúvidas, as crianças usavam a “mão digital”, “ligavam o microfone” ou guardavam para as “sessões individuais. Hora de dúvidas”. Estes factos são reforçados pela literatura, como mencionado no terceiro capítulo. Os autores Brammer e Clark (2020) referem que, nesta fase, a comunicação com os alunos tem sido mais complexa, existindo a necessidade de suporte individualizado.

As crianças não tinham uma opinião consensual em termos de gostarem de ter aulas *online*. Por um lado, entre os que referiam que gostaram, os principais motivos prendiam-se com a possibilidade de passar mais tempo com a família: “gostei de limpar a casa com os pais, ter menos tempo de aulas, ver televisão ao almoço”, de “brincar com os jogos que não podia durante a semana”, “acordar mais tarde”, ter “mais tempo livre”, “comer nas aulas”, “os intervalos eram maiores, tarde livre às quartas-feiras”.

Os alunos referiam que as aulas *online* dificultaram a aprendizagem. Deste modo, assumiam que era “difícil de acompanhar a matéria”, “a *net* falhava, não se ouvia bem, paragens no computador”. Por outro lado, as crianças demonstravam falta de interação com outras crianças “não podíamos estar com os amigos”, “jogar futebol”, “na cama” (aluno do colégio Cesário Verde), tinham “mais tempo livre” (aluno do colégio Cesário Verde).

Radu et al. (2020) indicaram alguns aspetos negativos durante esta fase, que correspondem ao que tem vindo a ser mencionado: a falta de infraestrutura adequada para alguns alunos, a comunicação professor-aluno (menos interação e menos eficácia), a impossibilidade de realizar atividades de cariz mais prático, a falta de socialização, a falta

de motivação para a aprendizagem, e danos ao nível da saúde mental (muitas horas em frente ao computador).

Relativamente aos docentes e não docentes, foi questionado, também através dos questionários, quais os desafios na comunicação interna sentidos durante este período de pandemia, de março a junho de 2020.

As suas respostas levaram-nos a dividir a análise em três principais categorias, como observamos na Tabela 36: a necessidade de utilização/adaptação às plataformas, as dificuldades relativamente à distância física e a necessidade de apoio. Como esta questão era direcionada aos desafios da comunicação interna, pensámos que não fazia sentido questionar os encarregados de educação, visto não serem intervenientes diretos no espaço comunicacional de cariz pedagógico.

Tabela 36 - *Desafios na comunicação interna sentidos pelos docentes e não docentes durante o período de confinamento.*

	Não Docentes		Docentes	
	CST	CCV	CST	CCV
	n	n	n	n
Utilização/Adaptação às plataformas	0	1	2	5
Dificuldades na distância física	1	1	2	1
Necessidade de apoio	0	0	2	0
Nenhum	0	2	0	3
Total	1	4	6	9

Nota: Aqui é utilizado o n, porque estes dados provêm de análise de conteúdo, de uma questão aberta do inquérito por questionário realizado aos encarregados de educação.

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação.

Durante este período de confinamento, como mencionado anteriormente, foram utilizados novos canais de comunicação. Neste sentido, perguntámos aos diferentes interlocutores quais foram os principais e quais os aspetos positivos e negativos a considerar.

Relativamente aos alunos, durante o *focus group*, assumiram ter gostado de utilizar as novas tecnologias. No entanto, num grupo (alunos do colégio Cesário Verde) referem que “durante um tempo foi giro, depois tornou-se aborrecido”. As crianças apontam que o uso destas tecnologias lhes suscitou algumas “dúvidas, só no início”. Reiteraram que o “som, não ligava”, “dificuldades com a Internet”. Neste sentido, a família assumiu aqui um papel significativo no esclarecimento das dúvidas. O recurso aos pais e familiares próximos é referido em todos os grupos, mas também o apoio da professora.

Nos questionários aos encarregados de educação, não docentes e docentes, foi também perguntado quais os novos canais utilizados durante o período de confinamento.

Neste período, evidenciaram-se as reuniões através de plataformas, em ambos os colégios, entre os encarregados de educação e docentes, e o telefone, no colégio Cesário Verde, entre os não docentes (ver Tabela 37).

Tabela 37 - *Novos canais utilizados durante o período de confinamento.*

	Encarregados de Educação		Não Docentes		Docentes	
	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV
Reuniões/Encontros presenciais	41%	0%	0%	38%	0%	0%
Reuniões/Encontros através de plataformas	31%	60%	33%	0%	54%	50%
<i>E-mail</i>	7%	32%	17%	13%	8%	33%
Redes Sociais	2%	0%	0%	13%	0%	0%
Telefone	3%	1%	17%	38%	8%	17%
<i>Instant Messaging</i>	10%	3%	0%	0%	15%	0%
Aplicações para os dispositivos móveis	2%	3%	17%	0%	8%	0%
Outro	3%	0	17%	0%	8%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

A maioria dos alunos no *focus group*, referiu que não teve que adquirir novos dispositivos. Alguns adquiriram, mas a esmagadora maioria recorreu aos dispositivos dos familiares (pais, irmãos e avós) para assistir às aulas. As opiniões dividiram-se. Por um lado, uns referem que “odiaram”. “É melhor aulas presenciais. Não podia estar com os meus amigos”. Por outro lado, outros gostaram, porque passaram mais tempo com as famílias “tinha brinquedos em qualquer divisão da casa”, “mais tempo livre”.

Adicionalmente, foram questionados os pontos negativos da utilização destes novos canais. Dos encarregados de educação, 38 dos inquiridos que responderam aos aspetos negativos do uso dos novos canais (através de resposta aberta), 15 do colégio São Tomás apontaram a falta de contacto presencial. Neste sentido, assumiram “creio terem existido aspetos negativos apenas para as crianças, afastamento presencial da escola, colegas e professores” (Encarregado de Educação do colégio São Tomás) (ver Tabela 38).

Apontavam também dificuldades de comunicação (n=4). As falhas de comunicação prendiam-se com a inexistência de contacto presencial “A falta de contacto presencial, que pode dificultar na comunicação”, mas também “De início a informação era prestada por vários canais (*Microsoft Teams*, *e-mail* e *WhatsApp*) e nem sempre de forma homogénea, o que provocou de início alguma confusão.” (Encarregado de Educação do colégio São Tomás.).

Alguns encarregados de educação do colégio Cesário Verde apontavam como aspetos menos positivos a dificuldade de comunicar por via dos novos canais, porque, na prática

“não é igual a falar presencialmente ou fisicamente” (Encarregado de Educação do colégio Cesário Verde), “não é o mesmo que a comunicação pessoal, mas funciona” (Encarregado de Educação do colégio Cesário Verde).

Os não docentes referiram, principalmente, a falta de contacto presencial “falta da proximidade física e empatia que se desenvolve” (Não Docente do colégio Cesário Verde), “não substitui encontro presencial” (Não Docente do colégio São Tomás).

Os docentes mencionaram também a falta de contacto presencial, as dificuldades na aprendizagem, “o rendimento dos alunos nas aulas inferior ao das aulas presenciais”, a “Impossibilidade de corrigir o aluno mais assertivamente e em tempo útil” (colégio São Tomás), bem como as dificuldades de ligação à Internet e de comunicação.

Tabela 38 - *Aspetos negativos apontados pelos encarregados de educação, não docentes e docentes, na utilização de novos canais durante o confinamento.*

	Encarregados de Educação		Não Docentes		Docentes	
	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV
	n*	n	n	n	n	n
Falta de contacto presencial	15	20	2	2	4	2
Conciliação da vida familiar, escolar e profissional	4	0	0	0	0	0
Dificuldades de ligação à Internet	5	5	0	0	0	2
Dificuldades na aprendizagem	0	3	0	0	2	1
Falta de competências	0	4	0	1	0	0
Dificuldades de comunicação	4	4	0	0	0	2
Não há aspetos negativos	10	0	0	0	0	1
Outro	0	2	0	0	0	0
Total	38	38	2	3	6	8

* Nota: Aqui é utilizado o n porque estes dados provêm de análise de conteúdo realizado a uma resposta aberta.

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

Além disso, foi inquirido, a estes mesmos interlocutores, quais os aspetos positivos dos novos canais utilizados, sendo que os encarregados de educação apontaram, sobretudo, a proximidade e a facilidade de comunicação, bem como a flexibilidade e comodidade. Pelos não docentes, foram enaltecidos a importância do apoio e o acompanhamento na utilização dos novos canais “conseguir manter contacto com as minhas colegas e direção” (colégio Cesário Verde) e a comunicação regular “maior necessidade de comunicação e por isso encontros/reuniões mais frequentes” (colégio São Tomás). Os docentes também mencionaram como relevante o apoio e acompanhamento “havia informáticos que ajudavam e entre todos pedíamos ajuda para qualquer dúvida e essa ajuda chegava sempre rapidamente” (docente do colégio São Tomás), “fomos

sempre apoiados em caso de dúvidas relativas às aulas *online*” (docente do colégio Cesário Verde) (ver Tabela 39).

Na entrevista com a diretora do colégio São Tomás, esta comparou o uso destes canais com uma democracia “todos nós estamos todos à mesma distância. A comunicação tende já a não ser hierárquica (Administração do colégio São Tomás, Reitora). Os autores Brammer e Clark (2020) reforçam esta ideia, indicando que, nesta fase, um dos pontos positivos a considerar é a perceção da redução da distância entre a liderança e os colegas.

Tabela 39 -Aspetos positivos apontados pelos encarregados de educação, não docentes e docentes, na utilização de novos canais durante o confinamento.

	Encarregados de Educação		Não Docentes		Docentes	
	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV
	n	n	n	n	n	n
Proximidade e facilidade de comunicação	30	25	2	5	5	1
Dar continuidade às aulas	1	3	0	0	0	1
Flexibilidade e comodidade	4	3	0	0	0	0
Aumento das competências	0	2	0	0	0	0
Facilidade de uso	0	3	1	2	0	0
Apoio/Acompanhamento	0	0	1	3	3	5
Inválida	5	2	0	0	0	0
Total	40	38	3	7	5	20

Nota: Aqui é utilizado o n, porque estes dados provêm de análise de conteúdo realizado a uma resposta aberta.

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

Neste seguimento, ao longo dos questionários, foi perguntado aos encarregados de educação, não docentes e docentes se tinha existido acompanhamento para esclarecimento de dúvidas na utilização dos canais de comunicação durante o confinamento, se tinha havido formação para quem tinha dúvidas na utilização dos mesmos, se sentiram apoio e se tiveram esclarecimentos durante o confinamento.

De acordo com os dados obtidos, no geral, a maioria mencionou ter recebido acompanhamento, e ter-se sentido apoiada na utilização dos novos canais. Contudo, relativamente à dimensão “formação”, a resposta não foi unânime.

Ambos os responsáveis pela comunicação dos colégios assumiram que “houve formação – dada por uma professora do colégio – em *Zoom, Microsoft Teams e Moodle* e também vídeos e conteúdos explicativos [elaborados pelo próprio] de como fazer bons vídeos de *YouTube*” (Comunicação do colégio São Tomás, Responsável de Comunicação). Assim, ao nível dos docentes, a formação “é dada agora aos novos professores que entram (a partir de setembro) (...) em relação aos alunos, eram os

professores que ajudavam” (Informática do colégio Cesário Verde, Responsável de Informática). A administração do colégio Cesário Verde considerou que “sim, elementar, mas houve”. E que as formações incidiram em Tutoriais PDF ou em filme”. (Administração do colégio Cesário Verde, Diretora).

Os responsáveis de informática indicaram que, durante este período, o suporte diário foi essencial. O responsável do colégio São Tomás indicou que era essencial “munir o corpo docente das ferramentas necessárias para continuar a ensinar a partir de casa e garantir que, dentro dos colégios, não existem constrangimentos no crescente número de chamadas de vídeo existentes em simultâneo” (Informática do colégio São Tomás, Responsável de Informática). Tal foi reforçado pelo responsável de informática do colégio Cesário Verde, no qual foram desenvolvidos tutoriais explicativos para pais e professores (Informática do colégio Cesário Verde, Responsável de Informática).

Apesar de a maioria dos docentes referir que recebeu formação, a maioria dos encarregados de educação de ambos os colégios mencionou não ter recebido formação para quem tinha dúvidas na utilização dos canais de comunicação (61%), bem como metade dos colaboradores não docentes do colégio São Tomás (50%) (ver Tabela 40).

Tabela 40 - *A existência de formação para quem tinha dúvidas na utilização dos canais de comunicação.*

	Encarregados de Educação		Não Docentes		Docentes	
	CST %	CCV %	CST %	CCV %	CST %	CCV %
Sim	39%	39%	50%	83%	86%	100%
Não	61%	61%	50%	17%	14%	0%

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

Destacamos, neste ponto, uma das iniciativas do colégio São Tomás ao nível da aquisição de equipamentos. Neste colégio, e tal como nos explica o Gabinete de informática, “a grande maioria dos docentes tem computador atribuído pelo colégio, os que não têm e necessitaram, requisitaram e o colégio disponibilizou”. Ao nível dos encarregados de educação e dos alunos “foi criado um processo chamado “Campanha iPad”, em que as empresas ou particulares cederam temporariamente equipamentos aos alunos que deles necessitaram”.

Apesar de todos os desafios apontados durante este período, foram também questionados (encarregados de educação, não docentes e docentes) sobre os aspetos positivos da comunicação interna. Em ambos os colégios, apontaram, na esmagadora

maioria, a clareza da comunicação e a sua regularidade. Porém, tal não se verificou na mesma proporção em ambos os colégios.

No colégio São Tomás, quando questionados sobre os principais aspetos positivos em termos de comunicação interna, das 35 respostas obtidas em resposta aberta, 18 apontaram como aspetos positivos a clareza da comunicação e 18 a sua regularidade, 4 consideradas inválidas. No colégio Cesário Verde, das 41 respostas válidas, 31 apontaram a regularidade, 7 a clareza, e 3 outros²¹.

Em relação ao colégio São Tomás, “a rapidez com que o colégio se adaptou ao contexto”, “a constante comunicação entre o colégio e as famílias”, a capacidade do colégio em “manter a comunicação com os pais desde o primeiro momento em que os alunos foram enviados para casa, avisando os pais das medidas para que as aulas continuassem a decorrer mesmo que a distância. Teve uma função orientadora fundamental”, a “disponibilização diária da comunicação” e o “contínuo envolvimento das famílias durante o decorrer das aulas *online*”, são alguns dos aspetos salientados pelos encarregados de educação. Um encarregado de educação referiu que o colégio, simplesmente “manteve-se idêntico ao que já acontecia, ainda se tornaram mais presentes e disponíveis, acompanhado de perto as famílias, apesar da distância.”

No colégio Cesário Verde, a comunicação conseguiu “manter os pais mais informados, impedindo que se gerassem alarmismos”. A qualidade e clareza da comunicação foi visível ao nível do desenvolvimento da pandemia “o colégio foi tendo a preocupação em manter os encarregados de educação atualizados sobre a evolução dos procedimentos relacionados com a pandemia”, referiu um inquirido (Encarregado de Educação do colégio Cesário Verde), mas também ao nível do desenrolar das aulas, tal como se vê em: “manter os encarregados de educação informados em relação ao desenvolvimento do aluno/aluna durante o ensino a distância” (Encarregado de Educação do colégio Cesário Verde). Acrescentou também a disponibilidade dos professores, “Professores disponíveis a todo o tempo, mesmo à noite, quando a minha filha tinha dúvidas.”

Em relação ao colégio Cesário Verde, apontou a maioria dos inquiridos aponta a comunicação regular como um aspeto positivo. Estes assumiram que “a regularidade dos contactos, a comunicação originou confiança na qualidade da adaptação do processo

²¹ Não usámos %, porque estas análises correspondem às respostas abertas

ensino/aprendizagem ao *online*” (encarregado de educação do colégio Cesário Verde). Este aspeto também foi salientado no colégio São Tomás, ao assumirem que a comunicação assentava na “honestidade” e na “clareza” (encarregado de educação do colégio São Tomás). Um inquirido assumiu que a “comunicação regular, a humildade em dizer que não sabiam a resposta a alguma questão quando efetivamente não sabiam e a afirmação sem vergonhas nem medos do que move o colégio” são considerados aspetos importantes que contribuíram para a “transmissão de confiança” (encarregado de educação do colégio São Tomás).

Tabela 41 - Principais aspetos positivos em termos da comunicação interna durante o confinamento.

	Encarregados de Educação		Não Docentes		Docentes	
	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV
	n	n	n	n	n	n
Comunicação clara	18	7	0	0	0	0
Comunicação regular	18	31	1	1	1	0
Apoio/acompanhamento	0	0	1	3	3	5
Outro	0	3	0	0	0	0
Não responde	35	46	0	0	0	0
Inválida	4	0	0	0	0	0
Total	75	87	2	4	4	6

Nota: Aqui é utilizado o n, porque estes dados provêm de análise de conteúdo realizado a uma resposta aberta do inquérito.

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

Em ambos os colégios, as novas práticas de comunicação adotadas foram entendidas como uma “ocasião de alargar os horizontes da comunicação” (Comunicação do colégio São Tomás, responsável de comunicação) e como uma forma de “abrir horizontes [e de] produzir e utilizar mais e melhor os recursos” (Comunicação do colégio Cesário Verde, Responsável de Comunicação). Por outro lado, dois encarregados de educação do colégio Cesário Verde referiram este período como importante para a aquisição de “competências técnicas ao nível de informática, assim como novas formas de estudo” (Encarregado de Educação do colégio Cesário Verde).

5.2.7 Percepção da eficácia da comunicação durante o período de confinamento

De um modo geral, todos os *stakeholders* consideraram que a comunicação no período de confinamento foi eficaz. Se observarmos com mais detalhe as avaliações feitas pelos encarregados de educação de ambos os colégios, observou-se concordância em relação à sua eficácia, particularmente no colégio São Tomás.

Neste período, os encarregados de educação do colégio São Tomás mencionaram, principalmente, que a comunicação transmitia confiança e que utilizava canais formais de comunicação. No colégio Cesário Verde, mencionaram, sobretudo, que havia uma utilização dos canais formais de comunicação (ver Tabela 42).

Relativamente aos colaboradores não docentes do colégio São Tomás indicaram que a comunicação potenciava *feedback*, transmitia confiança e cooperação, criava envolvimento e compromisso e proporcionava bom ambiente organizacional. No colégio Cesário Verde, a avaliação da comunicação destacou-se durante o período de confinamento. Contudo, muitos dos itens avaliados pelos não docentes tiveram uma pontuação inferior comparativamente ao colégio São Tomás.

Os docentes de ambos os colégios, indicaram, essencialmente, que a comunicação respeitava a hierarquia, a propriedade da informação, e a especialização do trabalho. Contudo, verificamos que os docentes do colégio Cesário Verde indicaram uma pontuação mais baixa nos itens “Sensibilizava os colaboradores dos objetivos da organização/colégio” e “Tornava influentes, informados e integrados todos os colaboradores da organização”.

Tabela 42²² - Avaliação da comunicação pelos stakeholders (EE, ND e D) durante o confinamento.

	M (DP)					
	EE		ND		D	
	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV
De um modo geral era eficaz.	4.63 (0.88)	4.16 (1.19)	3,75 (0,96)	4.17 (0.75)	4.43 (1.13)	4.00 (0.63)
Utilizava canais formais de comunicação.	4.66 (1.14)	4.28 (1.08)	3,25 (0,96)	4,00 (0,63)	4.14 (1,46)	4,83 (0,40)
Potenciava <i>feedback</i> , assegurava-se de que as mensagens eram recebidas e compreendidas pelos colaboradores.	4.20 (1.43)	3.72 (1.33)	4 (0,82)	3.67 (0.81)	4.14 (1.07)	4,00 (1,09)
Proporcionava boas relações, colaboração e coesão.	4.43 (1.07)	4.00 (1.29)	3,75 (0,95)	3.83 (0,75)	4.43 (1.13)	4,33 (0,81)
Potenciava a fluidez e qualidade da informação.	4.51 (0.95)	4.02 (1.06)	3,5 (1,30)	3.50 (0,54)	4.29 (1.11)	4,00 (0,89)
Transmitia confiança e cooperação.	4,66 (0,87)	4.02 (0,94)	4 (0,82)	3.67 (0,81)	4.29 (1.11)	4,00 (0,89)
Sensibilizava os colaboradores dos objetivos da organização/colégio.	-	-	3,75 (0,96)	3.50 (0,54)	4.57 (1.13)	3.50 (1,37)
Partilhava a informação.	-	-	3,50 (1,29)	4,00 (0,63)	4.14 (1.07)	4,33 (0,81)
Ajudava a mudança de atitudes face aos novos desafios que surgissem.	-	-	3,75 (0,96)	3.83 (0,75)	4.43 (1.13)	4,17 (0,75)
Criava envolvimento e compromisso.	-	-	4,00 (0,82)	3.67 (1,03)	4.14 (1.46)	4,17 (0,75)
Tornava influentes, informados e integrados todos os colaboradores da organização.	-	-	3,75 (0,96)	3.83 (0,98)	4.29 (1.11)	3,33 (0,81)
Respeitava a hierarquia, a propriedade da informação, a especialização do trabalho.	-	-	3,75 (0,96)	3.50 (0,83)	4.57 (1.13)	4,67 (0,51)
Proporcionava bom ambiente organizacional.	-	-	4.00 (0,82)	3.67 (0,81)	4.14 (1,46)	4,83 (0,40)

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

Ao longo das entrevistas com a administração e os responsáveis de comunicação e de informática, todos os intervenientes consideravam que a comunicação de ambos o colégio, no período de crise, durante o confinamento, foi eficaz e regular (ver Tabela 43)..

Tabela 43 - Avaliação da eficácia de comunicação durante o confinamento pelos entrevistados (Administração, Responsáveis de Comunicação e Informática).

		Administração		Comunicação		Informática	
		CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV
Fase de confinamento	A comunicação era eficaz	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	A comunicação era regular	✓	✓	✓	-	-	✓

Fonte: Entrevistas aplicadas nos dois colégios entre janeiro e junho de 2021.

²² Cor vermelho - médias entre 1 e 2,24; cor amarelo – médias entre 2,25 e 3,74; cor verde- médias entre 3,75 e 5.

No *focus group* com os alunos, a maioria referiu saber o que é o vírus covid-19 e perceber todas as informações. Definiram-no como “Vírus respiratório (olhos, nariz, boca), mas não entra nos ouvidos. O vírus faz mal ao nosso corpo” e que é uma “Doença, um vírus contagioso”. Entendiam que, com o vírus, tinham novas regras, o que nem sempre era visto com agrado pelas crianças, nomeadamente “uma porcaria”, “não podemos jogar futebol, ir a casa de alguém, usar máscara, não há abraços, beijinhos”, “não podíamos ir à escola, não carregamos nas coisas com o dedo, temos que estar sempre a desinfetar, não podíamos brincar”. É referido também “muita confusão de regras”.

No geral, em ambos os colégios, mencionaram que nem sempre percebiam muito bem as aulas, referindo na sua maioria “percebíamos mais ou menos”, bem como ao nível da aprendizagem. O professor ajudava quando colocavam “a mão digital” e ou pediam à professora para explicar. Contudo, alguns referiram que pediam ajuda aos pais ou familiares em casa.

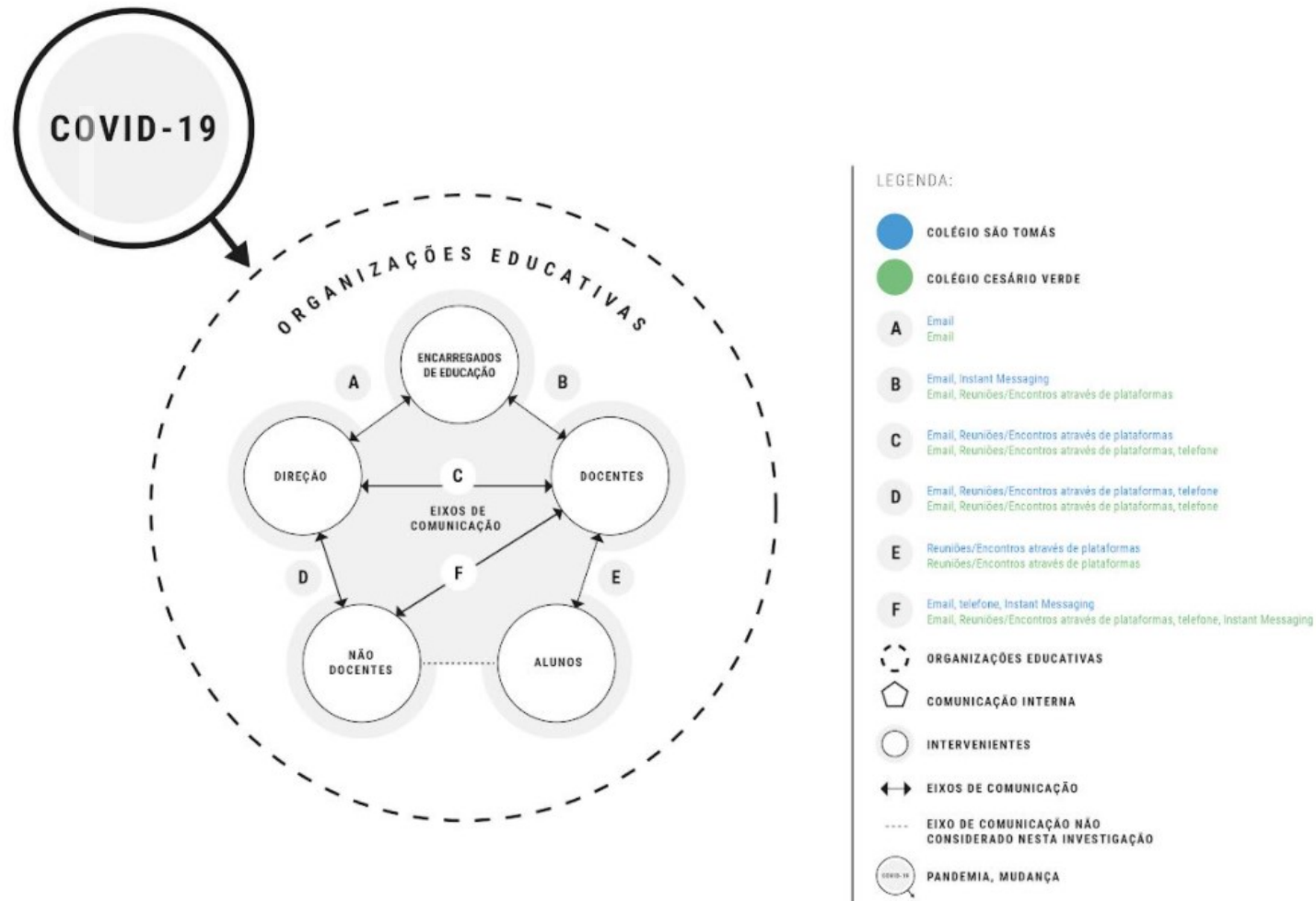
Síntese

- Houve a necessidade de readaptação da transição do sistema de ensino presencial para um sistema a distância, estando incluídos um conjunto de desafios;
- Quanto aos encarregados de educação e não docentes, quando comparado com o período anterior ao confinamento, observa-se que se acentuou ainda mais o contacto com o docente titular e com a direção dos colégios;
- O envio de *e-mails* foi a prática mais recorrente em termos de consciencialização da covid-19 em ambos os colégios;
- Houve um maior contacto com os não docentes através de *Instant Messaging* e ou reuniões através de plataformas digitais, por substituição dos encontros informais;
- A comunicação com os encarregados de educação era feita através de *e-mail* e plataformas de videoconferência (colégio São Tomás principalmente);

- O colégio São Tomás referiu a importância de apostar mais na comunicação;
- Ambos os colégios reconheceram esta fase como um período de enormes desafios, durante o qual tiveram uma preocupação em torno da qualidade da mensagem transmitida no período de crise (pandemia covid-19);
- A distância física trouxe algumas barreiras, mas a comunicação regular e o acompanhamento são alguns exemplos apontados como positivos;
- Os *stakeholders*, no geral, sentiram-se acompanhados, receberam formação (à exceção dos encarregados de educação de ambos os colégios e os não docentes do colégio São Tomás) e sentiram-se apoiados e esclarecidos;
- No geral, a comunicação foi avaliada como eficaz, contudo, os não docentes principalmente os do colégio Cesário Verde atribuíram uma pontuação mais baixa.

MAPA CONCETUAL

Figura 13 - Canais de comunicação utilizados pelos vários intervenientes durante a pandemia.



Fonte: Elaborado pela autora.

5.3 Comunicação Interna na fase de regresso às aulas

Nesta última fase de análise, no período de regresso às aulas, as questões colocadas completam e dão resposta a cada um dos objetivos propostos. Ou seja, compreender como funciona a comunicação interna dos colégios, mapear as alterações na comunicação relativamente ao cenário pré-pandemia e durante identificar, barreiras e oportunidades relativas à comunicação interna e analisar a perceção da eficácia da comunicação entre os diferentes *stakeholders* das organizações educativas, circunscritos ao período de setembro a dezembro de 2020.

Nesta fase, foram notórias algumas mudanças ao nível da comunicação organizacional, após o confinamento. Tal é salientado na entrevista à responsável de comunicação do colégio São Tomás, que afirma que:

Também a forma como comunicamos está a mudar: a comunicação entre colegas e chefias está menos formal, usamos mais a tecnologia, uma reunião já não tem que ser presencial, uma jornada de trabalho não tem que ser no escritório; a comunicação das marcas também está mais próxima, mais espontânea e informal (as lives...); as pessoas procuram cada vez mais autenticidade e ligações genuínas. (Comunicação do colégio São Tomás, Responsável de Comunicação)

5.3.1 Comunicação com a direção

Após o confinamento, na fase de regresso ao novo ano letivo (setembro de 2020), mantiveram-se algumas práticas de comunicação, assim como surgiram novas. Neste período, observaram-se práticas de comunicação correspondentes à fase antes do confinamento e durante.

Segundo o estudo de Fidan (2020), na fase de regresso às aulas, existiu um sistema híbrido de ensino. Ou seja, uns dias com ensino presencial e outros a distância.

Como podemos ver na Tabela 44, a comunicação entre os encarregados de educação e a direção manteve-se por *e-mail*, em ambos os colégios. Os não docentes continuaram a comunicar com a direção através de telefone e *e-mail*, mas os encontros informais e presenciais voltaram a acontecer.

Os docentes continuaram a comunicar com a direção por *e-mail*, em reuniões através de plataformas, e voltaram também aos encontros informais e presenciais, como acontecia antes do confinamento.

Tabela 44 - *Canais de comunicação dos stakeholders (EE, ND e D) com a direção, no regresso às aulas.*

Depois do confinamento						
Encarregados de Educação - Direção						
	Muito regular		Regular		Pouco regular	
	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV
Reuniões/Encontros presenciais	11%	0%	4%	3%	30%	7%
Reuniões/Encontros através de plataformas	11%	0%	4%	24%	33%	50%
<i>E-mail</i>	26%	100%	48%	62%	26%	39%
Redes Sociais	0%	0%	7%	0%	0%	0%
Telefone	11%	0%	11%	7%	11%	4%
<i>Instant Messaging</i>	26%	0%	11%	0%	0%	0%
Encontros informais	16%	0%	11%	3%	0%	0%
Outro	0%	0%	4%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Não Docentes - Direção						
Reuniões/Encontros presenciais	0%	58%	100%	100%	0%	100%
Reuniões/Encontros através de plataformas	20%	0%	0%	0%	0%	0%
<i>E-mail</i>	20%	8%	0%	0%	0%	0%
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Telefone	20%	25%	0%	0%	0%	0%
<i>Instant Messaging</i>	20%	0%	0%	0%	0%	0%
Encontros informais	20%	8%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	0%	100%
Docentes - Direção						
Reuniões/Encontros presenciais	21%	15%	0%	50%	0%	0%
Reuniões/Encontros através de plataformas	4%	0%	33%	50%	100%	100%
<i>E-mail</i>	21%	46%	67%	0%	0%	0%
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Telefone	17%	0%	0%	0%	0%	0%
<i>Instant Messaging</i>	21%	0%	0%	0%	0%	0%
Encontros informais	17%	38%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

Relativamente aos motivos de comunicação com a direção no período de regresso às aulas, mantiveram-se semelhantes aos do confinamento (ver Tabela 45). Os encarregados de educação comunicavam por *e-mail* sobre trabalhos de casa, funcionamento da aula e eventos. Através das reuniões presenciais, do *e-mail* e do telefone, os não docentes comunicavam com a direção sobre o funcionamento do colégio. E os docentes comunicavam sobre o funcionamento das aulas, do colégio e de eventos, através dos encontros informais e presenciais e *e-mail*.

Tabela 45 - *Motivos da comunicação dos stakeholders (EE, ND e D) com a direção, no regresso às aulas.*

Depois do confinamento												
Encarregados de Educação - Direção												
	Trabalhos de casa		Avaliações		Funcionamento da aula		Funcionamento do colégio		Eventos		Outro	
	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV
Reuniões presenciais	0%	0%	18%	12%	10%	0%	17%	3%	18%	0%	0%	0%
Reuniões através de plataformas	10%	0%	32%	47%	19%	17%	10%	28%	14%	22%	0%	38%
<i>E-mail</i>	38%	75%	27%	35%	32%	74%	44%	58%	39%	78%	40%	63%
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	3%	0%	2%	0%	4%	0%	0%	0%
Telefone	14%	25%	5%	6%	6%	4%	10%	5%	7%	0%	20%	0%
<i>Instant Messaging</i>	29%	0%	14%	0%	13%	0%	5%	0%	7%	0%	0%	0%
Encontros informais	10%	0%	5%	0%	13%	4%	10%	8%	7%	0%	20%	0%
Outro	0%	0%	0%	0%	3%	0%	2%	0%	4%	0%	20%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Não Docentes – Direção												
Reuniões presenciais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	17%	50%	0%	0%	0%	40%
Reuniões através de plataformas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	17%	0%	0%	0%	0%	0%
<i>E-mail</i>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	17%	25%	0%	50%	0%	40%
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Telefone	0%	0%	0%	0%	0%	0%	17%	25%	0%	50%	0%	20%
<i>Instant Messaging</i>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	17%	0%	0%	0%	0%	0%
Encontros informais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	17%	0%	0%	0%	0%	0%
Total	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	100%	0%	100%
Docentes - Direção												
Reuniões presenciais	0%	0%	18%	29%	18%	25%	22%	25%	27%	22%	17%	0%
Reuniões através de plataformas	0%	0%	9%	29%	6%	13%	6%	17%	7%	11%	50%	0%
<i>E-mail</i>	0%	0%	18%	29%	24%	38%	28%	33%	27%	44%	17%	0%
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Telefone	0%	0%	9%	0%	12%	0%	11%	0%	7%	0%	0%	0%
<i>Instant Messaging</i>		0%	18%	0%	24%	0%	22%	0%	20%	0%	17%	0%
Encontros informais	0%	0%	27%	14%	18%	25%	11%	25%	13%	22%	0%	0%
Total	0%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

Nesta fase, verifica-se a presença de um sistema híbrido entre o que era usado antes do confinamento e o que foi usado durante esse período. Além disso, confirma-se uma utilização de diversos canais e de vários motivos ou temas para comunicarem uns com os outros.

5.3.2 Comunicação com os docentes

E, se numa fase inicial, “o ensino a distância foi complicado, principalmente porque não tinham conhecimento da plataforma, foi criar, conhecer, explorar, errar, trocar tutoriais entre colegas, para conhecer ao máximo a funcionalidade da ferramenta, hoje em dia, a maioria já sabe, domina” (Informática do colégio Cesário Verde, Responsável de Informática). Percebeu que “é possível continuar a dar aulas mesmo sem um colégio físico. Ganham ‘respeito’ pelas tecnologias e pelas redes sociais e plataformas digitais que nos permitiram a todos estar ligados, sem estar isolados e fazer companhia aos nossos alunos” (Comunicação do colégio São Tomás, Responsável de Comunicação).

Após o confinamento, a comunicação entre os encarregados de educação e os docentes manteve-se por *e-mail*, contudo, os não docentes voltaram aos encontros informais (ver Tabela 46).

Tabela 46 - Canais de comunicação dos stakeholders (EE, ND) com os docentes, no regresso às aulas.

Depois do confinamento						
Encarregados de Educação - Docentes						
	Muito regular		Regular		Pouco regular	
	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV
Reuniões/Encontros presenciais	4%	0%	3%	3%	29%	10%
Reuniões/Encontros através de plataformas	4%	0%	9%	19%	61%	65%
<i>E-mail</i>	41%	83%	24%	78%	4%	26%
Redes Sociais	0%	0%	6%	0%	0%	0%
Telefone	13%	17%	24%	0%	4%	0%
<i>Instant Messaging</i>	35%	0%	21%	0%	4%	0%
Encontros informais	4%	0%	12%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Não docentes – Docentes						
Reuniões/Encontros presenciais	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Reuniões/Encontros através de plataformas	14%	0%	0%	0%	0%	0%
<i>E-mail</i>	14%	25%	0%	0%	0%	0%
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Telefone	29%	33%	0%	0%	0%	0%
<i>Instant Messaging</i>	14%	0%	0%	0%	0%	0%
Encontros informais	29%	42%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	0%	0%	0%	0%

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

Os motivos de comunicação focaram-se no funcionamento do colégio, sendo o *e-mail* utilizado pelos encarregados de educação e os encontros informais predominantes entre não docentes. Os encarregados de educação também comunicam sobre trabalhos de casa através do *e-mail* (ver Tabela 47)).

