



Politécnico
de Viseu

Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão de Lamego

Estratégias de Comunicação e Endomarketing Aplicadas a uma Escola do Ensino Superior: um Estudo de Caso

Carla Sofia Alves Monteiro da Conceição Bento



**Politécnico
de Viseu**

Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão de Lamego

Estratégias de Comunicação e Endomarketing Aplicadas a uma Escola do Ensino Superior: Um Estudo de Caso

Carla Sofia Alves Monteiro da Conceição Bento

Monografia
Mestrado em Assessoria nas Organizações

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professora Doutora Ana Branca da Silva Soeiro
de Carvalho

Professora Doutora Milena Carla Lima Carvalho

DEDICATÓRIA

À minha mãe,
que partiu cedo demais,
mas cujo amor e ensina-
mentos permanecem eter-
namente em mim

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação representa o culminar de uma etapa académica exigente e profundamente enriquecedora, que não teria sido possível sem o apoio, incentivo e contributo de diversas pessoas.

Em primeiro lugar, expresso o meu sincero e profundo agradecimento às minhas orientadoras, a Professora Doutora Ana Branca da Silva Soeiro de Carvalho e a Professora Doutora Milene Carla Lima Carvalho, pela disponibilidade constante, orientação rigorosa, espírito crítico, dedicação e acompanhamento ao longo de todo o processo de investigação. O vosso apoio científico, incentivo e confiança foram determinantes para a concretização deste trabalho.

Agradeço igualmente à direção e à comunidade académica da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, unidade orgânica do Instituto Politécnico de Viseu, pela colaboração e disponibilidade demonstradas, bem como a todos os docentes, não docentes e discentes que participaram neste estudo, contribuindo com o seu tempo e partilha de experiências.

À minha família, deixo uma palavra de profunda gratidão pelo apoio incondicional, compreensão e incentivo permanente, especialmente ao meu marido e ao meu filho Tiago, que foram o meu maior suporte, fonte de força e motivação ao longo deste percurso.

Às minhas colegas de trabalho, Dra. Alexandra Guedes e à Dra. Isabel Medeiros agradeço o companheirismo, a compreensão e o apoio demonstrado, obrigada pelo incentivo e pela disponibilidade constantes.

Por fim, agradeço a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização desta dissertação e para o meu crescimento académico e pessoal.

RESUMO

A presente dissertação analisa as estratégias de comunicação interna e de endomarketing aplicadas na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, unidade orgânica do Instituto Politécnico de Viseu, enquadrada no contexto do Ensino Superior português. O estudo parte do reconhecimento de que as instituições de ensino superior enfrentam crescentes desafios competitivos, exigindo abordagens estratégicas que promovam o envolvimento dos colaboradores e reforcem a cultura organizacional. O objetivo central consiste em analisar de que forma as práticas de comunicação interna e as iniciativas de endomarketing influenciam a percepção, motivação e envolvimento de docentes, não docentes e estudantes, contribuindo para o desempenho institucional. Metodologicamente, adotou-se uma abordagem empírica aplicada, recorrendo a várias técnicas de recolha e análise de dados que permitiram avaliar os fluxos comunicacionais, os canais utilizados, as ferramentas digitais implementadas e a percepção dos públicos internos relativamente à eficácia das estratégias desenvolvidas. Os resultados evidenciam que a existência de canais formais e informais diversificados, associada a práticas de comunicação simétrica e ações de valorização interna, promove maior alinhamento estratégico, sentimento de pertença, satisfação e compromisso organizacional. Conclui-se que a comunicação interna e o endomarketing assumem um papel estratégico na consolidação da identidade institucional, recomendando-se o reforço do planeamento comunicacional, da participação ativa dos colaboradores e da valorização contínua do capital humano como fatores essenciais para a sustentabilidade e competitividade da instituição.

Palavras-chave: Ensino Superior; Comunicação; Endomarketing; Organizações; Motivação.

ABSTRACT

This dissertation analyzes the internal communication and endomarketing strategies implemented at the Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, an organic unit of the Instituto Politécnico de Viseu, within the context of Portuguese Higher Education. The study is based on the recognition that higher education institutions face increasing competitive challenges, requiring strategic approaches that promote employee engagement and strengthen organizational culture. The main objective is to analyze how internal communication practices and endomarketing initiatives influence the perception, motivation, and engagement of faculty members, administrative staff, and students, thereby contributing to institutional performance. Methodologically, an applied empirical approach was adopted, using data collection and analysis techniques that enabled the assessment of communication flows, communication channels, implemented digital tools, and the internal stakeholders' perceptions regarding the effectiveness of the developed strategies. The findings show that the existence of diversified formal and informal channels, combined with symmetrical communication practices and internal appreciation initiatives, fosters greater strategic alignment, sense of belonging, satisfaction, and organizational commitment. It is concluded that internal communication and endomarketing play a strategic role in consolidating institutional identity, and it is recommended to strengthen communication planning, encourage active employee participation, and continuously value human capital as essential factors for the institution's sustainability and competitiveness.

Keywords: Higher Education; Communication; Endomarketing; Organizations; Motivation.

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE TABELAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
LISTA DE SIGLAS / ABREVIATURAS.....	x
Introdução	11
Enquadramento	11
Objetivos da investigação.....	13
Estrutura da dissertação	14
1.REVISÃO DE LITERATURA	16
1.1. ESTRUTURA EM PORTUGAL DO ENSINO SUPERIOR.....	16
1.1.1.Evolução do ensino superior em Portugal	19
1.2.Comunicação: enquadramento conceptual e evolução no contexto organizacional.....	22
1.2.1. Comunicação Organizacional e Comunicação Estratégica.....	25
1.2.2. Comunicação interna: conceito, natureza e enquadramento disciplinar	27
1.2.3.Operacionalização da Comunicação Interna: fluxos, canais e mecanismos.....	30
1.2.4. Estratégias de operacionalização da CI	32
1.2.5.Comunicação interna como mecanismo relacional e estratégico	32
1.2.6.Comunicação Interna Simétrica: conceito, princípios e impacto	33
1.3. Endomarketing	35
1.3.1 Definição e Evolução do Endomarketing.....	35
1.3.2 Importância do Endomarketing nas Organizações	38
1.3.3 Estratégias de Endomarketing	40
1.3.4 O endomarketing nas IES e a importância da comunicação interna	43
1.3.5 Motivação dos Colaboradores	47
1.4. Síntese Crítica da Literatura	53
1.5. Modelo Conceptual	56
2.METODOLOGIA	57
2.1. METODOLOGIA E MÉTODOS UTILIZADOS.....	57
2.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	59
2.3. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS	60

2.4. TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	63
3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS/RESULTADOS.....	65
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	100
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS, CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES, RECOMENDAÇÕES E PERSPETIVAS FUTURAS	112
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	117
ANEXOS.....	127
ANEXO A.....	128
Questionário	128