Tabela 47 - *Motivos da comunicação dos stakeholders (EE, ND) com os docentes, no regresso às aulas.*

Depois do confinamento												
Encarregados de Educação - Docentes												
	Trabalhos de casa		Avaliações		Funcionamento da aula		Funcionamento do colégio		Eventos		Outro	
	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV
Reuniões presenciais	3%	4%	19%	9%	7%	3%	12%	0%	18%	0%	0%	0%
Reuniões através de plataformas	7%	13%	38%	51%	9%	30%	14%	25%	6%	25%	0%	40%
<i>E-mail</i>	41%	75%	19%	35%	32%	60%	40%	67%	47%	63%	17%	60%
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	0%	3%	0%	0%	0%
Telefone	16%	8%	6%	5%	17%	7%	7%	8%	9%	13%	50%	0%
<i>Instant Messaging</i>	28%	0%	17%	0%	29%	0%	19%	0%	15%	0%	17%	0%
Encontros informais	5%	0%	0%	0%	6%	0%	5%	0%	3%	0%	17%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Não Docentes - Docentes												
Reuniões presenciais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Reuniões através de plataformas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%
<i>E-mail</i>	0%	50%	0%	100%	0%	50%	20%	40%	0%	33%	0%	0%
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Telefone	0%	0%	0%	0%	0%	50%	20%	0%	0%	0%	50%	100%
<i>Instant Messaging</i>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%
Encontros informais	0%	50%	0%	0%	0%	0%	20%	60%	0%	67%	50%	0%
Total	0%	100%	0%	100%	0%	100%	100%	100%	0%	100%	100%	100%

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

Quando foi questionado aos docentes, quais as mudanças que deveriam ocorrer na área de comunicação depois da crise de covid-19, foi enaltecido, no colégio Cesário Verde, o facto de quererem a adoção de uma comunicação mais humanizada (ver apêndice XXI). Os docentes de ambos os colégios referiram que pretendiam que existisse uma ampliação da utilização dos recursos digitais e audiovisuais a partir da implementação de novas tecnologias e ferramentas, uma melhoria nos processos de comunicação com os diversos canais e públicos de interesse e uma melhor preparação da equipa de docentes na gestão de crises e maior agilidade na solução de problemas.

5.3.3. Comunicação com os encarregados de educação

Na entrevista com a responsável de comunicação do colégio São Tomás, esta indicou que:

Quando voltámos (e desde que voltámos) os pais deixaram de poder entrar no colégio. Assim, aquilo que comunicamos, passou a ter uma importância ainda maior. Em tempos de incerteza, é preciso assegurar que tudo está como antes, que as aulas estão a ser dadas, que os alunos estão em segurança, que aquilo que é a nossa missão está a ser cumprido e também que a relação colégio-pais continua a ser cuidada. Já não é possível entrar, ficar à conversa, ir às salas dos alunos, entrar nos recreios; tudo isso gera incertezas e desconfianças que é preciso gerir através de uma comunicação regular e eficaz. As redes sociais tiveram uma importância primordial neste aspeto, mas também uma comunicação através de *e-mail* clara foi crucial. (Comunicação do colégio São Tomás, Responsável de Comunicação)

A diretora do colégio Cesário Verde também mencionou que “os pais não poderem entrar na escola”, foi uma das grandes mudanças comparativamente ao período antes do confinamento. Tal como se verificou na comunicação dos docentes com os encarregados de educação nesta fase, que continuou a ser por *e-mail*, comparativamente ao período de confinamento (ver Tabela 48).

Tabela 48 - *Canais de comunicação utilizados pelos docentes com os encarregados de educação, no regresso às aulas.*

	Docentes - Encarregados de Educação – Depois do confinamento					
	Muito regular		Regular		Pouco regular	
	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV
Reuniões/Encontros presenciais	7%	0%	14%	0%	50%	0%
Reuniões/Encontros através de plataformas	7%	0%	29%	67%	50%	80%
<i>E-mail</i>	20%	100%	43%	0%	0%	0%
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Telefone	20%	0%	14%	33%	0%	20%
<i>Instant Messaging</i>	33%	0%	0%	0%	0%	0%
Encontros informais	13%	0%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

Os motivos de comunicação centraram-se muito no funcionamento do colégio e em eventos, o que está relacionado com o facto de serem partilhadas as informações sobre as novas medidas no regresso às aulas (ver Tabela 49).

Tabela 49 - *Motivos da comunicação dos docentes com os encarregados de educação, no regresso às aulas.*

Docentes - Encarregados de Educação – Depois do confinamento												
	Trabalhos de casa		Avaliações		Funcionamento da aula		Funcionamento do colégio		Eventos		Outro	
	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV
Reuniões presenciais	0%	0%	17%	0%	19%	0%	9%	0%	11%	0%	0%	0%
Reuniões através de plataformas	0%	33%	33%	57%	13%	38%	9%	33%	11%	25%	0%	0%
<i>E-mail</i>	25%	67%	17%	43%	31%	50%	36%	67%	44%	75%	0%	0%
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Telefone	38%	0%	11%	0%	6%	13%	9%	0%	0%	0%	33%	0%
<i>Instant Messaging</i>	38%	0%	17%	0%	25%	0%	27%	0%	22%	0%	33%	0%
Encontros informais	0%	0%	6%	0%	6%	0%	9%	0%	11%	0%	33%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

No regresso às aulas, os encarregados de educação passaram a não poder entrar no colégio: “A comunicação informal com os pais deixa de existir, os pais largam os alunos ao portão.” Contudo, a diretora do colégio São Tomás acrescentou que “como não podíamos fazer muitos encontros, promovemos pequenos-almoços, almoços, lanches com pais. Ocasões mais fáceis de conversar com simplicidade” (Administração do colégio São Tomás, Reitora).

5.3.4. Comunicação com os não docentes

Na fase de regresso às aulas, a comunicação voltou a realizar-se através de encontros informais, apesar do uso de reuniões através de plataformas e *Instant Messaging* continuar, tal como no período do confinamento (ver Tabela 50).

Tabela 50 - Canais de comunicação utilizados pelos docentes com os não docentes, no regresso às aulas.

Docentes - Não docentes – Depois do confinamento							
	Muito regular		Regular		Pouco regular		
	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	
Reuniões/Encontros presenciais	17%	0%	0%	0%	0%	0%	
Reuniões/Encontros através de plataformas	8%	17%	0%	0%	0%	0%	
<i>E-mail</i>	17%	0%	0%	0%	0%	0%	
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Telefone	17%	0%	0%	0%	0%	0%	
<i>Instant Messaging</i>	8%	17%	0%	0%	0%	0%	
Encontros informais	33%	67%	0%	0%	0%	0%	
Total	100%	100%	0%	0%	0%	0%	

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

Os motivos principais da comunicação centraram-se no funcionamento do colégio, tal como podemos ver na Tabela 51.

Tabela 51 - Motivos da comunicação dos docentes com os não docentes, no regresso às aulas.

Docentes – Não docentes – Depois do confinamento												
	Trabalhos de casa		Avaliações		Funcionamento da aula		Funcionamento do colégio		Eventos		Outro	
	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV
Reuniões presenciais	0%	0%	0%	0%	33%	0%	18%	0%	29%	0%	0%	0%
Reuniões através de plataformas	0%	0%	0%	100%	33%	17%	0%	17%	0%	20%	0%	0%
<i>E-mail</i>	0%	0%	0%	0%	33%	0%	18%	0%	29%	0%	0%	0%
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Telefone	0%	0%	0%	0%	0%	0%	18%	0%	29%	0%	0%	0%
<i>Instant Messaging</i>	0%	0%	0%	0%	0%	17%	9%	17%	14%	20%	0%	50%
Encontros informais	0%	100%	0%	0%	0%	67%	36%	67%	0%	60%	0%	50%
Total	0%	100%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	100%

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

Quando foi questionado, aos não docentes, quais as mudanças que deveriam ocorrer na área de comunicação, depois da crise de covid-19, é notório não quererem a modalidade de ensino a distância. Esta mudança compromete as suas profissões, principalmente os colaboradores não docentes, auxiliares (ver apêndice XXI).

5.3.5. Comunicação com os alunos

Na entrevista com a responsável de comunicação do colégio Cesário Verde, esta mencionou que, neste período de regresso às aulas, existiu “sinalética, para garantir todos os cuidados, para comunicar a parte das emoções. A partir do 2.º ciclo já não se podem abraçar”.

O regime presencial voltou a estar em vigor entre os professores e alunos através dos encontros presenciais e encontros informais, ou seja, correspondendo às respetivas aulas. Os motivos centraram-se, mais uma vez, ao nível pedagógico (trabalhos de casa, avaliações, funcionamento da aula) (ver Tabela 52).

Tabela 52 - *Canais de comunicação dos docentes e alunos, depois do confinamento.*

	Docentes - Alunos – Depois do confinamento					
	Muito regular		Regular		Pouco regular	
	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV
Reuniões/Encontros presenciais	64%	60%	0%	50%	0%	0%
Reuniões/Encontros através de plataformas	9%	0%	100%	50%	0%	0%
<i>E-mail</i>	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Redes Sociais	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Telefone	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<i>Instant Messaging</i>	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Encontros informais	27%	40%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	0%	0%

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

Ao nível de tecnologias, as crianças realçaram que não foram introduzidas novas tecnologias. Ao nível da qualidade de comunicação do docente com máscara, as crianças referiram que, às vezes, tiveram alguma dificuldade em compreender, particularmente no colégio São Tomás. Neste colégio, dos 6 *focus group* realizados, 4 referem esta situação.

Em relação ao interesse em manter as aulas *online*, a resposta não foi linear. No entanto, no colégio São Tomás, todos os grupos concluíram que não gostariam de ter aulas *online*. No Cesário Verde, algumas crianças referem que gostariam de ter algumas aulas *online*, uma ou duas.

5.3.6 Perceção da eficácia da comunicação no regresso às aulas

No regresso às aulas, os colaboradores, no geral, avaliaram a comunicação como eficaz, tendo surgido uma ligeira diminuição relativamente às boas relações, por exemplo,

mencionadas pelos encarregados de educação. Pode ser reflexo de as relações, durante o confinamento, terem ficado mais comprometidas, pois ficaram mais limitadas, privadas do presencial, comparativamente à fase antes da pandemia. Os não docentes pontuaram de uma forma mais positiva os itens que durante o confinamento estiveram mais comprometidos, como a utilização de canais formais e a colaboração na mudança de atitudes face aos desafios que surgissem.

Segundo os docentes, o respeito pela hierarquia desceu ligeiramente. Este facto pode estar relacionado com o que foi mencionado por Brammer e Clark (2020), segundo os quais pode existir a perceção da redução da distância entre a liderança e os colegas. (ver Tabela 53).

Tabela 53 - Avaliação da comunicação pelos stakeholders (EE, ND e D) no regresso às aulas.

	M (DP)					
	EE		ND		D	
	CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV
De um modo geral era eficaz.	4.71 (0.84)	3.97 (0.84)	3,75 (0,96)	4.17 (0.75)	4.43 (1.13)	4.50 (0.57)
Utilizava canais formais de comunicação.	4.56 (1.02)	4 (1.05)	3,75 (0,96)	3.50 (1.04)	4.14 (1,46)	4.50 (0.57)
Potenciava <i>feedback</i> , assegurava-se de que as mensagens eram recebidas e compreendidas pelos colaboradores.	4.18 (1.36)	3.77 (1.53)	4 (0,82)	3.83 (1.16)	4.14 (1.07)	4.25 (0.95)
Proporcionava boas relações, colaboração e coesão.	4.26 (1.21)	3.77 (1.14)	4,25 (0,96)	4.00 (0.89)	4.43 (1.13)	4.50 (1.00)
Potenciava a fluidez e qualidade da informação.	4.44 (1.08)	3.85 (0.84)	3,75 (0,96)	3.83 (1.16)	4.29 (1.11)	4.25 (0.95)
Transmitia confiança e cooperação.	4.68 (0.95)	3.87 (0.83)	4,25 (0,96)	4.00 (0.89)	4.29 (1.11)	4.50 (0.57)
Sensibilizava os colaboradores dos objetivos da organização/colégio.	-	-	4 (0,82)	3.83 (0.75)	4.57 (1.13)	4.25 (0.50)
Partilhava a informação.	-	-	3,75 (0,96)	3.83 (1.16)	4.14 (1.07)	4.00 (0.81)
Ajudava a mudança de atitudes face aos novos desafios que surgissem.	-	-	3,75 (0,96)	4.00 (1.09)	4.43 (1.13)	4.00 (0.81)
Criava envolvimento e compromisso.	.-	-	4 (0,82)	4.00 (0.89)	4.14 (1.46)	4.25 (0.95)
Tornava influentes, informados e integrados todos os colaboradores da organização.	-	-	4 (0,82)	3.67 (0.51)	4.29 (1.11)	4.00 (0.81)
Respeitava a hierarquia, a propriedade da informação, a especialização do trabalho.	-	-	4,25 (0,96)	3.83 (0.98)	4.57 (1.13)	4.50 (0.57)
Proporcionava bom ambiente organizacional.	-	-	4,25 (0,96)	4.00 (0.89)	4.29 (1.11)	4.50 (1.00)

Nota: Cor vermelho - médias entre 1 e 2,24; cor amarelo – médias entre 2,25 e 3,74; cor verde- médias entre 3,75 e 5.

Fonte: Questionário aplicado no mês de maio de 2021 aos encarregados de educação, aos docentes e não docentes dos colégios São Tomás (CST) e Cesário Verde (CSV).

Ao longo das entrevistas com a administração e os responsáveis de comunicação e de informática, todos os intervenientes consideraram que a comunicação de ambos os

colégios no período de crise (durante o confinamento e regresso às aulas) era eficaz e regular (Tabela 54).

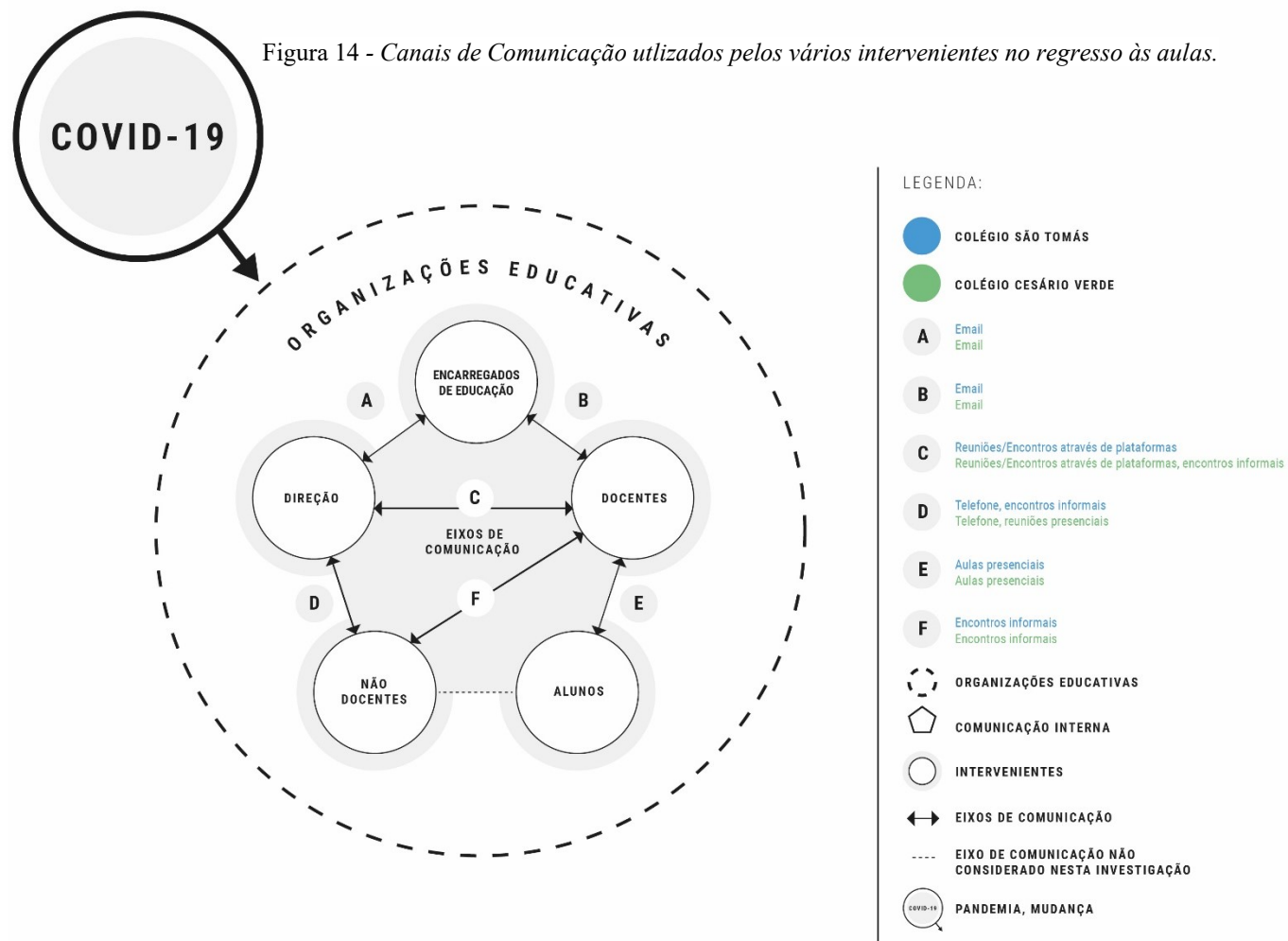
Tabela 54 - Avaliação da eficácia de comunicação no período de regresso às aulas, pelos entrevistados (Administração, Responsáveis de Comunicação e Informática).

			Administração		Comunicação		Informática	
			CST	CCV	CST	CCV	CST	CCV
Fase de regresso	A comunicação era eficaz	era	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	A comunicação era regular	era	✓	✓	✓	-	-	✓

Síntese

- Verificou-se uma mistura dos canais que eram utilizados antes da pandemia e durante o confinamento. A comunicação com a direção continuou a realizar-se através de *e-mail*, telefone, de reuniões através de plataformas e os encontros informais voltaram a surgir;
- A comunicação com os não docentes voltou a efetivar-se através de encontros informais, apesar de a comunicação continuar a ser feita através de *Instant Messaging* e reuniões através de plataformas (formas de comunicação do período de confinamento);
- As aulas voltaram ao regime presencial, a comunicação entre alunos e professores passou a ser presencial;
- A comunicação entre os encarregados de educação e os docentes continuou a ser principalmente por *e-mail*;
- No colégio São Tomás, a maioria das crianças do *focus group* mencionou não querer ensino a distância;
- A comunicação, no geral, foi avaliada pelos *stakeholders* como eficaz, havendo uma subida ligeira em alguns dos itens, tendo os não docentes avaliado de uma forma mais positiva.

MAPA CONCETUAL



Fonte: Elaborado pela autora.

5.4 Discussão dos resultados

Terminada a apresentação dos resultados, no presente subcapítulo procuramos discuti-los, considerando os objetivos de estudo que nortearam a investigação. A presente investigação, em traços gerais, teve como intuito compreender como as organizações educativas se adaptaram após a fase pandémica mais radical, a do primeiro confinamento, e posteriormente retomaram a sua atividade.

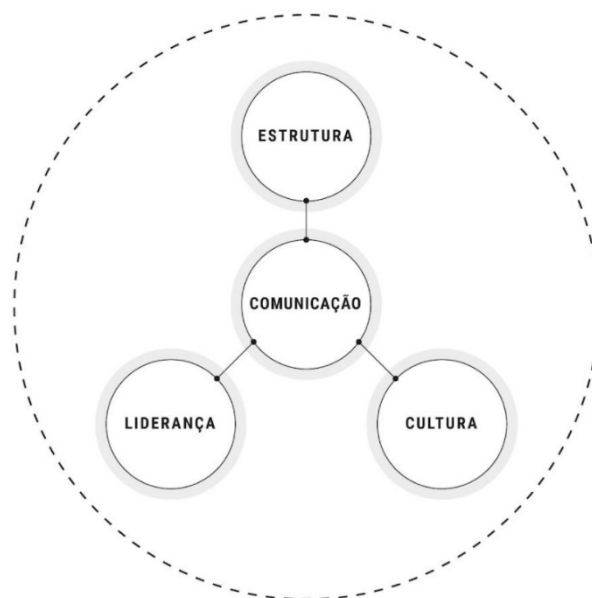
Antes da pandemia, a comunicação, no geral, entre os vários *stakeholders* das organizações educativas estudadas, ocorria de forma presencial e por *e-mail*. Na prática, a comunicação predominante nas organizações educativas em estudo era a comunicação informal, particularmente no colégio São Tomás, principalmente na comunicação entre encarregados de educação e direção (33% *versus* 8% no colégio Cesário Verde), entre não docentes e direção (27% *versus* 17% no colégio Cesário Verde), entre docentes e não docentes (23% *versus* 0% no colégio Cesário Verde) e, por fim, entre docentes e alunos (29% *versus* 14% no colégio Cesário Verde). Na verdade, estes dados vão ao encontro dos estudos de Hoy e Miskel (2008) e de Lück (2006), ao afirmarem que a comunicação informal e o diálogo são as formas mais valorizadas nas organizações educativas. No nosso caso de estudo, estamos a falar de organizações educativas que usavam predominante canais como *e-mail*, reuniões presenciais e encontros informais.

Neste sentido, levantam-se algumas questões, que não são novas na literatura, em torno da falta consenso sobre se a formalidade da comunicação se reflete na sua eficácia. No nosso caso de estudo, o colégio São Tomás usava maior diversidade de canais de comunicação e privilegiava o uso da comunicação informal, comparativamente ao colégio Cesário Verde. Por exemplo, no Colégio São Tomás, a comunicação entre docentes e direção ocorria através de reuniões ou encontros presenciais, *e-mail* (24%), telefone (17%), *Instant Messaging* (20%) e encontros informais (20%), contrariamente ao colégio Cesário Verde (0%, 54%, 8% e 38%, respetivamente). Tal vem a refletir-se na avaliação da eficácia. O colégio de São Tomás, apesar de não ter Gabinete de Comunicação e apostar na comunicação informal, é mais bem avaliado ao nível da sua eficácia (à exceção dos docentes do colégio Cesário Verde, que antes da pandemia atribuíram uma pontuação superior). Com isto, podemos verificar que, no nosso caso de estudo, a informalidade se reflete numa avaliação positiva da eficácia da comunicação.

Importa ainda destacar que tal opção de comunicação acaba por influenciar a estrutura, a cultura e a liderança. Ou seja, o colégio São Tomás assume uma estrutura menos hierarquizada e com uma liderança mais próxima, quando comparado com o colégio Cesário Verde. Se tomarmos como exemplo a regularidade de comunicação e os canais utilizados, percebemos que, no colégio Cesário Verde, o canal mais utilizado entre docentes e direção ou encarregados de educação e direção ou docentes e encarregados de educação, era o *e-mail* (83%, 54% e 53%, respetivamente), enquanto no colégio de São Tomás era utilizado *e-mail*, telefone, reuniões presenciais, entre outros (com valores próximos dos 18%). Tal também se reflete quanto ao plano pedagógico/cultura, dito por outras palavras, no colégio São Tomás, existe uma maior proximidade e a relação é familiar, e, no colégio Cesário Verde, há uma maior diversidade de atividades ao nível das várias disciplinas.

No entanto, tal como a literatura nos sugere, associados a conceitos de comunicação estão outros conceitos que se interligam, nomeadamente a estrutura, a cultura e a liderança e que, na prática, acabam por ser interdependentes e condicionados por fatores externos como a globalização e as crises como a pandemia covid-19 (ver figura 15). No nosso caso de estudo, tal veio a confirmar-se.

Figura 15- Componentes interdependentes da Comunicação.



Fonte: Elaborado pela autora.

No período de confinamento, a comunicação nas organizações educativas sofreu várias transformações. O sistema presencial de ensino transitou para a distância. Nesta fase, os diferentes *stakeholders* foram forçados a adaptarem-se à nova situação e a utilizarem as tecnologias digitais de forma intensa. Tal como Hub (2020) menciona a utilização das tecnologias digitais nesta situação imprevisível, sem precedentes, transitando do presencial para o ensino remoto, fomentou novas formas de aprender, de trabalhar e comunicar. Os autores Samartinho e Barradas (2020) indicam que o período de pandemia covid-19 veio salientar e acelerar a necessidade da preparação e integração das tecnologias digitais no contexto educativo.

E se, antes da pandemia, o uso das tecnologias em ambos os colégios era quase inexistente, porém, com o período de confinamento, passou a ser uma ferramenta de trabalho e de comunicação. Importa ter presente que antes da pandemia, particularmente no colégio São Tomás, a comunicação não era entendida como um aspeto essencial para o seu funcionamento. Contudo, no período de confinamento, o discurso e o entendimento sobre esta temática alteraram-se. Nesta fase, o *e-mail* e as reuniões/aulas através das plataformas digitais foram as formas de comunicação mais frequentes.

Inevitavelmente, como em qualquer período de crise e de mudança repentina, as organizações educativas, e no nosso caso de estudo não foi exceção, a comunicação interna confrontou-se com um conjunto de barreiras e oportunidades. Se antes da pandemia o uso das tecnologias em sala de aula era pouco frequente, tal facto acabou por tornar-se uma barreira no período seguinte. Os alunos, os encarregados de educação e docentes não estavam familiarizados com o uso das tecnologias de comunicação, o que dificultou a sua utilização (a figura 16 mostra algumas dificuldades sentidas pelos alunos).

Para além disso, são apontadas dificuldades, em ambos os colégios, associadas à qualidade da mensagem transmitida no período de crise, nomeadamente procurando transmitir uma mensagem clara e eficaz que visasse não gerar alarme e pânico. Aliás, este foi um dos grandes desafios sentidos em ambos os colégios. Estes dados vão ao encontro de vários estudos (*e.g.* Coombs, 2015; Knight, 2020; Wong et al., 2021) que nos demonstram a importância da redução e prevenção de alarmismos na transmissão de mensagens durante uma crise. Acrescente-se ainda, com base nos autores supracitados, a importância na transmissão de uma mensagem verdadeira, transparente e que mostre empatia. Adicionalmente, deve ser criada uma mensagem clara e com capacidade de

resposta, e providenciar aconselhamento quando necessário aos colaboradores (Coombs, 2015; Knight, 2020; Wong et al., 2021).

Neste período, foram apontadas dificuldades associadas à comunicação a distância e à readaptação do ensino presencial para o remoto. Estamos a falar de alterações que resultaram numa maior necessidade de contacto entre encarregados de educação e docentes, ressaltando ainda mais o papel do professor na comunicação escola-família, mas também a necessidade de comunicar através das redes sociais. Assim, os docentes, além de terem mudado a sua forma de comunicar e de ensinar, tiveram uma relação mais ativa e próxima com os encarregados de educação e os alunos.

Nesta linha de pensamento, destacamos que alguns destes desafios ou barreiras se transformaram no entendimento dos vários *stakeholders*, em oportunidades. Na prática, assistiu-se a um desenvolvimento de competências digitais e à digitalização do contacto com as organizações educativas, referidas por diversas vezes pelos encarregados de educação como facilitadores de comunicação. Por outro lado, este período também foi considerado uma oportunidade para reduzir a distância. Se tomarmos como exemplo as palavras da diretora do colégio de São Tomás, “todos nós estamos todos à mesma distância. A comunicação tende já a não ser hierárquica”. Esta ideia converge com o estudo de Brammer e Clark (2020), segundo o qual este período trouxe aspetos positivos como a redução da distância entre a liderança e os colegas. No seguimento desta proximidade digital, observa-se durante este período um destaque no contacto dos encarregados de educação com o docente titular e com a direção dos colégios.

Assim, importa ter presente que, apesar de as organizações educativas preferirem o presencial, demonstraram que ensinar via *online* veio a revelar-se também possível. No estudo do autor Fidan (2021), conclui-se que um dos aspetos positivos no ensino remoto é a facilidade de gestão de tempo e da sala de aula, devido às facilidades tecnológicas. Os próprios alunos de ambos os colégios ficaram um pouco divididos entre a preferência por aulas à distância ou aulas presenciais, contrabalançando com as vantagens e desvantagens de ambos os modos de ensino. No entanto, importa enfatizar que, no colégio São Tomás, os alunos indicaram maioritariamente preferência pelo ensino presencial.

No período de regresso às aulas, em setembro, denotou-se uma hibridização do uso dos diferentes canais, comparativamente à fase antes da pandemia e durante o confinamento. Apesar das restrições nos contactos presenciais com os encarregados de educação, a comunicação entre estes e os docentes continuou a realizar-se principalmente

Recomendações de boas práticas de comunicação interna em organizações educativas

Em concordância com o que foi analisado, apresentamos, a partir dos nossos resultados, um conjunto de recomendações de boas práticas de comunicação interna nas organizações educativas, com o objetivo de tornar mais acionável o conhecimento gerado com esta investigação, para que possa ser útil a outras organizações educativas. Consideramos importante criar ou desenvolver uma equipa de comunicação nas organizações educativas, selecionar a informação antes das reuniões, premiar o contacto presencial, investir em formação e em recursos digitais, e definir os processos e canais de comunicação. Para cada uma das recomendações sugerimos um conjunto de medidas e práticas (ver Figura 17).

Figura 17- *Recomendações de boas práticas de comunicação interna em organizações educativas*



RECOMENDAÇÕES	MEDIDAS	COMO
<p>Importante criar ou desenvolver uma equipa de comunicação nas organizações educativas</p>	<p>Criar uma equipa de comunicação, constituída por mais do que uma pessoa e que houvesse um responsável pela comunicação de crise (prevenção, preparação e gestão). É importante que as organizações educativas estejam preparadas face aos vários desafios</p>	<p>Contratação de recursos humanos</p>
<p>Evitar excesso de informação nas reuniões</p>	<p>Agilizar reuniões presenciais ou à distância. Ter uma ordem de trabalhos definida e partilhá-la antes da reunião. Não exceder o tempo</p>	<p>Selecionar a informação previamente a partilhar e gerir bem o tempo</p>
<p>Continuar a premiar um contacto presencial com os colaboradores</p>	<p>Maior envolvimento dos docentes e de toda a comunidade educativa</p>	<p>Fazer um acompanhamento, promover reuniões de curta duração e encontros informais</p>
<p>Promover a Eficácia da Comunicação</p>	<p>Utilizar canais formais de comunicação; Potenciar feedback; Proporcionar boas relações, colaboração e coesão; Potenciar a fluidez e qualidade da informação; Transmitir confiança e cooperação; Sensibilizar os colaboradores dos objetivos da organização/colégio; Partilhar a informação; Ajudar a mudança de atitudes face aos novos desafios que surgissem; Criar envolvimento e compromisso; Tornar influentes, informados e integrados todos os colaboradores da organização; Respeitar a hierarquia, a propriedade da informação, a especialização do trabalho; Proporcionar bom ambiente organizacional;</p>	<p>Proporcionar uma avaliação constante da eficácia de comunicação de forma a melhorar continuamente. Sensibilizar os colaboradores dos objetivos da organização</p>
<p>Estudar a forma de um sistema híbrido</p>	<p>Mais agilidade e interface presencial/distância</p>	<p>Intercalar reuniões presenciais e de forma remota. Criar condições, para aulas de ensino a distância, adaptado às aulas presenciais</p>
<p>Investir nas formações, competências ao nível das ferramentas digitais</p>	<p>É importante reforçar o equipamento, a formação e acompanhamento a todos os <i>stakeholders</i> em ambos os colégios.</p>	<p>Agendar formações periódicas (e.g. mensais, trimestrais)</p>
<p>Ampliação da utilização dos recursos digitais e audiovisuais</p>	<p>Implementação de novas tecnologias e ferramentas digitais</p>	<p>Arranjar patrocínios ou financiamentos</p>
<p>Definir processos e canais de comunicação</p>	<p>Selecionar meios entre os diferentes intervenientes. Por exemplo, foi mencionado que deveria ser criado uma plataforma que fosse um equilíbrio entre as redes sociais e o e-mail.</p>	<p>Desenvolver um plano estratégico e de implementação</p>

Fonte: Elaborado pela autora

CONCLUSÃO

De modo a mapear quais os desafios da comunicação interna em organizações educativas numa fase atípica de mudança como a pandemia covid-19, o presente estudo procurou dar resposta à pergunta de investigação “Como é que as organizações educativas adaptaram a sua comunicação interna em tempos de pandemia?”. Este estudo, em traços gerais, teve como intuito compreender como é que as organizações educativas se adaptaram após a fase pandémica mais radical, a do primeiro confinamento, e retomaram a sua atividade. Além disso, pretendeu analisar quais as oportunidades que advêm deste estudo para futuras investigações.

A partir dos quatro objetivos a que nos propusemos dar resposta, pudemos verificar que, durante os três momentos analisados, a comunicação funcionou de forma diferente, existindo alterações visíveis, e que muitos dos desafios enfrentados se tornaram, e poderão vir a tornar-se, oportunidades no futuro, e que a eficácia da comunicação foi avaliada no geral de forma positiva pelos diferentes *stakeholders* de ambos os colégios.

Assim, de forma mais detalhada, passando por cada um dos períodos temporais, podemos confirmar que, antes da pandemia, a comunicação, no geral, entre os vários *stakeholders*, ocorria de forma presencial e por *e-mail*. O uso da comunicação informal destaca-se no colégio São Tomás, sendo com base na teoria, uma das formas muito valorizada neste tipo de organizações. Neste período, destaca-se também a comunicação através de vários canais, principalmente neste colégio, tendo vindo a refletir-se numa avaliação de eficácia mais positiva no mesmo. Importa ainda destacar que tal opção de comunicação acaba por influenciar a estrutura, a cultura e a liderança. Ou seja, o colégio São Tomás assume uma estrutura menos hierarquizada e com uma liderança mais próxima, quando comparado com o colégio Cesário Verde.

Além disso, verificamos que, em ambos os colégios, a comunidade educativa não tinha um uso frequente de tecnologias digitais, os quais vieram a tornar-se barreiras no período seguinte. Por outro lado, estes desafios e/ou barreiras, transformaram-se em oportunidades, na medida em que a situação pandémica veio acelerar este processo e potenciar alterações nas práticas de comunicação. Neste sentido, consideramos que, de forma a desenvolver competências digitais de todos os *stakeholders*, se deve investir em formação nesta área e em recursos tecnológicos.

Durante o confinamento, o *e-mail* e as reuniões/aulas através das plataformas digitais foram as formas de comunicação mais frequentes. Apesar de termos analisado que, no período anterior, ambos os colégios não usavam muito as tecnologias digitais, concluímos que, no geral, a integração e a adaptação foram fáceis. Em ambos os colégios, a maioria dos *stakeholders* mencionou, na recolha dos dados, que se sentia apoiado e que havia formação para quem tivesse dúvidas. Neste período, um dos grandes desafios sentidos em ambos os colégios centrou-se na qualidade da mensagem transmitida no período de crise (pandemia covid-19). Além disso, foi desafiante a mudança repentina sem um planeamento do sistema de ensino presencial para remoto, surgindo dificuldades de comunicar a distância. Esta alteração potenciou uma maior necessidade de contacto entre pais e professores, o que tornou, de certo modo, cansativa a comunicação através de plataformas. Para além disso, nenhum dos colégios tinha Gabinete de Comunicação com especialidade em gestão de crises (por exemplo, num dos colégios, um dos professores foi responsável por dar apoio informático). A falta de hábito em comunicar em redes sociais foi outro dos desafios apontados. Nas adversidades surgem oportunidades e, portanto, é importante seleccionar bem a informação a transmitir numa fase atípica e inesperada, ter um plano de prevenção, redefinir formas de comunicar entre os vários *stakeholders*, criar um gabinete de suporte de comunicação e um responsável por estas situações, investir em formação e em recursos tecnológicos.

No período de regresso às aulas, em setembro de 2020, notámos uma hibridização do uso dos diferentes canais, comparativamente à fase antes da pandemia e durante o confinamento. Alguns alunos mencionaram que gostariam de ter aulas a distância e presenciais. No colégio São Tomás, por exemplo, a maioria das crianças do *focus group* indicou não querer ensino a distância. Neste período, houve restrições nos contactos presenciais com os encarregados de educação. A comunicação entre estes e os docentes continuou a efetuar-se principalmente por *e-mail*.

Relativamente à perceção da eficácia, esta foi avaliada de forma positiva em ambos os colégios, pelos diferentes *stakeholders*, sendo que o São Tomás teve uma pontuação ligeiramente superior, à exceção dos docentes do colégio Cesário Verde, que deram uma melhor avaliação, no período antes da pandemia. Durante o confinamento, a avaliação continuou a ser positiva, contudo, os não docentes, principalmente os do colégio Cesário Verde, atribuíram uma pontuação mais baixa. Este ponto pode demonstrar a insatisfação e a incerteza destes colaboradores. A maioria ficou em *layoff* durante esta fase. Na fase

de regresso às aulas, notou-se uma subida ligeira da avaliação relativamente à perceção de eficácia, principalmente, no que se refere a potenciar *feedback*, fluidez e qualidade da informação, e por fim, confiança e cooperação.

Com base no que foi apresentado, consideramos que, para haver uma comunicação boa e eficaz, é essencial que as organizações tenham uma boa liderança. Ao nível dos eixos de comunicação, estes sofreram alterações nos três períodos, tendo havido uma adaptação pelos diferentes intervenientes em cada uma das fases. Os eixos de comunicação com maior destaque registaram-se ao nível da relação com os não docentes, encarregados de educação e alunos. Os dados demonstram que os não docentes passaram a ser o foco de análise para uma redefinição dos processos e canais de comunicação. Os encarregados de educação tiveram um papel primordial de suporte nas aulas à distância, tendo feito de professores, e além disso, é essencial repensar a sua forma de contacto no regresso às aulas. A comunicação presencial e mais familiar é um aspeto importante a considerar. Os alunos tiveram um papel essencial de readaptação na sua forma de aprender e de comunicar com os colegas e professores. Apesar de alguns encontrarem vantagens no ensino a distância, a aprendizagem presencial, a proximidade física dos colegas e do professor, vieram a revelar-se aspetos positivos.

Pelas alterações observadas, verificamos três principais conclusões a retirar:

1. A estrutura, a cultura e a liderança influenciam a comunicação nas organizações educativas;
2. O contexto de crise reforça o papel da comunicação nestas organizações;
3. Os desafios impostos pela situação pandémica resultam em alterações profundas na forma de comunicar entre os *stakeholders*.

Os dados obtidos poderão auxiliar os colégios em estudo e outras organizações educativas a repensar no seu tipo de estrutura, cultura, liderança e comunicação interna. Além disso, consideramos importante terem em consideração a criação de um Gabinete de Comunicação nas organizações educativas, preparado para comunicação de crise. Importa ainda frisar a necessidade e a importância de um contacto presencial, premiando a comunicação informal nas organizações educativas e de incitar a eficácia de comunicação entre todos os colaboradores. Por fim, sugerimos investir em formação e em recursos tecnológicos, bem como desenvolver manual de boas práticas de comunicação, no contexto escolar.

Importa destacar algumas das limitações do presente estudo. O período de incerteza e imprevisibilidade vigente em 2020 dificultou a aplicação dos instrumentos de recolha de informação e o acesso aos colégios. Para além disso, a extensão dos instrumentos, particularmente do inquérito, tornou-se uma dificuldade acrescida.

Fazendo uma análise geral do estudo e das limitações identificadas, e através dos resultados obtidos, consideramos relevante indicar linhas de investigação futuras. O estudo podia ser prolongado no tempo, aplicado num período mais longo, em vez de ser circunscrito ao ano de 2020. Outra sugestão seria aplicar um estudo em mais colégios e com pedagogias de ensino diferentes, inclusive colégios internacionais. Contudo, sabemos que é desafiante ter acesso a um número elevado de organizações educativas, e principalmente numa fase de pandemia. Poderia ser igualmente relevante aprofundar o estudo, incluindo com mais detalhe, por exemplo, a comunicação externa, ou analisar outros eixos de comunicação, como entre a direção e os alunos, alunos e não docentes, ou entre os mesmos pares (docentes-docentes). Adicionalmente, estudar os perfis de liderança de ambos os colégios e perceber o impacto que têm na transmissão, e na eficácia de comunicação. Consideramos que poderia ainda ser interessante, aplicar o mesmo objeto de estudo, mas fazendo uma análise comparativa entre escolas públicas e colégios privados. E, por fim, poderia explorar-se a relação entre os desafios da comunicação interna nesta fase de pandemia e as variáveis *job satisfaction* e *commitment* dos *stakeholders*.

A realização deste estudo, num momento sem precedentes, é um importante contributo para o aprofundamento do conhecimento sobre a comunicação interna em organizações educativas. Em breves palavras, constatámos o seguinte: existe um reconhecimento do valor da comunicação informal neste tipo de organizações; da importância dos encarregados de educação que, sendo *stakeholders* aparentemente externos, desempenham um papel fundamental nas comunidades educativas; da relevância de existir uma estratégia de comunicação de crise preparada e de profissionais especializados para a implementar; e da importância da clareza e transparência da comunicação em períodos de crise. E, por fim, salientamos o papel essencial das tecnologias numa comunicação interna eficaz, as quais se assumem como um recurso, não de futuro, mas já plenamente do nosso tempo.

REFERÊNCIAS

- Aguiar, A. B., & Martins, G. D. (2006). A teoria das estruturas organizacionais de Mintzberg e a gestão estratégica de custos: um estudo nas ONG's paulistas. *Revista Contabilidade & Finanças*, 17, 51 – 64.
- Aguiar, F. C., & Mendes, V. L. (2016). Comunicação organizacional e Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) na gestão hospitalar. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 21(4), 138-155.
- Almeida, J. M. (2009). *A dinâmica dos actores e a problemática comunicacional na construção e implementação do projecto educativo comum do agrupamento de escolas. Um estudo de caso múltiplo*. Dissertação de Doutoramento. Universidade de Coimbra:
- Almeida, V. (2003). *A comunicação interna na empresa*. Áreas Editora.
- Almeida, L., & Freire, T. (2008). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Psiquilíbrios.
- Almeida, V. (2000). *A comunicação interna na empresa*. Praxis.
- Alves, L. A., & Pintassilgo, J. (2015). *História da Educação, Fundamentos Teóricos e Metodologias de Pesquisa: Balanço da Investigação Portuguesa - 2005-2014*. Sersilite-Empresa Gráfica, Lda.
- Andrade, J. G., Ruão, T., & Oliveira, M. (2020). *Os bastidores da comunicação de risco: a UMinho em tempos de pandemia*. UMinho Editora.
- Antunes, S. (2012). A Mudança organizacional e a Gestão da Mudança. In P. Santos (Coord.). *Secretariado: ser competitivo em Organizações de Futuro*. Atas das Jornadas. ESTGL.
- Argenti, P. (2007). *Corporate communication*. McGraw-Hill.
- Attewell, J. (2005). *Mobile technologies and learning: a technology update and mlearning project summary*. Learning and Skills Development Agency.
- Attewell, J., & Savill-Smith, C. (2004). *Learning with mobile devices research and development*. Learning and Skills Development Agency.

Attewell, J., Savill-Smith, C., & Douch, R. (2009). *The impact of mobile learning examining what it means for teaching and learning*. LSN.

Azevedo, C., & Azevedo, A. (2003). *Metodologia Científica: contributos práticos para a elaboração de trabalhos académicos* (6ª ed.). Universidade Católica Editora

Bailey, D., Faraj, S., Hinds, P., Krogh, G. v., & Leonardie, P. (2019). Special Issue of Organization Science: Emerging Technologies and Organizing. *Organisation Science*, 30(3), 642-646.

Baldissera, R. (2017). Comunicação Organizacional e imagem-conceito: sobre gestão de sentidos no ambiente digital. In T. Ruão, R. Neves, & J. Zilmar (Eds.), *A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações* (pp. 71-85). Centro de Estudos Comunicação e Sociedade.

Balyer, A., & Öz, Ö. (2018). Academicians' Views On Digital Transformation in Education. *International Online Journal of Education and Teaching*, 5(4), 809-830.

Barros, R., Vasques, P., Correia, D., & Filipe Ribeiro, G. S. (Julho de 2020). *Ranking das Escolas 2019*. *Jornal Público*. <https://www.publico.pt/rankings-escolas-2019/lugar-sua-escola>

Beck, L., Trombetta, W., & Share, S. (1986). Using focus group sessions before decisions are made. *North Carolina Medical Journal*, 47, 73-74.

Bell, J. (1993). *Como realizar um projeto de investigação*. Gradiva.

Bento, M. (2020, março 24). Ser Professor e “COVIDado” a reinventar-se. *Jornal Público*. <https://www.publico.pt/2020/03/24/impar/opiniao/professor-covidado-reinventarse-1909064>

Bernardo, C., Garcia, F., Lopes, S., & Pimentel, D. (2001). Estrutura e Comunicação Organizacionais: Uma Autonomia Relativa. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 36.

Bharadwaj, A. (2014). Planning Internal Communication Profile for Organizational Effectiveness. *IIM Kozhikode Society & Management Review SAGE Publications*, 3(2) 183–192.

Bilhim, J. (1996). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bilhim, J. (2008). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bilhim, J. (2013). *Teoria Organizacional Estruturas e Pessoas*. 7ª edição. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora.

Brammer, S., & Clark, T. (2020). COVID-19 and Management Education: Reflections on Challenges, Opportunities, and Potential Futures. *British Journal of Management*, 31, 453–456.

Brandão, N. G. (2008). *Século XXI – Novas Solidariedades e Incertezas*. Universitárias Lusófonas.

Brandão, N. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media & Jornalismo*, 91-102.

Bray, M., Adamson, B., & Mason, M. (2007). *Comparative Education Research Approaches and Methods*. Comparative Education Research Centre.

Brightman, J. W., & Baird, K. (2000). Leading Organization Change. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 12(2), 66-74.

Brito, R., & Dias, P. (2017). A participação ética de crianças com menos de 8 anos em investigação qualitativa. *Revista EDaPECi*, 17(2), 16-29.

Brunet, L. (1992). Clima de trabalho e eficácia da escola. In A. Nóvoa (Coor.), *As organizações escolares em análise* (121-140). Dom Quixote.

Bueno, W. (2009). *Comunicação empresarial: políticas e estratégias*. Saraiva.

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Heinemann Educational Books.

Cadle, J., & Yeates, D. (2004). *Project management for information systems*. Pearson Education.

Caetano, J., Vasconcelos, P., & Vasconcelos, M. (2006). *Gestão de Crise*. Editorial Presença.

Caetano, J., & Rasquilha, L. (2005). *Gestão da Comunicação*. Quimera Editores.

Caliskan, A., & Zhu, C. (2019). Organizational Culture and Educational Innovations in Turkish Higher Education: Perceptions and Reactions of Students. *Educational Sciences: Theory Practise*, 20(1), 20-39.

Cano, J. (2003). La comunicación en las organizaciones escolares. In M. T. González (Org.) *Organización y gestión de centros escolares. Dimensiones y procesos* (pp. 107-127). Pearson Educación SA.

Cardoso, A. (2008). A comunicação política na internet. Análise dos websites dos partidos políticos em Itália. *Observatório*, 2(4), 180-204.

Cardwell, L. A., & Sean Williams, A. P. (2016). Corporate public relations dynamics: Internal vs. external stakeholders and the role of the practitioner. *Public Relations Review*, 43, 152–162.

Carvalho, J. (2014). *Gestão de Empresas – Princípios Fundamentais; o futuro da gestão é a gestão do futuro*. Edições Sílabo.

Castaño, G. C., & Cabero, A. J. (2013). *Enseñar y aprender en entornos m-learning*. Editorial Síntesis.

Castells, M. (2007). *A sociedade em rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura*. Paz e Terra.

Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Alianza Editorial.

Castiglia, F. Z. (2005). *Cultura organizacional, estilos de liderança e a comunicação interpessoal nas organizações*. <https://docplayer.com.br/7780519-Cultura-organizacional-estilos-de-lideranca-e-a-comunicacao-interpessoal-nasorganizacoes.html>

Chandra, S., Mohammadnezhad, M., & Ward, P. (2018). Trust and Communication in a DoctorPatient Relationship: A Literature Review. *Journal of Healthcare Communications*, 3, 3-36.

- Charoensukmongkol, P., & Phungsoonthorn, T. (2020). The Interaction Effect of Crisis Communication and Social Support on The Emotional Exhaustion of University Employees during the COVID-19 Crisis. *International Journal of Business Communication*, 1-18.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Elsevier Editora.
- Chiavenato, I. (2014). *Comportamento Organizacional*. Elsevier.
- Christians, C. G. (2006). A ética e a política na pesquisa qualitativa. In N. Denzin, Y. Lincoln. (Eds.), *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens* (pp. 141-162). Artmed.
- Claro, C. (2015). *Estrutura das organizações escolares: A conceção da estrutura (MEGA) Agrupamento de Escola*. ISCTE IUL .
- Collins, A., & Halverson, R. (2009). *Rethinking education in the age of technology: the digital revolution and the schools*. Teachers College Press
- Conselho Nacional de Educação. (2016). *Aprendizagem, TIC e Redes Digitais*. Conselho Nacional de Educação.
- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing Crises Communication*. SAGE.
- Costa, J. A. (1996). *As imagens organizacionais da escola*. Edições Asa.
- Costa, J. A., Mendes, A. N., & Ventura, A. (2000). *Liderança e estratégia nas organizações escolares*. Universidade de Aveiro.
- Cowan, D. (2017). *Strategic Internal Communication How to build employee engament and performance*. Kogan Page.
- Cruz, S., Franco, A., & Bento, M. (Julho de 2020). *Contribuição do Google Classroom para as aulas em tempo de pandemia covid-19*. In J. Freitas, D. Costa, V. Lopes, J. Fidalgo, C. Conchinha, & T. Tréz (Orgs.). *As TIC na Educação oportunidades em Pandemia* (p. 30). EDUCOM – Associação Portuguesa de Telemática Educativa.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Editora RH, Lda.

Dawson, P. M. (2003). Organizational Change Stories and Management Research: Facts or Fiction. *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management*, 9(3), 37-49.

Deshaies, B. (1992). *Metodologia da Investigação em Ciências Humanas*. Instituto Piaget.

Dessler, G. (1996). *Conquistando comprometimento: como construir e manter uma força de trabalho competitivo*. Mackron Books

DGEEC, DSEE, & DEEBS (2019). *Educação em Números - Portugal 2019*. Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência. [https://www.dgeec.mec.pt/np4/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=1031&fileName=DGEEC_EN2019_201718.pdf](https://www.dgeec.mec.pt/np4/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=1031&fileName=DGEEC_EN2019_201718.pdf)

Dias, Á., Varela, M., Costa, J. (2013). *Excelência Organizacional*. Bnomics

Dias, P., Moreira, D., & Quintas-Mendes, A. (2017). *Novos Olhares para os cenários e práticas da educação digital*. Universidade Aberta.

Dias-Trindade, S., Correia, J. D., & Henriques, S. (2020). O Ensino Remoto Emergencial Na Educação Básica Brasileira E Portuguesa: A Perspectiva Dos Docentes. *Revista. Tempos Espaços em Educação*, 13(32), e-14426.

Direção Geral de Saúde (2020). *Plano Nacional de Preparação e Resposta à Doença por novo coronavírus*

<https://www.dgs.pt/documentos-e-publicacoes/plano-nacional-de-preparacao-e-resposta-para-a-doenca-por-novo-coronavirus-covid-19-pdf.aspx>

Domingues, M. (2017). *Desafios da Comunicação Interna numa Creche. Proposta para a definição de um plano de Comunicação Interna numa Creche no Concelho de Lisboa*. Dissertação de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa.

Drago, W. A. (1998). Mintzberg's "Pentagon" and Organisation Positioning. *Management*, 21(4/5).

Drane, C., Vernon, L., & O'Shea, S. (2020). *The impact of 'learning at home' on the educational outcomes of vulnerable children in Australia during the COVID-19 pandemic*. Curtin University.

- Durant, A. (2009). Culture' and 'communication' in intercultural communication. *Middlesex University Research Repository*, 147-162.
- Duterme, C. (2002). *A comunicação interna na empresa. A abordagem de Palo Alto e a análise das organizações*. Instituto Piaget.
- Dwivedi, Y. K., Hughes, D., Coombs, C., Constantiou, I., Duand, Y., JohnS.Edwards, & Upadhyay, N. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice: Transforming education,work and life. *International Journal of Information Management*, 55, 1-20.
- Dzamtoska, S., Matlievska, M., & Denkova, J. (2013). Internal communication as a precondition for successful management: theoretical approach. (*JPMNT*) *Journal of Process Management – New Technologies, Internationa*, 1(2), 96-1
- Elias, J., & Mascaray, J. (2003). *Más allá de la comunicación interna: La intracomunicación*. Ediciones Gestión 2000.
- Emery, F. E. (1982). Sociotechnical foundations for a new social order?. *Human Relations*, 35(12), 1095-1123.
- Étienne, R., & Amiel, M. (1995). *La communication dans l'établissement scolaire*. Hachette Éducation.
- EY-AM&A (2017). *Avanço da Economia Digital em Portugal*. https://ind.millenniumbcp.pt/pt/negocios/financiamento/Documents/BCP_Economia-Digital-Relatorio-Final-201710.pdf
- Fernandes, N., & Francichini, R. (2016). Os desafios da pesquisa ética com crianças. *Campinas*, 33(1), 61-69.
- Fidan, M. (2021). COVID-19 and Primary School 1st Grade in Turkey: Starting Primary Starting Primary School in The Pandemic Based on Teachers' Views. *Journal of Primary Education*, 3(1), 15-24.
- FitzPatrick, L., & Valskov, K. (2014). *Internal Communications A manual for practioners*. Kogan Page.
- Flick, U. (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica*. Monitor.

- Fonseca, A. (2000). A liderança escolar e a comunicação relacional. In J. A. Costa, A. Neto-Mendes, & A. Ventura (Orgs.), *Liderança e estratégia nas organizações escolares*. I Simpósio sobre organização e gestão escolar (pp. 137-153). Portugal: Universidade de Aveiro.
- Florezack, R. (2010). O lugar da comunicação na gestão educacional: diemnsões possíveis e riscos de incomunicação. *Caderno Marista De Educação*, 8, 25-35.
- Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação: da concepção à realização*. Edições Técnicas e Científicas.
- Freixo, M. J. (2010). *Teorias e modelos de comunicação*. Instituto Piaget.
- Fresneda, P. S. (1998). Transformando organizações públicas: a tecnologia da informação como fator propulsor de mudanças. *Revista do Serviço Público*, 49(1), 71-91.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1993). *O Inquérito – Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Gil, A. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas.
- Gilley, A. (2005). *The manager as change leader*. Praeger.
- Gilley, A., Gilley, J. W., & S.McMillian, H. (2009). Organizational Change:Motivation, Communication, and Leadership. *International Society for Performance Improvement*, 21(4),75-94.
- Goldhaber, G. M. (1990). *Organizational Communication*. WCB Brown & Benchmark.
- Gomes, C., Brocardo, J. L., Pedroso, J. V., Carrillo, J. L., Ucha, L. M., Encarnação, M., Rodrigues, S. V. (2017). *Perfil dos Alunos para o Século XXI*. Ministério da Educação.
- Gomes, N., & Bento, M. (2020). *As tic ao serviço da autonomia e da aprendizagem (projeto supertabi maia)*. InJ. Freitas, D. Costa, V. Lopes, J. Fidalgo, C. Conchinha, & T. Tréz (Orgs.). *As TIC na Educação oportunidades em Pandemia*, p. 29 . EDUCOM – Associação Portuguesa de Telemática Educativa
- Gonçalves, S., P.Gonçalves, J., & Marques, C. G. (2021). *Manual de Investigação Qualitativa*. Lisboa: Pactor.

- Grissom, J. A., & Condon, L. (2021). Leading Schools and Districts in Times of Crises. *Educational Researcher*, 50(5), 315-324.
- Guerra, I. C. (2016). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo*. Estoril: Principia.
- Günbayi, I. (2007). The Organizational Communication Process in Schools. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 7(2), 787-798.
- Guzzo, R., Wang, X., Madera, J. M., & Abbott, J. (2021). Organizational trust in times of COVID-19: Hospitality employees affective responses to managers communication. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102778.
- Habaci, I., Efraim, E. Ç., & Habaci, M. (2013). US-China Education Review 2013. *Journal of US-China Education Review*, 9, 690-702.
- Hall, K., & Wolf, M. (2019). Whose crisis? Pandemic flu, 'communication disasters' and the struggle for hegemony. *Health*, 25(3) 1-17.
- Hitka, M., Kozubíková, L., Potkány, M. (2018). Education and gender-based differences in employee motivation. *Journal of Business Economics and Management*, 19(1), 80-95.
- Hotz, S. (2004). *Corporate Conversations A Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communications*. Amacom.
- Hoy, W., & Miskel, C. (2008). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. McGraw-Hill.
- Howkins, J. (2001). *The creative economy*. Penguin Books.
- Hsin, C.-T., Li, M.-C., & Tsai, C.-C. (2014). The Influence of Young Children's Use of Technology on Their Learnings: A Review. *Educational Technology & Society*, 17(4), 85-99.
- Hub, E. S. (2020). How families handled emergency remote schooling during the time of Covid lockdown in spring 2020. *Publications Office of the European Union*. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC122303>
- Hussain, S., & Rawjee, V. (2014). Crisis Communication at Higher Education Institutions in South Africa: A Public Relations Perspective. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 6(2), 144-151.

Ilharco, F. (2003). Quatro Paradigmas sobre a Comunicação. In F. Lharco (Ed.), *Filosofia da Informação* (pp. 46-56). UC Editora.

INE. (2020). Sociedade da informação e do conhecimento Inquirido à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias. *Destaque Informação à Comunicação Social*, 1-15.

<file:///C:/Users/Admin/Downloads/20IUTICFam%C3%ADlias2020.pdf>

James, C., Connolly, M., Dunning, G., & Elliott, T. (2006). *How very effective primary schools work*. SAGE Publications.

Jaspers, M., Steen, T., Van den Bos, C & Geenen, M. (2004). The think aloud method: a guide to user interface design. *International Journal of Medical Informatics*, 73, 781-795.

Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (1992). *The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it*. Free Press.

Kapp, K. M. (2012). *The Gamification of Learning and Instruction: Game-based methods and strategies for training and education*. Pfeiffer.

Karalis, T. (2020). Planning and evaluation during educational disruption: lessons learned from covid-19 pandemic for treatment of emergencies in education. *European Journal of Education Studies*, 7(4), 125-142.

Kartikawangi, D., & Dahesihsari, R. (2020). Organizational Communication Responses to Covid-19: Strategies and Practices. *Ikatan Sarjana Komunikasi Indonesia*, 5(2), 189-198.

Khin, S., & Ho, T. C. (2019). Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation. *International Journal of Innovation Science*, 11(2), 177-195.

Knight, M. (2020). Pandemic Communication: A New Challenge for Higher Education. *Business and Professional Communication Quarterly*, 83(2) 131-132.

Kotter, J. (1995). Leading Change Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>

Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Press.

- Kotter, J. (2012). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kreps, G. (1990). *Organizational communication*. Longmann.
- Kunsch, M. (1997). *Relações Públicas e Modernidade: Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional*. Summus Editorial.
- Kunsch, M. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. Summus Editorial.
- Kunsch, M. (2016). A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In M. Kunsch (Org.), *Comunicação organizacional es- tratégica: Aportes conceituais e aplicados* (pp. 37 -38). Summus Editorial.
- Kunsch, M. (2018). A Comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media e Jornalismo*, 33(18), 13-24.
- Kunsch, M., & Krohling, M. (2006). Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In M. Marchiori (Ed.), *Faces da cultura e da comunicação organizacional* (pp. 167-190). Difusão Editora.
- Lagarto, J. (2007). A Escola, a Sociedade da Informação e as TIC. In J. R. Lagarto (Ed.), *Na rota da Sociedade do conhecimento - As TIC na escola* (p. 209). Lisboa: Universidade Católica Editora
- Lagarto, J., Marques, H., Mata, J., & Martins, D. (2017). A utilização de tablets em escolas de 2º e 3º ciclos: Contributos para a implementação de projetos com manuais digitais. *Investigar em Educação*, 6, 81-106.
- Larkin, T., & Larkin, S. (1994). *Communicating Change: Winning Employee Support for New Business Goals*. Business Books.
- Lima, J. (2002). *As culturas colaborativas nas escolas: Estruturas, processos e conteúdos*. Porto Editora
- Lima, L. (2011). *Administração Escolar: estudos. Coleção Educação e Formação*. Porto Editora.
- Looman, J., Eaves, S., Kumar, V., & Parry, G. (2018). Towards digital transformation: Lessons learned from traditional organizations. *Strategic Change*, 27(2), 101-109.

- Lopes, R. M. (2013). Eficácia das Novas Tecnologias da Informação e Comunicação. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 1(1), 42-61.
- Luecke, R. (2003). *Managing change and transition*. Harvard Business School Press.
- Machado, A. R., Machado, D. M. R., & Portugal, M. N. (2014). *Organizações – Introdução à Gestão e Desenvolvimento das Pessoas*. Escolar Editora.
- Madureira, M. (1990). *Introdução à Gestão*. Publicações Dom Quixote.
- Maier, V., Alexa, L., & Craciunescu, R. (2020). Online Education During the COVID19 Pandemic: Perceptions and Expectations of Romanian Students. *European Conference on e-Learning*, 317-324.
- Manzoor, Q.-A. (2012). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 3(3), 36-45.
- Marcum, D. (2014). Digital Transformations - The Digital Transformation of information, Education, and Scholarship. *International Journal of Humanities and Arts Computing*, 8, 1-11.
- Margaritoiu, A. (2020). Student Perceptions Of Online Educational Communication In The Pandemic. *Jus et civitas*, 1, 93-100.
- Markovic, M. R., & Salamzadeh, A. (2020). The Importance of Communication In Business Management. *The 7th International Scientific Conference on Employment, Education and Entrepreneurship*, 11-28.
- Marsen, S. (2020). Navigating Crisis: The Role of Communication in Organizational Crisis. *International Journal of Business Communication*, 57(2) 163–175.
- Matos, L., Caetano, J., Fernandes, A., Nunes M., Rasquilha, L., Vasconcelos, P., Beirão, I., & Vasconcelos, M. (2008). *Manual de Comunicação Empresarial*. Plátano Editora.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Routledge.
- Mayo, E. (2003). *The human problems of an industrial civilization*. USA & Canada: Routledge.
- McLuhan, M. (1967). *The medium id the massage*. New York: Touchstone Book.

Meirinhos, M. (2007). *Desenvolvimento profissional docente em ambientes colaborativos de aprendizagem a distância: estudo de caso no âmbito da formação contínua*. Tese doutoramento. Universidade do Minho, Braga.

Melo, V. P. (2011). A comunicação interna e sua importância nas organizações. *Tecitura*, 1(1), s/p.

Men, R. L., & Bowen, S. (2017). *Excellence in Internal Communication Management*. Business Expert Press.

Men, L. R., Yue, C. A., & Liu, Y. (2020). "Vision, passion and care:" The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review*, 46, 101927.

Meyer, J., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89

Meyer, J., & Becker, T. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *American Psychological Association*, vol 89, No 6, 991-1007.

Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.

Michel, M., Michel, J., & Porciúncula, C. G. (2013). A Comunicação Organizacional, as redes sociais e seus desafios: afetos e emoções nesse contexto. *Revista Internacional De Relaciones Públicas*, 6(3), 117-136.

Mintzberg H. (2003). *Criando Organizações Eficazes: Estrutura Em Cinco Configurações*. Atlas.

Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (2001). O processo de estratégia. Bookman <https://www.wook.pt/livro/safari-de-estrategia-henry-mintzberg/12852077>,

Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Publicações D. Quixote.

Mitchell, T. (1982). *People in Organizations: An Introduction to Organization Behavior*. McGraw-Hill Book Co.

Molina, R. K., & Schlemmer, E. (2011). O Uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) em contextos escolares e a melhoria da qualidade da Educação. *Práxis Educativa*, 6(1), 91-100.

Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 66-74.

Moreira, J. A., Henriques, S., & Barros, D. (2020). Transitando de um ensino remoto emergencial para uma educação digital em rede, em tempos de pandemia. *Dialogia*, 351-364.

Mumford, E. (2006). The story of social-technical design: reflections on its successes, failures and potential. *Info Systems*, 317-342.

Molina, R. K., & Schlemmer, E. (2011). O Uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) em contextos escolares e a melhoria da qualidade da Educação. *Práxis Educativa*, 6(1), 91-100.

Morgan, D. L. (1988). *Focus groups as qualitative research*. Sage Publications.

Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 12(2), 66-74.

Moreira, J. A., Henriques, S., & Barros, D. (2020). Transitando de um ensino remoto emergencial para uma educação digital em rede, em tempos de pandemia. *Dialogia*, 34, 351-364.

Morgado, J. C. (2012). *O estudo de caso na investigação em educação*. De facto editors.

Mumford, E. (2006). The story of social-technical design: reflections on its successes, failures and potential. *Info Systems*, 317-342.

Mykhailo, O. (2020). The Essence of the Digitalization Process As a New Global Information Stage. *Information and Communications*, 68-85.

Nassar, P., Santos, H., & Ramello, C. A. (2020). *Desafios da Covid-19 para a Comunicação Organizacional*. ABERJE.

- Navaridas-Nalda, F., Emeterio, M.-S., Fernández-Ortiz, R., & Arias-Oliva, M. (2020). The strategic influence of school principal leadership in the digital transformation of schools. *Computers in Human Behavior, 112*, 1-12.
- Ndela, M. N. (2019). *Crisis Communication A Stakeholder Approach*. Palgrave Macmillan.
- Neiva, F. (2018). Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. *Media & Jornalismo*, 61-73.
- Neto, L. G. (1999). Os Impactos da Tecnologia de Informação nas Organizações: Uma Visão Política. *Alfenas*. <file:///C:/Users/Admin/Downloads/435-1429-1-PB.pdf>
- Niculae, T., Gherghiță, I., & Gherghiță, D. (2006). *Comunicarea organizațională și managementul situațiilor de criză*. București. Editura Ministerului Administrației și Internelor.
- Newstrom, J., & K. Davis (1997). *Organizational Behavior: a Management Challenge*. The Dryden Press.
- Nobile, J. D. (2017). Organisational communication and its relationships with job satisfaction and organisational commitment of primary school staff in Western Australia. *Educational Psychology, 37*(3), 380–398.
- Nobre, A., Mouraz, A., Goulão, M. d., Henriques, S., Barros, D., & Moreira, J. A. (2021). Processos De Comunicação Digital No Sistema Educativo Português Em Tempos De Pandemia. *Revista Práxis Educacional, 17*(45), 1-19.
- Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L.-E. (2008). Employee Motivation: A Powerful New Model. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2008/07/employee-motivation-a-powerful-new-model>
- Öcal, A., Cvetković, V. M., Baytiyeh, H., Tedim, F. M., & Zečević, M. (2020). Public reactions to the disaster COVID-19: a comparative study in Italy, Lebanon, Portugal, and Serbia. *Geomatics, Natural Hazards and Risk, 11*(1), 1864-1885.
- Oliveira, C., & Moura, S. P. (2015). TIC'S na Educação: A Utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação na Aprendizagem do Aluno. *Pedagogia em Ação, 7*(1), 75-95.

- Oliveira, E., & Ruão, T. (2014). Os quatro paradigmas da Comunicação Estratégica e o ensino e, Portugal. 8ºSOPCOM Comunicação Global, Cultura e Tecnologia (pp. 1012-1020). Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação (SOPCOM).
- Orekhov, M. (2020). The Essence of the Digitalization Process As a New Global Information Stage. *Information and Communications*, 68-85.
- Orlikowski, W. (1996). Improvising Organisational Transformation Over Time: A situated Change Perspective. *Information Systems Research*, 7(1), 5-134.
- Pacanowsky, M., & O'donnel-Trujillo, N. (1982). Communication and organizational culture. *The Western Journal of Speech Communication*, 46(2), 115-130.
- Pacanowsky, M. E., & O'Donnell-Trujillo, N. (1983). Organizational communication as cultural 14 performance. *Communications Monographs*, 50(2), 126-147.
- Palttala, P., & Vos, M. (2011). Testing a methodology to improve organizational learning about crisis communication by public organizations. *Journal of Communication Management*, 15(4), 314-331.
- Paz, A. L. (2016). História da Educação Fundamentos Teóricose Metodologias de Pesquisa: Balanço de Investigação Portuguesa (2005-2014). *Sarmiento Revista galego-portuguesa de historia da educación*, 20, 227-230.
- Pelcenter, G. (1997[1994]). Informação e Comunicação na empresa. In J. M. Peretti (Ed.). *Recursos Humanos* (pp. 465-500). Lisboa: Edições Sílabo.
- Perides, M. P., Vasconcellos, E. P., & Vasconcellos, L. (2020). A Gestão de Mudanças em Projetos de Transformação Digital: Estudo de Caso em uma Organização Financeira. *Revista de Gestão e Projetos*, 11(1), 54-73.
- Perista, H., Cardoso, A., Brázia, A., Abrantes, M., Perista, P., & Quinta, E. (2016). Os usos de tempos de Homens e de Mulheres em Portugal.
- Perry, R.W. (2007). What is a crises? In H, Rodriguez, E. Quarantelli, & R. Dynes (Eds.) *Handbook of disaster research* (pp. 1-15). Springer.

Pescaru, M., & Pescaru, C.-M. (2017). The Role of the school manager in developing the culture of educational organization in Romania. *ECAI 2017 - International Conference - 9th Edition*. România.

Piotrowski, C., & King, C. (2020). Covid-19 Pandemic: Challenges and Implications for Higher Education. *Education, 141*(2), 61-66.

Prensky, M. (2001). Nativos Digitais, Imigrantes Digitais. *NCB University Press, 9*(5).

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.

Radu, M.-C., Schnakovszky, C., Herghelegiu, E., Ciubotariu, V.-A., & Cristea, I. (2020). The Impact of the COVID-19 Pandemic on the Quality of Educational Process: A Student Survey. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*, 7770.

Ramello, C. A. (2020). *Desafios da Covid-19 para a Comunicação Organizacional*. Aberje.

Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and their implications for employee retention within organisations. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge, 52-63*.

Redondo, E. G. (2016). Governance in educational institutions in Portugal. *New Approaches in educational research, 5*(1), 17-22.

Rego, A. (2010). *Comunicação Pessoal e Organizacional, Teoria e Prática*. Edições Silabo.

República Portuguesa (2020). *Comunicados*. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22>

República Portuguesa, SNS, & DGS. (2020). *Referencial para as escolas Controlo da transmissão de COVID-19 em contexto escolar*. <https://www.portugal.gov.pt/downloadficheiros/ficheiro.aspx?v=%3D%3DBQAAAB%2BLCAAAAAAABAAzNDAxNgQAzLafLAUAAAA%3D>

República Portuguesa (14 de Outubro de 2020). *Comunicados*. Obtido de XXII Governo República Portuguesa: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22>

- Ribeiro, A. E., & Ferreira, V. C. (2013). O sistema de comunicação interna de uma indústria, na percepção de seus funcionários. *X Simpósio de excelência em gestão e tecnologia*. <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/49418571.pdf>
- Ribeiro, H. C., & Corrêa, R. (2012). O Impacto na cultura organizacional. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade*, 2(3), 64-78.
- Rodrigues, L. S. (2019). Challenges of Digital Transformation in Higher Education Institutions: A brief discussion. *Politécnico do Porto/ISCAP/CEOS.PP*.
- Rodríguez, E. M., Vásquez, E. B., & Rodríguez, A. A. (2006). La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad universitaria. *Revista Iberoamericana de Educación*, 40(5), 1-9.
- Ruão, T. (1999). A Comunicação Organizacional e a Gestão de Recursos Humanos Evolução e Actualidade. *Comunicação e Sociedade 1, Cadernos do Noroeste, Série Comunicação*, 12(1-2), 179-194.
- Ruão, T. (2015). *Identidade Organizacional, Gestão e Simbolismo. Relações Públicas e Comunicação Organizacional - Desafios da Globalização*. Escolar Editora.
- Ruão, T. (2016). *A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional*. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS).
- Ruão, T. (2020). *A emoção na comunicação de crise – aprendizagens de uma pandemia*. Braga: Universidade Minho Editora.
- Ruão, T., & Kunsch, M. (2014). A Comunicação Organizacioanal e Estratégica: Nota Introdutória. *Comunicação e Sociedade*, 26, 7-13.
- Ruão, T., Neves, R., & Zilmar, J. (2017). A Comunicação Organizacional sob a influência tecnológica: um paradigma que veio para ficar. In T. Ruão, R. Neves & J. Zilmar (Eds.) *A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações* (pp. 5-12). Braga: Universidade do Minho. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS).
- Ruler, B. V., & Vercic, D. (2003). Perspectivas europeias das relações públicas. *European perspectives on public relations*, 155-172.

- Saleem, M., & Perveen, N. (2017). The Impact of Formal and Informal Communication in Organizations a Case Study of Government and Private. *Journal of Business and Management Sciences*, 5(4), 139-144.
- Saliou, P. (1994). Crisis communication in the event of a flu pandemic. *European Journal of Epidemiology*, 515-517.
- Samartinho, J., & Barradas, C. (2020). *A Transformação Digital e Tecnologias da Informação em tempo de Pandemia*. Santarém: Revista UI_IPSantarém.
- Santosa, H., Batista, J., & Marques, R. P. (2019). Digital transformation in higher education: the use of communication technologies by students. *ScienceDirect*, 164, 123–130.
- Schein, E. (2009). *Cultura Organizacional e Liderança*. Atlas.
- Schuler, M. (2004). *Comunicação Estratégica*. Editora Atlas.
- Schwarz, A., Seeger, M. W., & Auer, C. (2016). *The Handbook of International Crisis Communication Research*. Wiley Blackwell.
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018). How Does the Digital Transformation Affect Organizations? *Management Revue Socio-Economic Studies*, 29(2), 114-138.
- Serhan, D. (2020). Transitioning from Face-to-Face to Remote Learning: Students' Attitudes and Perceptions of using Zoom during COVID-19 Pandemic. *International Journal of Technology in Education and Science (IJTES)*, 335-342.
- Sheehan, M., & Quinn-Allan, D. (2015). *Crisis Communication in a Digital World*. Cambridge University Press.
- Silva, A. P., & Schneider, H. N. (2010). Reflexões sobre a utilização das tecnologias da informação e da comunicação em programas de educação corporativa. *Scientia Plena*, 6(3), 1-5.
- Silva, B. D. (2001). As tecnologias de informação e comunicação. *Revista Portuguesa de Educação*, 14(2), 111-153.

Silva, N. K., & Arbex, M. A. (2012). O papel do líder e a sua relação com os liderados diante de mudanças organizacionais: um estudo de caso na faculdade de tecnologia de ourinhos. *Revista Hórus*, 7(1), 1-25.

Silva, S., Ruão, T., & Gonçalves, G. (2016). A Relevância das Novas Tecnologias na Comunicação Organizacional: o Caso dos Websites nas Universidades Portuguesas. *Estudos em Comunicação*, 23, 107-137.

Silva, S., Ruão, T., & Gonçalves, G. (2020). O estado de arte da Comunicação Organizacional: as tendências do século XXI. *Observatório (OBS) Journal*, 14(4), 98-118.

Simões, J. A., Ponte, C., & Ferreira, E. (2014). *Crianças e Meios Digitais Móveis em Portugal: Resultados Nacionais do Projeto Net Children Go Mobile*. Fundação para a Ciência e Tecnologia.

https://netchildrengomobile.eu/ncgm/wpcontent/uploads/2013/07/ncgm_pt_relatorio1.pdf

Smith, L. W. (2000). *Stakeholder analysis: a pivotal practice of successful projects*. Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/library/stakeholder-analysis-pivotal-practice-projects-8905>

Sousa, M., & Baptista, M. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Editora Pactor.

Sousa, M., & Rocha, Á. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, 91, 327-334.

Stacho, Z. (2019). Effective communication in organisations increases their competitiveness. *Polish Journal Of Management Studies*, 19(1), 391-403 .

Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Morata.

Stohl, C. (1995). *Organizational Communication*. SAGE.

Stoner, J. A., & Freeman, R. E. (1999). *Administração*. LTC.

Subandi, S., Choirudin, C., Mahmud, M., Nizaruddin, N., & Hermanita, H. (2018). Building Interactive Communication with Google Classroom. *International Journal of Engineering & Technology*, 7 (2.13) 460-463.

- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Escolar Editora.
- Thayer, L. (1976). *Comunicação: fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais*. Atlas.
- Thornhill, A., Lewis, P., & Saunders, M. (1996). The role of employee communication in achieving commitment and quality in higher Education. *Emerald Management Reviews*, 4, 12-20.
- Tohidi, H., Jafari, A., & Afshar, A. A. (2010). Using balanced scorecard in educational organizations . *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5544–5548.
- Tornero, J. (2007a). As escolas e o ensino na sociedade da informação. In J. Tornero (Org.), *Comunicação e Educação na Sociedade da Informação: novas linguagens e consciência crítica*, (pp. 11-25). Porto Editora.
- T. Tréz (Orgs.). *As TIC na Educação oportunidades em Pandemia*. EDUCOM – Associação Portuguesa de Telemática Educativa.
- Turabik, T., & Baskan, G. A. (2015). The importance of Motivation Theories in Terms of Education Systems. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186, 1055-1063.
- Turban, E., Vetherbe, J. C., & Mclean, E. (2004). *Tecnologia da informação para gestão*. Bookman
- Uscher-Pines, L., Schwartz, H. L., Ahmed, F., Zheteyeva, Y., Meza, E., Baker, G., & Uzicanin, A. (2018). School practices to promote social distancing in K-12 schools: review of influenza pandemic policies and practices. *BMC Public Health* , 18(1), 406.
- Valente, J. A. (2011). *Educação a distância: pontos e contrapontos*. Summus.
- Villafãne, J. (1998). *Imagen Positiva. Gestión Estratégica De La Imagen De Las Empresas*. Ediciones Pirâmides.
- Volberda, W., H., Khanagha, S., CharlesBaden-Fuller, R., Mihalache, O., & JulianBirkinshaw. (2021). Strategizing in a digital world: Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms. *Long Range Planning*, 54(5), 102110.