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Síntese dos principais autores e dimensões analisadas na revisão de literatura	51
Tabela 2 Relação dos discentes, docentes e não docentes com a instituição	65
Tabela 3 Faixa Etária dos discentes, docentes e não docentes	66
Tabela 4 Género dos discentes, docentes e não docentes	67
Tabela 5 Escolaridade dos discentes, docentes e não docentes	67
Tabela 6 Tempo de permanência Instituição.....	68
Tabela 7 Facilidade de comunicar com os outros membros da Comunidade Académica.....	69
Tabela 8 Contribuição da Comunicação Interna para a boa imagem da Instituição ..	70
Tabela 9 A Comunicação entre discentes, docentes e não docentes e o seu superior hierárquico.....	71
Tabela 10 Informação recebida dentro da Instituição	72
Tabela 11 Comunicação interna (e-mail; reuniões; intranet; murais) são eficazes para a disseminação de informações relevantes sobre a Instituição.....	73
Tabela 12 A Comunicação Interna da Instituição	74
Tabela 13 Existe espaço para expressar as opiniões e sugestões através dos canais interno de Comunicação	75
Tabela 14 A Comunicação Interna ajuda a sentir-se integrado na cultura da Instituição	76
Tabela 15 Barreiras mais comuns da Comunicação	77
Tabela 16 Sabe o que é Endomarketing.....	79
Tabela 17 Ações de Endomarketing promovidas pela Instituição ajudam a melhorar a motivação no trabalho	80
Tabela 18 O Endomarketing contribui para o aumento da produtividade na execução das atividades	81
Tabela 19 Satisfação com as condições de trabalho oferecidas pela Instituição	82
Tabela 20 Sentimento de valorização como colaborador desta Instituição	83
Tabela 21 O ambiente de trabalho promove a colaboração e o respeito entre colegas	84
Tabela 22 Recomendação desta Instituição como um bom lugar para trabalhar	85
Tabela 23 Comunicação/Grupos.....	86
Tabela 24 Endomarketing/Grupos	90
Tabela 25 Motivação	91
Tabela 26 Variáveis analisadas.....	96
Tabela 27 Caracterização dos grupos.....	97
Tabela 28 Variáveis utilizadas	98
Tabela 29 <i>Diagnósticos do modelo</i>	98
Tabela 30 Coeficientes com erros-padrão robustos HC3	99
Tabela 31 Correspondência entre Objetivos de Investigação, Dimensões, Questões do Questionário, Tabela dos Resultados e Contributos.....	101
Tabela 32 Análise e discussão dos resultados por dimensão	108

Tabela 33	Síntese dos Resultados e Resposta à Questão de Investigação	109
------------------	---	-----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Órgãos da ESTGL	18
Figura 2	Pirâmide de Maslow	50
Figura 3	Modelo Conceptual.....	56
Figura 4	Result ados principais :.....	93
Figura 5	Resultados principais da AFC	95
Figura 6	Análise fatorial confirmatória.....	96

LISTA DE SIGLAS / ABREVIATURAS

CCO – Comportamento de Cidadania Organizacional

CI – Comunicação Interna

CIS - Comunicação Interna Simétrica

ESTGL – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego

IES – Instituições de Ensino Superior

IPV – Instituto Politécnico de Viseu

POS - Perceived Organizational Support

RJIES – Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior

Introdução

Enquadramento

ESPECIFICAÇÃO DO TEMA

Atualmente, o Ensino Superior enfrenta desafios complexos, requerendo das instituições uma abordagem estratégica não apenas para atrair alunos, mas também para envolver e motivar os seus colaboradores. Neste contexto, as estratégias de comunicação e endomarketing emergem como ferramentas fundamentais para o sucesso organizacional. Com esta pesquisa propõe-se investigar e analisar profundamente as estratégias de comunicação interna e endomarketing aplicadas numa Escola de Ensino Superior, explorando as suas práticas, desafios e impactos.

O principal objetivo deste estudo é promover o envolvimento dos colaboradores, fortalecer a cultura organizacional e aumentar a satisfação e o desempenho dos membros da comunidade académica, é analisar como as estratégias de comunicação e endomarketing são aplicadas e percebidas dentro da instituição de estudo.

Por fim, espera-se contribuir significativamente para o entendimento do papel das estratégias de comunicação e endomarketing em organizações do Ensino Superior, fornecendo insights práticos para profissionais e gestores do setor. Além disso, a pesquisa pretende oferecer recomendações para a melhoria contínua das práticas de comunicação interna, promovendo um ambiente organizacional mais envolvido, motivado e alinhado com os objetivos estratégicos da instituição.

DELIMITAÇÃO DA ABORDAGEM

A presente pesquisa visa investigar as estratégias de comunicação e endomarketing aplicadas a uma escola do ensino superior. Este estudo concentrará a sua análise nas estratégias de comunicação interna e endomarketing destinadas ao pessoal docente, não docente e alunos da instituição. A escolha deste público-alvo justifica-se pela sua importância no funcionamento e no desempenho geral

da escola.

Ao delimitar a pesquisa para esse contexto específico, espera-se obter insights significativos sobre as práticas de comunicação e endomarketing que são mais eficazes em promover o envolvimento e a satisfação dos colaboradores no ambiente acadêmico.

Os resultados esperados deste estudo incluem a identificação de áreas de melhoria nas estratégias de comunicação interna e endomarketing da escola, bem como recomendações específicas para fortalecer o envolvimento dos colaboradores e promover uma cultura organizacional mais coesa de forma a aumentar a satisfação e desempenho dos membros da comunidade acadêmica.

JUSTIFICAÇÃO E RELEVÂNCIA

Analisar e compreender a importância da comunicação interna e do endomarketing nas organizações do ensino superior é prioritário, pois estas instituições dependem fortemente do comprometimento e envolvimento dos seus colaboradores para alcançar os seus objetivos educacionais e institucionais. No entanto, apesar da sua importância, há uma lacuna significativa na literatura sobre como essas estratégias são desenvolvidas e implementadas em contextos acadêmicos.

Ao investigar as estratégias de comunicação interna e endomarketing numa escola de ensino superior, esta pesquisa procura preencher essa lacuna, oferecendo uma análise aprofundada das práticas existentes e identificando áreas a melhorar. A compreensão dessas estratégias é fundamental para garantir que as mensagens institucionais sejam transmitidas de forma eficaz, que os colaboradores se sintam valorizados e motivados, e que a cultura organizacional promova o sucesso acadêmico e institucional.

Além disso, esta pesquisa é relevante não apenas para a academia, mas também para profissionais de recursos humanos, gestores e líderes de instituições do ensino superior. As percepções e recomendações derivados deste estudo podem contribuir para a elaboração de políticas e práticas de comunicação interna e endomarketing mais eficazes, contribuindo para o melhoramento do ambiente

de trabalho, o fortalecimento do comprometimento dos colaboradores e, por consequência, o sucesso institucional.