- Weick, K., & Quinn, R. (1999). Organizational Change and Development: *Annual Review Psychology*, 50, 361-386.
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal. *Public Relations Review*, 38, 246– 254.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communication: An International Journal*, 12, 177-198.
- Wheatley, M. (2006). *Liderança para tempos de incerteza: a descoberta de um novo caminho*. Cultrix.
- Wilkinson, S. (1998). Focus group methodology: a review. *International Journal of Social Research Methodology*, 1(3), 181-203.
- Wong, I. A., Ou, J., & Wilson, A. (2021). Evolution of hoteliers' organizational crisis communication in the time of mega disruption . *Tourism Management*, 84(6), 104257.
- Yap, J. B., Abdul-Rahman, H., & Chen, W. (2016). Collaborative model: Managing design changes with reusable project experiences through project learning and effective communication. *International Journal of Project Management*, 35, 1253–1271.
- Yeomans, L., & FitzPatrick, L. (2017). *Internal Communication*. In: *Exploring Public Relations*. Pearson Education.
- Yin, R. (1989). *Case Study Research Design and Methods*. Sage.
- Yin, R. (2003). *Applications of Case Study Research*. Sage Publications.
- Yin, R. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Artmed.
- Yin, R. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Bookman.
- Zaremba, A. J. (2010). *Crisis Communication Theory and Practise*. Routledge.
- Zednik, H., Tarouco, L. M., Klering, L., García-Valcárcel, A., & Guerra, E. P. (2014). Tecnologias Digitais na Educação: proposta taxonômica para apoio à integração da tecnologia em sala de aula. *3º Congresso Brasileiro de Informática na Educação*. <https://br-ie.org/pub/index.php/wie/article/view/3135/2643>

Zhang W., Wang, Y., Yang, L., & Wang, C. (2020). Suspending classes without stopping learning: China's education emergency management policy in the Covid-19 outbreak. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(3), 1-6.

APÊNDICES

Apêndice I. Quadro resumo das questões da entrevista à administração

ENTREVISTA À ADMINISTRAÇÃO							
ANTES DA PANDEMIA (FASE 1)							
QUESTÕES	OBJ 1	OBJ 2	OBJ 3	OBJ 4	EIXOS DI-D	EIXOS DI-ND	EIXOS DI-EE
Q1/2 Departamento de Comunicação (existência)	x						
Q3 Plano de comunicação de contingência	x						
Q4 Principais canais de comunicação	x						
Q5 Sugestões de meios de comunicação	x	x	x				
Q6 Boa comunicação	x			x			
Q7 Comunicação desempenho		x	x				
Q8 Comunicação entre todos	x				x	x	x
Q9 Comunicação integração entre as áreas	x						
Q10 Comunicação factos, mudanças, acontecimentos	x						
Q11 CO avalia				x			
Q12 Interlocutores	x						
Q13/14 Canais de Comunicação, Frequência e Motivos	x	x			x	x	x
Q15 Eficácia de Comunicação				x			
DURANTE A PANDEMIA (FASE 2)							
QUESTÕES	OBJ 1	OBJ 2	OBJ 3	OBJ 4	EIXOS DI-D	EIXOS DI-ND	EIXOS DI-EE
Q16 Atividades mais afetadas pela pandemia		x					
Q17 Desafios Covid 19			x				
Q18 Medidas/alterações comunicação Covid 19		x					
Q19 Canais mais utilizados		x	x				
Q19 a) +/- canais			x				
Q19 b) Formação		x	x				
Q19 c) Acompanhamento		x	x				
Q20 Inovações		x	x				
Q21 Medidas/alterações comunicação remota		x	x				
Q22 Dificuldades comunicação covid-19			x				
Q23 Ações de consciencialização		x	x				
Q24/25 O que corre menos bem, e bem em termos de comunicação, sugestões			x				
Q26 Interlocutores	x	x					
Q27 Canais de Comunicação, Frequência e Motivos	x	x			x	x	x
Q28 Eficácia de Comunicação				x			
REGRESSO ÀS AULAS (FASE 3)							
Q29 Mudanças		x					
Q30 Novas tecnologias		x	x				
Q31 Mudanças após Pandemia		x	x				
Q32 Canais de Comunicação, Frequência e Motivos	x	x			x	x	x
Q33 Eficácia de Comunicação				x			

Apêndice II. Quadro resumo das questões da entrevista ao responsável de comunicação

ENTREVISTA AO RESPONSÁVEL DE COMUNICAÇÃO						
ANTES PANDEMIA (FASE 1)						
QUESTÕES	OBJ 1	OBJ 2	OBJ 3	OBJ 4	EIXOS ND-DI	EIXOS ND-D
Q1 Departamento de Comunicação (Existência)	x					
Q4 Meios de Comunicação e Objetivos	x	x			x	x
Q5 Medidas de comunicação	x	x				
Q6 Interlocutores	x	x				
Q7 Canais, Frequência e Motivos	x	x			x	x
Q8 Eficácia de Comunicação				x		
DURANTE A PANDEMIA (FASE 2)						
Q9 Atividades de comunicação mais afetadas		x	x			
Q10 Desafios			x			
Q11 Medidas/alterações		x				
Q12 Canais de Comunicação	x	x				
Q12.1 Barreiras e Oportunidades dos novos canais			x			
Q12.2 Acompanhamento		x	x			
Q12.3 Conteúdo/Informação dos Canais	x					
Q12.4 Periodicidade dos Canais	x	x				
Q12.5 Acompanhamento (detalhe)	x	x	x			
Q13 Inovações tecnológicas Covid-19		x	x			
Q14 Dificuldades			x			
Q15 Ações Covid-19		x	x			
Q16 Satisfação das mudanças ocorridas			x			
Q17 O que corre menos bem e o que gostaria de ver melhorado			x			
Q18 Meios/medidas sugere			x			
Q19 Interlocutores	x	x				
Q20 Canais, Frequência e Motivos	x	x			x	x
Q21 Formação		x	x			
Q22 Apoio e Esclarecimento		x	x			
Q23/24 Aspectos Positivos/A melhorar Comunicação Interna			x			
Q25 Eficácia de Comunicação				x		
REGRESSO ÀS AULAS (FASE 3)						
Q26 Mudanças		x				
Q27 Novas tecnologias		x	x			
Q28 Canais, Frequência e Motivos	x	x			x	x
Q29 Eficácia de Comunicação				x		
Q30 Mudanças Após Covid-19		x	x			

Apêndice III. Quadro resumo das questões da entrevista ao responsável de informática

ENTREVISTA AO RESPONSÁVEL DE INFORMÁTICA						
ANTES DA PANDEMIA (FASE 1)						
QUESTÕES	OBJ 1	OBJ 2	OBJ 3	OBJ 4	EIXOS ND-DI	EIXOS ND-D
Q1 Departamento	x					
Q2 Interlocutores	x	x				
Q3 Canais, Frequência e Motivos	x	x			x	x
Q4 Eficácia de Comunicação				x		
DURANTE A PANDEMIA (FASE 2)						
Q5 Desafios			x			
Q6 Medidas/ações		x				
Q7 Menos bem			x			
Q8 Sugestões de melhoria			x			
Q9 Formação		x	x			
Q10 Apoio técnico		x	x			
Q11 O que correu bem e menos bem, sugestões			x			
Q12 Interlocutores	x	x				
Q13 Canais, Frequência e Motivos	x	x			x	x
Q14 Ações Covid-19		x	x			
Q15 Apoio e Esclarecimento		x	x			
Q16/17 Aspetos Positivos/A Melhorar			x			
Q18 Eficácia de Comunicação				x		
REGRESSO ÀS AULAS (FASE 3)						
Q19 Mudanças Regresso às Aulas		x	x			
Q20 Novas Tecnologias		x	x			
Q21 Canais, Frequência e Motivos	x	x			x	x
Q22 Eficácia de Comunicação				x		
Q23 Mudanças Após Covid-19		x	x			

Apêndice IV. Quadro resumo das questões do questionário aos encarregados de educação

QUESTIONÁRIO ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO						
ANTES PANDEMIA (FASE 1)						
QUESTÕES	OBJ 1	OBJ 2	OBJ 3	OBJ 4	EIXOS EE-DI	EIXOS EE-D
Q1 Interlocutores	x	x				
Q2 Canais Direção	x	x			x	
Q3 Periodicidade Direção	x	x			x	
Q4 Motivos Direção	x	x			x	
Q5 Canais Docentes	x	x				x
Q6 Periodicidade Docentes	x	x				x
Q7 Motivos Docentes	x	x				x
Q8 Eficácia CI				x		
DURANTE A PANDEMIA (FASE 2)						
QUESTÕES	OBJ 1	OBJ 2	OBJ 3	OBJ 4	EIXOS EE-DI	EIXOS EE-D
Q9 Interlocutores	x					
Q10 Ações Covid-19		x	x			
Q11 Quais		x				
Q12 Canais Direção	x	x			x	
Q13 Periodicidade Direção	x	x			x	
Q14 Motivos Direção	x	x			x	
Q15 Canais Docentes	x	x				x
Q16 Periodicidade Docentes	x	x				x
Q17 Motivos Docentes	x	x				x
Q18 Canais Novos		x	x			
Q19 Canais Novos (+)			x			
Q20 Canais Novos (-)			x			
Q21 Acompanhamento		x	x			
Q22 Formação		x	x			
Q23 Apoio		x	x			
Q24 CI (+)			x			
Q25 Sugestões			x			
Q26 CI Eficácia				x		
REGRESSO ÀS AULAS (FASE 3)						
QUESTÕES	OBJ 1	OBJ 2	OBJ 3	OBJ 4	EIXOS EE-DI	EIXOS EE-D
Q27 Mudanças		x				
Q28 Canais Direção	x	x			x	
Q29 Periodicidade Direção	x	x			x	
Q30 Motivos Direção	x	x			x	
Q31 Canais Não Docentes	x	x				x
Q32 Periodicidade Não Docentes	x	x				x
Q33 Motivos Não Docentes	x	x				x
Q34 Novas Tecnologias		x	x			
Q35 Quais		x	x			
Q36 Mudanças Opinião Pós Covid-19		x	x			
Q37 Eficácia CI				x		
Perfil						

Apêndice V. Quadro resumo das questões do questionário aos não docentes

QUESTIONÁRIO NÃO DOCENTES						
ANTES PANDEMIA (FASE 1)						
QUESTÕES	OBJ 1	OBJ 2	OBJ 3	OBJ 4	EIXOS ND-DI	EIXOS ND-D
Q1 Interlocutores	x	x				
Q2 Canais Direção	x	x			x	
Q3 Periodicidade Direção	x	x			x	
Q4 Motivos Direção	x	x			x	
Q5 Canais Docentes	x	x				x
Q6 Periodicidade Docentes	x	x				x
Q7 Motivos Docentes	x	x				x
Q8 Eficácia CI				x		
DURANTE A PANDEMIA (FASE 2)						
Q9 Interlocutores	x					
Q10 Ações Covid-19		x	x			
Q11 Quais						
Q12 Canais Direção	x	x			x	
Q13 Periodicidade Direção	x	x			x	
Q14 Motivos Direção	x	x			x	
Q15 Canais Docentes	x	x				x
Q16 Periodicidade Docentes	x	x				x
Q17 Motivos Docentes	x	x				x
Q18 Canais Novos		x	x			
Q19 Canais Novos (+)			x			
Q20 Canais Novos (-)			x			
Q21 Acompanhamento		x	x			
Q22 Formação		x	x			
Q23 Apoio		x	x			
Q24 CI (+)			x			
Q25 Desafios			x			
Q26 Sugestões				x		
Q27 CI Eficácia						
REGRESSO ÀS AULAS (FASE 3)						
QUESTÕES	OBJ 1	OBJ 2	OBJ 3	OBJ 4	EIXOS ND-DI	EIXOS ND-D
Q27 Mudanças		x				
Q28 Canais Direção	x	x			x	
Q29 Periodicidade Direção	x	x			x	
Q30 Motivos Direção	x	x			x	
Q31 Canais Docentes	x	x				x
Q32 Periodicidade Docentes	x	x				x
Q33 Motivos Docentes	x	x				x
Q34 Novas Tecnologias		x	x			
Q35 Quais		x	x			
Q36 Mudanças Opinião Após Crise Covid-19		x	x			
Q37 Eficácia CI Perfil				x		

Apêndice VI. Quadro resumo das questões do questionário aos docentes

QUESTIONÁRIO AOS DOCENTES								
ANTES PANDEMIA (FASE 1)								
QUESTÕES	OBJ 1	OBJ 2	OBJ 3	OBJ 4	EIXOS D-DI	EIXOS D-ND	EIXOS D-EE	EIXOS D-A
Q1 Interlocutores	x	x						
Q2 Canais Direção	x	x			x			
Q3 Periodicidade Direção	x	x			x			
Q4 Motivos Direção	x	x			x			
Q5 Canais Não Docentes	x	x				x		
Q6 Periodicidade Não Docentes	x	x				x		
Q7 Motivos Não Docentes	x	x				x		
Q8 Canais EE	x	x					x	
Q9 Periodicidade EE	x	x					x	
Q10 Motivos EE	x	x					x	
Q11 Canais Alunos	x	x						x
Q12 Periodicidade Alunos	x	x						x
Q13 Motivos Alunos	x	x						x
Q14 Eficácia CI				x				
DURANTE A PANDEMIA (FASE 2)								
Q15 Interlocutores	x							
Q16 Ações Covid-19		x						
Q17 Quais		x						
Q18 Canais Direção	x	x			x			
Q19 Periodicidade	x	x			x			
Q20 Motivos	x	x			x			
Q21 Canais Não Docentes	x	x				x		
Q22 Periodicidade	x	x				x		
Q23 Motivos	x	x				x		
Q24 Canais EE	x	x					x	
Q25 Periodicidade	x	x					x	
Q26 Motivos	x	x					x	
Q27 Canais Alunos	x	x						x
Q28 Periodicidade Alunos	x	x						x
Q29 Motivos Alunos	x	x						x
Q30 Canais Novos		x	x					
Q31 Canais Novos (+)			x					
Q32 Canais Novos (-)			x					
Q33 Acompanhamento		x	x					
Q34 Formação		x	x					
Q35 Apoio		x	x					
Q36 CI (+)			x					
Q37 Desafios CI			x					
DURANTE A PANDEMIA (FASE 2)								
Q38 Sugestões/ Pontos Melhoria CI			x					
Q39 Eficácia CI				x				
REGRESSO ÀS AULAS (FASE 3)								
Q40 Mudanças		x						
Q41 Canais Direção	x	x			x			
Q42 Periodicidade Direção	x	x			x			

Q43 Motivos Direção	x	x		x			
Q44 Canais Não Docentes	x	x				x	
Q45 Periodicidade Não Docentes	x	x				x	
Q46 Motivos Não Docentes	x	x				x	
Q47 Canais EE	x	x					x
Q48 Periodicidade EE	x	x					x
Q49 Motivos EE	x	x					x
Q50 Canais Alunos	x	x					x
Q51 Periodicidade	x	x					x
Q52 Mudanças	x	x					x
Q53 Novas Tecnologias		x	x				
Q54 Quais novas tecnologias		x	x				
Q55 Mudanças Opinião		x	x				
Q56 Eficácia CI				x			
Perfil							

Apêndice VII. Quadro resumo das questões dos *focus group* aos alunos

FOCUS GROUP ALUNOS					
ANTES PANDEMIA (FASE 1)					
QUESTÕES	OBJ 1	OBJ 2	OBJ 3	OBJ 4	EIXOS A-D
Q Jogos/ <i>Tablet</i>	x				
Q Principais canais de comunicação	x				
Q Rotina de atividades	x				
Q Finalidade dos canais	x				
Q Caderneta/recados	x				
Q Compreensão				x	
DURANTE A PANDEMIA (FASE 2)					
Q Adaptação		x			
Q Novos dispositivos		x			
Q Canais	x	x			
Q Compreensão Covid-19	x	x		x	
Q Aulas via <i>online</i>		x	x		
Q Novas tecnologias		x	x		
Q Dificuldade			x		
Q Acompanhamento	x		x		
Q Prestar atenção				x	
Q Esclarecimento	x		x		
Q Comunicação	x	x	x		
Q Pais					
Q Correções	x				
Q Sentiram		x	x		
REGRESSO ÀS AULAS (FASE 3)					
Q Mudanças		x			
Q Novas tecnologias		x			
Q Compreensão				x	
Q Aulas <i>online</i>			x		
Q Sugestão			x		
Q Ambiente	x				

**Apêndice VIII. Pedido de autorização para a realização do estudo no colégio
Cesário Verde**

Exma. Senhora Diretora do colégio

Assunto: Autorização para a realização de um estudo sobre os Desafios à Comunicação Interna em Organizações Educativas durante a Pandemia Covid-19 – Estudo de Caso de Dois Colégios Privados em Lisboa, no âmbito do Doutoramento em Ciências da Comunicação da Universidade Católica Portuguesa

Exma. Sr.^a Diretora Dr^a Ana Paula Varanda

No âmbito de um projeto de investigação do Doutoramento em Ciências da Comunicação, na Universidade Católica Portuguesa, “Desafios à Comunicação Interna em Organizações Educativas durante a Pandemia Covid-19 – Estudo de Caso de Dois Colégios Privados em Lisboa”, venho por este meio solicitar a autorização a V. Ex.^a para realizar o estudo em turmas de 1º ciclo de escolaridade (2º ao 4ºano), em que os métodos de recolha serão: entrevistas (administração, responsável de comunicação e informática), questionários (docentes, não docentes, encarregados de educação/pais), *focus group* (alunos 1º ciclo).

Informo que todos os dados recolhidos se destinam a desenvolver a investigação, não sendo disponibilizados a terceiros, o anonimato e a confidencialidade serão mantidos na publicação dos resultados relativamente aos dados individualizados e que será pedida autorização, por escrito, aos Encarregados de Educação dos alunos que participam nesta investigação.

Grata pela atenção dispensada. Mostro a minha inteira disponibilidade para qualquer esclarecimento adicional relativo a este assunto.

Com os melhores cumprimentos,

Pede deferimento

Lisboa, 4 de dezembro de 2020



Inês Vazão Miguel

Eu, Diretora Dr^a Paula Varanda,

- | | |
|-------------------------------------|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Autorizo a realização do estudo e a recolha dos dados respetivos |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Autorizo a identificação do nome do colégio no corpo de texto do estudo |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Autorizo a identificação da distinção entre docentes e não docentes |



Paula Varanda

**Apêndice IX. Pedido de autorização para a realização do estudo no colégio
Cesário Verde**

Departamento/Responsável de Comunicação

Exmos. Senhores

Assunto: Autorização para a realização de um estudo sobre Desafios à Comunicação Interna em Organizações Educativas durante a Pandemia Covid-19 – Estudo de Caso de Dois Colégios Privados em Lisboa, no âmbito do Doutoramento em Ciências da Comunicação da Universidade Católica Portuguesa

Exmos. Srs.

No âmbito de um projeto de investigação do Doutoramento em Ciências da Comunicação, na Universidade Católica Portuguesa, “Desafios à Comunicação Interna em Organizações Educativas durante a Pandemia Covid-19 – Estudo de Caso de Dois Colégios Privados em Lisboa”, venho por este meio solicitar a autorização a V. Ex.^a para realizar o estudo em turmas de 1º ciclo de escolaridade (2º ao 4ºano), em que os métodos de recolha serão: entrevistas (administração, responsável de comunicação e informática), questionários (docentes, não docentes, encarregados de educação/pais), *focus group* (alunos 1º ciclo).


Informo que todos os dados recolhidos se destinam a desenvolver a investigação, não sendo disponibilizados a terceiros, o anonimato e a confidencialidade serão mantidos na publicação dos resultados relativamente aos dados individualizados e que será pedida autorização, por escrito, aos Encarregados de Educação dos alunos que participam nesta investigação.

Grata pela atenção dispensada. Mostro a minha inteira disponibilidade para qualquer esclarecimento adicional relativo a este assunto.

Com os melhores cumprimentos,

Pede deferimento

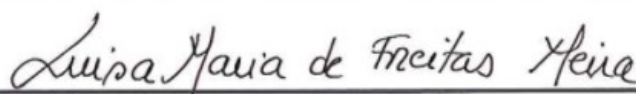
Lisboa, 4 de dezembro de 2020



Inês Vazão Miguel

Eu

Autorizo a realização do estudo e a recolha dos dados respetivos



Luisa Meira

Apêndice X. Pedido de autorização para a realização do estudo no colégio Cesário Verde

Departamento/Responsável de Informática

Exmos. Senhores

Assunto: Autorização para a realização de um estudo sobre Desafios à Comunicação Interna em Organizações Educativas durante a Pandemia Covid-19 – Estudo de Caso de Dois Colégios Privados em Lisboa, no âmbito do Doutoramento em Ciências da Comunicação da Universidade Católica Portuguesa

Exmos. Srs.

No âmbito de um projeto de investigação do Doutoramento em Ciências da Comunicação, na Universidade Católica Portuguesa, “Desafios à Comunicação Interna em Organizações Educativas durante a Pandemia Covid-19 – Estudo de Caso de Dois Colégios Privados em Lisboa”, venho por este meio solicitar a autorização a V. Ex.^a para realizar o estudo em turmas de 1º ciclo de escolaridade (2º ao 4ºano), em que os métodos de recolha serão: entrevistas (administração, responsável de comunicação e informática), questionários (docentes, não docentes, encarregados de educação/pais), *focus group* (alunos 1º ciclo).


Informo que todos os dados recolhidos se destinam a desenvolver a investigação, não sendo disponibilizados a terceiros, o anonimato e a confidencialidade serão mantidos na publicação dos resultados relativamente aos dados individualizados e que será pedida autorização, por escrito, aos Encarregados de Educação dos alunos que participam nesta investigação.

Grata pela atenção dispensada. Mostro a minha inteira disponibilidade para qualquer esclarecimento adicional relativo a este assunto.

Com os melhores cumprimentos,

Pede deferimento

Lisboa, 4 de dezembro de 2020



Inês Vazão Miguel

Eu

Autorizo a realização do estudo e a recolha dos dados respetivos



Pedro Beato

Apêndice XI. Pedido de autorização para a realização do estudo no colégio São

Tomás

Exma. Senhora Diretora do colégio

Assunto: Autorização para a realização de um estudo sobre os Desafios à Comunicação Interna em Organizações Educativas durante a Pandemia Covid-19 – Estudo de Caso de Dois Colégios Privados em Lisboa, no âmbito do Doutoramento em Ciências da Comunicação da Universidade Católica Portuguesa

Exma. Sr.^a Diretora Dr.^a Isabel Almeida e Brito

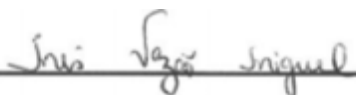
No âmbito de um projeto de investigação do Doutoramento em Ciências da Comunicação, na Universidade Católica Portuguesa, “Desafios à Comunicação Interna em Organizações Educativas durante a Pandemia Covid-19 – Estudo de Caso de Dois Colégios Privados em Lisboa”, venho por este meio solicitar a autorização a V. Ex.^a para realizar o estudo em turmas de 1º ciclo de escolaridade (2º ao 4ºano), em que os métodos de recolha serão: entrevistas (administração, responsável de comunicação e informática), questionários (docentes, não docentes, encarregados de educação/pais), *focus group* (alunos 1º ciclo).

Informo que todos os dados recolhidos se destinam a desenvolver a investigação, não sendo disponibilizados a terceiros, o anonimato e a confidencialidade serão mantidos na publicação dos resultados relativamente aos dados individualizados e que será pedida autorização, por escrito, aos Encarregados de Educação dos alunos que participam nesta investigação.

Grata pela atenção dispensada. Mostro a minha inteira disponibilidade para qualquer esclarecimento adicional relativo a este assunto.

Pede deferimento

Lisboa, 12 de janeiro de 2021



Inês Vazão Miguel

Eu, Diretora Dr.^a Isabel,

- | | |
|-------------------------------------|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Autorizo a realização do estudo e a recolha dos dados respetivos |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Autorizo a identificação do nome do colégio no corpo de texto do estudo |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Autorizo a identificação da distinção entre docentes e não docentes |



Isabel Almeida e Brito

Apêndice XII. Pedido de autorização para a realização do estudo no colégio

São Tomás

Departamento/Responsável de Comunicação

Exmos. Senhores

Assunto: Autorização para a realização de um estudo sobre os Desafios à Comunicação Interna em Organizações Educativas durante a Pandemia Covid-19 – Estudo de Caso de Dois Colégios Privados em Lisboa, no âmbito do Doutoramento em Ciências da Comunicação da Universidade Católica Portuguesa

Exmos. Srs.

No âmbito de um projeto de investigação do Doutoramento em Ciências da Comunicação, na Universidade Católica Portuguesa, “Desafios à Comunicação Interna em Organizações Educativas durante a Pandemia Covid-19 – Estudo de Caso de Dois Colégios Privados em Lisboa”, venho por este meio solicitar a autorização a V. Ex.^a para realizar o estudo em turmas de 1º ciclo de escolaridade (2º ao 4ºano), em que os métodos de recolha serão: entrevistas (administração, responsável de comunicação e informática), questionários (docentes, não docentes, encarregados de educação/pais), *focus group* (alunos 1º ciclo).

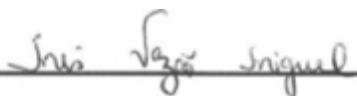
Informo que todos os dados recolhidos se destinam a desenvolver a investigação, não sendo disponibilizados a terceiros, o anonimato e a confidencialidade serão mantidos na publicação dos resultados relativamente aos dados individualizados e que será pedida autorização, por escrito, aos Encarregados de Educação dos alunos que participam nesta investigação.

Grata pela atenção dispensada. Mostro a minha inteira disponibilidade para qualquer esclarecimento adicional relativo a este assunto.

Com os melhores cumprimentos,

Pede deferimento

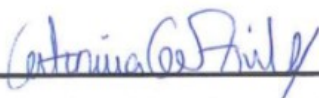
Lisboa, 12 de janeiro de 2021



Inês Vazão Miguel

Eu,

Autorizo a realização do estudo e a recolha dos dados respetivos



Catarina Coutinho

Apêndice XIII. Pedido de autorização para a realização do estudo no colégio

São Tomás

Departamento/Responsável de Informática

Exmos. Senhores

Assunto: Autorização para a realização de um estudo sobre os Desafios à Comunicação Interna em Organizações Educativas durante a Pandemia Covid-19 – Estudo de Caso de Dois Colégios Privados em Lisboa, no âmbito do Doutoramento em Ciências da Comunicação da Universidade Católica Portuguesa

Exmos. Srs.

No âmbito de um projeto de investigação do Doutoramento em Ciências da Comunicação, na Universidade Católica Portuguesa, “Desafios à Comunicação Interna em Organizações Educativas durante a Pandemia Covid-19 – Estudo de Caso de Dois Colégios Privados em Lisboa”, venho por este meio solicitar a autorização a V. Ex.^a para realizar o estudo em turmas de 1º ciclo de escolaridade (2º ao 4ºano), em que os métodos de recolha serão: entrevistas (administração, responsável de comunicação e informática), questionários (docentes, não docentes, encarregados de educação/pais), *focus group* (alunos 1º ciclo).

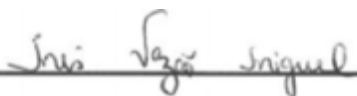
Informo que todos os dados recolhidos se destinam a desenvolver a investigação, não sendo disponibilizados a terceiros, o anonimato e a confidencialidade serão mantidos na publicação dos resultados relativamente aos dados individualizados e que será pedida autorização, por escrito, aos Encarregados de Educação dos alunos que participam nesta investigação.

Grata pela atenção dispensada. Mostro a minha inteira disponibilidade para qualquer esclarecimento adicional relativo a este assunto.

Com os melhores cumprimentos,

Pede deferimento

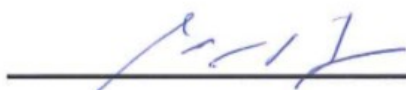
Lisboa, 12 de janeiro de 2021



Inês Vazão Miguel

Eu

Autorizo a realização do estudo e a recolha dos dados respetivos



Apêndice XIV. Transcrição da entrevista aos membros da administração

(Transcrições das principais partes)²³

DESAFIOS À COMUNICAÇÃO INTERNA EM ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS DURANTE A PANDEMIA COVID-19 – ESTUDO CASO DE DOIS COLÉGIOS PRIVADOS EM LISBOA

Nome da organização: Colégio São Tomás (CST) e Colégio Cesário Verde (CCV)

Perfil

1. Sexo:
 - a) Feminino Reitora e Diretora respetivamente
 - b) Masculino
2. Data de Nascimento:
3. Há quanto tempo trabalha nesta organização?

CST: 17 anos. 20 anos de APECEF (detentora do colégio).

CCV: 1,5 ano como Direção e acumulação de direção pedagógica.

4. Formação Académica:

CST Licenciatura em Direito na Universidade Católica e Mestrado em Educação no *Institute College of Columbia*.

CCV: Doutoramento em Estudos Artísticos.

Comunicação Organizacional

1. Se existir um Departamento de Comunicação, desde quando é que existe? Quantos colaboradores?

CST: Uma responsável.

CCV: A responsável de comunicação depois explicará melhor, mas existe uma equipa.
2. A organização já tinha um plano de comunicação de contingência?

CST: Não.

CCV: Não.

²³ Cor azul – respostas da Reitora do Colégio São Tomás (CST); Cor verde – respostas da Diretora do Colégio Cesário Verde (CCV)

3. Quais os principais canais de comunicação utilizados pela direção da organização?

Canais de Comunicação	Objetivos
Cartas e <i>E-mails</i>	Comunicar com os Pais
<i>Instagram</i> , Redes Sociais	
Reuniões, contactos diretos	Comunicar com os Professores
Reuniões presenciais ou <i>online</i>	
<i>E-mails</i>	Comunicar avisos
<i>E-mails</i>	Comunicar alterações de professores, alterações gerais de funcionamento a toda a escola. Por exemplo se um professor 2º/3º ciclo sai da escola, a direção informa os pais desse ciclo, questões gerais. Os diretores de turma comunicam apenas questões relativamente às turmas respetivas. Alterações excepcionais relativamente ao lado funcional.
<i>Whatsapps</i> (coisas mais práticas)	Avisos, informações mais secas
<i>Zoom</i> e <i>Teams</i>	Muitos utilizados na fase de pandemia

4. Quais os meios de comunicação que poderiam ser mais desenvolvidos?

CST: A comunicação direta permite o ponto de vista do outro, uma maior compreensão. Durante o confinamento a comunicação direta foi impedida, mas a comunicação *online* também veio revelar que é possível, para o mesmo fim, trabalho em diálogo, trabalho em comum. O diálogo é muito importante na nossa profissão, é essencial que nos percebamos muito bem uns aos outros. O ponto de vista de cada um é importante para percebermos a melhor maneira de fazer as coisas. Precisamos mesmo de conversar. Se não é possível de forma direta, temos que encontrar outras formas. *Instagram*, redes sociais, comunicação por imagens, também é uma comunicação muito boa. Não tínhamos muito o hábito de comunicar por estes meios, mas é interessante comunicar por vídeos, fotografias mostrando o que estava a ser feito. Isto deve ser melhorado, passar claramente o que se pretende comunicar. Mas na verdade o que precisa de ser desenvolvido é como é que podemos educar as crianças, como é que devemos fazer melhor. A nossa preocupação não é desenvolver a comunicação, mas sim a educação. O primeiro é um instrumento do segundo. Saber comunicar bem é quase uma consequência.

CCV: A responsável de comunicação responderá melhor. Muitas questões são pensadas pela direção, mas é a comunicação que depois faz. Comunicar atividades, receber os pais no colégio, reuniões/conversas com os pais. “o portão vai fechar, é comunicado aos pais pelo *e-mail* e não pelas redes sociais, ou *Whatsapp*. O *Whatsapp* é informal.”

5. Para si, qual é a importância de ter uma boa comunicação entre todos os elementos da organização?

CST: Para educar uma criança é preciso uma aldeia. Para educar uma criança é preciso um conjunto de pessoas adultas em que cada uma traga a sua própria originalidade, o seu contributo e ao mesmo

tempo que estejam em sintonia, e por isso ser importante haver uma boa comunicação entre nós. Perceber o que cada um de nós traz de novo e em que cada um de nós fortalece aquilo que o outro disse. Se eu falo com os miúdos de manhã e sei que vão passar o dia com os professores, é importante para mim, que os professores percebam o que estou a dizer, e é importante para os professores saberem que eu estimo, respeito, desenvolvo, fortaleço, sublinho, aquilo que eles vão dizer ao longo do dia. Realidade, dizer aos miúdos coisas verdadeiras. Afinar a coisa mais clara, transparente e dizer uma coisa útil às crianças.

CCV: Muito importante.

6. Sente que o nível de comunicação dentro de uma empresa influencia o desempenho dos colaboradores? De que modo?

CST: Sim, é importante entendermo-nos uns aos outros, percebermos, que há um respeito recíproco em cada um de nós. Que nos respeitamos, apreciamos. Vamos corroborando o que uns e outros vão dizendo e que nos vamos apoiando o que os outros dizem e fazem, vamos também complementando. Uns fazem de uma maneira, outros de outra. Isso é muito importante que seja rico, transparente. Quanto mais diálogo, há, mais as pessoas estão alegres e confiantes, que o trabalho que desenvolvem é precioso, estimado e respeitado pelos outros.

CCV: Sim, eles precisam de ir contando como as coisas estão a correr. Se é dada no sentido de dar instruções “dia dos direitos da criança” enviar comunicação transversal. Vamos ter férias, mas há salas de estudo (Outro exemplo de informação geral enviada). Os intervalos também são muito eficazes; a comunicação informal funciona, falar de temas do momento. A direção tenta evitar muitos *e-mails*, de forma a ser eficaz. Já basta os professores receberem *e-mails* dos pais dos alunos. O *e-mail* não deve substituir a comunicação informal.

7. Como considera a comunicação entre si e os restantes elementos da Direção? E todos os outros colaboradores da organização? (Aberta, eficiente, eficaz, clara?)

CST: Acho que sim, eficiente, aberta, clara. Se alguém não percebe algo, tem ocasião de esclarecer. Eficaz sim, mas por vezes esquecemos o que queremos dizer. Expectativas de sermos abertos. Abertura causa eficiência, eficácia e transparência.

CCV: Comunicação regular, pontuada com reuniões de balanço. A direção realiza reuniões semanais. Para os restantes colaboradores é utilizado o *e-mail* ou forma pessoal, reuniões não periódicas.

8. A Comunicação promove a integração entre as áreas?

CST: Sim, claro. O facto de saber o que os outros estão a fazer, ajuda-me a fazer aquela minha parte tendo em conta tudo o resto.

CCV: Sim.

9. Como é que a organização comunica com os colaboradores sobre factos, mudanças, acontecimentos?

CST: Normalmente diretamente, facto e juízo sobre os factos. Na fase de confinamento, tentar não dar muitas opiniões. A questão é face ao que está a acontecer, e com o regime que temos, como é que podemos continuar a educar os nossos alunos. Muitas vezes, tentamos direcionar a nossa comunicação com aquilo que consideramos essencial, não perdendo tempo com comunicação com coisas que não têm relevância. A comunicação presencial e direta é a forma privilegiada. O *e-mail* tem o propósito de escrever algo com cabeça, tronco e membros. O *Whatsapp* é mais impulsivo, não é que não sirva para quem não se conhece muito bem, apesar de ser fácil e prático, não é tão rigoroso. O *Teams/Zoom*, funciona bem, porque é possível ver e ouvir o outro. O telefonema [chamada por telefone] também funciona bem.

CCV: O *e-mail* de forma transversal para garantir que toda a gente recebeu a informação. As conversas dos corredores resolvem muitas questões.

10. Como avalia a comunicação organizacional do colégio?

CST: Através da maneira como as pessoas, se percebem umas às outras, entre nós, entre pais e nós. Se a comunicação está clara, é porque está boa.

CCV: Boa.

11. Quais os principais interlocutores com quem comunicava antes da pandemia?

CST: Sobretudo pais, vice-reitores e diretores, mas também professores em geral e alunos.

CCV: Docente, Não Docente, Encarregados de Educação, parceiros pedagógicos externos ao colégio ou relações institucionais.

12. Quais foram os canais de comunicação utilizados por si com os Docentes, Não Docentes e Encarregados de Educação do colégio no período pré-Covid (janeiro-março de 2020)?

13. Qual a frequência (diário, semanal, quinzenal, mensal, trimestral, semestral, anual)? E quais os motivos dessa comunicação?

14.

	Canais de Comunicação	Frequência	Motivos
Docentes	Reuniões <i>E-mail, Oral</i>	Semanal <i>Semanal</i>	Companhia Pedagogia e organização
Não Docentes	Reuniões <i>E-mail, Oral</i>	Semanal <i>Semanal</i>	Companhia Organização
EE	Reuniões e mails <i>E-mail</i>	Sempre que necessário <i>Bimensal</i>	Aliança <i>E-mail</i> (informação e qual do serviço)

15. Considera que a comunicação interna neste período foi eficaz? Como avalia a comunicação interna do colégio?

CST: Sim. Difícil porque se quer o ideal, mas boa e perseverante.

CCV: Sim. Boa.

Covid-19

Fase de Confinamento (março - junho)

16. Quais as atividades mais afetadas, em termos de comunicação, pela pandemia covid-19 na organização?

CST: Igualmente afetado. Por um lado, tudo muito diminuído, o facto de não nos podermos encontrar, reduz a relação. Por outro lado, paradoxalmente, como percebemos que a comunicação é a coisa mais preciosa que temos e não a queremos diminuir. Paradoxalmente foi bom perceber quão essenciais são as nossas relações, como vale a pena inventar maneiras de nos vermos na mesma. Foi um tempo desafiador, enriquecedor, de grande aprendizagem, porque as crianças e os alunos não deixaram de aprender, os professores não deixaram de ensinar. Existiam muitos *zooms*, muitas reuniões, mesmo com os pais. Na primeira fase *e-mails* quase diários, aos pais, telefonemas muitos. Os pais tinham acesso às aulas. Estavam muito mais presentes nas atividades, conheceram as casas uns dos outros e as famílias. Apesar de ter sido um tempo que nos afetou a vida comunitária externa, interna, também foi um tempo de muita exposição e abertura. De certa maneira houve coisas que trouxe ao de cima.