Portanto, esta pesquisa não apenas pretende evidenciar o conhecimento acadêmico sobre comunicação interna e endomarketing, mas também terá implicações práticas significativas para a gestão e liderança de organizações do ensino superior, fornecendo orientações valiosas para promover um ambiente de trabalho mais produtivo, colaborativo e satisfatório.

Objetivos da investigação

Com base no enquadramento teórico, e de forma a orientar melhor o presente trabalho, foram formulados alguns objetivos. Os quais subdividem-se em objetivos gerais e objetivos específicos.

Desta forma:

Objetivo Geral:

Analisar como as estratégias de comunicação interna e endomarketing podem ser utilizadas para promover o envolvimento dos colaboradores, fortalecer a cultura organizacional e aumentar a satisfação e o desempenho dos membros da comunidade numa escola do ensino superior.

Objetivos Específicos:

- Caracterizar as práticas e percepções relativas à comunicação interna.
- Analisar a percepção da comunidade académica sobre iniciativas de endomarketing.
- Comparar docentes, não docentes e estudantes relativamente às percepções sobre comunicação interna, endomarketing e motivação.
- Analisar em que medida comunicação interna e endomarketing predizem a recomendação institucional.

Segundo Hammond & Wellington (2021), a pergunta de investigação fornece a direção e a forma da investigação, dizendo respeito ao que o investigador pretende aferir. Tratando-se do primeiro fio condutor, uma boa pergunta de partida deve ser clara, exequível e pertinente para que possa ditar a conceção do projeto em estudo (Hammond & Wellington, 2021; Quivy & Campenhoudt, 2008).

Assim, esta dissertação propõe uma resposta à seguinte questão:

“Quais são as práticas de comunicação e endomarketing utilizadas na escola de ensino superior para promover a cultura organizacional e qual o impacto na percepção dos colaboradores?”

Estrutura da dissertação

A presente dissertação encontra-se organizada em quatro capítulos principais, antecidos por secções introdutórias e seguidos pelos elementos pós-textuais. Na Introdução, procede-se ao enquadramento do tema em estudo, destacando-se a sua relevância no contexto do ensino superior e da comunicação organizacional. São igualmente apresentados os objetivos da investigação, que orientam o desenvolvimento do trabalho, bem como a descrição da estrutura da dissertação, com o propósito de fornecer ao leitor uma visão global da organização do documento.

O Capítulo 1, Revisão de Literatura integra o enquadramento teórico que sustenta a investigação. Numa primeira fase, é caracterizada a estrutura do ensino superior em Portugal, bem como a sua evolução histórica. De seguida, é abordada a comunicação no contexto organizacional, incluindo a comunicação estratégica e a comunicação interna, a sua natureza, enquadramento disciplinar, fluxos, canais, mecanismos e estratégias de operacionalização. Analisa-se ainda a comunicação interna enquanto mecanismo relacional e estratégico, bem como o conceito de comunicação interna simétrica, os seus princípios e o seu impacto nas organizações. Posteriormente, é explorado o conceito de endomarketing, contemplando a sua definição, evolução, importância e principais estratégias. O

capítulo inclui também uma análise das práticas de comunicação interna e endomarketing nas Instituições de Ensino Superior, com particular incidência na ESTGL. Por fim, é abordada a temática da motivação dos colaboradores, enquanto fator relevante no contexto organizacional e no âmbito da comunicação interna.

O Capítulo 2, Metodologia descreve o desenho metodológico da investigação. São apresentados os métodos utilizados, a população e a amostra consideradas, bem como as técnicas de recolha de dados e as técnicas de análise de dados adotadas para o tratamento e interpretação da informação recolhida. Foram utilizadas várias análises para demonstrar a consistência deste estudo (análise descritiva, análise comparativa análise inferencial, análise fatorial, análise fatorial confirmatória, análise comparativa de grupos ANOVA ou KRUSKAL-Wallis, e Alpha de Cronbach.

No Capítulo 3, Análise e Discussão dos Dados/Resultados, procede-se à apresentação, análise e interpretação dos dados obtidos, estabelecendo a articulação entre os resultados empíricos e o enquadramento teórico previamente desenvolvido. Este capítulo visa dar resposta aos objetivos da investigação e às questões que orientam o estudo.

Por fim, o Capítulo 4, Considerações Finais/Conclusão reúne as principais conclusões da investigação, sintetizando os contributos teóricos e práticos do estudo. São igualmente identificadas as limitações da investigação e apresentadas sugestões para futuras linhas de investigação.

A dissertação inclui ainda os elementos pós-textuais, nomeadamente as referências bibliográficas e os anexos, que complementam e sustentam a informação apresentada ao longo do trabalho.

1.REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, a revisão de literatura tem como objetivo estudar o que os principais autores dizem sobre este tema e quais as principais citações. Analisa-se o ensino superior, a comunicação organizacional, o endomarketing e a motivação, destacando como estas áreas se articulam para promover o envolvimento e a eficácia dos colaboradores. Explora-se o papel das ferramentas de comunicação interna e do endomarketing na motivação e no alinhamento das equipas, bem como a importância de colaboradores orientados e motivados para a qualidade dos serviços e para a missão das instituições de ensino superior.

1.1. ESTRUTURA EM PORTUGAL DO ENSINO SUPERIOR

O ensino superior em Portugal encontra-se estruturado segundo um sistema binário, igualmente designado por sistema dual, que integra dois subsistemas distintos: o ensino universitário e o ensino politécnico.

O sistema de ensino superior português é regulado por um quadro jurídico que combina normas de âmbito nacional — designadamente o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES) — com estatutos e regulamentos próprios das instituições. No caso das instituições politécnicas, o RJIES estabelece princípios gerais sobre a constituição, a autonomia, os órgãos e as competências, enquanto os estatutos institucionais concretizam esse enquadramento para cada instituto ou escola.

A Lei n.º 62/2007 — RJIES — regula a constituição, as atribuições e a organização das instituições de ensino superior em Portugal, definindo os órgãos institucionais fundamentais (conselho geral, órgãos executivos/representativos, conselhos científico-pedagógicos, assembleias de representantes, entre outros) e o quadro da tutela e fiscalização do Estado, preservando, simultaneamente, a autonomia universitária e politécnica no quadro legal. O RJIES é a fonte primária para identificar competências, composição e competências dos órgãos de governação das instituições públicas de ensino superior.

O presente trabalho centra-se num dos Institutos Politécnicos enquadrados pelo RJIES, enquanto instituição pública de ensino superior, tendo como objeto de análise o Instituto Politécnico de Viseu (IPV).

O Instituto Politécnico de Viseu (IPV) foi criado em 26 de dezembro de 1979, no âmbito da expansão e consolidação do ensino superior politécnico público em Portugal. A sua criação foi formalizada pelo Decreto-Lei n.º 513-T/79, de 26 de dezembro, que estabeleceu o IPV como uma instituição pública de ensino superior dotada de autonomia estatutária, científica, pedagógica, administrativa, financeira e patrimonial. A referida norma definiu a missão institucional do IPV na promoção da formação superior, na produção e difusão de conhecimento e na articulação com a comunidade e com o desenvolvimento regional.

Além do diploma de criação, a organização interna e o funcionamento do IPV são regulados pelos seus estatutos, que foram posteriormente aprovados e homologados pelo Despacho Normativo n.º 12-A/2009, de 23 de março, publicado no Diário da República a 27 de março de 2009. Estes estatutos detalham a missão, a estrutura orgânica e as competências dos órgãos de governação ao nível institucional, bem como as normas de delegação de competências e os princípios de organização das unidades orgânicas que compõem o Instituto.

No quadro da expansão da sua oferta formativa e da sua presença territorial, o IPV promoveu a criação de diversas unidades orgânicas especializadas em diferentes áreas científicas e profissionais. Neste contexto insere-se a Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego (ESTGL), que foi criada em 1999 pelo Decreto-Lei n.º 264/99, de 14 de julho, como unidade orgânica integrante do Instituto Politécnico de Viseu. A ESTGL iniciou as suas atividades lectivas no ano letivo de 2000/2001, com cursos nas áreas de Gestão, Informática e Turismo, orientados para as necessidades educativas e profissionais da sub-região do Douro Sul e norte do distrito de Viseu.

A missão da ESTGL, enquanto unidade orgânica do IPV, assenta na formação de profissionais qualificados em domínios científicos diretamente relacionados

com a atividade económico-produtiva e cultural da sua área de abrangência, conjugando formação inicial, desenvolvimento de competências técnicas e promoção de investigação aplicada integrada no contexto regional.

Os estatutos próprios da ESTGL foram homologados por meio do Despacho n.º 17952/2010, de 30 de novembro, do Presidente do IPV, que publicou no Diário da República os estatutos desta escola superior no âmbito do Instituto Politécnico de Viseu. Este despacho reflete a conformidade da ESTGL com o ordenamento jurídico do ensino superior e operacionaliza a sua organização interna, (fig. 1) definindo os princípios gerais de governança, as atribuições e competências no desenvolvimento das suas atividades formativas e académicas.

Figura 1

Órgãos da ESTGL



Nota. Elaboração própria

1.1.1.Evolução do ensino superior em Portugal

Entre os pilares fundamentais da sociedade, o Ensino Superior destaca-se como um espaço privilegiado de produção de conhecimento, ciência, cultura e inovação. Segundo Santos (1994), as instituições de ensino superior representam, idealmente, centros de saber e pesquisa livre. Compreender a evolução da comunicação organizacional e o desenvolvimento da comunicação estratégica nessas instituições exige uma análise histórica, particularmente no contexto português.

No período compreendido entre as décadas de 1970 e 1990, o Ensino Superior em Portugal experienciou um crescimento significativo, impulsionado pelo aumento do número de instituições e estudantes. Durante a década de 1980, a procura crescente pelo Ensino Superior evidenciou a insuficiência da capacidade das instituições públicas para absorver todos os candidatos. A verdadeira expansão, contudo, verificou-se na década de 1990, quando se assistiu a uma fase de massificação, caracterizada pela proliferação de instituições públicas, privadas e politécnicos, bem como pela diversificação da oferta formativa, com novas áreas de estudo a emergirem em complemento aos cursos tradicionais.

Nessa época, a missão do Ensino Superior estava intrinsecamente associada à disseminação do conhecimento de forma equitativa, e a qualidade do ensino era comunicada de modo espontâneo e implícito (Ruão, 2008).

Predominava a crença na formação académica como um vetor de sucesso profissional e de prestígio social, funcionando como um eixo natural de comunicação. O modelo comunicacional, todavia, era tradicional e burocrático, assentando na premissa de que a excelência académica, por si só, seria suficiente para consolidar a reputação institucional (Ruão, 2005).

Na década de 1990, o aumento da oferta formativa e a multiplicação das instituições impuseram novos desafios, nomeadamente a redução do número de candidatos e as restrições no financiamento estatal. Em resposta, as instituições de ensino superior em Portugal adotaram práticas de gestão de cariz empresarial, reconhecendo a importância de uma comunicação qualificada e estratégica para atrair novos estudantes e assegurar a sustentabilidade financeira (Ruão, 2008).

Assim, foram criados departamentos de comunicação dedicados à promoção institucional, reforçando a comunicação estratégica como instrumento de diferenciação num contexto concorrencial.

Esta lógica de "empresarialização" exigiu uma mudança de paradigma: as instituições de ensino superior passaram a encarar outras instituições como concorrentes, os estudantes e as suas famílias como públicos-alvo, e os seus serviços como produtos a promover (Boffo, 2004). Instituições internacionais de renome, como a Universidade da Califórnia e a Universidade de British Columbia, já utilizavam a comunicação estratégica para consolidar a sua imagem e alcançar objetivos organizacionais (Hallahan & Holtzhausen, 2007).

A necessidade de construção de uma vantagem competitiva impulsionou o investimento na criação de gabinetes de comunicação, com o propósito de centralizar e uniformizar práticas comunicacionais. Contudo, esta abordagem exigiu novas competências, que muitas instituições ainda estavam a desenvolver, uma vez que as atividades promocionais colidiam, por vezes, com os valores tradicionais da cultura académica (Ruão, 2008). Com a formalização destes gabinetes, as instituições de ensino superior diversificaram os seus métodos comunicacionais, recorrendo a meios como a publicidade em veículos impressos e digitais, bem como à presença nas redes sociais, em contraste com os formatos tradicionais, como brochuras e publicações institucionais.

A transição para um modelo de gestão mais orientado para a comunicação estratégica evidencia a sua relevância na construção e manutenção da imagem institucional. Num contexto em que o desempenho académico isolado já não é suficiente para garantir a estabilidade das instituições, a comunicação estratégica consolidou-se como um recurso essencial para gerir a perceção da qualidade e, desse modo, promover o cumprimento dos pilares fundamentais do Ensino Superior: ensino, investigação e extensão (Ruão, 2008).

Atualmente, o Ensino Superior é encarado não apenas como um espaço de formação e produção de conhecimento, mas também como um agente promotor de valores fundamentais, tais como cidadania, desenvolvimento social e sustentabilidade económica (Ribeiro & Magalhães, 2014).

Neste contexto, a comunicação estratégica assume um papel preponderante, permitindo que as instituições de ensino superior se posicionem de forma eficaz perante a sociedade e concretizem a sua missão com maior eficiência.

A oferta de Ensino Superior em Portugal tem vindo a crescer anualmente, à semelhança do que acontece noutros setores da economia, onde a competitividade se tornou uma realidade incontornável, impactando significativamente o panorama educacional (Zanin et al., 2015).

Segundo Scroferneker (2003), a universidade, enquanto instituição e organização, deve atender a uma diversidade de segmentos de público. Esta perspetiva implica um maior compromisso e envolvimento com a comunicação institucional, exigindo a definição e implementação de políticas que contemplem a comunicação interna e administrativa (Santini et al., 2014).