CCV: Comunicação informal de corredor, cara a cara. Relação interpessoal com os encarregados de educação, com todos os setores. Comunicação com base na relação interpessoal, ficou comprometida.

17. Quais os principais desafios enfrentados pela organização durante a pandemia covid-19?

CST: Como é que ensinamos na mesma, principalmente os mais novos. Apesar dos mais velhos, apesar de mais autónomos também se perdem mais facilmente. No 3º ciclo, os adolescentes vivem muito da relação próxima, com os adultos à volta deles. Os pequeninos pré-escolar, 1º ciclo, como é que podemos ensinar a ler e a escrever sem estarmos perto. As pessoas suscetíveis a depressões, foi um período difícil, as necessidades básicas afetadas. Medo de ficar doente e não ter ninguém que tome conta.

CCV: Equipa não docente. Manter os colaboradores envolvidos e produtivos durante a crise - Equipa não docente. Mudança dos métodos de ensino. Comunicação com os alunos. Funcionamento da Organização. Necessidade de adaptar as práticas pedagógicas presenciais a *online*. Comunicação com todos os agentes, alunos, famílias. Conseguir manter o sentido de comunidade *online*.

18. Quais as principais medidas/ações/alterações relacionadas com a comunicação que a organização passou a adotar como consequência da pandemia covid-19?

CST: Mais coisas *online*, *site* mais sofisticado, não dávamos muito importância. Nesta ocasião tornaram-se preciosas. Criação de um comité específico para a gestão da crise covid-19. Usamos as mesmas pessoas, professores que pudessem auxiliar nesta fase.

CCV: *Newsletter* da direção a acompanhar estas vivências. Transferir uma mensagem de presença, estamos juntos a viver este desafio, estamos por detrás de um ecrã, estamos a responder aceleradamente. Antecipamos, encurtamos as férias da Páscoa, os horários eram comunicados quinzenalmente, era necessário ir revendo. Nunca tínhamos tido aulas *online*, questões de classificação. A direção teve que tomar um papel agregador, uma comunicação única para os pais. Descontos relativamente às mensalidades. O que vamos fazer a seguir, era necessário comunicar, ir ouvindo o governo, resumir e comunicar aos pais, transmitir as informações importantes. Agora temos este plano de acompanhamento, na próxima semana saberemos se iremos abrir ou não. A comunicação tinha como objetivo ser clara, institucional, clara, não publicitária, mas afetuosa. Isto tudo leva muito tempo a preparar. Criação de um comité específico para a gestão da crise covid-19. Usamos as mesmas pessoas, professores que pudessem auxiliar nesta fase. Redução da comunicação externa – O que fizeram? Levantamento dos equipamentos informáticos escola e alunos - questionário do min educação. Aumento da comunicação interna – O que fizeram? Muito mais reuniões por *Teams*. Reuniões professor-professor, professor-alunos. A direção tentou evitar reuniões com os professores. Há um cuidado na quantidade de informação. reuniões *online* devem ser medidas.

19. Quais os canais de comunicação mais utilizados durante a pandemia covid-19? E qual o fim a que se destinam?

CST: *Teams* e *Zoom* para dar aulas. Reuniões entre nós, professores e alunos, *Blog* para projetos, para professores, alunos colocarem trabalhos e terem acesso a criatividade. *Instagram* para dar acompanhamento do que ia sendo feito. *E-mails* com os pais, mais frequentes.

CCV: Regular as atividades que faziam através de redes sociais. *E-mail* questões internas. *Teams* método de mensagem. *Teams* rede social interna, mensagem interna para todos. Salas *online*. Professor aluno *Teams* e *e-mail* reforço. Os encarregados de educação recebiam *e-mail* semanal com os trabalhos de casa.

- a. Quais as vantagens e oportunidades vs desvantagens e barreiras dos novos canais utilizados? Pretendem manter após a pandemia?

CST: Proximidade, vídeo mostra, acompanha aquilo que os miúdos veem ou aquilo que trabalhamos com os miúdos. “Democracia”, todos nós estamos todos à mesma distância. A comunicação tende já a não ser hierárquica, não no sentido que não haja uma pessoa a assumir responsabilidade, e haja. Justificar bem as coisas. Coisas que se desenvolverem mais devido a esta fase. Cansativo, não se adequa à nossa realidade física, escapam alguns aspetos, tornar-se desagradável. Som metálico, a pessoa numa janelinha. A mensagem é que deve ser boa. Sim pretendemos manter. Há alturas que se justifica e tem vantagens.

CCV: *Teams*, reuniões com os pais (creche), quem está em casa pode seguir a aula “tarefa” (forma de organizar as tarefas). Ferramentas de lazer passaram a ser ferramentas de trabalho. *Teams* no início só tinha 4 alunos. O meio tecnológico no meio pedagógico (professor Pedro) Há uma turma por cada ano. É possível ir acompanhando o que se irá desenvolver.

a. Houve formação destinada ao uso das novas tecnologias?

CST: Departamento de informática, formação *ongoing*.

CCV Tutorias com explicação, dúvidas, como aceder.

b. Existiu um acompanhamento para quem tinha dúvidas na utilização?

CST: Sim, mais alocado ao departamento de informática.

CCV: Sim.

20. Quais as inovações tecnológicas que foram incorporadas e estão a ser utilizadas pela área de comunicação na organização devido ao covid-19? E estão a ser usados para que finalidade?

CST: Agilidade com que se faz vídeo, a não faltar. Estar sempre a aprender novas maneiras de não ser cansativa.

CCV: *Teams e Zoom*

21. Quais medidas/ações específicas para os colaboradores que não podem trabalhar de forma remota que a organização passou a adotar como consequência da pandemia covid-19?

CST: Pessoas das limpezas e manutenção vieram na mesma. Algumas pessoas foram reconvertidas em dar apoios aos miúdos. Porteiros, enfermeiros vieram fazer a manutenção das instalações. Financeiros estiveram em casa.

CCV: Os que não conseguiam trabalhar em forma remota ficaram em *layoff*, equipa auxiliar. Estava relacionada com o tipo de trabalho. A comunicação com as auxiliares era feita com as educadoras, nas telechamadas dadas aos pais. O 1º ciclo não teve contacto com as auxiliares. Secretaria trabalho remoto. Controlo de temperatura à entrada; 18 maio creche, 1 junho Pré-escolar – funcionamento *online* (1 setor) outro setor (regime presencial, nesse não fizemos controlo temperatura. Aqui já tínhamos outras ferramentas, plano de contingência, sinaléticas quais as regras, o que podem trazer.

22. Quais foram ou quais estão a ser as principais dificuldades na gestão da comunicação face à pandemia covid-19?

CST: Cansaço, farta as questões *online*. Conversa é mais divertido. *Online* cansa mais, o nosso aparelho auditivo não está adaptado. Promoções de recursos tecnológicos para famílias numerosos. Rede de solidariedade de angariação de *ipads* por exemplo. O colégio forneceu para quem tinha mais dificuldades.

CCV: Todo o período foi conturbado, foi preciso trabalhar mais. Não ser possível presencial é muito difícil. A comunicação tem que ser muito mais pensada. Desafio em traduzir o que é dito pelas entidades e resumir o que é necessário. Com as educadoras, professores 1º ciclo teve mais oportunidade de reuniões com a direção. Comunicação pedagógica dependeu de um meio tecnológico, a primeira vez que aconteceu.

23. A área de comunicação tem desenvolvido ações junto ao público interno para consciencialização das questões envolvidas com a covid-19?

- a. Sim
- b. Não

CST: Nós perdemos o menos tempo possível com isso. Tudo o que não merece a pena, não perdemos tempo com isso. No início convocamos reunião por *Zoom* e depois *Zoom* por grupos. Reuniões de manhã às sete ou à tarde fazer *follow up*, se fosse preciso com os vice-presidente de cada colégio, responsáveis de cada um dos ciclos e diretora financeira.

CCV Sim. *Newsletter*, *e-mail*, comunicação certinha, vídeos da DGS, conteúdos oficiais.

Se sim, quais?

24. O que é que considera que corre menos bem no que toca à comunicação dentro da organização? O que gostaria de ver melhorado?

CST: Melhorado gostaria que tivesse tudo. A maneira como escrevemos, falamos entre nós, a eficácia e a bondade das reuniões, as fotografias mais giras, os vídeos mais bem concebidos, contudo fica sempre aquém aquilo que desejamos, mas é normal.

CCV: Comunicação institucional. Relação interpessoal

25. Que meios/medidas de comunicação sugere?

CST: Como não podíamos fazer muitos encontros, promovemos pequenos-almoços, almoços, lanches com pais. Fácil – ocasiões de conversar com simplicidade.

CCV: Mais vídeos informativos teria sido importante. Mais recursos audiovisuais.

26. Quais os principais interlocutores com quem comunicava durante a pandemia?

CST: Os mesmos, tendo-se intensificado as reuniões com vice-reitores e responsáveis administrativos e financeiros.

CCV: Docente, Não Docentes, Encarregados de Educação, parceiros pedagógicos externos ao colégio ou relações institucionais.

27. Quais foram os canais de comunicação utilizados por si com os Docentes, Não Docentes e Encarregados de Educação do colégio no período de confinamento (março-junho de 2020)? Qual a frequência (diário, semanal, quinzenal, mensal, trimestral, semestral, anual)? E quais os motivos dessa comunicação?

	Canais de Comunicação	Frequência	Motivos
Docentes	<i>Zoom</i> <i>E-mail, Teams, telefone</i>	Semanal (mínimo)	Pedagógicos, organizacionais
Não Docentes	<i>Zoom</i> <i>E-mail</i> ou telefone (principalmente)	Diária (secretaria e gestão de ciclos)	Organização
EE	<i>Zoom</i> <i>E-mail</i>	Quinzenal	<i>E-mail</i> (informação e qual do serviço)

28. Considera que a comunicação interna neste período foi eficaz?

Sim.

Covid-19

Fase de Regresso às aulas (setembro)

29. Quais as principais mudanças no regresso às aulas (setembro)?

CST: Pais não entrarem no colégio. Comunicação informal com os pais deixa de existir, os pais largam os alunos ao portão. As máscaras a partir do 1º ciclo. Nas Conchas, são famílias menos sociais, menos relações não têm usado máscaras, nem no Ramalhão que é muito ar livre. Não há tantas assembleias.

CCV: Os pais não poderem entrar na escola. Salas por turma, não há trocas, há exceção para Educação. WC divididos por ciclos. Alunos não se misturam. Uso de máscara a partir 2.º ciclo. Antecipar questões

30. Novas tecnologias utilizadas para além das mencionadas anteriormente?

CST: Apresentações, *power point*, plataformas, *my portfolio* da *Adobe*.

CCV: Projetores mais vezes na sala de aula. Quinzena cultural onde mostram os trabalhos para os pais, nesta altura desta forma não seria possível. Mp4 aulas abertas, galeria virtual.

31. Quais as principais mudanças que os participantes acreditam que ocorrerão na área de comunicação após a pandemia covid-19?

CST: Incremento. Melhoria dos processos de comunicação com os diversos canais e públicos de interesse; Necessidade do envolvimento.

CCV: Ampliação da utilização dos recursos digitais e audiovisuais a partir da implementação de novas tecnologias e ferramentas; vai ficar, valorizar o lado *online* no âmbito educativo. Reconhecimento e valorização da área de comunicação como uma área estratégica para a organização. Melhoria dos processos de comunicação com os diversos canais e públicos de interesse; Necessidade do envolvimento. Melhor preparo da equipa na gestão de crises e maior agilidade na solução de problemas; autonomia, liberdade, criatividade, resolução de problemas, estamos mais preparados à mudança. A perceção daquilo que nós eramos está preparado para estas mudanças, dando foco às tecnologias. Trabalho por projeto, analisar. Maior envolvimento dos colaboradores; Adoção de uma comunicação mais humanizada.

32. Quais foram os canais de comunicação utilizados por si com os Docentes, Não Docentes e Encarregados de Educação do colégio no período regresso às aulas (setembro-dezembro de 2020)? Qual a frequência (diário, semanal, quinzenal, mensal, trimestral, semestral, anual)? E quais os motivos dessa comunicação?

	Canais de Comunicação	Frequência	Motivos
Docentes	Reuniões <i>E-mail, Teams, Oral</i>	Semanal Semanal (mínimo)	Companhia Pedagogias Organizacionais
Não Docentes	Reuniões <i>E-mail ou Oral</i>	Semanal Diária (secretaria e gestão de ciclos)	Companhia Organização
EE	Reuniões <i>e-mails</i> <i>E-mail ou Oral</i>	Sempre que necessário Quinzenal	Aliança <i>E-mail</i> (informação e qual do serviço)

33. Considera que a comunicação interna neste período foi eficaz?

CST: Sim.

CCV: Sim.

34. Quais as mudanças que deveriam ocorrer na área de comunicação depois da crise covid-19?

CST: Mais agilidade e interface presencial/distância.

CCV: *Whatsapp* não é um bom meio. *E-mail* devia ser restritos. Plataforma – recados genéricos um intermédio entre a rede social e *e-mail*.

Informação Extra Entrevista

Equipa externa. Grupo ETIC, grupo empresarial de educação (ETIC, EPI, CV). Coordenação informática, RH, controlo financeira, comunicação, serviços centralizados transversais às três escolas. O departamento de comunicação presta serviço ao colégio, mas não faz parte dos RH do CV. Vantagens – o colaborador de comunicação ao desenvolver atividade ao saber das atividades das outras escolas é bom. Foi essencial numa situação de pandemia onde existem regras que alteram o funcionamento das escolas, é bastante relevante. Uniformização dos processos e funcionamento, do problema comum. Os docentes vão realizando atividades e passam à área de comunicação, para divulgar o que se está a passar nas escolas em termos de atividades. A direção tem o papel de ir solicitando à equipa de docentes o seu envio.

Apêndice XV. Transcrição da entrevista ao departamento/responsável da comunicação da organização

(Transcrições das Principais Partes)²⁴

DESAFIOS À COMUNICAÇÃO INTERNA EM ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS DURANTE A PANDEMIA COVID-19 – ESTUDO CASO DE DOIS COLÉGIOS PRIVADOS EM LISBOA

Nome da organização:

Perfil

1. Sexo:

a) Feminino *Sim*

b) Masculino

2.Data de Nascimento:

3.Há quanto tempo trabalha nesta organização?

CCV: 5 anos, Gestora de Comunicação.

4.Formação Académica:

CCV: Pós-Graduação Marketing Digital, licenciada em relações internacionais.

Comunicação Organizacional

Janeiro-março 2020

1. Há departamento? Se sim, quantos colaboradores?

CCV: Sim, 4 pessoas. João Estopa é o responsável. Luísa Meira assume a parte operacional, e 2 designers. 2D e multimédia (2 homens).

CST: Sim, 1 responsável.

4.Quais os principais meios de comunicação utilizados pelo colégio?

Relações públicas / comunicação online mais sistematizada / site.

Meios de Comunicação	Objetivos
<i>E-mail</i>	
<i>Redes Sociais</i>	<i>Engagement, para os pais, mostrar o colégio, os pais comentam</i>
<i>Sistema de envio de e-mails em massa</i>	<i>Notas dos pais, faturação, um espaço onde os pais veem, e-mails mais gerais. Muito utilizado na pandemia</i>
<i>Circulares</i>	
<i>E-mails mais pedagógicos</i>	

²⁴ Cor azul – respostas da Reitora do Colégio São Tomás (CST); Cor verde – respostas da Diretora do Colégio Cesário Verde (CCV)

Meios de Comunicação	Objetivos
<i>Website</i>	Logísticos da turma vão pelo diretor de turma, professora titular ou educadora
<i>Cartazes, Muppies Site</i> Área de notícias –”. Link da <i>newsletter</i>	Informação corporativa, atividade do colégio, missão, quem somos, horários, ciclos, atividades pedagógicas, notícias, novidades. Informativas e corporativas Eventos Institucional
Redes Sociais – FB e <i>Instagram</i>	À parte da <i>E-community</i> – horário dos filhos, comunicação do colégio, faturação, comunicação interna. Coisas mais gerais “ganhámos a esgrima A utilização do <i>Facebook</i> mais focada nos pais e nos educadores, para terem acesso às atividades realizadas no colégio. Comunicam para um público mais adulto e não focado na angariação dos mais novos. Os pais costumam ser ativos. <i>Instagram</i> – <i>target</i> mais jovem, comunicamos de uma forma mais leve e visual
<i>Newsletters</i> internas Reuniões	Para os pais Alinhar com a direção geral e com a direção da escola quinzenal ou mensal, para os objetivos de comunicação de comunicação estejam alinhados (alterações no <i>website</i> , sinalética do colégio que é preciso renovar, parcerias com empresas e protocolos, <i>flyer</i> que é preciso maquetizar e escrever). Casamento entre todas as partes para que a comunicação possa estar alinhada com aquilo que vai produzir, seja um vídeo, seja um <i>post</i> para as redes sociais, o colégio funciona muito bem no que toca à operacionalização e ao veículo da informação geral. O CV está avançado tecnologicamente há muitos anos, <i>Microsoft 365</i> . A entrevistada trabalha no Cais do Sodré e através desta ferramenta sabe tudo o que se passa no colégio e publica nas redes

Reuniões *E-mails* para os pais e secretaria para os pais não intervimos.

Direção geral – direção pedagógica – reunião mensal, quinzenal.

Manuela Carlos e Paula Varanda e comunicação definem o plano anual de comunicação.

Luísa Meira está todas as sextas-feiras no CCV para trabalhar os eixos comunicacionais.

5. Quais as principais ações/medidas de comunicação aplicadas pela organização?

CST: *Newsletter* – mensal, passeios, aulas especiais, é enviado a todos os pais e tudo o que acontece no pré-escolar até ao liceu de mais significativo, mostrar aulas, principalmente durante a pandemia, para mostrar. Redes sociais foram muito usadas. *Youtube* mais nesta fase, para vídeos. Eventos de angariação de fundos – estratégia, convites, convites físicos.

CCV: 2 níveis. Nível comercial – fazemos o lançamento de uma campanha anual de comunicação. A partir de janeiro, o período que abrimos as inscrições, existe um pico crescente e procura dos pais para organizar a vida dos filhos a partir de junho/julho (antes de irem de férias). A partir de janeiro- maio, é o foco de

comunicação, campanha anual de comunicação. Fase comercial, angariação de leads, de contactos para visitarem a escola, para conhecerem o projeto educativo para lançarem um primeiro registo de inscrição, porque há poucas vagas e muita procura, decorre ao mesmo tempo de uma comunicação interna, comunicar aos pais das crianças que já são nossas, que já são alunos do CCV, questionando se querem inscrever, se querem renovar a inscrição, o CCV tem condições especiais. Para garantir o lugar do filho. Janeiro – maio, comunicação exterior aos pais. Campanha pensada em termos de *design*, lançada em janeiro e corre redes sociais, *site*, campanhas pagas na *Google* para estarmos no ranking, *SEO*, para que conseguimos aparecer nas pesquisas. São feitas campanhas específicas para empresas à volta da expo, em zonas de apartamentos que estejam à venda, que pode ser feito através de um postal, através de campanha de *e-mailing*, campanhas para empresas dentro do protocolo.

6. Quais os principais interlocutores com quem comunicava antes da pandemia?

CST: Reitora e vice-reitora. Depois diretores de ciclo. Fotos e textos preciso de falar com os professores. Secretaria também. Preciso de falar com todos os colaboradores. Todos os dias. Planeamento com os de cima e em termos de conteúdo com os professores e alunos.

7. Quais foram os canais de comunicação utilizados por si com a Direção e Docentes o do colégio no período pré-Covid (janeiro-março de 2020)? Qual a frequência (diário, semanal, quinzenal, mensal, trimestral, semestral, anual)? E quais os motivos dessa comunicação?

	Canais de Comunicação	Frequência	Motivos
Docentes	<i>E-mail</i> e presencial (formais e informais)	Diária, mas não com todos	Ao nível pedagógico são decididas estratégias, acontecimentos que irão acontecer. <i>E-mail</i> aos pais estão Aulas – tirar fotos, falar com um aluno para testemunho. Obter conteúdo para as comunicações. Cariz mais prático
	<i>Microsoft Teams</i> (<i>chat</i> ou breves <i>meetings</i>) <i>Whatsapp</i>	Semanal ou até diária sempre que justificasse	Esclarecer atividades e projetos Saber mais informação e âmbito de atividades
Direção	<i>E-mail</i> e presencial (formais e informais)	Diretor de ciclo, reunião mensal Vice-Reitor – reunião semanal, chefe direto Reitor – mensal	Professores, motivos de alterações, agenda Porque é que fazemos, o que é, o que vamos mudar, traçar metas, estratégias Agenda
	<i>Microsoft Teams</i> (<i>meetings</i>) <i>Whatsapp</i>	Semanal ou até diária sempre que justificasse	Pontos de situação Definição de estratégias Planeamento de atividades

8. Considera que a comunicação interna neste período foi eficaz?

CST: Não, sendo só uma pessoa. Comunicação Interna acaba por ser informal. Reitora acaba por enviar algumas informações. A responsável de comunicação acaba por cumprir calendário

CCV: Sim. Apesar de nada substituir o formato presencial, e de ser algo difícil haver momentos totalmente síncronos em atenção e foco, as ferramentas *online* permitem um alcance cada vez maior e obrigaram a uma maior organização e disciplina no trabalho.

Covid-19

Fase de Confinamento (março - junho)

8. Quais as atividades mais afetadas, em termos de comunicação, pela pandemia covid-19 na organização?

CST: Todas as atividades que implicavam presença física, como festas e encontros, no entanto, parece-me que conseguimos contornar a situação: por exemplo, criámos um *blog* do colégio onde partilhamos o tipo de conteúdo que normalmente é visto nas atividades presenciais, como debates, apresentações, encontros. Foi uma ocasião de alargar os horizontes da comunicação. Um *blog* é uma tendência e o colégio não tinha um.

CCV: Preocupação imediata em agregar todo o tipo de perguntas e dúvidas no cenário de antecipação. Muito bem pensado e trabalhado com todos os pontos de comunicação com o colégio (telefone, *site*, mensagem que vamos dizer aos pais). Todas as dúvidas foram mapeadas, FAQs, documento muito interativo, guia para todos os pais, para esclarecer todas as dúvidas. Existia um objetivo muito importante por detrás, agregar e canalizar num só meio físico, para que não houvesse dispersão da informação. Foi muito importante criar este documento e lançar diretamente aos pais. Criação de um documento de antecipação SOS, que respondesse a todas as questões e dúvidas sobre a pandemia. Comunicação Externa tentávamos comunicar que o colégio continuava em funcionamento e que nos conseguíamos adaptar. Conseguir manter o novo normal. Exemplos concretos: *posts* de confinamento em casa, como é que as atividades conseguiam ser adaptadas, com criatividade. O CCV integrava as várias ideias dos pais, exemplo uma professora de artes ensinou a música o hino da alegria, tocava piano. Uma professora de teatro também fez uma peça juntando as ideias de todos. As crianças cantavam, faziam teatro para as câmaras. Procurámos estar presentes e inovar, mesmo que os meios fossem apenas o *Zoom*. Criar o espírito de comunidade. Envolver os encarregados de educação sempre que possível. Procurámos estar mais ativos, pois as pessoas sentiam-se com dificuldade ou com obstáculos. Os pais são muito participativos nas redes sociais. Garantir que no *website* tínhamos as informações para pais, novos pais, as visitas que estavam mais condicionadas, procurámos sempre informar. Não têm conhecimento sobre as relações governamentais, com as novas regras que iam surgindo, existia sempre um trabalho mais contínuo.

9. Quais os principais desafios enfrentados em termos de comunicação durante a pandemia covid-19?

CST: As aulas, a boa aprendizagem e a relação. Os alunos não poderem estar com os amigos, com os professores.

CCV: Pensar, uma manhã inteira para escrever um *post*, ou seja pensar muito bem o que se quer dizer, na percepção que a mensagem irá ter, que impacto nas pessoas que estão em casa, não se pode surgir suscetibilidades, é um universo muito alargado, os pais, alguns, estariam a passar períodos da sua vida bastante difíceis, desde a estabilidade profissional, o estar em casa com os filhos, e continuar a trabalhar, como é que vou apoiar o meu filho. É complicado, por exemplo, uma criança de 2 ou 3 anos ter uma aula por *Zoom*. Na adaptação e no tempo que é preciso pensar o que vamos dizer, qual é o nosso objetivo e também procuramos sempre dar um tom otimista à nossa comunicação, já chegava o cenário negro que enfrentávamos. A direção pedagógica é autónoma com os pais e professores. O departamento de comunicação tem mais a função de comunicação externa e com a direção.

10. Quais as principais medidas/ações/alterações relacionadas com a comunicação que a organização passou a adotar como consequência da pandemia covid-19?

CST: O Colégio começou a dar aulas *online* no dia seguinte ao fecho das escolas. Passou a contar histórias no *Instagram* todos os dias. Passou a ter um *blog* onde a vida criativa e cultural dos alunos e professores podia existir. Passou a ter uma presença ainda mais assídua nas redes sociais, com retratos das aulas, com iniciativas, desafios, jogos, propostas; passou a ter reuniões de pais no *Zoom*; passou a adotar novas didáticas que se adaptam ao *Zoom*; passou a ter professores ainda mais criativos e abertos; professores ainda mais “tecnológicos”. No fundo o que acontecia pré-Covid era que tudo o que era visto nos canais ‘normais’ de comunicação tinha a ver com comunicação per si. Pós-Covid, tudo acontecia, as aulas, iniciativas de professores, comunicações aos pais, comunicações aos alunos, informações sobre propinas, desafios, jogos, leituras, informações sobre calendário, tudo vivia no *e-mail*, no *YouTube*, no *Zoom*, no *Instagram*, no *blog*. Isso representou um desafio grande em termos humanos, de mão de obra, mas também uma grande aventura. Saímos todos – não só eu – mais capazes e centrados no essencial. Ganhámos novas ferramentas (*blog*, maior planeamento da tarefa de comunicação, *etc.*), novas aptidões, novos amigos”

CCV: Um maior cuidado na seleção do que vamos dizer, a manutenção da normalidade do colégio e que tudo continue a funcionar, se bem que em moldes diferentes. Uma preocupação de publicar e de comunicar as áreas que são a base do colégio que representação a sua missão e os seus valores. Os documentos SOS agregadores do que se está a passar, para que os pais não se sentissem desorientados, ou pouco informados. Intensificação do processo de comunicação digital, através da criação de canais, utilização de plataformas e redes sociais (*sharepoint* já existia, plataforma de partilha, atividades realizadas, conteúdos para publicar, *timeline* de todos os ciclos até ao nono ano. Uma das funções é comunicar com todo o colégio). Elaboração de *newsletters* e vídeos específicos sobre a covid-19; reforçar a mensagem governamental e dos registos de saúde, republicamos os vídeos recomendados pela DGS, fizemos campanhas próprias, de cartazes coma as medidas de segurança, sinalética (exterior/interior). A comunicação procurou adaptar-se sempre através das plataformas disponíveis, sejam digitais, sejam elas sinalética seguindo DGS. Tudo é sempre autorizado pela direção. Apoio à realização do trabalho em *home office*, desenvolvendo tutoriais e informativos; Formação, mas não pelo departamento de comunicação. As *newsletters* são sempre aprovadas pela direção, espírito de equipa.

11. Quais os canais de comunicação durante a pandemia covid-19?

CCV: Newsletter formatada com várias rubricas e é sempre um trabalho de equipa, com o intuito de sair uma *newsletter* unificada. A *newsletter* passou a ser semanal, para haver uma maior unificação. Nas redes sociais publicam 3 vezes por semana, *Facebook/Instagram*. Procuramos que a informação privilegiada fosse em canais diretos para quem é membro do colégio. Não procuramos publicar nada que seja informação demasiado confidencial. Não usamos redes sociais para informações mais confidenciais. O *e-mail* para os pais é a Direção que envia. *Webstage* não podemos desenvolver imagens de crianças, programa de videojogos, projetar os trabalhos dos alunos em salas virtuais. Visão máxima do que o CV consegue fazer em termos inovadores e tecnológicos.

12.1 Quais as vantagens e oportunidades vs desvantagens e barreiras dos novos canais utilizados? Pretendem manter após a pandemia?

CCV: Abrir de horizontes. Produzir mais e melhor, utilizar os recursos, mais e melhor. Barreiras do espaço privado, limitações dos professores, de toda a comunidade em adaptar e replicar o ambiente da escola em casa. Uma escola do pré-escolar é difícil replicar em casa todos os materiais. Pensam replicar algumas das medidas para o próximo ano letivo, houve um acréscimo e uma aprendizagem.

12.2 Existiu um acompanhamento para quem tinha dúvidas na utilização?

CST: Sim. Houve formação – dada por uma professora do colégio – em *Zoom*, *Teams* e *Moodle* e também vídeos e conteúdos explicativos (meus) de como fazer bons vídeos de *YouTube*.

CCV: Acompanhamento é sempre preciso, pais.

12.3 Qual o conteúdo de informação em cada um dos canais de comunicação utilizados?

CCV: Redes sociais, as atividades desenvolvidas através de vídeos, fotografias. Atividades realizadas em casa, aproveitar. *Newsletter* informativa – comunicação da direção – informação da direção, semanal 48', *e-mailing* periódico funcional de atualização para que os pais ficassem tranquilos sobre a organização. *Newsletter* mensal – atividades que estão a ser desenvolvidas, meio para os pais, saberem o que os alunos fazem. Tentativa da equipa unida, para que as mensagens fossem claras.

12.4 Qual a periodicidade em cada um dos canais de comunicação?

12.5 Qual o tipo de apoio/acompanhamento disponível? Dentro da organização? Pais?

CST: Os canais mais usados foram as redes sociais (*Instagram*, *Facebook* e *Youtube*), *blog* e *e-mail*. Também o *Zoom*, que também foi usado para comunicar com pais e outros interlocutores e não só para dar aulas. As redes sociais serviram nesta fase, não só para nos posicionarmos e construirmos reputação, mas para dar nota daquilo que continuávamos a fazer apesar da pandemia (a dar boas aulas, a propor atividades...) e também como fórum de atividades culturais (contar histórias, jogos, *Etc*). (o resto penso que está respondido na pergunta anterior)

CCV: Apoio da secretaria, telefone, procedimento, atendimento personalizado para que nada faltasse no que toca à reorganização dos tempos de pandemia, era normal haver insegurança. Direção enviava a *newsletter* semanal aos pais. Antecipação nas dúvidas que pudessem existir.

12. Quais as inovações tecnológicas que foram incorporadas e estão a ser utilizadas pela área de comunicação na organização nas atividades relacionadas com o covid-19? E estão a ser usados para que finalidade?

CST: Utilização de plataformas *online* de aulas a distância, mesas digitalizadoras e outros dispositivos de ajuda ao ensino a distância.

CCV: Utilização massiva, *SharePoint*, programou e sistematizou.

13. Quais foram ou quais estão a ser as principais dificuldades na gestão da comunicação face à pandemia covid-19?

CST: Grandes desafios são momentos de maior incerteza: vai haver aulas *online*? Vai haver presenciais? Vamos pagar propinas completas? *Etc.* estas são as maiores preocupações dos pais. Mas tudo tem sido gerido de uma forma muito ponderada e atenta, com resposta atempada a cada pai e cada mãe. Também a consciência crescente de assuntos potencialmente polémicos ou delicados, quando fazer silêncio e quando publicar.

CCV: Difícil antecipar cenários desconhecidos, difícil de antecipar dúvidas que pudessem surgir, difícil de gerir a parte emocional, não conseguir corresponder às expectativas, estávamos com muitas frentes, ter tido mais tempo para a transmissão de conhecimento interno, uniformização da mensagem. Reuniões de confinamento.

14. A área de comunicação tem desenvolvido ações junto ao público interno para consciencialização das questões envolvidas com a covid-19?

a) Sim

b) Não

Se sim, quais?

CST: *E-mails* internos de consciencialização para a problemática.

CCV: Reuniões como iriam agir de estratégica.

Outra. Qual?

15. Qual a sua satisfação devido a todas as mudanças ocorridas?

CCV: Cumprir. Se tivéssemos tido mais tempo. Gostaria de ter tido mais tempo. As funções ficaram muito assoberbadas.

16. O que é que considera que corre menos bem no que toca à comunicação dentro da organização? O que gostaria de ver melhorado?

CST: Muita da comunicação interna é informal e sem canais próprios. Quando esses canais falham, pode acontecer que a mensagem não passe, passe errada ou incompleta. Sistematizar mais os canais e agentes de comunicação interna e aumentar a frequência com que é feita. O departamento de comunicação, sendo composto por apenas uma pessoa, ocupa-se mais da comunicação externa, não restando disponibilidade para planear e implementar ações de comunicação interna.

CCV: A constante alteração de regras governamentais e a alteração de procedimentos a vários níveis de ensino. Trabalhar a informação, ler, sintetizar. Sincronizar e standardização em formato *friendly* para pais. Maior de poder concisão para que não haja desinformação.

17. Que meios/medidas de comunicação sugere?

CST: Sempre o mesmo canal e agente a comunicar / atividades de *teambuilding* mais sistematizadas / dar conta do que se está a fazer nos vários ciclos/departamentos / dar conta do que se está a fazer junto dos pais de uma forma mais sistemática e consistente / aniversários.

CCV: Um só meio, evitar a dispersão de meios.

19. Quais os principais interlocutores com quem comunicava durante a pandemia?

CST: Reitora e Vice-Reitora, principalmente com a Reitora. Fazermos coisas práticas.

18. Quais foram os canais de comunicação utilizados por si com a Direção e Docentes o do colégio no período de confinamento (março-junho de 2020)? Qual a frequência (diário, semanal, quinzenal, mensal, trimestral, semestral, anual)? E quais os motivos dessa comunicação?

	Canais de Comunicação	Frequência	Motivos
Docentes	Mensagem (telefone) <i>e-mail</i>	Diária	Chegar aos pais com conteúdo pertinente, no tempo e verdadeiro
	<i>Microsoft Teams (chat ou breves meetings)</i> <i>What's app</i>	Semanal ou até diária sempre que justificasse	Esclarecer atividades e projetos Saber mais informação e âmbito de atividades
Direção	Mensagem (telefone) <i>e-mail</i> Zoom	Quase diária, semanal. Principalmente com a Reitora	O responsável de com é o veículo para mostrar o que estava a ser feito
	<i>Microsoft Teams (meetings)</i> <i>What's app</i>	Semanal ou até quase diária sempre que justificasse	Pontos de situação Definição de estratégias Planeamento de atividades

CST: Reagir, manter os pais no colégio. *E-mail*, circulares – mostrar o que estava a ser feito, as aulas, fotografias das aulas. Planear o futuro ficou para depois

21. Existiu formação para quem tinha dúvidas na utilização dos canais de comunicação durante o confinamento?

CCV: Creio que apenas os tutoriais, mais dirigidos aos alunos. (o Professor Pedro Beato poderá ser mais preciso nesta resposta)

22. Sentiu-se apoiado e esclarecido durante esta fase?

CST: Sim

CCV: Sim.

23. Quais foram os principais aspetos positivos em termos de comunicação interna durante esta fase?

CST: Reitora foi a porta-voz para tudo. Foi bom concentrar numa só pessoa. Evitar rumores. Muito disponível a toda a hora, para os professores, para os pais. Informação muito pronta

CCV: Melhor organização e sincronia.

24. Quais foram os pontos que poderiam ser melhorados em termos de comunicação interna?

CST: Maior formalização para este efeito. Quem recebe, para quem, para onde vai.

CCV: Não tenho sugestões pois a experiência foi positiva.

25. Considera que a comunicação interna neste período foi eficaz?

CST: Sim. Todas as semanas sentavam-se todos e falavam sobre tudo o que se estava a passar.

CCV: Sim.

Covid-19

Fase de Regresso às aulas (setembro)

26. Quais as principais mudanças no regresso às aulas (setembro)?

CST: Quando voltámos (e desde que voltámos) os pais deixaram de poder entrar no colégio. Assim, aquilo que comunicamos, passou a ter uma importância ainda maior. Em tempos de incerteza, é preciso assegurar que tudo está como antes, que as aulas estão a ser dadas, que os alunos estão em segurança, que aquilo que é a nossa missão está a ser cumprido e também que a relação colégio-pais continua a ser cuidada. Já não é possível entrar, ficar à conversa, ir às salas dos alunos, entrar nos recreios; tudo isso gera incertezas e desconfianças que é preciso gerir através de uma comunicação regular e eficaz. As redes sociais tiveram uma importância primordial neste aspeto, mas também uma comunicação através de *e-mail* clara foi crucial. Internamente, os professores perceberam que é possível continuar a dar aulas mesmo sem um colégio físico. Ganharam “respeito” pelas tecnologias e pelas redes sociais e plataformas digitais que nos permitiram a todos estar ligados, sem estar isolados e fazer companhia aos nossos alunos.

CCV: Sinalética, garantir todos os cuidados, comunicar a parte das emoções. A partir do 2º ciclo já não se podem abraçar.

27. Novas tecnologias utilizadas para além das mencionadas anteriormente?

CCV: Não.

28. Quais foram os canais de comunicação utilizados por si com a Direção e Docentes o do colégio no período de regresso às aulas (setembro-dezembro de 2020)? Qual a frequência (diário, semanal, quinzenal, mensal, trimestral, semestral, anual)? E quais os motivos dessa comunicação?

	Canais de Comunicação	Frequência	Motivos
Docentes	Igual ao antes		
	Igual à fase antes de pandemia	<i>Idem</i>	<i>Idem</i>

Direção	Zoom, telefone, <i>Whatsapp</i> (fotos)	Foi crescendo em todas as fases	
	Igual à fase antes de pandemia	<i>Idem</i>	<i>Idem</i>

CST: O responsável de comunicação faz tudo de modo mais intenso.

29. Considera que a comunicação interna neste período foi eficaz?

CST: Sim, mas falta uma pessoa responsável

CCV: Sim

30. Quais as mudanças que deveriam ocorrer na área de comunicação depois da crise covid-19?

CST: Saber o que se pode fazer com os docentes, não docentes. Sistematização da comunicação interna. Aniversários, Natal, haver um *e-mail*. Devia haver uma articulação com o departamento de RH. Devia haver esse departamento. Uma maior consciência do peso do *online* – tanto em termos de plataformas de ensino, de vendas, *etc*, como de comunicação. O *online* já tinha obviamente um grande peso na comunicação, mas era tida em alguns setores como entretenimento ou como um meio menor. Com a pandemia, ficou claro que não só é um “assunto sério” e um meio de comunicação válido, como é possível aprender a gerir facilmente e com custos reduzidos e que é preciso “profissionalizá-la”. Ainda vamos ver, em termos de novas soluções, aplicações, profissões e negócios, os resultados e os efeitos de estarmos todos ligados 24 horas por dia. Também a forma como comunicamos está a mudar: a comunicação entre colegas e chefias está menos formal, usamos mais a tecnologia, uma reunião já não tem que ser presencial, uma jornada de trabalho não tem que ser no escritório; a comunicação das marcas também está mais próxima, mais espontânea e informal (as *lives*...); as pessoas procuram cada vez mais autenticidade e ligações genuínas.

CCV: Melhor definição do canal mais eficaz, embora saiba que é difícil todos usarem o mesmo pela questão das idades. A Escola internamente usa o Office 365 e muitas ferramentas (*Sharepoint*, por exemplo) para gestão e partilha interna. Mas esta ferramenta torna-se impraticável de ser usada para o exterior dadas as permissões e acessos, bem como a menor probabilidade de todos os pais e alunos saberem “gerir”. De modo que, dada a maior familiaridade com o Microsoft *Teams* – por parte dos alunos, o Colégio optou por partilhar através desta ferramenta de uso diário os conteúdos para os pais, pois estes podem aceder via canal da turma (criado para o efeito das aulas). Por outro lado, no caso da creche e pré-escolar, a opção teve de passar pela utilização do *Child Diary*, em razão da personalização para as crianças em idades pré-escolar.

Informação Extra

Grupo de Educação, ETIC (escola privada), fundadora Manuela Carlos há 30 anos. Escola que procurava trabalhar cursos práticos e técnicos de um/dois anos. Pessoas candidatavam-se a partir do 12ºano. Depois formou em 1993 a EPI, escola profissional de imagem, 10º-12ºano, em parceria com o Ministério da Educação. A fundadora sentiu a necessidade de abrir um colégio com a missão e visão de educação para Portugal, formar jovens e crianças com espírito de criatividade e autonomia que pudessem integrar as artes

no ensino dito normal/curricular. Analisou o mercado, foi à procura e encontrou o colégio Verde que existia desde os anos 60, colégio pequeno em Moscavide. Manuela Carlos, adquiriu o colégio há 14 anos, dando uma nova imagem, mantendo o nome e respeito pela tradição e história, mas projetando para o projeto educativo com futuro, com espírito e missão mencionados anteriormente. Integrou no grupo ETIC o colégio CV, há 14 anos, com novas instalações, com um novo modernismo, e capaz de acompanhar o ciclo desde os 3 meses até ao nono ano, para que os pais ou alunos conseguiram perceber, quando entram no colégio, que existe um percurso educativo que é homogéneo, com os vínculos de criatividade, liberdade, autonomia para formar pessoas mais mentes abertas, mais mundo no que toca à criatividade.

Luísa Meira, colabora na área de comunicação para as três marcas. As três escolas têm organização autónoma, mas têm serviços partilhados, como a comunicação. A função de comunicação e marketing é apoiar tudo que é suporte de comunicação, quer seja visual, escrito, *web etc.* Toda a comunicação que sai para as redes sociais e estar em paralelo e em harmonia com as diferentes direções pedagógicas, para fazer ecoar a imagem das três. Fazemos muita coisa, tal como nestes períodos complicados, no qual se insere o presente estudo.

A ETIC nasce de uma visão idealizada por Manuela Carlos em 1991, resultado de um percurso profissional rico e diversificado que passou pelas Artes Performativas e pela Cultura – Cinema, Teatro e Televisão. A sua vocação humanista, a sua visão e sentido prático, a par da sua entrega afetiva e apaixonada, criaram o projeto educativo que viria a ser o pilar da formação do Grupo de Educação ETIC.

Em 1993, fundou a 1.ª Escola Profissional focada no ensino de cursos para as Indústrias Criativas em Portugal. Os cursos da EPI inserem-se na oferta de Cursos Profissionais do Ministério da Educação e conferem um Diploma de Certificação Profissional – Nível 4.

Já em 2004, o Grupo de Educação ETIC adquiriu o colégio Cesário Verde, que integra uma Creche, Educação Pré-Escolar e ainda o 1º, 2º e 3º ciclos e distingue-se pelo seu projeto de ensino inovador, através da valorização das artes no desenvolvimento e aprendizagem da criança e do adolescente.

Mais de 500 alunos são chamados a ver, ouvir, questionar, imaginar, resolver, projetar e executar num quotidiano que estimula a curiosidade e a imaginação.

Apêndice XVI. Transcrição da entrevista ao departamento/responsável de informática

(Transcrições das Principais Partes)²⁵

DESAFIOS À COMUNICAÇÃO INTERNA EM ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS DURANTE A PANDEMIA COVID-19 – ESTUDO CASO DE DOIS COLÉGIOS PRIVADOS EM LISBOA

Nome da organização:

Perfil

1. Sexo:

1. Feminino
2. Masculino

Data de Nascimento:

CST: 24 ago1966

2. Há quanto tempo trabalha nesta organização?

CST: 6 anos

Formação Académica:

CST: Ensino Secundário

CCV: Professor de Educação Física. Licenciatura em Educação Física e Desporto, na Universidade Lusófona.

Janeiro-março 2020

1. Quais os principais interlocutores com quem comunicava antes da pandemia?

CST: O objetivo da informática é manter a infraestrutura do colégio e dar apoio aos professores.

CCV: Alunos e pais. Todos se ajudavam uns aos outros. Antes da pandemia era o básico. Não existiam as plataformas *online*.

2. Quais foram os canais de comunicação utilizados por si com a Direção e Docentes o do colégio no período pré-Covid (janeiro-março de 2020)? Qual a frequência (diário, semanal, quinzenal, mensal, trimestral, semestral, anual)? E quais os motivos dessa comunicação?

²⁵ Cor azul – respostas da Reitora do colégio São Tomás (CST); Cor verde – respostas da Diretora do Colégio Cesário Verde (CCV)

	Canais de Comunicação	Frequência	Motivos
Docentes	Pessoal, <i>e-mail</i> ou telefone	Não existe	Quando precisam de apoio ou uma necessidade
	<i>E-mail</i> , Oral	Pouca	Dúvidas que pudessem surgir das plataformas. Dúvidas na grelha de avaliação e pouco com os alunos
Direção	<i>E-mail</i>	Pouca	Partilha de informações

4. Considera que a comunicação interna neste período foi eficaz?

CCV: Sim, para aquilo que precisávamos.

Covid-19

Fase de confinamento (março-junho)

5. Quais os principais desafios enfrentados pelo departamento durante a pandemia covid-19?

CST- Munir o corpo docente das ferramentas necessárias para continuar a ensinar a partir casa e garantir que, dentro dos colégios, não existem constrangimentos no crescente número de chamadas de vídeo existentes em simultâneo.

6. Quais as principais medidas/ações relacionadas em que o departamento/responsável passou a adotar como consequência da pandemia covid-19?

CST: Ativamos as plataformas necessárias para dar suporte ao ensino a distância e aumentamos a largura de banda para acesso à Internet nos colégios.

CCV: Começar a fazer tutoriais explicativos para pais e professores. A direção enviava através do *e-mail* institucional, para os pais. O professor entrevistado enviava para os professores.

7. O que é que considera que corre menos bem no que toca aos meios de comunicação utilizados dentro da organização?

CST: O que correu menos bem foi, com certeza, a dificuldade, por desconhecimento, em tirar partido dos novos canais de comunicação que passaram a estar à disposição.

CCV: O facto de não conhecerem bem a ferramenta *Teams*, porque não a utilizavam. O processo de criar convidados (alunos), a extensão do *e-mail*, para a ferramenta *Teams* demorou alguns dias, foi criado pelos informáticos da empresa mãe. (alunoscv.pt) No *Teams* é preciso pertencer a uma organização para aceder.

8. Quais as sugestões de melhoria?

CST: Formação.

CCV: Questão dos *e-mails*. Professores continuarem a trabalhar no *Teams*, mesmo presencialmente, enviarem tarefas para os alunos, para não perderem o hábito. Acompanhar a evolução da ferramenta.

9. Foi dada formação aos restantes colaboradores relativamente às ferramentas utilizadas?

CST: Foi dada alguma formação individualmente e foram também disponibilizados alguns guias de utilização.

CCV: Formação dada na altura, iam comunicando, não foi feita antecipadamente. É dada agora aos novos professores que entram (a partir de setembro). A formação deve ser dada antes do início do ano letivo. É dado sempre o acompanhamento. Relativamente aos alunos, eram os professores que ajudavam.

19. Foi dado apoio técnico aos colaboradores para aquisição de equipamentos relativamente a aulas *online*? Docentes? Alunos? Pais?

CST: A grande maioria dos Docentes tem computador atribuído pelo Colégio, os que não têm e necessitaram, requisitaram e o Colégio disponibilizou. Para os Alunos e Pais, foi criado um processo chamado “Campanha iPad” em que as empresas ou particulares cederam temporariamente equipamentos aos alunos que deles necessitaram.

CCV: Os pais é que adquiriram. O colégio fez aquisição de câmaras, colunas para todas as salas. Existe uma sala para os alunos que ficam de quarentena. É criado um horário específico, para os alunos que ficam nessa situação. Nas salas existe um metro de distância entre os alunos.

20. Correu bem? O que é que poderia ter sido melhorado?

CST: Internamente, o processo para os professores correu bem. A Campanha *iPad*, que não foi gerida pela Informática, também correu bem, embora não tenha pormenores, foi um processo em que o Colégio era apenas intermediário e facilitador.

CCV: *Teams*, foi a maior dificuldade. Mas no geral tudo correu bem, não existiram muitas dificuldades. Surpreendido com algumas dificuldades ferramentas tecnológicas, os alunos usavam principalmente para lazer. *Teams* diferente nos diversos dispositivos *Apple*, *Microsoft*.

21. Quais os principais interlocutores com quem comunicava durante a pandemia?

CST: Não houve grande diferença, apenas o meio é que mudou. Deixou de ser possível ser presencial. Ultrapassou o *plafond*.

CCV: Papel mais ativo com alunos e professores.

13. Quais foram os canais de comunicação utilizados por si com a Direção e Docentes o do colégio no período de confinamento (março-junho de 2020)? Qual a frequência (diário, semanal, quinzenal, mensal, trimestral, semestral, anual)? E quais os motivos dessa comunicação?

	Canais de Comunicação	Frequência	Motivos
Docentes	<i>Teams</i> , telemóvel, <i>e-mail</i>	Todos os dias	Dúvidas relacionadas com o <i>Teams</i>
Direção	<i>Teams</i> e <i>e-mail</i>	Todos os dias	Organização do ensino a distância

14. O colégio desenvolveu ações junto dos colaboradores não docentes para consciencialização das questões envolvidas com o covid-19, no período março a junho de 2020? Se sim, quais?

CST: Explicar as ferramentas, deu a formação.

CCV: Não tive nada.

15. Sentiu-se apoiado e esclarecido durante esta fase?

CST: Sim.

CCV: Sim.

16. Quais foram os principais aspetos positivos em termos de comunicação interna durante esta fase?

CST: Dados, infraestrutura de rede é o que é para mim, comunicação.

CCV: Facto de estarem todos disponíveis.

17. Quais foram os pontos que poderiam ser melhorados em termos de comunicação interna?

CST: Não tenho nada a acrescentar.

18. Considera que a comunicação interna neste período foi eficaz?

CST: Sim.

CCV: Sim foi.

Fase de Regresso às aulas (setembro)

19. Quais as principais mudanças no regresso às aulas (setembro)?

20. Novas tecnologias utilizadas para além das mencionadas anteriormente?

21. Quais foram os canais de comunicação utilizados por si com a Direção e Docentes do colégio no período de regresso às aulas (setembro-dezembro de 2020)? Qual a frequência (diário, semanal, quinzenal, mensal, trimestral, semestral, anual)? E quais os motivos dessa comunicação?

CST: Zoom e Teams

	Canais de Comunicação	Frequência	Motivos
Docentes	Teams e cara a cara	Pouca	Esclarecimento de dúvidas e tirar mais rendimento da plataforma
Direção	Presencial	Diário	Dúvidas que pudessem surgir, plano de contingência

22. Considera que a comunicação interna neste período foi eficaz?

CST: Sim.

CCV: Sim.

23. Quais as mudanças que deveriam ocorrer na área de comunicação depois da crise covid-19?

CCV: Alunos e Professores– devem utilizar mais a plataforma *Teams*, mesmo havendo ensino presencial

Informação Extra

CCV: Existe algum departamento de Informática? Não existe departamento de informática. O colégio faz parte de um grupo, e costumam vir colaboradores externos, que fazem parte da EPI, e tratam principalmente de questões relacionadas com hardware. No ano passado, o colégio tinha um professor de TIC, este ano TIC é dado por entidade externa ao colégio. Relativamente ao apoio técnico, o professor entrevistado, bem como outra professora do colégio, ficaram responsáveis por dar apoio informático, principalmente de *software*, a professores e alguns professores novos que entraram, alunos e encarregados de educação. Existiu muita troca de mensagens com os encarregados de educação, sobre questões do *Teams*, sobre a sua funcionalidade principalmente. Excel também. Há duas semanas saiu a professora que auxiliava, agora é apenas o professor entrevistado responsável por todo o colégio. O ensino a distância foi complicado, na fase inicial principalmente porque não tinham conhecimento da plataforma *Teams*. Foi criar, conhecer, explorar, errar, trocar tutoriais entre colegas, para conhecer ao máximo a funcionalidade da ferramenta. Hoje em dia a maioria já sabe, domina, apesar de agora o *Teams* ter tido uma evolução muito grande mesmo, e está constantemente a mudar alguns nomes, por exemplo antigamente existia um botão designado “tarefas” e agora é “trabalhos, mas na transição, teve outro nome. O *Teams* está a fazer uma adaptação às escolas. No início só se conseguiam ver 4 caras de alunos, e agora já se conseguem ver 20 alunos ao mesmo tempo. A Microsoft tem feito um trabalho muito bom. O *Zoom* comparativamente ao *Teams* é superior, tem mais imagens. Era complicado conseguir controlar os alunos. Não ligavam a câmara por uma questão de direitos de imagens, não havia problema os alunos não ligarem as câmaras enquanto as aulas eram gravadas. As aulas também eram gravadas, para caso alguns alunos não pudessem assistir. Era pedido aos alunos para ligarem as câmaras quando as aulas já não estavam a ser gravadas. Sendo essa uma das dificuldades, os alunos ligarem as câmaras. Por exemplo, nas aulas de educação física, era necessário ter as câmaras ligadas, para o professor ver o que os alunos estavam a fazer, foi difícil dar a aula sem as câmaras ligadas, sem ter *feedback* do outro lado “trabalhar para uma parede pensando que do outro lado alguém poderá estar a fazer”. Difícil encontrar motivação para os professores, se do outro lado ninguém estiver a fazer. Foi mais difícil os alunos mais velhos ligarem as câmaras comparativamente aos mais novos. Tinham vergonha, não se sentiam confortáveis “não estou penteado” ou sentir que poderiam ser gozados pelos outros. Os alunos do 8ºano foi muito difícil ligarem as câmaras. Os alunos do 1.º ciclo sentiam-se mais à vontade, mais independentes. O professor deu o exemplo das filhas, que estão no 1.ºano, dizendo que evoluíram bastante em termos informáticos “pai vai-te embora, que não preciso da tua ajuda” (*e-mail*, password, explorar o *Teams* facilmente, não tiveram grandes dificuldades). No 1.ºciclo o professor sentiu uma facilidade tremenda com o *Teams*. Os alunos trocavam mensagens, por grupos, dentro da turma. Exploraram muito a ferramenta, mais do que os mais velhos. O *Teams* era mais usado pela escola porque a já tinha o Microsoft 365 instalado. O *Zoom* teriam que pagar uma licença.

Apêndice XVII. Pedido de consentimento aos encarregados de educação

Título do Estudo: DESAFIOS À COMUNICAÇÃO INTERNA EM ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS DURANTE A PANDEMIA COVID-19 – ESTUDO DE CASO DE DOIS COLÉGIOS PRIVADOS EM LISBOA

Investigador: Inês Vazão Miguel

Orientador(a) e Universidade: Patrícia Dias, Universidade Católica Portuguesa

Este é um formulário de consentimento para participação num estudo.

O presente estudo tem como objetivo perceber se, numa situação de mudança, em concreto a pandemia Covid-19, as organizações educativas foram capazes de se adaptar e de manter uma boa comunicação com os seus *stakeholders* e verificar se houve alterações relativamente ao cenário pré-pandemia.

A sua participação é voluntária. Pode conversar sobre o estudo com os seus amigos e familiares e fazer perguntas antes de assinar a sua participação no estudo. Mesmo depois de assinar este documento, pode retirar sua participação a qualquer momento, sem qualquer justificação.

O presente estudo é conduzido através de um link, basta ter acesso à Internet.

O seu nome não será partilhado com ninguém e qualquer informação que fornecer durante esta visita *online* será mantida em sigilo. Este estudo apenas irá ser estudado por uma investigadora.

Assinar consentimento

Concordo em participar neste estudo. Receberei uma cópia deste documento.

Data

Assinatura do Encarregado de Educação

O nome em letras maiúsculas

Investigador

Data

Assinatura da pessoa que recebe o consentimento

Nome da pessoa que recebeu o consentimento em
letras maiúsculas

Apêndice XVIII. Termo de consentimento para participação de crianças em estudo

Título do Estudo: DESAFIOS À COMUNICAÇÃO INTERNA EM ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS DURANTE A PANDEMIA COVID-19 – ESTUDO DE CASO DE DOIS COLÉGIOS PRIVADOS EM LISBOA

Investigador: Inês Vazão Miguel

Orientador(a) e Universidade: Patrícia Dias e José Lagarto, Universidade Católica Portuguesa

Este formulário solicita a permissão dos pais/encarregados de educação para participação dos filhos num estudo. Contém informações importantes sobre o estudo e o que pode esperar caso autorize o seu(s) filho(s) a participar. A participação do seu(s) filho(s) é voluntária. Mesmo que dê o seu consentimento, se a criança manifestar vontade de não participar, a qualquer momento, essa vontade será respeitada.

Por favor, considere estas informações com cuidado. É desejável que, de acordo com sua maturidade, as crianças possam receber essas informações de maneira adequada. Sinta-se à vontade para discutir o estudo com seus amigos e familiares e fazer perguntas antes de tomar a sua decisão de permitir ou não que o(s) seu(s) filho(s) participe(m). Se decidir permitir que o(s) seu(s) filho(s) participe(m), deve assinar este formulário.

Objetivo:

No âmbito do Doutoramento em Ciências da Comunicação solicitamos, que o(a) senhor(a) e o seu filho (a) participem no seguinte estudo.

O objetivo do presente estudo é perceber se, numa situação de mudança, concretamente a pandemia covid-19, as organizações educativas foram capazes de se adaptar e de manter uma boa comunicação com os seus *stakeholders* e verificar se houve alterações relativamente ao cenário pré-pandemia. Os resultados deste estudo poderão ajudar a comunidade científica, profissionais de educação e famílias, evidenciando oportunidades e barreiras à comunicação em contexto de mudança devido à pandemia covid-19.

Este estudo irá analisar dois colégios privados em Lisboa e envolverá um conjunto de professores e colaboradores destas organizações educativas, crianças e pais/encarregados de educação.

Duração:

A recolha de dados ocorrerá no ano letivo 2020/21. Prevê-se que um relatório sobre essa pesquisa exploratória esteja disponível no final de 2021.

Riscos e Benefícios:

Não há possíveis danos físicos, sociais, económicos, psicológicos ou legais previstos neste estudo. As famílias beneficiarão da discussão de modo a contribuir numa fase de mudança. As famílias participantes serão convidadas a fazer perguntas. No final do estudo, será fornecido um breve relatório a cada família, incluindo a resposta para suas possíveis perguntas.

Confidencialidade:

O anonimato irá ser mantido no presente estudo. As informações irão ser usadas apenas para fins de investigação, no âmbito da tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação.

Após a recolha de dados, as informações serão analisadas e a confidencialidade será mantida. Todas as gravações adquiridas serão armazenadas criptografadas num repositório temporário da Universidade pelo tempo necessário para produzir uma versão transcrita em anonimato com as observações mais relevantes. Assim que a transcrição estiver disponível, as gravações serão excluídas permanentemente. Durante todo o estudo, todos os dados pessoais recolhidos serão armazenados com medidas de segurança e proteção apropriadas.

Direitos de Participação:

Se optar por participar no estudo, poderá interromper a participação a qualquer momento, sem penalidade ou perda de benefícios. Ao assinar este formulário, não renuncia a nenhum direito legal pessoal que possa ter como participante deste estudo.

Contactos e Questões:

Este formulário constitui uma carta de consentimento informado, mas também um pedido de colaboração e desenvolvimento colaborativo de conhecimento do campo. Portanto, se tiver alguma dúvida, comentário, preocupação ou reclamação sobre o estudo, não hesite em contactar inesvazaomiguel@gmail.com.

Assinando o formulário de consentimento informado

Li (ou alguém me leu) o presente formulário e estou consciente de que fui convidado a participar no presente estudo. Tive a oportunidade de fazer perguntas necessárias, de forma a ficar esclarecido. De modo voluntário concordo em participar neste estudo e autorizo também a participação do meu educando(a). Não estou a renunciar a nenhum direito legal ao assinar este formulário. Receberei uma cópia deste formulário.

Nome

Assinatura

Data

Investigador/Orientador

Foi explicado o objetivo do estudo antes de recolher as assinaturas. Não há espaços em branco neste documento. Uma cópia deste formulário foi entregue ao participante.

Nome impresso da pessoa que obtém o consentimento

Assinatura da pessoa que obtém o consentimento

Data

Apêndice XIX. Questionário aos encarregados de educação

No âmbito de uma investigação do programa de Doutoramento em Ciências da Comunicação, da Universidade Católica Portuguesa, com o título “Desafios à Comunicação Interna em Organizações Educativas em tempos de pandemia covid-19”, vimos por este meio solicitar a sua colaboração para o presente estudo. Informamos que todos os dados recolhidos se destinam a desenvolver a investigação, não sendo disponibilizados a terceiros. O anonimato e a confidencialidade serão mantidos na publicação dos resultados.

O tempo estimado é de 15 minutos. No caso de ter questões ou comentários, por favor contactar Inês Miguel - s-ivmiguel@ucp.pt

Agradecemos desde já a sua colaboração.

- Fui informado sobre o estudo e aceito voluntariamente participar (1)

O questionário que se segue, foca-se essencialmente nas diferentes abordagens e canais de comunicação utilizados no colégio, nos distintos momentos da pandemia no ano de 2020.

Por favor, considere em cada uma das secções o período específico em análise:

- **Pré-covid: janeiro a março de 2020**
- **Primeiro confinamento: março a junho de 2020**
- **Regresso às aulas: setembro a dezembro de 2020**

COMUNICAÇÃO INTERNA do colégio - Antes da Pandemia Covid-19 - Período Pré-Covid de janeiro a março 2020

Q1 Quais foram os interlocutores principais do colégio com quem comunicava antes da pandemia?

- Órgãos de Direção (Direção do colégio e ou Direção Pedagógica/1º ciclo)
- Docente titular de turma
- Responsável de Comunicação
- Responsável de Informática
- Secretaria
- Outro. Qual? _____

Q2 Quais foram os canais de comunicação utilizados por si com a Direção do colégio no período pré-Covid (janeiro-março de 2020)? (Pode selecionar mais do que uma opção)

Direção
Reuniões/Encontros presenciais
Reuniões/Encontros através de plataformas (<i>Microsoft Teams, Zoom, Google, Meetings, etc</i>)
<i>E-mail</i>
Redes Sociais (p.e. <i>Facebook</i>)
Telefone (Mensagens de Texto ou chamada)
<i>Instant Messaging</i> (p.e. <i>Whatsapp</i>)
Encontros informais (conversas de corredor)
Outro. Qual?

Q3 Para cada canal de comunicação selecionado na questão anterior, indique a periodicidade do seu uso com a Direção do colégio (janeiro-março de 2020).

	Diário	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
Reuniões/Encontros presenciais							
Reuniões/Encontros através de plataformas (<i>Microsoft Teams, Zoom, Google, Meetings, etc</i>)							
<i>E-mail</i>							
Redes Sociais (p.e. <i>Facebook</i>)							
Telefone (Mensagens de Texto ou chamada)							
<i>Instant Messaging</i> (p.e. <i>Whatsapp</i>)							
Encontros informais (conversas de corredor)							
Outro. Qual?							

Q4 Indique para cada canal selecionado, o(s) motivo(s) dessa comunicação com a Direção do colégio (janeiro-março de 2020).

	Trabalhos de Casa	Avaliações	Funcionamento da aula	Funcionamento do colégio	Eventos	Outro
Reuniões/Encontros presenciais						
Reuniões/Encontros através de plataformas						
<i>E-mail</i>						
Redes Sociais (p.e. <i>Facebook</i>)						
Telefone (Mensagens de Texto ou chamada)						
<i>Instant Messaging</i> (p.e. <i>Whatsapp</i>)						
Encontros informais (conversas de corredor)						
Outro. Qual? (x6)						

Q4.1 Caso tenha selecionado a opção "Outro" no(s) motivo(s), especifique. _____

Q5. Quais foram os canais de comunicação utilizados por si com os Docentes do colégio no período pré-Covid (janeiro-março de 2020)? (Pode selecionar mais do que uma opção)

	Docentes
Reuniões/Encontros presenciais	
Reuniões/Encontros através de plataformas (<i>Microsoft Teams, Zoom, Google, Meetings, etc</i>)	
<i>E-mail</i>	
Redes Sociais (p.e. <i>Facebook</i>)	
Telefone (Mensagens de Texto ou chamada)	
<i>Instant Messaging</i> (p.e. <i>Whatsapp</i>)	
Encontros informais (conversas de corredor)	
Outro. Qual?	

Q6 Para cada canal de comunicação selecionado na questão anterior, indique a periodicidade do seu uso com os Docentes do colégio (janeiro-março de 2020).

	Diário	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
Reuniões/Encontros presenciais							
Reuniões/Encontros através de plataformas (<i>Teams, Zoom, Google, Meetings, etc</i>)							
<i>E-mail</i>							
Redes Sociais (p.e. <i>Facebook</i>)							
Telefone (Mensagens de Texto ou chamada)							
<i>Instant Messaging</i> (p.e. <i>Whatsapp</i>)							
Encontros informais (conversas de corredor)							
Outro. Qual?							

Q7 Indique para cada canal selecionado, o(s) motivo(s) dessa comunicação com os Docentes do colégio (janeiro-março de 2020).

	Trabalhos de Casa	Avaliações	Funcionamento da aula (p.e. conduta, materiais necessários)	Funcionamento do colégio (p.e. dress code, horário de funcionamento, alimentação, etc)	Eventos (épocas festivas, visitas de estudo, etc)	Outro
Reuniões/Encontros presenciais						
Reuniões/Encontros através de plataformas						
<i>E-mail</i>						
Redes Sociais						
Telefone						
<i>Instant Messaging</i>						
Encontros informais						
Outro. Qual?						

Q7.1 Caso tenha selecionado a opção "Outro" no(s) motivo(s), especifique. _____

Q8 Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações (sendo 1- Discordo Totalmente e 5- Concordo Totalmente), continuando a frase "A comunicação entre o colégio e os Encarregados de Educação na fase antes da pandemia (janeiro-março 2020) ...":

	1	2	3	4	5	Não Sei
de um modo geral era eficaz						
utilizava canais formais de comunicação						
potenciava <i>feedback</i>						
proporcionava boas relações, colaboração e coesão						
potenciava a fluidez e qualidade da informação						
transmitia confiança e cooperação						

COMUNICAÇÃO INTERNA do colégio - Pandemia Covid-19 - Fase de Confinamento (março-junho 2020)

Q9 Quais foram os interlocutores principais do colégio com quem comunicava durante a fase de confinamento (março-junho 2020)?

Orgãos de Direção (Direção do colégio e ou Direção Pedagógica/1ºciclo)

Docente titular de turma

Responsável de comunicação

Responsável de informática

Secretaria

Outro. Qual? _____

Q10 O colégio desenvolveu ações junto dos encarregados de educação para consciencialização das questões envolvidas com o covid-19, no período março a junho de 2020?

Sim __

Não __

Q11 Quais? (Pode indicar mais do que uma ação)

Envio de *e-mails*

Divulgação na página *online* do colégio ou Redes Sociais

Afixação de cartazes, *outdoors*, transmissão de vídeos

Formações/sessão de esclarecimento

Outras. Quais? _____

Q12 Quais foram os canais de comunicação utilizados por si com a Direção do colégio no período (março-junho de 2020)? (Pode selecionar mais do que uma opção)

Direção
Reuniões/Encontros presenciais
Reuniões/Encontros através de plataformas (<i>Microsoft Teams, Zoom, Google, Meetings, etc</i>)
<i>E-mail</i>
Redes Sociais (p.e. <i>Facebook</i>)
Telefone (Mensagens de Texto ou chamada)
<i>Instant Messaging</i> (p.e. <i>Whatsapp</i>)
Encontros informais (conversas de corredor)
Outro. Qual?

Q13 Para cada canal de comunicação selecionado na questão anterior, indique a periodicidade do seu uso com a Direção do colégio (março-junho de 2020).

	Diário	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral
Reuniões/Encontros presenciais					
Reuniões/Encontros através de plataformas (<i>Microsoft Teams, Zoom, Google, Meetings, etc</i>)					
<i>E-mail</i>					
Redes Sociais (p.e. <i>Facebook</i>)					
Telefone (Mensagens de Texto ou chamada)					
<i>Instant Messaging</i> (p.e. <i>Whatsapp</i>)					
Encontros informais (conversas de corredor)					
Outro. Qual?					

Q14 Indique para cada canal selecionado, o(s) motivo(s) dessa comunicação com a Direção do colégio (março-junho de 2020).

Trabalhos de Casa	Avaliações	Funcionamento da aula (p.e. conduta, materiais necessários, etc)	Funcionamento do colégio (p.e. dress code, horário de funcionamento, alimentação)	Eventos (épocas festivas, visitas de estudo)	Outro
Reuniões/Encontros presenciais Reuniões/Encontros através de plataformas (<i>Microsoft Teams, Zoom, Google, Meetings, etc</i>) E-mail Redes Sociais (p.e. <i>Facebook</i>) Telefone (Mensagens de Texto ou chamada) Instant Messaging (p.e. <i>Whatsapp</i>) Encontros informais (conversas de corredor) Outro. Qual?					

Q14.1 Caso tenha selecionado a opção "Outro" no(s) motivo(s), especifique.

15 Quais foram os canais de comunicação utilizados por si com os Docentes do colégio no período (março-junho de 2020)? (Pode selecionar mais do que uma opção)

Docentes
Reuniões/Encontros presenciais Reuniões/Encontros através de plataformas (<i>Microsoft Teams, Zoom, Google, Meetings, etc</i>) E-mail Redes Sociais (p.e. <i>Facebook</i>) Telefone (Mensagens de Texto ou chamada) Instant Messaging (p.e. <i>Whatsapp</i>) Encontros informais (conversas de corredor) Outro. Qual?

Q16 Para cada canal de comunicação selecionado na questão anterior, indique a periodicidade do seu uso com os Docentes do colégio (março-junho de 2020).

	Diário	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral
Reuniões/Encontros presenciais					
Reuniões/Encontros através de plataformas (<i>Microsoft Teams, Zoom, Google, Meetings, etc</i>)					
<i>E-mail</i>					
Redes Sociais (p.e. <i>Facebook</i>)					
Telefone (Mensagens de Texto ou chamada)					
<i>Instant Messaging</i> (p.e. <i>Whatsapp</i>)					
Encontros informais (conversas de corredor)					
Outro. Qual?					

Q17 Indique para cada canal selecionado, o(s) motivo(s) dessa comunicação com os Docentes do colégio (março-junho de 2020).

	Trabalhos de Casa	Avaliações	Funcionamento da aula	Funcionamento do colégio	Eventos	Outro
Reuniões/Encontros presenciais						
Reuniões/Encontros através de plataformas (<i>Microsoft Teams, Zoom, Google, Meetings, etc</i>)						
<i>E-mail</i>						
Redes Sociais (p.e. <i>Facebook</i>)						
Telefone (Mensagens de Texto ou chamada)						
<i>Instant Messaging</i> (p.e. <i>Whatsapp</i>)						
Encontros informais (conversas de corredor)						
Outro. Qual?						

Q17.1 Caso tenha selecionado a opção "Outro" no(s) motivo(s), especifique.

Q18 Quais foram os novos canais de comunicação durante a fase de pandemia covid-19?

Reuniões/Encontros presenciais

Reuniões/Encontros através de plataformas (p.e. *Microsoft Teams, Zoom, Google, Meetings, etc*)

E-mail

Redes Sociais (p.e. *Facebook*)

Telefone (mensagem de texto ou chamada)

Instant Messaging (p.e. *Whatsapp*)

Aplicações para os dispositivos móveis

Outro. Qual? _____

Q19 Dos novos canais utilizados quais foram os aspetos positivos?

Q20 Dos novos canais utilizados quais foram os aspetos negativos?

Q21 Existiu um acompanhamento para quem tinha dúvidas na utilização dos canais de comunicação durante o confinamento?

Sim ___ Não ___

Q22 Existiu formação para quem tinha dúvidas na utilização dos canais de comunicação durante o confinamento?

Sim ___ Não ___

Q23 Como Encarregado de Educação sentiu-se apoiado e esclarecido pela organização durante esta fase de confinamento?

Sim ___ Não ___

Q24 Quais foram os principais aspetos positivos entre a comunicação do colégio e os Encarregados de Educação durante esta fase?

Q25 Quais foram os pontos que poderiam ser melhorados- em termos da comunicação do colégio com os Encarregados de Educação neste período de confinamento?

26 Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações (sendo 1- Discordo Totalmente e 5- Concordo Totalmente), continuando a frase "A comunicação entre o colégio e os Encarregados de Educação na fase do primeiro confinamento (março-junho 2020) ...":

1 2 3 4 5 Não Sei

de um modo geral era eficaz

utilizava canais formais de comunicação

potenciava *feedback*

proporcionava boas relações, colaboração e coesão

potenciava a fluidez e qualidade da informação

transmitia confiança e cooperação

COMUNICAÇÃO INTERNA do colégio - Fase de Desconfinamento Covid-19/ Regresso às aulas (setembro a dezembro de 2020)

Q27 Quais foram as principais mudanças em termos de comunicação entre o colégio e os Encarregados de Educação no período de regresso às aulas (setembro a dezembro de 2020)?

Q28 Quais foram os canais de comunicação utilizados por si com a Direção do colégio no período de regresso às aulas (setembro a dezembro de 2020)? (Pode seleccionar mais do que uma opção)

	Direção
Reuniões/Encontros presenciais	
Reuniões/Encontros através de plataformas (<i>Microsoft Teams, Zoom, Google, Meetings, etc</i>)	
<i>E-mail</i>	
Redes Sociais (p.e. <i>Facebook</i>)	
Telefone (Mensagens de Texto ou chamada)	
<i>Instant Messaging</i> (p.e. <i>Whatsapp</i>)	
Encontros informais (conversas de corredor)	
Outro. Qual?	

Q29 Para cada canal de comunicação seleccionado na questão anterior, indique a periodicidade do seu uso com a Direção do colégio (setembro a dezembro de 2020).

	Diário	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral
Reuniões/Encontros presenciais					
Reuniões/Encontros através de plataformas (<i>Microsoft Teams, Zoom, Google, Meetings, etc</i>)					
<i>E-mail</i>					
Redes Sociais (p.e. <i>Facebook</i>)					
Telefone (Mensagens de Texto ou chamada)					
<i>Instant Messaging</i> (p.e. <i>Whatsapp</i>)					
Encontros informais (conversas de corredor)					
Outro. Qual?					

Q30 Indique para cada canal selecionado, o(s) motivo(s) dessa comunicação com a Direção do colégio (setembro a dezembro de 2020).

Trabalhos de Casa	Avaliações	Funcionamento da aula (p.e conduta, materiais necessários, etc)	Funcionamento do colégio (p.e dress code, horário de funcionamento, alimentação)	Eventos (épocas festivas, visitas de estudo)	Outro
Reuniões/Encontros presenciais					
Reuniões/Encontros através de plataformas (<i>Microsoft Teams, Zoom, Google, Meetings, etc</i>)					
<i>E-mail</i>					
Redes Sociais (p.e. <i>Facebook</i>)					
Telefone (Mensagens de Texto ou chamada)					
<i>Instant Messaging</i> (p.e. <i>Whatsapp</i>)					
Encontros informais (conversas de corredor)					
Outro. Qual?					

Q30.1 Caso tenha selecionado a opção "Outro" no(s) motivo(s), especifique.

Q31 Quais foram os canais de comunicação utilizados por si com os Docentes do colégio no período de regresso às aulas (setembro a dezembro de 2020)? (Pode selecionar mais do que uma opção)

Docentes

Reuniões/Encontros presenciais

Reuniões/Encontros através de plataformas (*Microsoft Teams, Zoom, Google, Meetings, etc*)

E-mail

Redes Sociais (p.e. *Facebook*)

Telefone (Mensagens de Texto ou chamada)

Instant Messaging (p.e. *Whatsapp*)

Encontros informais (conversas de corredor)

Outro. Qual?

Q32 Para cada canal de comunicação selecionado na questão anterior, indique a periodicidade do seu uso com os Docentes do colégio (setembro a dezembro de 2020).

	Diário	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral
Reuniões/Encontros presenciais					
Reuniões/Encontros através de plataformas					
<i>E-mail</i>					
Redes Sociais (p.e. <i>Facebook</i>)					
Telefone (Mensagens de Texto ou chamada)					
<i>Instant Messaging</i> (p.e. <i>Whatsapp</i>)					
Encontros informais (conversas de corredor)					
Outro. Qual?					

Q33 Indique para cada canal selecionado, o(s) motivo(s) dessa comunicação com os Docentes do colégio (setembro a dezembro de 2020).

	Trabalhos de Casa	Avaliações	Funcionamento da aula	Funcionamento do colégio	Eventos	Outro
Reuniões/Encontros presenciais						
Reuniões/Encontros através de plataformas						
<i>E-mail</i>						
Redes Sociais						
Telefone						
<i>Instant Messaging</i>						
Encontros informais						
Outro. Qual?						

Q33.1 Caso tenha selecionado a opção "Outro" no(s) motivo(s), especifique.

Q34 Surgiram novas tecnologias no regresso às aulas em setembro?

Sim ____ Não ____

Q35 Se sim, quais?

Q36 Indique o grau de concordância relativamente às mudanças que deveriam ocorrer na área de comunicação do colégio depois da crise de covid-19 (sendo 1- Discordo Totalmente com a Mudança e 5- Concordo Totalmente com a Mudança).