Estas considerações são fundamentais para compreender a interligação entre comunicação e educação, possibilitando uma análise criteriosa sobre até que ponto as Instituições de Ensino Superior (IES) em Portugal têm procurado formas mais eficazes de gerir a relação com os seus diversos públicos.

De acordo com Fonseca (2003), Kapetaniou & Lee (2017) e Lima et al. (2018), as instituições do setor educacional, à semelhança de outras organizações contemporâneas, reconhecem, de forma crescente, a importância da adaptação à nova dinâmica relacional com os seus públicos. A comunicação interna assume um papel essencial na construção da imagem externa destas instituições, tornando-se um dos elementos cruciais para a sua competitividade e sobrevivência no mercado (Kleinberg et al. , 2015 ; Giuri, 2019).

Neste sentido, muitas IES procuram compreender as expectativas do mercado, na tentativa de se ajustarem à crescente complexidade do ambiente educacional.

Czarniawska & Genell (2002) destacam que a identidade das instituições de ensino sofreu transformações significativas, resultantes do aumento da concorrência no setor. Passou-se de um modelo em que as instituições eram, predominantemente, financiadas pelo Estado, para um paradigma em que o autofinanciamento e a captação de estudantes se tornaram prioridades. Neste novo cenário,

o Ensino Superior passou a ser percebido também como um mercado competitivo.

1.2.Comunicação: enquadramento conceptual e evolução no contexto organizacional

O conceito de comunicação tem origem no latim *communicare*, cujo significado remete para “pôr em comum”, “partilhar” ou “conviver”, expressando desde logo a sua natureza relacional e social. A comunicação pressupõe, assim, um processo de interação entre sujeitos, no qual ocorre a partilha de significados, ideias e símbolos, sendo indissociável do diálogo, da conversação e da coparticipação. Neste sentido, Braga (2001), citada por Devesa (2016), defende que o objeto da comunicação é tudo aquilo que necessita de diálogo e troca simbólica e interativa nas diversas instâncias e situações da vida social, abrangendo toda a ação que solicite coparticipação entre os intervenientes.

Esta perspetiva afasta-se de uma conceção meramente técnica ou instrumental da comunicação, entendida apenas como transmissão linear de mensagens, e aproxima-se de uma visão processual e relacional, na qual comunicar significa construir sentidos de forma partilhada. Assim, a comunicação não se reduz à emissão de informação, mas constitui um fenómeno social complexo, que envolve contextos, relações de poder, interpretações e negociações de significado. No contexto das organizações, a comunicação assume um papel particularmente relevante, uma vez que estas são, por natureza, sistemas sociais compostos por indivíduos que interagem continuamente. Ao articular os conceitos de comunicação e organização, Ribeiro (2008) sublinha que a comunicação organizacional é uma componente fundamental para a eficiência e a eficácia organizacional. Para o autor, a eficácia corresponde à capacidade de um indivíduo ou sistema produzir resultados de forma responsável, enquanto a eficiência se relaciona com a capacidade potencial dos sistemas, simples ou complexos, para produzir esses resultados de modo otimizado. A comunicação surge, assim, como um elemento estruturante dos processos organizacionais, influenciando diretamente o desempenho, a coordenação e a concretização dos objetivos.

Apesar da multiplicidade de definições existentes na literatura, observa-se um consenso alargado de que a comunicação se fundamenta em três pilares centrais: o ato de partilhar, a interação entre os sujeitos e a construção de compreensão mútua. Esta ideia é sustentada por diversos autores de referência, como Kunsch (2010), Marchiori (2010) e Torquato (2002) que destacam a comunicação como um processo relacional, dinâmico e socialmente construído. Neste enquadramento, a comunicação organizacional deixa de ser entendida apenas como um conjunto de ferramentas ou técnicas e passa a ser reconhecida como um fenómeno constitutivo da própria organização.

Ao longo do tempo, a comunicação organizacional sofreu uma evolução significativa. Durante grande parte do século XX, predominou uma abordagem transmissiva e funcionalista, na qual a comunicação era vista essencialmente como um instrumento de controlo, coordenação e disseminação de informação, geralmente num sentido descendente, dos níveis hierárquicos superiores para os inferiores. Esta perspetiva alinhava-se com modelos organizacionais burocráticos e mecanicistas, nos quais os colaboradores eram encarados como recetores passivos das mensagens emitidas pela gestão.

Contudo, com o aumento da complexidade organizacional, a intensificação das relações de trabalho e as transformações sociais, económicas e tecnológicas, esta visão começou a revelar-se insuficiente. Progressivamente, a comunicação organizacional passou a ser analisada a partir de abordagens mais interpretativas e críticas, que enfatizam o papel da linguagem, do discurso e das interações na construção da realidade organizacional. Marques & Mafra (2018) identificam precisamente esta transição gradual de uma perspetiva predominantemente transmissiva e instrumental para uma perspetiva relacional, na qual a linguagem e o discurso ocupam um papel central.

Segundo estes autores, a comunicação organizacional não se limita a informar, mas constitui um processo essencial para a construção e o fortalecimento de relações entre os membros da organização. Esta mudança de paradigma implica reconhecer que os colaboradores não são meros destinatários de mensagens, mas participantes ativos na produção de significados. Considerar a comunicação

interna apenas como uma técnica de transmissão da informação ou como um instrumento de gestão total por parte dos estrategas organizacionais é, segundo Marques & Mafra (2018), ignorar a participação do trabalhador enquanto interlocutor ativo na construção do processo comunicacional.

Neste enquadramento mais relacional, a comunicação passa a ser entendida como um processo simbólico e interativo, no qual se constroem identidades, culturas e sentidos de pertença. A organização deixa de ser vista apenas como uma entidade formal e passa a ser compreendida como um espaço comunicacional, continuamente produzido e reproduzido pelas interações entre os seus membros. Esta perspetiva aproxima-se das abordagens que concebem a comunicação não apenas como algo que ocorre *dentro* das organizações, mas como algo que *constitui* as próprias organizações.

A crescente complexidade dos contextos organizacionais contemporâneos reforça ainda mais esta visão. A globalização, a digitalização e a multiplicação de canais de comunicação alteraram profundamente a forma como as organizações comunicam, tanto interna como externamente. Werder et al. (2018) destacam que a comunicação estratégica emerge, neste contexto, como uma força motriz de coordenação multidisciplinar, capaz de lidar com a multiplicidade de pontos de contacto — online e offline — e com a fragmentação dos públicos organizacionais, característica da sociedade digital global.

Esta evolução contribui também para a crescente centralidade da comunicação na gestão organizacional. Para além de apoiar a eficiência operacional, a comunicação assume um papel estratégico na construção de reputação, na gestão de relacionamentos e na legitimação das organizações perante os seus públicos. Neste sentido, Hallahan & Holtzhausen (2007) e Nothhaft et al. (2018) referem que a comunicação estratégica tem sido apresentada, por alguns autores, como uma resposta aos desafios reputacionais enfrentados pelas relações públicas desde a segunda metade do século XXI.