	1	2	3	4	5
Ampliação da utilização dos recursos digitais e audiovisuais a partir da implementação de novas tecnologias e ferramentas					
Melhoria dos processos de comunicação com os diversos canais e públicos de interesse					
Adoção do sistema de ensino a distância após o fim da crise					
Maior envolvimento/consulta dos encarregados de educação					
Adoção de uma comunicação mais humanizada					

Q37 Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações (sendo 1- Discordo Totalmente e 5- Concordo Totalmente), continuando a frase "A comunicação entre o colégio e os Encarregados de Educação no período de regresso às aulas (setembro a dezembro de 2020) ...":

	1	2	3	4	5	Não Sei
de um modo geral era eficaz						
utilizava canais formais de comunicação						
potenciava <i>feedback</i>						
proporcionava boas relações, colaboração e coesão						
potenciava a fluidez e qualidade da informação						
transmitia confiança e cooperação						

PERFIL

Sexo

Feminino

Masculino

Idade

18 a 24 anos

25 a 34 anos

35 a 40 anos

40 a 44 anos

45 a 50 anos

Mais de 50 anos

Formação Académica

Ensino Básico -até ao 9ºano

Ensino Secundário - até ao 12ºano

Ensino Superior - Bacharelato/ Licenciatura

Ensino Superior - Mestrado

Ensino Superior - Doutoramento

Apêndice XX. Questionário aos colaboradores não docentes

No âmbito de uma investigação do programa de Doutoramento em Ciências da Comunicação, da Universidade Católica Portuguesa, com o título “Desafios à Comunicação Interna em Organizações Educativas em tempos de Pandemia Covid-19”, vimos por este meio solicitar a sua colaboração para o presente estudo. Informamos que todos os dados recolhidos se destinam a desenvolver a investigação, não sendo disponibilizados a terceiros. O anonimato e a confidencialidade serão mantidos na publicação dos resultados. O tempo estimado é de 15 minutos. No caso de ter questões ou comentários, por favor contactar

Inês Miguel - s-ivmiguel@ucp.pt

Agradecemos desde já a sua colaboração.

COMUNICAÇÃO INTERNA do colégio – Antes da Pandemia Covid-19 Período Pré-Covid de janeiro a março 2020

Q1 Quais foram os interlocutores principais do colégio com quem comunicava antes da pandemia?

Orgãos de Direção (Direção do Colégio e ou Direção Pedagógico/1ºciclo)

Alunos ____

Docentes ____

Responsável de Comunicação ____

Responsável de Informática ____

Secretaria ____

Outro. Qual? _____

Q2 Quais foram os canais de comunicação utilizados por si com a Direção do colégio no período pré-Covid (janeiro-março de 2020)? (Pode selecionar mais do que uma opção)

Direção

Reuniões/Encontros presenciais

Reuniões/Encontros através de plataformas (*Microsoft Teams, Zoom, Google, Meetings, etc*)

E-mail

Redes Sociais (p.e. *Facebook*)

Telefone (Mensagens de Texto ou chamada)

Instant Messaging (p.e. *Whatsapp*)

Encontros informais (conversas de corredor)

Outro. Qual? (7)

Q3 Para cada canal de comunicação selecionado na questão anterior, indique a periodicidade do seu uso com a Direção do colégio (janeiro-março de 2020).

	Diário	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
Reuniões/Encontros presenciais							
Reuniões/Encontros através de plataformas (<i>Microsoft Teams, Zoom, Google Meetings, etc</i>)							
<i>E-mail</i>							
Redes Sociais (p.e. <i>Facebook</i>)							
Telefone (Mensagens de Texto ou chamada)							
<i>Instant Messaging</i> (p.e. <i>Whatsapp</i>)							
Encontros informais (conversas de corredor)							
Outro. Qual?							

Q4 Indique para cada canal selecionado o(s) motivo(s) dessa comunicação com a Direção do colégio (janeiro-março de 2020).

	Trabalhos de Casa	Avaliações	Funcionamento da aula (p.e conduta, materiais necessários)	Funcionamento do colégio (p.e code, horário funcionamento, alimentação, etc)	Eventos do dress (épocas festivas, visitas de estudo)	Outro
Reuniões/Encontros presenciais						
Reuniões/Encontros através de plataformas (<i>Microsoft Teams, Zoom, Google Meetings, etc</i>)						
<i>E-mail</i>						
Redes Sociais (p.e. <i>Facebook</i>)						
Telefone (Mensagens de Texto ou chamada)						
<i>Instant Messaging</i> (p.e. <i>Whatsapp</i>)						
Encontros informais (conversas de corredor)						
Outro. Qual?						

Q4.*1 Caso tenha selecionado a opção "Outro" no(s) motivo(s), especifique. _____

Q5 Quais foram os canais de comunicação utilizados por si com os Docentes do colégio no período pré-Covid (janeiro-março de 2020)? (Pode selecionar mais do que uma opção)

Docentes

Reuniões/Encontros presenciais

Reuniões/Encontros através de plataformas (*Microsoft Teams, Zoom, Google, Meetings, etc*)

E-mail

Redes Sociais (p.e. *Facebook*)

Telefone (Mensagens de Texto ou chamada)

Instant Messaging (p.e. *Whatsapp*)

Encontros informais (conversas de corredor)

Outro. Qual?

Q6 Para cada canal de comunicação selecionado na questão anterior, indique a periodicidade do seu uso com Docentes do colégio (janeiro-março de 2020).

Diário	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
--------	---------	-----------	--------	------------	-----------	-------

Reuniões/Encontros presenciais

Reuniões/Encontros através de plataformas (*Microsoft Teams, Zoom, Google, Meetings, etc*)

E-mail

Redes Sociais (p.e. *Facebook*)

Telefone (Mensagens de Texto ou chamada)

Instant Messaging (p.e. *Whatsapp*)

Encontros informais (conversas de corredor)

Outro. Qual?

Q7 Indique para cada canal selecionado o(s) motivo(s) dessa comunicação com os Docentes do colégio (janeiro-março de 2020).

	Trabalhos de Casa	Avaliações	Funcionamento da aula	Funcionamento do colégio	Eventos	Outro
Reuniões/Encontros presenciais						
Reuniões/Encontros através de plataformas (<i>Microsoft Teams, Zoom, Google Meetings, etc</i>)						
<i>E-mail</i>						
Redes Sociais (p.e. <i>Facebook</i>)						
Telefone (Mensagens de Texto ou chamada)						
<i>Instant Messaging</i> (p.e. <i>Whatsapp</i>)						
Encontros informais (conversas de corredor)						
Outro. Qual?						

Q7.1 Caso tenha selecionado a opção "Outro" no(s) motivo(s), especifique.

Q8 Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações (sendo 1- Discordo Totalmente e 5- Concordo Totalmente), continuando a frase "A comunicação interna do colégio na fase antes da pandemia (janeiro-março 2020) ...":

	1	2	3	4	5	Não Sei
de um modo geral era eficaz						
utilizava canais formais de comunicação						
potenciava <i>feedback</i>						
proporcionava boas relações, colaboração e coesão						
potenciava a fluidez e qualidade da informação						
transmitia confiança e cooperação						

COMUNICAÇÃO INTERNA do colégio- Fase de Confinamento (março-junho 2020)

Q9 Quais foram os interlocutores principais do colégio com quem comunicava durante a fase de confinamento (março-junho 2020)?

Orgãos de Direção (Direção do colégio e Direção Pedagógica/1ºciclo)___

Alunos

Docentes ___

Responsável de comunicação ___

Responsável de informática ___

Secretaria ___

Outro. Qual? _____

Q10 O colégio desenvolveu ações junto dos colaboradores não docentes para consciencialização das questões envolvidas com o covid-19, no período março a junho de 2020?

Sim ___ Não ___

Q11 Quais? (Pode indicar mais do que uma ação)

Envio de *e-mails* _____

Divulgação na página *online* do colégio ou Redes Sociais _____

Afixação de cartazes, *outdoors*, transmissão de vídeos _____

Formações/sessão de esclarecimento ___

Outras. Quais? _____

Q12 Quais foram os canais de comunicação utilizados por si com a Direção do colégio no período (março-junho de 2020)? (Pode selecionar mais do que uma opção)

Direção

Reuniões/Encontros presenciais

Reuniões/Encontros através de plataformas (*Microsoft Teams, Zoom, Google, Meetings, etc*)

E-mail

Redes Sociais (p.e. *Facebook*)

Telefone (Mensagens de Texto ou chamada)

Instant Messaging (p.e. *Whatsapp*)

Encontros informais (conversas de corredor)

Outro. Qual?

Q13 Para cada canal de comunicação selecionado na questão anterior, indique a periodicidade do seu uso com a Direção do colégio (março-junho de 2020).

	Diário	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral
Reuniões/Encontros presenciais					
Reuniões/Encontros através de plataformas (<i>Microsoft Teams, Zoom, Google, Meetings, etc</i>)					
<i>E-mail</i>					
Redes Sociais (p.e. <i>Facebook</i>)					
Telefone (Mensagens de Texto ou chamada)					
<i>Instant Messaging</i> (p.e. <i>Whatsapp</i>)					
Encontros informais (conversas de corredor)					
Outro. Qual?					

Q14 Indique para cada canal selecionado o(s) motivo(s) dessa comunicação com a Direção do colégio (março-junho de 2020).

	Trabalhos de Casa	Avaliações	Funcionamento da aula	Funcionamento do colégio	Eventos	Outro
Reuniões/Encontros presenciais						
Reuniões/Encontros através de plataformas (<i>Microsoft Teams, Zoom, Google, Meetings, etc</i>)						
<i>E-mail</i>						
Redes Sociais (p.e. <i>Facebook</i>)						
Telefone (Mensagens de Texto ou chamada)						
<i>Instant Messaging</i> (p.e. <i>Whatsapp</i>)						
Encontros informais (conversas de corredor)						
Outro. Qual?						

Q14.1 Caso tenha selecionado a opção "Outro" no(s) motivo(s), especifique.

Q15 Quais foram os canais de comunicação utilizados por si com os Docentes no período (março-junho de 2020)? (Pode selecionar mais do que uma opção)

Docentes

Reuniões/Encontros presenciais

Reuniões/Encontros através de plataformas (*Microsoft Teams, Zoom, Google, Meetings, etc*)

E-mail

Redes Sociais (p.e. *Facebook*)

Telefone (Mensagens de Texto ou chamada)

Instant Messaging (p.e. *Whatsapp*)

Encontros informais (conversas de corredor)

Outro. Qual?

Q16 Para cada canal de comunicação selecionado na questão anterior, indique a periodicidade do seu uso com os Docentes do colégio (março-junho de 2020).

	Diário	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral
--	--------	---------	-----------	--------	------------

Reuniões/Encontros presenciais

Reuniões/Encontros através de plataformas (*Microsoft Teams, Zoom, Google, Meetings, etc*)

E-mail

Redes Sociais (p.e. *Facebook*)

Telefone (Mensagens de Texto ou chamada)

Instant Messaging (p.e. *Whatsapp*)

Encontros informais (conversas de corredor)

Outro. Qual?

Q17 Indique para cada canal selecionado o(s) motivo(s) dessa comunicação com os Docentes do colégio (março-junho de 2020).

	Trabalhos de Casa	Avaliações	Funcionamento da aula	Funcionamento do colégio	Eventos	Outro
Reuniões/Encontros presenciais						
Reuniões/Encontros através de plataformas (<i>Microsoft Teams, Zoom, Google Meetings, etc</i>)						
E-mail						
Redes Sociais (p.e. <i>Facebook</i>)						
Telefone (Mensagens de Texto ou chamada) <i>Instant Messaging</i> (p.e. <i>Whatsapp</i>)						
Encontros informais)						
Outro. Qual?						

Q17.1 Caso tenha selecionado a opção "Outro" no(s) motivo(s), especifique.

Q18 Quais foram os novos canais de comunicação utilizados durante a fase de pandemia covid-19?

Reuniões presenciais

Reuniões através de plataformas (*Microsoft Teams, Zoom, Google Meetings, etc.*)

E-mail

Redes Sociais (p.e. *Facebook*)

Telefone (mensagem de texto ou chamada)

Aplicações para os dispositivos móveis

Outro. Qual? _____

Q19 Dos novos canais utilizados quais os aspetos positivos? _____

Q20 Dos novos canais utilizados quais os aspetos negativos?

Q21 Existiu um acompanhamento para quem tinha dúvidas na utilização dos canais de comunicação durante o confinamento?

Sim ___ Não ___

Q22 Existiu formação para quem tinha dúvidas na utilização dos canais de comunicação durante o confinamento?

Sim ___ Não ___

Q23 Como colaborador não Docente sentiu-se apoiado e esclarecido pela organização durante esta fase de confinamento?

Sim ___ Não ___

Q24. Quais os principais aspetos positivos em termos de comunicação interna durante esta fase?

Q25. Quais os desafios na comunicação interna sentidos durante este período de pandemia março a junho de 2020?

Q26. Quais os pontos que considera que poderiam ser melhorados em termos de comunicação interna?

Q27. Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações (sendo 1- Discordo Totalmente e 5- Concordo Totalmente), continuando a frase "A comunicação interna do colégio na fase do primeiro confinamento (março-junho 2020) ...":

	1	2	3	4	5
de um modo geral era eficaz					
sensibilizava os colaboradores dos objetivos principais da organização					
partilhava a informação					
ajudava na mudança de atitudes face a novos desafios que surgissem					
criava envolvimento e compromisso					~
tornava influentes, informados e integrados todos os colaboradores da organização					
respeitava a hierarquia, a propriedade da informação, a especialização do trabalho					
utilizava canais formais de comunicação					
potenciava <i>feedback</i>					
proporcionava bom ambiente organizacional					
proporcionava boas relações, colaboração e coesão					
potenciava a fluidez e qualidade da informação					
transmitia confiança e cooperação					

COMUNICAÇÃO INTERNA do colégio – Fase de Desconfinamento Covid-19/ Regresso às aulas (setembro a dezembro de 2020)

Q28. Quais as principais mudanças em termos de comunicação interna no período de regresso às aulas (setembro a dezembro de 2020)?

Q28 Quais foram os canais de comunicação utilizados por si com a Direção do colégio no período de regresso às aulas (setembro a dezembro de 2020)? (Pode selecionar mais que uma opção)

Direção

Reuniões/Encontros presenciais

Reuniões/Encontros através de plataformas (*Microsoft Teams, Zoom, Google, Meetings, etc*)

E-mail

Redes Sociais (p.e. *Facebook*)

Telefone (Mensagens de Texto ou chamada)

Instant Messaging (p.e. *Whatsapp*)

Encontros informais (conversas de corredor)

Outro. Qual?

Q29 Para cada canal de comunicação selecionado na questão anterior, indique a periodicidade do seu uso com a Direção do colégio (setembro a dezembro de 2020).

	Diário	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral
Reuniões/Encontros presenciais					
Reuniões/Encontros através de plataformas (<i>Microsoft Teams, Zoom, Google, Meetings, etc</i>)					
<i>E-mail</i>					
Redes Sociais (p.e. <i>Facebook</i>)					
Telefone (Mensagens de Texto ou chamada)					
<i>Instant Messaging</i> (p.e. <i>Whatsapp</i>)					
Encontros informais (conversas de corredor)					
Outro. Qual?					

Q30 Indique para cada canal selecionado o(s) motivo(s) dessa comunicação com a Direção (setembro a dezembro de 2020).

	Trabalhos de Casa	Avaliações	Funcionamento da aula	Funcionamento do colégio	Eventos	Outro
Reuniões/Encontros presenciais						
Reuniões/Encontros através de plataformas (<i>Microsoft Teams, Zoom, Google, Meetings, etc</i>)						
<i>E-mail</i>						
Redes Sociais (p.e. <i>Facebook</i>)						
Telefone (Mensagens de Texto ou chamada)						
<i>Instant Messaging</i> (p.e. <i>Whatsapp</i>)						
Encontros informais (conversas de corredor)						
Outro. Qual?						

Q30.1 Caso tenha selecionado a opção "Outro" no(s) motivo(s), especifique.

Q31 Quais foram os canais de comunicação utilizados por si com os Docentes do colégio no período de regresso às aulas (setembro a dezembro de 2020)? (Pode selecionar mais do que uma opção)

	Docentes
Reuniões/Encontros presenciais	
Reuniões/Encontros através de plataformas (<i>Microsoft Teams, Zoom, Google, Meetings, etc</i>)	
<i>E-mail</i>	
Redes Sociais (p.e. <i>Facebook</i>)	
Telefone (Mensagens de Texto ou chamada)	
<i>Instant Messaging</i> (p.e. <i>Whatsapp</i>)	
Encontros informais (conversas de corredor)	
Outro. Qual?	

Q32 Para cada canal de comunicação selecionado na questão anterior, indique a periodicidade do seu uso com os Docentes do colégio (setembro a dezembro de 2020).

	Diário	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral
Reuniões/Encontros presenciais					
Reuniões/Encontros através de plataformas (<i>Microsoft Teams, Zoom, Google, Meetings, etc</i>)					
<i>E-mail</i>					
Redes Sociais (p.e. <i>Facebook</i>)					
Telefone (Mensagens de Texto ou chamada)					
<i>Instant Messaging</i> (p.e. <i>Whatsapp</i>)					
Encontros informais (conversas de corredor)					
Outro. Qual?					

Q33 Indique para cada canal selecionado o(s) motivo(s) dessa comunicação com os Docentes (setembro a dezembro de 2020).

	Trabalhos de Casa	Avaliações	Funcionamento da aula	Funcionamento do colégio	Eventos	Outro
Reuniões/Encontros presenciais						
Reuniões/Encontros através de plataformas (<i>Microsoft Teams, Zoom, Google, Meetings, etc</i>)						
<i>E-mail</i>						
Redes Sociais (p.e. <i>Facebook</i>)						
Telefone (Mensagens de Texto ou chamada)						
<i>Instant Messaging</i> (p.e. <i>Whatsapp</i>)						
Encontros informais (conversas de corredor)						
Outro. Qual?						

Q33.1 Caso tenha selecionado a opção "Outro" no(s) motivo(s), especifique.

Q34 Surgiram novas tecnologias no regresso às aulas em setembro?

Sim ___ Não ___

Q35 Se sim, quais?

Q36 Indique o grau de concordância relativamente às mudanças que deveriam ocorrer na área de comunicação depois da crise de Covid-19 (sendo 1- Discordo Totalmente com a Mudança e 5- Concordo Totalmente com a Mudança).

	1	2	3	4	5
Ampliação da utilização dos recursos digitais e audiovisuais a partir da implementação de novas tecnologias e ferramentas					
Melhoria dos processos de comunicação com os diversos canais e públicos de interesse					
Melhor preparação da equipa de não docentes na gestão de crises e maior agilidade na solução de problemas					
Adoção do sistema de ensino a distância após a encerramento da crise					
Maior envolvimento dos não docentes					
Adoção de uma comunicação mais humanizada					

Q37 Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações (sendo 1- Discordo Totalmente e 5- Concordo Totalmente), continuando a frase "A comunicação interna do colégio no período de regresso às aulas (setembro a dezembro 2020) ...":

	1	2	3	4	5
de um modo geral era eficaz					
sensibilizava os colaboradores dos objetivos principais da organização					
partilhava a informação					
ajudava na mudança de atitudes face a novos desafios que surgissem					
criava envolvimento e compromisso					
tornava influentes, informados e integrados todos os colaboradores da organização					
respeitava a hierarquia, a propriedade da informação, a especialização do trabalho					
utilizava canais formais de comunicação					
potenciava <i>feedback</i>					
proporcionava bom ambiente organizacional					
proporcionava boas relações, colaboração e coesão					
potenciava a fluidez e qualidade da informação					
transmitia confiança e cooperação					

PERFIL

Estes dados têm apenas o intuito de caracterizar a amostra em estudo

Sexo

Feminino ___

Masculino ___

Idade

18 a 24 anos ____
25 a 34 anos ____
35 a 39 anos ____
40 a 44 anos ____
45 a 50 anos ____
Mais de 50 anos ____

Antiguidade (Experiência Profissional no colégio)

Inferior a 5 anos ____
Entre 5 e 10 anos ____
Entre 11 e 15 anos ____
Superior a 15 anos ____

Formação Acadêmica

Ensino básico ____
Ensino secundário ____
Ensino superior - Bacharelato/Licenciatura ____
Ensino superior - Mestrado ____
Ensino superior - Doutorado ____

Apêndice XXI. Questionário aos docentes

No âmbito de uma investigação do programa de Doutoramento em Ciências da Comunicação, da Universidade Católica Portuguesa, com o título “Desafios à Comunicação Interna em Organizações Educativas em tempos de Pandemia Covid-19”, vimos por este meio solicitar a sua colaboração para o presente estudo. Informamos que todos os dados recolhidos se destinam a desenvolver a investigação, não sendo disponibilizados a terceiros. O anonimato e a confidencialidade serão mantidos na publicação dos resultados. O tempo estimado é de 15 minutos. No caso de ter questões ou comentários, por favor contactar

Inês Miguel - s-ivmiguel@ucp.pt

Fui informado sobre o estudo e aceito voluntariamente participar

O questionário que se segue, foca-se essencialmente nas diferentes abordagens e canais de comunicação utilizados no colégio, nos distintos momentos da pandemia no ano de 2020.

Por favor, considere em cada uma das secções o período específico em análise:

- **Pré-Covid: janeiro a março de 2020**

- **Primeiro confinamento: março a junho de 2020**

- **Regresso às aulas: setembro a dezembro de 2020**

COMUNICAÇÃO INTERNA do colégio – Antes da Pandemia covid-19 Período Pré-Covid de janeiro a março de 2020

Q1 Quais foram os interlocutores principais do colégio com quem comunicava antes da pandemia?

Orgãos de Direção (Direção do Colégio e ou Direção Pedagógica/1º ciclo)

Alunos

Docentes

Responsável de Comunicação

Responsável de Informática

Secretaria

Outro. Qual? _____

Q2 Quais foram os canais de comunicação utilizados por si com a Direção do colégio no período pré-Covid (janeiro-março de 2020)? (Pode seleccionar mais do que uma opção)

Direção

Reuniões/Encontros presenciais

Reuniões/Encontros através de plataformas

E-mail

Redes Sociais (p.e. *Facebook*)

Telefone (Mensagens de Texto ou chamada)

Instant Messaging (p.e. *Whatsapp*)

Encontros informais (conversas de corredor)

Outro. Qual?

Q3 Para cada canal de comunicação selecionado na questão anterior, indique a periodicidade do seu uso com a Direção do colégio (janeiro-março de 2020).

	Diário	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
Reuniões/Encontros presenciais							
Reuniões/Encontros através de plataformas							
<i>E-mail</i>							
Redes Sociais							
Telefone							
<i>Instant Messaging</i>							
Encontros informais							
Outro. Qual?							

Q4 Indique para cada canal selecionado, o(s) motivo(s) dessa comunicação com a Direção do colégio (janeiro-março de 2020).

	Trabalhos de Casa	Avaliações	Funcionamento da aula	Funcionamento do colégio	Eventos	Outro
Reuniões/Encontros presenciais						
Reuniões/Encontros através de plataformas						
<i>E-mail</i>						
Redes Sociais						
Telefone						
<i>Instant Messaging</i>						
Encontros informais						
Outro. Qual?						

Q 4.1 Caso tenha selecionado a opção "Outro" no(s) motivo(s), especifique. _____

Q5 Quais foram os canais de comunicação utilizados por si com os colaboradores Não-Docentes no período pré-Covid (janeiro-março de 2020)? (Pode selecionar mais do que uma opção)

Não Docentes

Reuniões/Encontros presenciais

Reuniões/Encontros através de plataformas

E-mail

Redes Sociais (p.e. *Facebook*)

Telefone (Mensagens de Texto ou chamada)

Instant Messaging (p.e. *Whatsapp*)

Encontros informais (conversas de corredor)

Outro. Qual?

Q6 Para cada canal de comunicação selecionado na questão anterior, indique a periodicidade do seu uso com os colaboradores Não-Docentes do colégio (janeiro-março de 2020).

Diário Semanal Quinzenal Mensal Trimestral Semestral Annual

Reuniões/Encontros presenciais

Reuniões/Encontros através de plataformas

E-mail

Redes Sociais

Telefone

Instant Messaging

Encontros informais

Outro. Qual?

Q7 Indique para cada canal selecionado, o(s) motivo(s) dessa comunicação com os colaboradores Não-docentes do colégio (janeiro-março de 2020).

	Trabalhos de Casa	Avaliações	Funcionamento da aula	Funcionamento do colégio	Eventos	Outro
Reuniões/Encontros presenciais						
Reuniões/Encontros através de plataformas						
<i>E-mail</i>						
Redes Sociais						
Telefone						
<i>Instant Messaging</i>						
Encontros informais						
Outro. Qual?						

Q7.1 Caso tenha selecionado a opção "Outro" no(s) motivo(s), especifique. _____

Q8 Quais foram os canais de comunicação utilizados por si com os Encarregado de Educação no período pré-Covid (janeiro-março de 2020)? (Pode selecionar mais do que uma opção)

	Encarregados de Educação
Reuniões/Encontros presenciais	
Reuniões/Encontros através de plataformas	
<i>E-mail</i>	
Redes Sociais	
Telefone	
<i>Instant Messaging</i>	
Encontros informais	
Outro. Qual?	

Q9 Para cada canal de comunicação selecionado na questão anterior, indique a periodicidade do seu uso com os Encarregados de Educação do colégio (janeiro-março de 2020).

	Diário	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Annual
Reuniões/Encontros presenciais							
Reuniões/Encontros através de plataformas							
<i>E-mail</i>							
Redes Sociais							
Telefone							
<i>Instant Messaging</i>							
Encontros informais							
Outro. Qual?							

Q10 Indique para cada canal selecionado, o(s) motivo(s) dessa comunicação com os Encarregados de Educação (janeiro-março de 2020).

	Trabalhos de Casa	Avaliações	Funcionamento da aula	Funcionamento do colégio	Eventos	Outro
Reuniões/Encontros presenciais						
Reuniões/Encontros através de plataformas						
<i>E-mail</i>						
Redes Sociais						
Telefone						
<i>Instant Messaging</i>						
Encontros informais						
Outro. Qual?						

Q10.1 Caso tenha selecionado a opção "Outro" no(s) motivo(s), especifique. _____

Q11 Quais foram os canais de comunicação utilizados por si com alunos no período pré-Covid (janeiro-março de 2020)? (Pode selecionar mais do que uma opção)

Alunos
Reuniões/Encontros presenciais
Reuniões/Encontros através de plataformas
<i>E-mail</i>
Redes Sociais
Telefone
<i>Instant Messaging</i>
Encontros informais
Outro. Qual?

Q12 Para cada canal de comunicação selecionado na questão anterior, indique a periodicidade do seu uso com os alunos do colégio (janeiro-março de 2020).

	Diário	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Annual
Reuniões/Encontros presenciais							
Reuniões/Encontros através de plataformas							
<i>E-mail</i>							
Redes Sociais (p.e. <i>Facebook</i>)							
Telefone							
<i>Instant Messaging</i>							
Encontros informais							
Outro. Qual?							

Q13 Indique para cada canal selecionado, o(s) motivo(s) dessa comunicação com os alunos (janeiro-março de 2020).

	Trabalhos de Casa	Avaliações	Funcionamento da aula	Funcionamento do colégio	Eventos	Outro
Reuniões/Encontros presenciais						
Reuniões/Encontros através de plataformas						
<i>E-mail</i>						
Redes Sociais						
Telefone						
<i>Instant Messaging</i>						
Encontros informais						
Outro. Qual?						

Q13.1 Caso tenha selecionado a opção "Outro" no(s) motivo(s), especifique.

Q14 Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações (sendo 1- Discordo Totalmente e 5- Concordo Totalmente), continuando a frase "A comunicação interna do colégio no período de janeiro a março de 2020 ...":

	1	2	3	4	5
de um modo geral era eficaz					
sensibilizava os colaboradores dos objetivos principais da organização					
partilhava a informação					
ajudava na mudança de atitudes face a novos desafios que surgissem					
criava envolvimento e compromisso					
tornava influentes, informados e integrados todos os colaboradores da organização					
respeitava a hierarquia, a propriedade da informação, a especialização do trabalho					
utilizava canais formais de comunicação					
potenciava <i>feedback</i>					
proporcionava bom ambiente organizacional (11)					
proporcionava boas relações, colaboração e coesão (12)					
potenciava a fluidez e qualidade da informação (13)					
transmitia confiança e cooperação (14)					

COMUNICAÇÃO INTERNA do colégio- Pandemia Covid-19 - Fase de Confinamento (março-junho 2020)

Q15 Quais foram os interlocutores principais do colégio com quem comunicava durante a fase de confinamento (março-junho 2020)?

Orgãos de Direção (Direção do colégio e ou Direção Pedagógica/1ºciclo)

Alunos

Docentes

Responsável de comunicação

Responsável de informática

Secretaria

Outro. Qual? _____

Q16 O colégio desenvolveu ações junto dos colaboradores Docentes para consciencialização das questões envolvidas com o covid-19, no período março a junho de 2020?

Sim

Não

Q17 Quais? (Pode indicar mais do que uma ação)

Envio de *e-mails* (4)

Divulgação na página *online* do colégio ou Redes Sociais (5)

Afixação de cartazes, *outdoors*, transmissão de vídeos (6)

Formações/sessão de esclarecimento (7)

Outras. Quais? (9) _____

Q18 Quais foram os canais de comunicação utilizados por si com a Direção do colégio no período (março-junho de 2020)? (Pode selecionar mais do que uma opção)

Direção
Reuniões/Encontros presenciais
Reuniões/Encontros através de plataformas
<i>E-mail</i>
Redes Sociais
Telefone
<i>Instant Messaging</i>
Encontros informais
Outro. Qual?

Q19 Para cada canal de comunicação selecionado na questão anterior, indique a periodicidade do seu uso com a Direção colégio (março-junho de 2020).

	Diário	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral
Reuniões/Encontros presenciais					
Reuniões/Encontros através de plataformas					
<i>E-mail</i>					
Redes Sociais					
Telefone					
<i>Instant Messaging</i>					
Encontros informais					
Outro. Qual?					

Q20 Indique para cada canal selecionado, o(s) motivo(s) dessa comunicação com a Direção do colégio (março-junho de 2020).

	Trabalhos de Casa	Avaliações	Funcionamento da aula	Funcionamento do colégio	Eventos	Outro
Reuniões/Encontros presenciais						
Reuniões/Encontros através de plataformas						
<i>E-mail</i>						
Redes Sociais						
Telefone						
<i>Instant Messaging</i>						
Encontros informais						
Outro. Qual?						

Q20.1 Caso tenha selecionado a opção "Outro" no(s) motivo(s), especifique. _____

Q21 Quais foram os canais de comunicação utilizados por si com os colaboradores Não-Docentes do colégio no período de confinamento (março-junho de 2020)? (Pode selecionar mais do que uma opção)

	Não Docentes
Reuniões/Encontros presenciais	
Reuniões/Encontros através de plataformas	
<i>E-mail</i>	
Redes Sociais	
Telefone	
<i>Instant Messaging</i>	
Encontros informais	
Outro. Qual?	

Q22 Para cada canal de comunicação selecionado na questão anterior, indique a periodicidade do seu uso com os colaboradores Não-Docentes do colégio (março-junho de 2020).

	Diário	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral
Reuniões/Encontros presenciais					
Reuniões/Encontros através de plataformas					
<i>E-mail</i>					
Redes Sociais					
Telefone					
<i>Instant Messaging</i>					
Encontros informais					
Outro. Qual?					

Q23 Indique para cada canal selecionado, o(s) motivo(s) dessa comunicação com os colaboradores Não-Docentes do colégio (março-junho de 2020).

	Trabalhos de Casa	Avaliações	Funcionamento da aula	Funcionamento do colégio	Eventos	Outro
Reuniões/Encontros presenciais						
Reuniões/Encontros através de plataformas						
<i>E-mail</i>						
Redes Sociais						
Telefone						
<i>Instant Messaging</i>						
Encontros informais						
Outro. Qual?						

Q23.1 Caso tenha selecionado a opção "Outro" no(s) motivo(s), especifique.

Q24 Quais foram os canais de comunicação utilizados por si com os Encarregados de Educação no período (março-junho de 2020)? (Pode selecionar mais do que uma opção)

Encarregados de Educação
Reuniões/Encontros presenciais
Reuniões/Encontros através de plataformas
<i>E-mail</i>
Redes Sociais
Telefone
<i>Instant Messaging</i>
Encontros informais
Outro. Qual?

Q25 Para cada canal de comunicação selecionado na questão anterior, indique a periodicidade do seu uso com os Encarregados de Educação do colégio (março-junho de 2020).

	Diário	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral
Reuniões/Encontros presenciais					
Reuniões/Encontros através de plataformas					
<i>E-mail</i>					
Redes Sociais					
Telefone					
<i>Instant Messaging</i>					
Encontros informais					
Outro. Qual?					

Q26 Indique para cada canal selecionado, o(s) motivo(s) dessa comunicação com os encarregados de educação do colégio (março-junho de 2020).

	Trabalhos de Casa	Avaliações	Funcionamento da aula	Funcionamento do colégio	Eventos	Outro
Reuniões/Encontros presenciais						
Reuniões/Encontros através de plataformas						
<i>E-mail</i>						
Redes Sociais						
Telefone						
<i>Instant Messaging</i>						
Encontros informais						
Outro. Qual?						

Q26.1 Caso tenha selecionado a opção "Outro" no(s) motivo(s), especifique. _____

Q27 Quais foram os canais de comunicação utilizados por si com alunos no período de confinamento (março a junho de 2020)? (Pode selecionar mais do que uma opção)

	Alunos
Reuniões/Encontros presenciais	
Reuniões/Encontros através de plataformas	
<i>E-mail</i>	
Redes Sociais	
Telefone	
<i>Instant Messaging</i>	
Encontros informais	
Outro. Qual?	

Q28 Para cada canal de comunicação selecionado na questão anterior, indique a periodicidade do seu uso com os alunos do colégio (março-junho de 2020).

	Diário	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral
Reuniões/Encontros presenciais					
Reuniões/Encontros através de plataformas					
<i>E-mail</i>					
Redes Sociais					
Telefone					
<i>Instant Messaging</i>					
Encontros informais					
Outro. Qual?					

Q29 Indique para cada canal selecionado o(s) motivo(s) dessa comunicação com os alunos do colégio (março-junho de 2020).

	Trabalhos de Casa	Avaliações	Funcionamento da aula	Funcionamento do colégio	Eventos	Outro
Reuniões/Encontros Presenciais						
Reuniões/Encontros através de plataformas						
<i>E-mail</i>						
Redes Sociais						
Telefone						
<i>Instant Messaging</i>						
Encontros informais						
Outro. Qual?						

Q29.1 Caso tenha selecionado a opção "Outro" no(s) motivo(s), especifique.

Q30. Quais os novos canais de comunicação utilizados durante a fase de pandemia covid-19?

Reuniões/Encontros presenciais

Reuniões/Encontros através de plataformas (*Microsoft Teams, Zoom, Google, Meetings, etc*)

E-mail

Redes Sociais (p.e. *Facebook*)

Telefone (mensagem de texto ou chamada)

Instant Messaging (p.e. *Whatsapp*)

Aplicações para os dispositivos móveis

Outro. Qual? _____

Q31. Dos novos canais utilizados quais os aspetos positivos?

Q32. Dos novos canais utilizados quais os aspetos negativos?

Q33. Existiu um acompanhamento para quem tinha dúvidas na utilização dos canais de comunicação durante o confinamento?

Sim

Não

Q34 Existiu formação para quem tinha dúvidas na utilização dos canais de comunicação durante o confinamento?

Sim

Não

Q35 Como Docente sentiu-se apoiado e esclarecido pela organização durante esta fase de confinamento?

Sim

Não

Q36 Quais foram os principais aspetos positivos em termos de comunicação interna durante esta fase de pandemia

Q37 Quais foram os desafios na comunicação interna sentidos durante este período de pandemia março a junho de 2020?

Q38 Quais foram os pontos que considera que poderiam ser melhorados em termos de comunicação interna?

Q39 Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações (sendo 1- Discordo Totalmente e 5- Concordo Totalmente), continuando a frase "A comunicação interna durante a fase de confinamento de 2020."

	1	2	3	4	5
de um modo geral era eficaz					
sensibilizava os colaboradores dos objetivos principais da organização					
partilhava a informação					
ajudava na mudança de atitudes face a novos desafios que surgissem					
criava envolvimento e compromisso					
tornava influentes, informados e integrados todos os colaboradores da organização					
respeitava a hierarquia, a propriedade da informação, a especialização do trabalho					
utilizava canais formais de comunicação					
potenciava <i>feedback</i>					
proporcionava bom ambiente organizacional					
proporcionava boas relações, colaboração e coesão					
potenciava a fluidez e qualidade da informação					
transmitia confiança e cooperação					

COMUNICAÇÃO INTERNA do colégio- Pandemia Covid-19 - Fase de Desconfinamento Covid-19/ Regresso às Aulas (setembro a dezembro de 2020)

Quais foram as principais mudanças em termos de comunicação interna no período de regresso às aulas (setembro a dezembro)?

Q41 Quais foram os canais de comunicação utilizados por si com a Direção do colégio no período de regresso às aulas (setembro a dezembro de 2020)? (Pode seleccionar mais do que uma opção)

Direção
Reuniões/Encontros Presenciais
Reuniões/Encontros através de plataformas
<i>E-mail</i>
Redes Sociais
Telefone
<i>Instant Messaging</i>
Encontros informais
Outro. Qual?

Q42 Para cada canal de comunicação selecionado na questão anterior, indique a periodicidade do seu uso com a Direção do colégio (setembro a dezembro de 2020).

	Diário	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral
Reuniões/Encontros presenciais					
Reuniões/Encontros através de plataformas					
<i>E-mail</i>					
Redes Sociais					
Telefone					
<i>Instant Messaging</i>					
Encontros informais					
Outro. Qual?					

Q43 Indique para cada canal selecionado, o(s) motivo(s) dessa comunicação com a Direção do colégio (setembro a dezembro de 2020).

	Trabalhos de Casa	Avaliações	Funcionamento da aula	Funcionamento do colégio	Eventos	Outro
Reuniões/Encontros presenciais						
Reuniões/Encontros através de plataformas						
<i>E-mail</i>						
Redes Sociais						
Telefone						
<i>Instant Messaging</i>						
Encontros informais						
Outro. Qual?						