Assim, a comunicação organizacional contemporânea caracteriza-se por uma abordagem mais integrada, relacional e estratégica, na qual o diálogo, a partici-

pação e a construção de sentido assumem um papel central. Este enquadramento teórico constitui a base para a compreensão da Comunicação Interna enquanto dimensão específica da comunicação organizacional, tema que será aprofundado na secção seguinte.

1.2.1. Comunicação Organizacional e Comunicação Estratégica

A comunicação organizacional, como extensão do conceito de comunicação, assume um papel central na gestão das organizações, funcionando não apenas como mecanismo de transmissão de informação, mas como ferramenta estratégica capaz de moldar comportamentos, valores e perceções. De acordo com Ribeiro (2008), a comunicação organizacional é essencial para garantir eficiência e eficácia, sendo que a eficácia refere-se à capacidade de produzir resultados de forma responsável, enquanto a eficiência representa a capacidade potencial dos sistemas para gerar resultados de forma otimizada. Neste contexto, a comunicação organizacional torna-se um elemento estruturante para a obtenção dos objetivos estratégicos da organização, influenciando diretamente o desempenho dos colaboradores e a coesão entre os diferentes níveis hierárquicos.

O carácter estratégico da comunicação surge de forma mais evidente nas organizações contemporâneas, em que a multiplicidade de canais de comunicação e a fragmentação dos públicos internos e externos exigem uma coordenação cuidadosa e integrada. Werder, Nothhaft, Verčič, & Zerfass (2018) destacam que a comunicação estratégica emergiu como uma força motriz para enfrentar os desafios da sociedade digital global, caracterizada pela multiplicidade de pontos de contacto e pela necessidade de alinhar interesses e perceções de públicos diversos. Assim, a comunicação deixa de ser apenas funcional e instrumental, passando a constituir um elemento central na gestão da reputação, na criação de valor e no desenvolvimento da cultura organizacional.

A transição da comunicação organizacional tradicional para uma abordagem mais estratégica e relacional é evidenciada por Marques & Mafra (2018), que apontam para a gradual mudança de um modelo transmissivo e instrumental, centrado na transmissão de mensagens, para um modelo relacional, baseado na

interação e no diálogo. Nesta perspectiva, a comunicação organizacional não se limita a informar, mas também a construir e fortalecer relações, promovendo o envolvimento e o compromisso dos colaboradores. O discurso organizacional passa a ser entendido como uma prática social que cria sentido e orienta comportamentos, refletindo valores e normas que estruturam a vida interna da organização.

A comunicação estratégica é, portanto, uma resposta à necessidade de gerir a complexidade das organizações modernas. Hallahan & Holtzhausen (2007) enfatizam que a comunicação estratégica permite às organizações lidar com múltiplos públicos e contextos simultaneamente, ajustando mensagens e canais de acordo com os objetivos estratégicos e com as características dos destinatários. Nothhaft et al. (2018) reforçam esta ideia, sublinhando que a comunicação estratégica é também uma ferramenta para enfrentar desafios reputacionais, garantindo a consistência e a credibilidade das mensagens emitidas.

Neste contexto, a comunicação organizacional passa a ser concebida como multidimensional e interdisciplinar, envolvendo diversas áreas de estudo e prática, como relações públicas, comunicação empresarial, marketing interno e comunicação corporativa (Araújo & Miranda, 2021).

Esta abordagem multidisciplinar reconhece que a comunicação não é apenas uma função da gestão, mas também um processo relacional que envolve todos os membros da organização, promovendo a coparticipação, a confiança e o alinhamento em torno dos objetivos estratégicos.

Além disso, a literatura recente aponta que a comunicação estratégica nas organizações deve articular diferentes tipos de fluxos de informação, incluindo comunicação descendente, ascendente, horizontal e diagonal, utilizando múltiplos canais e tecnologias para maximizar a eficácia da transmissão de mensagens e o engajamento dos colaboradores (Ruck & Welch, 2012 ; Palomares et al., 2018). A escolha de canais adequados é fundamental, considerando a complexidade da informação e as preferências dos destinatários, alinhando-se à teoria da ri-

queza dos meios de Daft & Lengel (1986) que destaca a importância de selecionar canais com maior capacidade de transmitir informações complexas e fornecer feedback imediato.

A integração da comunicação estratégica com a comunicação organizacional é particularmente relevante no contexto atual, marcado pela digitalização e pelo trabalho em rede. Os colaboradores tornam-se participantes ativos na produção de sentido e na construção de cultura organizacional, enquanto a organização procura criar ambientes de confiança e colaboração, promovendo tanto a eficiência operacional quanto a satisfação e o engajement dos trabalhadores (Men & Stacks, 2014 ; Verčič & Špoljarić, 2020).

Deste modo, a comunicação estratégica não se limita a um conjunto de práticas de gestão, mas constitui um pilar fundamental para o desenvolvimento sustentável das organizações, permitindo a coordenação de atividades, o alinhamento de interesses e a construção de uma cultura organizacional robusta e participativa. Ao reconhecer a importância da interação, do diálogo e da coparticipação, a comunicação estratégica contribui para o fortalecimento das relações internas, a melhoria da satisfação dos colaboradores e o aumento da eficácia organizacional, preparando o terreno para a análise da Comunicação Interna, que será abordada na secção seguinte.

1.2.2. Comunicação interna: conceito, natureza e enquadramento disciplinar

A Comunicação Interna (CI) emerge como uma dimensão específica da comunicação organizacional, assumindo-se como um processo fundamental para a eficácia e sustentabilidade das organizações. Tkalac (2012) e Welch (2012) definem a CI como o processo de troca de informações e ideias entre os colaboradores ou membros de uma organização, abrangendo interações formais e informais, e permitindo que a informação flua de maneira eficiente em todos os níveis hierárquicos. Este conceito evidencia a importância da CI como mecanismo de coordenação, participação e alinhamento estratégico dentro das organizações.

Apesar do seu reconhecimento crescente, o conceito de CI tem gerado controvérsia na literatura, tanto em termos de definição quanto à área disciplinar a que pertence. Araújo & Miranda (2021) destacam que, enquanto alguns autores consideram a CI sinónimo de relações públicas ou comunicação empresarial, outros definem como comunicação entre gestores estratégicos e stakeholders internos (Steyn, 2003 ; Ruck & Welch, 2012), ou ainda como uma área de especialidade pertencente às relações públicas internas (Welch, 2012 ; Tkalac Verčič & Pološki Vokić, 2017 ; Neuman, 2014 e Men & Yue, 2019) adicionam que a CI pode ser entendida como comunicação intra-organizacional, indicando que se trata de um campo multidimensional, com interfaces com várias disciplinas de gestão e comunicação.