Q43.1 Caso tenha selecionado a opção "Outro" no(s) motivo(s), especifique:

Q44 Quais foram os canais de comunicação utilizados por si com os colaboradores Não-Docentes do colégio no período de regresso às aulas (setembro a dezembro de 2020)? (Pode selecionar mais do que uma opção)

Q44 Quais foram os canais de comunicação utilizados por si com os colaboradores Não-Docentes do colégio no período de regresso às aulas (setembro a dezembro de 2020)? (Pode selecionar mais do que uma opção)

Não Docentes

Reuniões/Encontros presenciais

Reuniões/Encontros através de plataformas

E-mail

Redes Sociais

Telefone

Instant Messaging

Encontros informais

Outro. Qual?

Q45 Para cada canal de comunicação selecionado na questão anterior, indique a periodicidade do seu uso com colaboradores Não-Docentes do colégio (setembro a dezembro de 2020).

Diário Semanal Quinzenal Mensal Trimestral

Reuniões/Encontros presenciais

Reuniões/Encontros através de plataformas

E-mail

Redes Sociais

Telefone

Instant Messaging

Encontros informais

Outro. Qual?

Q46 Indique para cada canal selecionado, o(s) motivo(s) dessa comunicação com os colaboradores Não-Docentes do colégio (setembro a dezembro de 2020).

	Trabalhos de Casa	Avaliações	Funcionamento da aula	Funcionamento do colégio	Eventos	Outro
Reuniões/Encontros presenciais						
Reuniões/Encontros através de plataformas						
<i>E-mail</i>						
Redes Sociais						
Telefone						
<i>Instant Messaging</i>						
Encontros informais						
Outro. Qual?						

Q46.1 Caso tenha selecionado a opção "Outro" no(s) motivo(s), especifique. _____

Q47 Quais foram os canais de comunicação utilizados por si com os Encarregados de Educação no período de setembro a dezembro de 2020? (Pode selecionar mais do que uma opção)

	Encarregados de Educação
Reuniões/Encontros presenciais	
Reuniões/Encontros através de plataformas	
<i>E-mail</i>	
Redes Sociais	
Telefone	
<i>Instant Messaging</i>	
Encontros informais	
Outro. Qual?	

Q48 Para cada canal de comunicação selecionado na questão anterior, indique a periodicidade do seu uso com os Encarregados de Educação (setembro a dezembro de 2020).

	Diário	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral
Reuniões/Encontros presenciais					
Reuniões/Encontros através de plataformas					
<i>E-mail</i>					
Redes Sociais					
Telefone					
<i>Instant Messaging</i>					
Encontros informais					
Outro. Qual?					

Q49 Indique para cada canal selecionado, o(s) motivo(s) dessa comunicação com os encarregados de educação (setembro a dezembro de 2020).

	Trabalhos de Casa	Avaliações	Funcionamento da aula	Funcionamento do colégio	Eventos	Outro
Reuniões/Encontros presenciais						
Reuniões/Encontros através de plataformas						
<i>E-mail</i>						
Redes Sociais						
Telefone						
<i>Instant Messaging</i>						
Encontros informais						
Outro. Qual?						

Q49.1 Caso tenha selecionado a opção "Outro" no(s) motivo(s), especifique.

Q50 Quais foram os canais de comunicação utilizados por si com alunos no período de regresso às aulas (setembro a dezembro de 2020)? (Pode selecionar mais do que uma opção)

Alunos
Reuniões/Encontros presenciais
Reuniões/Encontros através de plataformas
<i>E-mail</i>
Redes Sociais
Telefone
<i>Instant Messaging</i>
Encontros informais
Outro. Qual?

Q51 Para cada canal de comunicação selecionado na questão anterior, indique a periodicidade do seu uso com os alunos do colégio (setembro a dezembro de 2020).

	Diário	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral
Reuniões/Encontros presenciais					
Reuniões/Encontros através de plataformas					
<i>E-mail</i>					
Redes Sociais					
Telefone					
<i>Instant Messaging</i>					
Encontros informais					
Outro. Qual?					

Q52 Indique para cada canal selecionado, o(s) motivo(s) dessa comunicação com os alunos do colégio (setembro a dezembro de 2020).

	Trabalhos de Casa	Avaliações	Funcionamento da aula	Funcionamento do colégio	Eventos	Outro
Reuniões/Encontros presenciais						
Reuniões/Encontros através de plataformas						
<i>E-mail</i>						
Redes Sociais						
Telefone						
<i>Instant Messaging</i>						
Encontros informais						
Outro. Qual?						

Q52.1 Caso tenha selecionado a opção "Outro" no(s) motivo(s), especifique.

Q53 Surgiram novas tecnologias no período de regresso às aulas de setembro a dezembro?

Sim

Não

Q54 Se sim, quais?

Q55 Indique o grau de concordância relativamente às mudanças que deveriam ocorrer na área de comunicação depois da crise de covid-19 (sendo 1- Discordo Totalmente com a Mudança e 5- Concordo Totalmente com a Mudança).

	1	2	3	4	5
Ampliação da utilização dos recursos digitais e audiovisuais a partir da implementação de novas tecnologias e ferramentas					
Melhoria dos processos de comunicação com os diversos canais e públicos de interesse					
Melhor preparação da equipa de docentes na gestão de crises e maior agilidade na solução de problemas					
Adoção do sistema de ensino a distância após a crise					
Maior envolvimento dos docentes					
Adoção de uma comunicação mais humanizada					

Q56 Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações (sendo 1- Discordo Totalmente e 5- Concordo Totalmente), continuando a frase "A comunicação interna do colégio no regresso às aulas de setembro a dezembro de 2020 ...":

	1	2	3	4	5
de um modo geral era eficaz					
sensibilizava os colaboradores dos objetivos principais da organização/colégio					
partilhava a informação					
ajudava na mudança de atitudes face a novos desafios que surgissem					
criava envolvimento e compromisso					
tornava influentes, informados e integrados todos os colaboradores da organização					
respeitava a hierarquia, a propriedade da informação, a especialização do trabalho					
utilizava canais formais de comunicação					
potenciava <i>feedback</i>					
proporcionava bom ambiente organizacional					
proporcionava boas relações, colaboração e coesão					
potenciava a fluidez e qualidade da informação					
transmitia confiança e cooperação					

PERFIL

Sexo

Feminino

Masculino

Idade

18 a 24 anos

25 a 34 anos
35 a 40 anos
40 a 44 anos
45 a 50 anos
Mais de 50 anos

Antiguidade (Experiência Profissional no colégio)

Inferior a 5 anos
Entre 5 e 10 anos
Entre 11 e 15 anos
Superior a 15 anos

Formação Académica

Ensino básico
Ensino secundário
Ensino superior - Barcharlato/Licenciatura
Ensino Superior - Mestrado
Ensino superior - Doutoramento

Apêndice XXII. *Focus Group* a alunos 1ºciclo (2º- 4ºAnos)

Colégio Cesário Verde

DESAFIOS À COMUNICAÇÃO INTERNA EM ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS DURANTE A PANDEMIA COVID-19 – ESTUDO DE CASO DE DOIS COLÉGIOS PRIVADOS EM LISBOA

Notas:

Perfil

Sexo:

a) Feminino 21

b) Masculino - 18

Ano de Escolaridade 2ºAno ao 4ºano

Eixo Comunicação: Aluno-Docente

Janeiro-março 2020

1. Nas aulas costumam utilizar jogos no *tablet* ou computador?

2.ªA -No início a maioria disse que não, mas depois uma aluna disse que sim no computador, na disciplina de TIC e todos confirmaram. Referiram jogar o *Kodu*, um jogo que ajuda a programar. E o *Kahoot*. Mencionaram não usar *tablet* na escola.

2.ªB – Referiram usar computador e projetor.

3.ªA – A maioria neste grupo apontou “Não, não podemos, só a partir do 5ºano”.

3.ªB – Alguns responderam não e outros “Sim, nas aulas de TIC”.

4.ªA – “Jogos em papel. Na sala temos 3 computadores, 4 contando com o da professora, mas não utilizamos”. Indicaram que nas aulas de TIC utilizam e fazem jogos pedagógicos, o jogo do *Kodu* para programar.

4.ªB – “Computadores, folhas de papel e livros” foram algumas das respostas.

2. Quais os canais/tecnologias utilizados? (p.e: *Youtube*, plataforma porto editora)

2.ªA – Computadores, Microsoft, Google, para entrar no *kahoot*, Projetor nas aulas de português. *Teams* usavam, mas perguntei se era antes da pandemia, e referiram usar nas aulas *online*. Antes da pandemia utilizavam o *e-mail* dos pais. Os pais tiravam fotografia aos trabalhos e enviavam para o professor.

2.ªB - Manuais virtuais, 1ºligava o computador e depois o projetor e de seguida projetava o livro de fichas. *Escola Virtual*. *Youtube* vídeos para auxiliar a matéria.

3.ªA - Computador, *office 365*, *Teams*, *power point*.

3.ªB - *Kodu*, *Kahoot*, *Google*, *Kanva*, *Zebran*, *Painting*, *Maincraft* em tempos livres.

4.ªA - *Escola Virtual*, projetor, *LEYA*, *eschooling*, *Power point*, quadro *touch*.

4.ªB *Google*, *Teams*, *forms* aplicação *office* (questionários), *power point* (*office 365*), *Firefox*, *Escola Virtual*.

3. Qual a rotina de atividades (manhã/tarde vs dias da semana)? (opcional)

4.ºA - TIC e artes plásticas divididos por semestres.

4. Qual a finalidade? (p.e O que costumam fazer no *tablet* por exemplo? O que veem no *Youtube*?)

2.ºA - *Escola Virtual, Google, Firefox.*

2.ºB- *Google, nas aulas de TIC.*

3.ºA – *Escola Virtual, computador, o tablet só os mais velhos é que utilizavam.*

3.ºB - *TIC, teatro, expressão plástica.*

4.ºA – *Não utilizávamos os computadores disponíveis na sala (3 apenas), nas aulas de TIC (jogos e tablet) e projetor.*

4.ºB - *Nada a acrescentar.*

5. Costumam ter algum livro de recados/caderneta?

2.ºA - *Designam de ocorrências (positivas e negativas).*

2.ºB- *Sim. Bem – verde, mais ou menos- amarelo, mal – vermelho. Ocorrências, reunião de conselho, folha de presidência com o nome dos alunos e dias da semana, não há repetição de presidentes.*

3.º A - *Folha de comportamento. Cores. Diário de turma, quem nos ajudava por exemplo, atitudes menos boas, o que temos de melhorar, autoavaliação.*

3.ºB - *Ocorrências. livro de comportamento.*

4.ºA - *Ocorrências em papel – positiva e negativas no caderno e no e-schooling.*

4.ºB – *Não.*

6. Nas aulas compreendiam facilmente? Tinham ajuda quando não percebiam alguma coisa? Existia um bom ambiente com os colegas e professor?

2.ºA- *Sim.*

2.ºB- *Pediam à professora. Estavam organizados por ilhas.*

3.ºA *Sim.*

3.ºB - *Sim, perguntavam à professora.*

4.ºA - *Sim, existia entreajuda. Podiam ficar depois da hora para esclarecer, podiam pedir TPC extra. Trabalhavam por ilhas.*

4.ºB – *Nem sempre, mas existia um bom ambiente.*

Covid -19 Fase de Confinamento (março-junho)

7. A adaptação a esta situação de pandemia foi fácil?

a. *Sim*

b. *Não*

2.ºA – *Não. Alguns referiram que esta fase foi “um inferno”, os matrecos foram-se embora, existem as bolhas na escola.*

2.ºB - *Não - o espaço físico em casa não era muito bom, mas podiam dormir mais tempo na cama.*

3.ºA – *Não - Quebras da Internet, a professora dava confiança para se sentirem à vontade de colocar dúvidas. Dificuldades com os phones.*

3.ºB - *Difícil, mas depois habituámo-nos. No início foi muito difícil, mais ou menos. Internet difícil.*

4.ºA *Foi fácil, difícil, não gostaram, gostaram.*

4.ºB - *Vídeos para a família.*

8.Houve necessidade de adquirir novos dispositivos móveis durante a fase de confinamento (estado de emergência)?

- c. Sim, se sim, quais? _____
- d. Não

2.ºA - Uns disseram sim, outros não. A maioria usou dos pais. Alguns utilizaram *tablet*.

2.ºB - A maioria utilizou dos pais, *tablet* da mãe, computador da avó. A professora queria que tivessem a camara ligada, para saber se estavam a trabalhar ou não.

3.ºA- Não.

3.ºB - Pais, vossos, comprar, irmãos.

4.ºA Não, usam dos pais.

4.ºB - Não (restantes) e Sim (3).

9.Quais foram os canais de comunicação que vocês utilizaram mais com a escola durante a pandemia covid-19? Como é que falaram com os colegas? E professores? Como é que tinham as aulas?

- e. *Youtube, Facebook, Instagram*
- f. Plataforma e-learning (Por exemplo *Zoom,Microsoft Teams*)
- g. Aplicações para dispositivos móveis (Por exemplo *Kahoot*)
- h. Canal digital de conteúdo próprio
- i. *E-mail*
- j. Outro: _____

2.ºA - *Teams, Escola Virtual, power point*. Duo (fora da escola).

2.ºB - *Microsoft Teams, chat, Google, Power Point, Kodu* (aplicação inventar jogo), *Escola Virtual*.

3.ºA - *Teams, ligar o microfone e camara se fosse preciso, Kodu e Teams, Roblox*.

3.ºB – *Teams, Zoom, Office 365, One note, Powerpoint*.

4.ºA - *Escola Virtual, Teams*.

4.ºB – *Teams. Chat* (mensagem no *Teams*), *Skype* (amigos), *Snapchat,Zoom* (c/amigos).

10.Perceberam todas as informações sobre o covid-19? Sabem o que é o COVID-19? Se sim, o que é? O que é que não podem fazer durante esta fase?

2.ºA -Sim. Chateados, porque não sabem como é que o Covid chegou. Inibição de jogar futebol, matraquilhos, brincar com os amigos, com as outras turmas.

2.ºB - Sim. Vírus respiratório (olhos, nariz, boca) Não entra nos ouvidos. Uma porcaria. O vírus faz mal ao nosso corpo, imunidade em baixo. Precisa dos nossos pulmões para sobreviver. É preciso ter cuidado com as mãos. Os velhinhos se apanharem, podem morrer logo de seguida.

3.º A - É um vírus, coronavírus, vi – vírus, não, Não podiam jogar futebol, ir a casa de alguém, usar mascara, não a abraços, beijinhos.

3.ºB - podíamos ficar com restrições, jogar bola, piscinas e parques bloqueados, *Teams* falavam com os colegas, evitar de estar com pessoas estranhas.

4.ºA - Não podíamos ir à escola, não carregamos nas coisas com o dedo, temos que estar sempre a desinfetar, não podíamos brincar. Também teve vantagens “podíamos usar jogos”. Muita confusão de regras.

4.ºB - Sim, é um vírus. Diferença de sars cov2 e covid-19 (doença). Não podíamos sair ou sair com restrições.

11.Gostaram de ter as aulas via *online* (Exemplo: *Teams, Zoom*)?

2.ºA- Sim – (Gostou de limpar a casa com os pais, ter menos tempo de aulas, ver TV ao almoço, mas por outro lado saudades dos amigos). Sim – brincar com os jogos que não podia durante a semana, mas por outro lado saudades dos amigos. Sim – porque podia desenhar enquanto ouvia as aulas da professora, mas não porque não estava com os meus amigos. Outros responderam que não.

2.ºB - Sim e não. A net podia falhar.

3.ºA - Sim e não.

3.ºB - 2 aulas *online*, restante presenciais.

4.ºA - Não, a net falhava, o microfone desligado/ligado, não ouvir bem, paragens no computador, a matéria não foi tão bem conseguida, difícil de acompanhar a matéria. Sim e não – vantagem de acordar mais tarde. Sim e Não – tempo em família.

4.ºB - Não e sim.

12. Gostaram de usar as novas tecnologias? Das tecnologias utilizadas gostaram de utilizar?

2.ºA - Sim. *Music app*.

2.ºB- Mais ou menos. Gostam de usar ecrãs.

3.ºA – Sim.

3.ºB – Sim.

4.ºA - Sim, *chat*.

4.ºB - Sim. Durante um tempo foi giro depois tornou-se aborrecido.

13. Tiveram dificuldade no uso das novas tecnologias?

2.ºA - Sim, mais ou menos.

2.ºB- Mais ou menos. Os pais eram os intermediários, usam o *power point* e enviavam por *e-mail*.

3.ºA - Às vezes, fácil adaptação.

3.ºB - Uns sim, computador e *tablet*.

4.ºA - Não, a professora explicava. No início podem ter surgido mais dúvidas. Familiares também ajudavam.

4.ºB - Não, só no início.

14. Se tivessem dúvidas em usar as tecnologias tinham com quem esclarecer? Sentiram-se apoiados por parte da escola?

2.ºA - Sim, com a mãe e pai.

2.ºB- Sim, a minha mãe.

3.ºA - Mão no ar, *chat*.

3.ºB - Pai informática, irmã, o pai ajudava, pais ajudavam.

4.ºA - Pais/familiares, professores de TIC. Intervalos em que os professores estavam disponíveis e podiam ajudar.

4.ºB - Sim, pais .

15. Conseguiram perceber, prestar atenção através das aulas *online*?

2.ºA - Sim, mais ou menos, difícil de compreender com pouca *net*

2.ºB- Mais ou menos

3.ºA - Sim, mais ou menos, nem sempre era fácil de entender

3.ºB - Mãe estava a presente, os pais estavam a trabalhar era difícil, mais ou menos,

4.ºA - As aulas eram gravadas, podiam voltar a ver, aulas com a matéria nova, mas aqui não ligavam a câmara

4.ºB - Mais ou menos.

16. Conseguiram aprender através das aulas *online*?

2.ºA - Sim.

2.ºB - Mais ou menos.

3.ºA - As vezes tinham problemas com net, mas conseguimos aprender, problemas com os *phones*. Às vezes não se percebia o que estavam a fazer.

3.ºB Sim, com ruídos era difícil. Presencial tem mais apoio. Obras, irmão aula. Difícil de aprender.

4.ºA - Sim. Alguns percebera mais do que outros. Não existia quadro, mas rato. Matemática n ajudava nada.

4.ºB - Mais ou menos. A maioria dos conteúdos revistos durante duas semanas em setembro.

17. O que é que faziam quando tinham dúvidas? Como é que o Professor ajudava?

2.ºA - Mão no ar, a professora repetia o exercício para ver se todos tinham percebido.

2.ºB - Mão no ar no *Teams*.

3.ºA - Mão no ar. Memes. É como se a professora não existisse lá no chat. A professora não usava o chat.

3.ºB Mão digital, escreviam no chat antes da mão.

4.ºA - *Sms* ao professor, espaço para dúvidas ou a professora respondia.

4.ºB - Mão no ar no *Teams*, ligar o microfone.

18. Como é que o Professor comunicava? Com a câmara desligada? Como é que começavam as aulas? Ligavam a câmara? O microfone ficava em silêncio? E o professor? Quando é que podiam utilizar o bate-papo?

2.ºA - Bate papo não é uma nomenclatura do *Teams*. Com a professora Cláudia desligavam as câmaras quando começavam a aula e os microfones.

2.ºB - Ligar a câmara para dizer olá e depois desligávamos.

3.ºA Entramos na aula dizemos olá com a camara ligada, quando começasse a gravação, as câmaras estavam desligadas e os microfones também.

3.ºB - Desligar os micros, não ligavam as câmaras, só em algumas aulas.

4.ºA - Arte - câmara ligada. Quando as aulas eram gravadas não se podiam ligar as câmaras.

4.ºB - Ligavam a câmara. os alunos desligavam tudo.

19. Os vossos pais assistiam às aulas?

a. Sim

b. Não

2ºA- Alguns sim outros não.

2.ºB - Alguns sim, às vezes.

3.ºA Não. Às vezes. Mas com os microfones ligados ouviam-se os pais a trabalhar.

3.ºB - Não, no geral.

4.ºA Sim, algumas em aulas de apresentações. Não.

4.ºB - Não, só quando a professora pedia, para apresentações.

20. Os trabalhos de casa eram enviados para onde? (Exemplos: Caderneta Digital? *E-mail*? Como é que o Professor corrigia?

2.ºA- Para os pais, por *e-mail* ou *Teams* (pasta), trabalhos de casa semanais.

2.ºB - Para os pais, por *e-mail* ou *Teams*.

3.ºA- *Teams*. Caderno para escrever os trabalhos para casa.

3.ºB - *Teams*, tarefas. A professora recebia tarefas, a professora corrigia na aula ou enviava a correção

4.ºA Faziam em conjunto. Individual e depois corrigiam em conjunto. 1. Enviar aos professores a mensagem privada 2. Professores colocavam em tarefas, enviamos a foto com data limite 3. agenda da próxima semana e correção 4 – bloco de notas, viam os trabalhos de casa.

4.ºB - *e-mail*.

21. Como é que se sentiram durante esta fase? Gostaram? Não gostaram?

2.ºA- Odiaram, não gostaram. Não podiam estar com os amigos. Mas gostavam da parte de ter menos aulas e de ter mais tempo livre.

3.ºA – Não gostaram. É melhor aulas presenciais. Não podia estar com os meus amigos. Não era aborrecido, porque estava numa casa de férias. Gostou porque é caseira, estar mais tempo em família, mais intervalos.

3.ºB – Mais ou menos longe dos amigos. Alguns gostaram mais de tempo com a família.

4.ºA – Não gostaram. Muitos problemas, era difícil de perceber algumas coisas.

4.ºB - Não gostaram. Sim, podíamos ficar mais tempo na cama

Covid-19 Fase de Regresso às aulas (setembro)

22. Quais as principais mudanças no regresso às aulas (setembro)?

2.ºA - Restabelecer amizades, a Professora Cláudia foi substituída.

2.ºB – Voltar a brincar com os amigos.

3.ºA - Brincar com os amigos, aulas maiores, menos intervalos, zonas restritas, carro para a escola.

3.ºB - Regras covid, não podiam jogar à bola, brinquedos de casa não podiam ser utilizados.

4.ºA – Já não trabalham por ilhas, usam máscara, nem sempre se compreende bem.

4.ºB – Máscaras, divisões, sinalética, mudança de sala, lavar as mãos, gel.

23. Existem novas tecnologias a serem utilizadas?

a. Sim

b. Não

Se sim, quais? _____

2.ºA- Cadernos diferentes.

2.ºB- Não.

3.ºA Existia sala de computadores, nesta fase deixou de existir. Jogo *minecraft*.

3.ºB Não.

4.ºA Não.

4.ºB -Não, mas projetor existia.

24. Conseguem perceber o que o Professor diz, com o uso da máscara? O Professor dá aulas de maneira diferente? Ou não?

2.ºA – Sim (com projetor). Não.

2.ºB – Sim, mas nem sempre é fácil.

3.º A – Sim.

3.ºB – Sim.

4.ºA – Não.

4.ºB – Sim. Não. Desinfeta as coisas.

25. Gostariam de ter mais vezes aulas *online* (através do computador)?

2.ºA- Não. Sim (não é uma resposta linear).

2.º B – Sim. Não (ambas as respostas).

3.ºA Presencial é bom ver os amigos. Em casa a vantagem é ter intervalos maiores.

3.ºB - Sim, no geral.

4.ºA Vídeos para a família.

4.ºB – Sim. Não.

26. Gostavam de deixar alguma sugestão de como é que poderiam melhorar?

2.ºA - Voltar a ter futebol e matraquilhos.

2.ºB – Não.

3.º A Holograma 3D.

3.ºB -

4.ºA - Vídeos para a família.

4.ºB – Era bom estar nas ilhas.

27. Existe um bom ambiente entre os colegas e professor? Sentem-se bem? Sentem-se confiantes?

2.ºA- Sim.

2.ºB- Sim.

3.ºA- Sim.

3.ºB – Sim.

4.ºA – Sim.

4.ºB – Sim.

Apêndice XXIII. *Focus Group* a alunos 1º ciclo (2.º- 4.ºAnos)

Colégio São Tomás

DESAFIOS À COMUNICAÇÃO INTERNA EM ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS DURANTE A PANDEMIA COVID-19 – ESTUDO DE CASO DE DOIS COLÉGIOS PRIVADOS EM LISBOA

Notas:

Perfil

Sexo:

- a) Feminino
- b) Masculino

Idade: _____

Ano de Escolaridade

- a) 2.ºAno
- b) 3.ºAno
- c) 4.ºAno

Eixo Comunicação: Aluno-Docente

Janeiro-março 2020

1. Nas aulas costumam utilizar jogos no *tablet* ou computador?

2.ºA – Não, usamos o computador.

2.ºB – Não.

3.ºA- Não, robótica no 2ºano.

3.ºB – Não.

4.ºA – Não.

4.ºB – Várias aulas de robótica.

2. Quais os canais/tecnologias utilizados? (p.e: *Youtube*, plataforma porto editora)

2.ºA – Projetor – para ver filmes e apresentações.

2.ºB – Nenhum.

3.ºA – *LikeBot*.

3.ºB – Projetor, *powerpoint* inglês, músicas.

4.ºA – Não.

4.ºB -Escrevíamos mais em folhas, cartolinas. *Powerpoint* depois da pandemia, nas aulas de Inglês jogos e músicas.

3. Qual a rotina de atividades (manhã/tarde vs dias da semana)? (Opcional)

2.ºA --

2.ºB --

3.ºA --

3.ºB -- Robótica no 3º ano.

4.ºA – Professora, Atividades extra.

4.ºB – Oração, Matemática, português, assembleia com padres e diretores.

4. Qual a finalidade? (p.e O que costumam fazer no *tablet* por exemplo? O que veem no *Youtube*?) (Opcional)

2.ºA --

2.ºB --

3.ºA --

3.ºB --

4.ºA – Nada de relevante.

4.º B - -

5. Costumam ter algum livro de recados/caderneta?

2.ºA - -

2.ºB - Não.

3.ºA - Agenda - TPC, testes, datas importantes, dias de projeto. Tarefas (quadro).

3.ºB - Não, mas temos uma agenda com os TPC.

4.ºA - Tarefas, vão rodando.

4.ºB - Agenda - TPC e dias dos santos. Todos os anos há frases (e.g. "ser livre é ter o coração preso", "levanta-te e anda" e mais visitas de estudos").

6. Nas aulas compreendiam facilmente? Tinham ajuda quando não percebiam alguma coisa? Existia um bom ambiente com os colegas e professor?

2.ºA - Sim, todos. A professora explicava o que não percebia. Era a professora Catarina, agora professora Maria. Sem máscara, não existia uma rede para dividir, brincavam mais.

2.ºB - Sim, a professora.

3.ºA - Sim, às vezes.

3.ºB - Nem todos. A Mónica ajuda aqueles que têm mais dificuldade.

4.ºA - Mão no ar.

4.ºB - Sim. Trabalhos de grupo, torneio de futebol. Teatro no final do ano letivo.

Covid -19 Fase de Confinamento (março-junho)

7. A adaptação a esta situação de pandemia foi fácil?

k. Sim.

l. Não

2.ºA - Sim. Não. Mais tempo. Menos recreio, na quarta tarde livre, mais recreio porque tinham mais tempo livre.

2.ºB - Difícil, fácil, morte.

3.ºA - Mais ou menos, quebras de Internet, mais difícil de chamar a professora em *Zoom*, difícil de perceber, dificuldades do som.

3.ºB - Não.

4.ºA - Mais ou menos - difícil com o computador. Sozinhas. Aprender com o computador não é muito fácil.

4.ºB - Usavam *tablet*, computador; telemóvel; computadores comprados.

8. Houve necessidade de adquirir novos dispositivos móveis durante a fase de confinamento (estado de emergência)?

m. Sim, se sim, quais? _____

n. Não

2.ºA - Computador pai, *ipad* e telefone (Eduardo), *ipad*, *ipad* do pai, computador da mãe. Jogos nas aulas.

2.ºB - Comprar Não.

3.ºA - Telemóvel, *tablet*, computador em 2ª mão. Não.

3.ºB - Usava do pai, *ipad*, *tablet*, telemóvel da mãe, computador da mãe, televisão, na televisão ligação através do computador, usava o computador dos pais.

4.ºA Pais. Irmãos. *Tablet* mais difícil.

4.ºB *Tablet*, computador, telemóvel.

9. Quais foram os canais de comunicação que vocês utilizaram mais com a escola durante a pandemia covid-19? Como é que falaram com os colegas? E professores? Como é que tinham as aulas?

o. *Youtube*, *Facebook*, *Instagram*

p. Plataforma e-learning (Por exemplo *Zoom*, *Teams*)

- q. Aplicações para dispositivos móveis (Por exemplo *Kahoot*)
- r. Canal digital de conteúdo próprio
- s. *E-mail*
- t. Outro: _____

2.ºA - *Teams* chat (amigos), *Zoom* (salas à parte), escola televisão, fundo, avatar, *emogis*, bate papo.

2.ºB - *Zoom* e *Microsoft Teams* *Skype*.

3.ºA - *Zoom* e *Teams* (chat) e *Skype*.

3.ºB - *Teams* *Zoom* *power point*.

4.ºA - *Zoom*. Reunir. *Teams* - recados, testes, amigos, equipas de artes, músicas, inglês. *Google forms* - testes.

4.ºB - Criaram canal de *Youtube*, *Teams* - colegas; *Zoom*; *E-mail* - professora, pais enviam ou individual; *Powerpoint*, *word*, *Google*; *Whatsapp* com os colegas, mães com a professora; *Apps*.

10. Perceberam todas as informações sobre o covid-19? Sabem o que é o covid-19? Se sim, o que é? O que é que não podem fazer durante esta fase?

2.ºA - Doença, um vírus contagioso, é mais difícil os velhinhos ficarem recuperados. Existiam livros explicativos.

2.ºB - Sim. Não gostaram de estar longe dos amigos.

3.ºA - Sim. Não sair de casa, tínhamos que usar a máscara, não podíamos brincar com os amigos, quem tinha quinta é que era divertida.

3.ºB - Sim. Chineses, comem coisas estranhas. Não podiam ir ao parque, não podiam andar de bicicleta, andar de *skate*, atividades extracurriculares.

4.ºA - No início não se percebia bem, não estava muito consciente no início.

4.ºB - Sim, casa de férias durante o Covid. jogo, salas simultâneas.

11. Gostaram de ter as aulas via *online* (Exemplo: *Teams*, *Zoom*)?

2.ºA - Não, falta de brincar com os amigos. Não, saudades de todos. Sim, mais tempo livre.

2.ºB - Sim - quartas tardes livres, comer nas aulas, não - longe dos amigos.

3.ºA - Sim, intervalos jogar, piscina. Não, porque não estava com os amigos. Família.

3.ºB - Mais ou menos. As presenciais são mais divertidas. Podiam comer a meio das aulas e jogar (aspectos positivos), os intervalos eram maiores, tarde livre às quartas-feiras. TPC só às quartas. Mais dificuldade nas aulas *online*.

4.ºA - Não. Aprendemos muito melhor, a professora ajuda, estamos com os nossos amigos.

4.ºB - Não. É melhor ter aulas presenciais, podem jogar futebol. Não podiam estar com os amigos. Demoravam mais tempo fazer tudo, sem Internet. Música era a pior disciplina. Bate papo.

12. Gostaram de usar as novas tecnologias? Das tecnologias utilizadas gostaram de utilizar?

2.ºA - Sim.

2.ºB - Sim. Não.

3.ºA - Sim.

3.ºB - Sim.

4.ºA - Mais ou menos. Às vezes achava que era muito moderno. Teatro final.

4.ºB - *Roblox*. *Maincraft*.

13. Tiveram dificuldade no uso das novas tecnologias?

2.ºA - Sim, no princípio. Sim, dificuldade em usar o telemóvel. Não, tinha dificuldades. Som, não ligava. Sim, dificuldade, a mãe ajudou. Os pais ajudavam nos testes. Jogavam aos mesmo tempo das aulas. Brincar enquanto tinham aulas.

2.ºB - Sim e não.

3.ºA - Mais ou menos, dificuldades com a Internet.

3.ºB - Mais ou menos.

4.ºA - No princípio sim, teclado, Internet.

4.ºB No princípio sim.

14. Se tivessem dúvidas em usar as tecnologias tinham com quem esclarecer? Sentiram-se apoiados por parte da escola?

2.ºA - Os pais ajudam, a mãe é um génio, os pais e irmão ajudam. Os colegas ajudavam-se também para entrar nas aulas, por exemplo.

2.ºB - Professora, irmã, pais, *siri*.

3.ºA - Sim, os pais.

3.ºB - Pais, o cérebro, *Google* para tirar dúvidas.

4.ºA - Professora, pais.

4.ºB - Com a professora ou com os pais. *Open day* – não houve durante a pandemia.

15. Conseguiram perceber, prestar atenção através das aulas *online*?

2.ºA - Mais ou menos, a aula estava desfocada, dificuldade com problemas da net, o computador desfocado, problemas na ligação, mais ou menos, aborrecido.

2.ºB - Mais ou menos.

3.ºA - Mais ou menos.

3.ºB - Mais ou menos. Às vezes.

4.ºA - Mais ou menos, difícil dividir espaço com os irmãos.

4.ºB - Sim, mas às vezes era difícil. Difícil de dividir o espaço com os irmãos. Pais ou empregadas por detrás. Às vezes esqueciam-se do som.

16. Conseguiram aprender através das aulas *online*?

2.ºA – Sim.

2.ºB - Mais ou menos, a Internet falhava.

3.ºA - Sim, mais ou menos.

3.ºB - Sim, menos do que nas aulas presenciais.

4.ºA - Sim, dificuldades em algumas matérias.

4.ºB - Sim, mas menos. Nas aulas de música era difícil.

17. O que é que faziam quando tinham dúvidas? Como é que o Professor ajudava?

2.ºA - Mão no ar.

2.ºB - Dedo no ar, mão digital.

3.ºA - Mão no ar, mão virtual.

3.ºB - O braço no ar, mão amarela.

4.ºA - Mão digital.

4.ºB - Mão no ar, sessões individuais. Hora de dúvidas.

18. Como é que o Professor comunicava? Com a câmara desligada? Como é que começavam as aulas? Ligavam a câmara? O microfone ficava em silêncio? E o professor? Quando é que podiam utilizar o bate-papo?

2.ºA - Com a câmara desligada quando projetava. Sim. Sim.

2.ºB – Ligadas. Sim. Desativado.

3.ºA - Desligado quando a professora falava.

3.ºB - Quase sempre ligada, o microfone desligado. *Hacker*.

4.ºA - Ligada. Microfone desligado dos alunos.

4.ºB - Câmara desligada no início, toda agente, microfone desligado, depois do bom dia

19. Os vossos pais assistiam às aulas?

- a. Sim
- b. Não

2.ºA - Às vezes, ou quando tinham dúvidas.

2.ºB - Não.

3.ºA - Não.

3.ºB - Não, só na assembleia.

4.ºA - As vezes iam apenas ver se estava tudo bem.

4.ºB - Camara desligada no início, toda agente, microfone desligado, depois do bom dia.

20. Os trabalhos de casa eram enviados para onde? (Exemplos: Caderneta Digital? *E-mail*? Como é que o Professor corrigia?)

2.ºA - Escrevia na tela, *Whatsapp* e *Teams*, corrigia na tela.

2.ºB - Agenda, tela branca. Caneta verde.

3.ºA - *Teams*, agenda escrever. Enviar uma fotografia por *Teams* ou corrigir oralmente.

3.ºB - *Zoom* ou *Microsoft Teams* à quarta, *Teams* desafio do dia.

4.ºA - Projetava e depois escreviam.

4.ºB - Anotavam na agenda. *Whiteboard* – apresentava a correção. Fotografia com os TPC, a professora corrigia e enviava através do *Teams*.

21. Como é que se sentiram durante esta fase? Gostaram? Não gostaram?

2.ºA - Gostaram, porque tinham brinquedos, qualquer divisão da casa, piscina em casa. Outros não gostaram.

2.ºB - Sim, mais tempo livre, e aulas secantes.

3.ºA - Mais ou menos.

3.ºB - Não gostaram.

4.ºA - Não gostaram, mas por outro passavam mais tempo em família.

4.ºB - Não gostaram, no início tinha piada, quarta-feira tarde livre.

Covid-19 Fase de Regresso às aulas (setembro)

22. Quais as principais mudanças no regresso às aulas (setembro)?

2.ºA - Bem-vindos ao 2ºano, projetor, em casa, mudar de lugares, campo dividido em quatro partes, com uma corrente. Antes usavam ilha.

2.ºB - Ver os amigos e a professora.

3.ºA - Usar máscara, desinfetar as mãos, recreios separados, não podiam brincar com os meninos da outra turma, não podiam jogar futebol.

3.ºB - Espaço aumentou, campo foi dividido, capela mudou, usar máscara.

4.ºA - Usar máscara, desinfetante. Renovações no colégio. Salas maiores, voz (dos alunos).

4.ºB - Capela, refeitório, trocaram as salas.

23. Existem novas tecnologias a serem utilizadas?

a. Sim

b. Não

Se sim, quais? _____

2.ºA - Não.

2.ºB - Não.

3.ºA - *Scratch* (Criar jogos).

3.ºB - Programação, *Scratch*.

4.ºA

4.ºB

24. Conseguem perceber o que o Professor diz, com o uso da máscara? O Professor dá aulas de maneira diferente? Ou não?

2.ºA - Sim. Sim.

- 2.ºB – Mais ou menos.
- 3.ºA - Mais ou menos.
- 3.ºB – Não. Às vezes.
- 4.ºA - Mais ou menos.
- 4.ºB - A professora escrevia no quadro.

25. Gostariam de ter mais vezes aulas *online* (através do computador)?

- 2.ºA – Sim e Não.
- 2.ºB – Sim e Não.
- 3.ºA – Não.
- 3.ºB- Não. Sim se tivessem tarde livre.
- 4.ºA – Não.
- 4.ºB – Não.

26. Gostavam de deixar alguma sugestão de como é que poderiam melhorar?

- 2.ºA – Não (história da formiga e da cigarra).
- 2.ºB – Menos aulas, não usar máscara.
- 3.ºA - Ir para o recreio mais cedo.
- 3.ºB – Cadeiras e sala, ilhas.
- 4.ºA - Prestar mais atenção às aulas.
- 4.ºB - Menos preocupação com as professoras.

27. Existe um bom ambiente entre os colegas e professor? Sentem-se bem? Sentem-se confiantes?

- 2.ºA – Sim.
 - 2.ºB – Sim.
 - 3.ºA – Sim.
 - 3.ºB – Sim.
 - 4.ºA – Sim.
 - 4.ºB – Sim.
-