Araújo & Miranda (2021) enfatizam que a CI é influenciada por quatro disciplinas principais: comunicação organizacional, relações públicas, comunicação empresarial e marketing. Cada uma dessas disciplinas contribui com perspectivas e práticas que enriquecem a compreensão e operacionalização da CI. Por exemplo, a comunicação organizacional foca-se nos processos e contextos comunicacionais internos, facilitando a criação de sentido entre colaboradores de diferentes níveis. As relações públicas orientam-se para gerir as relações entre gestores e colaboradores, recomendando comunicação simétrica baseada em transparência, confiança e feedback. Já a comunicação corporativa concentra-se na comunicação descendente, visando manter a reputação e alcançar objetivos organizacionais definidos, enquanto o marketing interno entende os colaboradores como intermediários essenciais para a promessa da marca aos consumidores, utilizando segmentação estratégica para responder às suas necessidades.

A CI não se limita à transmissão de informações; constitui também um processo relacional, capaz de construir confiança, sentido de pertença e engagement. Desmidt & George (2016) afirmam que tanto as dimensões informativas como as relacionais da CI são essenciais para promover o alinhamento organizacional, contribuindo para a coesão interna e o fortalecimento da cultura organizacional. Neste sentido, a CI integra tanto o planeamento e a gestão da comunicação

como as interações espontâneas entre os membros da organização, sendo considerada um processo dinâmico e multidimensional. (Invernizzi et al., 2012; Karanges et al., 2014 ; Jacobs et al., 2006).

Do ponto de vista operacional, a CI é realizada através de múltiplos canais e fluxos de informação, podendo ser formal ou informal, vertical, horizontal ou diagonal. A comunicação descendente (top-down) permite à liderança transmitir políticas, objetivos e informações estratégicas aos colaboradores, enquanto a comunicação ascendente (bottom-up) garante que os colaboradores possam partilhar feedback, sugestões e percepções com a gestão. A comunicação horizontal facilita a coordenação e cooperação entre pares e departamentos, enquanto a comunicação diagonal promove a troca de informações entre diferentes níveis e funções, quando há autoridade funcional ou necessidade de colaboração interdepartamental (Ruck & Welch, 2012 ; Cunha et al. , 2014).

A literatura recente enfatiza ainda a importância da CI simétrica, que promove a reciprocidade e a participação ativa dos colaboradores. A comunicação simétrica assegura que o fluxo de informações é bidirecional e que todas as vozes são ouvidas, contribuindo para o desenvolvimento de confiança, credibilidade e compromisso organizacional (Lee, 2022 ; Men & Stacks, 2014). Este modelo contrasta com abordagens assimétricas, predominantemente top-down, que limitam a participação e o feedback, restringindo o potencial da CI para gerar engagement e alinhamento interno.

Adicionalmente, a CI é reconhecida como um mecanismo de mudança organizacional, capaz de influenciar atitudes, comportamentos e processos internos. Através de práticas de comunicação bem estruturadas, as organizações podem não apenas informar e coordenar, mas também motivar os colaboradores, fortalecer vínculos e preparar o terreno para a implementação de novos programas, políticas e estratégias (Araújo & Miranda, 2021 ; Van Zoonen & Sivunen, 2022). Assim, a CI não é apenas um instrumento de gestão da informação, mas um meio de construção e consolidação da cultura organizacional.

Por fim, a relevância da CI para o sucesso organizacional está amplamente reconhecida. Um sistema eficaz de CI contribui para a satisfação dos colaboradores, aumenta o engagement, melhora a produtividade, fortalece a identificação com a organização e cria um ambiente de trabalho positivo. Welch (2012) salienta que a CI bem gerida facilita a compreensão das mudanças organizacionais, promovendo o compromisso dos colaboradores com os objetivos estratégicos. A literatura evidencia que a CI é, portanto, um pilar estratégico, cuja operacionalização adequada é fundamental para a eficácia e sustentabilidade das organizações contemporâneas.

1.2.3. Operacionalização da Comunicação Interna: fluxos, canais e mecanismos

A operacionalização da Comunicação Interna (CI) constitui um elemento central na gestão organizacional, uma vez que define como a informação circula entre os diferentes níveis hierárquicos, departamentos e colaboradores. Este processo envolve tanto canais formais quanto informais e abrange diferentes direções de fluxo — descendente, ascendente, horizontal e diagonal — cada um com funções específicas e impacto diferenciado sobre a eficácia organizacional (Cunha et al., 2014; Madureira cit. Rosmaninho et al., n.d.).

Comunicação descendente: Trata-se da transmissão de informações da gestão para os colaboradores, incluindo políticas, procedimentos, objetivos estratégicos, feedback de desempenho e atualizações organizacionais. Este fluxo tem como propósito esclarecer expectativas, alinhar objetivos e fornecer orientação, sendo crucial para a implementação de decisões estratégicas (Men & Yue, 2019; Ruck & Welch, 2012). Os principais canais utilizados incluem comunicados corporativos, reuniões gerais, boletins informativos e intranet corporativa.

Comunicação ascendente: Refere-se à troca de informação dos colaboradores para a gestão. Este fluxo permite que a liderança obtenha percepções, sugestões e feedback sobre o ambiente de trabalho, produtos, clientes e processos internos. A comunicação ascendente é fundamental para criar um ambiente de con-

fiança e abertura, permitindo ajustes estratégicos e identificação precoce de problemas ou oportunidades (Araújo & Miranda, 2021; Ruck & Welch, 2012). Ferramentas típicas incluem pesquisas internas, caixas de sugestões, reuniões de feedback e sessões de brainstorming.

Comunicação horizontal: Ocorre entre colegas ou departamentos do mesmo nível hierárquico, com o objetivo de promover coordenação, cooperação e partilha de informação relevante. Este tipo de comunicação favorece o trabalho em equipa, a resolução de problemas e o alinhamento interdepartamental, fortalecendo a coesão organizacional e contribuindo para um ambiente de trabalho colaborativo (Jacobsen & Salomonsen, 2021). Exemplo de canais incluem reuniões de equipa, grupos de trabalho e plataformas de colaboração interna, como intranet e redes corporativas.

Comunicação diagonal: Envolve a troca de informações entre gestores de diferentes funções ou níveis hierárquicos, geralmente quando há autoridade funcional cruzada ou necessidade de cooperação interdepartamental. Este fluxo facilita a partilha de conhecimento especializado, promove inovação e melhora a eficiência na resolução de problemas que atravessam diferentes áreas da organização (Cunha et al., 2014; Rosmaninho et al., n.d.).

A eficácia da CI depende fortemente da escolha adequada dos canais de comunicação, considerando a complexidade da mensagem, a natureza do conteúdo e as preferências dos colaboradores (Palomares et al. 2018 ; Verčič & Špoljarić, 2020). Segundo a teoria da riqueza dos meios de Daft & Lengel (1986), canais mais ricos, como comunicação face a face e videoconferências, são preferíveis para mensagens complexas, permitindo interpretação de pistas verbais e não verbais e fornecendo feedback imediato (Lee, 2022). Em contrapartida, canais menos ricos, como e-mails e memorandos, são adequados para informação simples e factual, mas apresentam limitações na transmissão de nuances emocionais (Men, 2022).

A preferência dos colaboradores pelos canais é influenciada por fatores como cultura organizacional, perfil técnico e experiência com ferramentas digitais (Lee, 2022). Embora a comunicação presencial seja valorizada para construir

relações e transmitir informações estratégicas, canais digitais — como redes sociais internas, plataformas colaborativas e intranet — têm-se mostrado eficazes para promover engagement, colaboração e descentralização da tomada de decisão (Palomares, 2018; Santoso et al., 2022). A utilização de múltiplos canais, estrategicamente combinados, contribui para a disseminação eficaz da informação e para o fortalecimento da cultura organizacional.

1.2.4. Estratégias de operacionalização da CI

A CI operacionalizada de forma estratégica envolve planeamento, segmentação dos públicos internos e escolha de canais apropriados para cada tipo de mensagem e fase de processo organizacional. Durante processos de mudança, por exemplo, canais mediados podem ser utilizados para disseminar informações gerais, enquanto a comunicação interpessoal torna-se crucial para esclarecer dúvidas e fornecer feedback imediato. Na fase de consolidação, recomenda-se a utilização combinada de canais mediados e interpessoais para garantir que os colaboradores permanecem informados e envolvidos (Men & Sung, 2022).

Para maximizar a eficácia da CI, a literatura propõe princípios de clareza, coerência, adequação, oportunidade, distribuição, adaptação e interesse na comunicação (Redford cit. Brandão & Duarte, 2013; Ochoa, 2014). A aplicação destes princípios assegura que a mensagem seja compreendida, aceite e geradora de engagement, promovendo não apenas a transmissão de informação, mas também a construção de relações de confiança e compromisso organizacional.

1.2.5. Comunicação interna como mecanismo relacional e estratégico

A operacionalização da CI não se limita à transmissão de informação, sendo também um mecanismo relacional e estratégico. A CI permite construir confiança, fomentar engagement e fortalecer a identificação dos colaboradores com a organização (Men & Stacks, 2014; Men & Yue, 2019). O diálogo bidirecional, a transparência e a participação ativa dos colaboradores contribuem para um ambiente organizacional positivo, promovendo satisfação no trabalho, motivação

e comportamentos de cidadania organizacional (CCO). Estudos indicam que sistemas de CI eficazes impactam diretamente a performance, reduzindo stress e aumentando produtividade (Sady & Sedlak, 2022; Verčič & Špoljarić, 2020).

Em síntese, a operacionalização da CI envolve uma gestão estratégica dos fluxos de informação, escolha criteriosa de canais, segmentação de públicos internos, e promoção de interações formais e informais. Este conjunto integrado de práticas não apenas garante alinhamento com os objetivos organizacionais, mas também fortalece vínculos, confiança e cultura interna, constituindo um pilar estratégico essencial para a eficácia e sustentabilidade organizacional (Ganske & Carbon, 2023 ; Ruck & Welch, 2012).

1.2.6.Comunicação Interna Simétrica: conceito, princípios e impacto

A Comunicação Interna Simétrica (CIS) constitui uma abordagem estratégica dentro do campo da comunicação organizacional, caracterizando-se pela promoção de relações equilibradas, transparentes e bidirecionais entre todos os níveis hierárquicos e departamentos da organização. Esta abordagem, inicialmente proposta por Grunig em 1976, tem vindo a consolidar-se como modelo ético e eficaz, sendo amplamente estudada na literatura de relações públicas e comunicação organizacional (Lee, 2022 ; Men & Stacks, 2014).

A CIS baseia-se na premissa de que todas as vozes dentro da organização têm valor, independentemente do nível hierárquico ou função desempenhada. Ao contrário da comunicação assimétrica, que privilegia o fluxo descendente de informação e tende a adotar uma postura autoritária, a CIS incentiva o diálogo aberto, a reciprocidade e a participação ativa dos colaboradores (Men & Stacks, 2014). Este modelo procura equilibrar o poder na comunicação, reconhecendo a importância do feedback, da escuta ativa e do ajuste da informação ao destinatário, promovendo compreensão mútua e alinhamento estratégico.

Segundo Lee (2022), a CIS contribui para criar um ambiente de trabalho positivo, fortalecendo a confiança, a credibilidade e o engagement dos colaboradores. A participação ativa dos funcionários é estimulada, permitindo que expressem opi-

niões, preocupações e sugestões, influenciando decisões organizacionais e contribuindo para o desenvolvimento de uma cultura organizacional inclusiva e colaborativa.

A literatura identifica vários princípios essenciais para a operacionalização eficaz da CIS:

1. **Transparência:** Divulgação clara e honesta de informações relevantes para todos os colaboradores.
2. **Reciprocidade:** Incentivo à troca de informação bidirecional, valorizando tanto a comunicação descendente quanto a ascendente.
3. **Feedback contínuo:** Estabelecimento de mecanismos que permitam aos colaboradores expressar opiniões e receber respostas da gestão.
4. **Adequação da informação:** Ajuste da linguagem e do conteúdo às necessidades e contexto do público interno.
5. **Confiança e credibilidade:** Construção de relações baseadas em confiança mútua, respeito e coerência na comunicação.
6. **Diálogo construtivo:** Promoção de discussões abertas, negociação e tolerância ao desacordo, com foco na resolução de problemas e no entendimento mútuo (Gomes, 2023; Men & Stacks, 2014).

Estes princípios não apenas orientam o comportamento comunicacional, mas também estruturam a cultura organizacional, fortalecendo vínculos internos e promovendo o engagement.

A adoção da CIS tem impactos diretos e mensuráveis sobre os colaboradores e sobre a organização como um todo. Estudos indicam que fluxos de comunicação bidirecionais e participativos estão associados a maior satisfação no trabalho, engajamento organizacional e lealdade dos colaboradores (Men & Yue, 2019; Men & Sung, 2022). Além disso, a CIS contribui para a construção de Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO), incentivando práticas voluntárias que vão além das obrigações contratuais, fortalecendo a coesão e a cultura organizacional (Ganske & Carbon, 2023).

A comunicação simétrica também facilita a implementação de mudanças organizacionais, pois garante que todos os colaboradores compreendam objetivos, novos processos e expectativas, enquanto podem expressar preocupações e sugestões que informam decisões estratégicas. (Lee, 2022; Men & Stacks, 2014). Esta abordagem reduz a resistência a mudanças e aumenta a capacidade da organização de se adaptar a contextos dinâmicos e complexos.

Outro impacto relevante refere-se à identificação organizacional, já que colaboradores que percebem um fluxo de comunicação equilibrado e participativo tendem a desenvolver maior senso de pertença e alinhamento com os objetivos da organização (Men & Yue, 2019). A CIS, portanto, não é apenas um mecanismo de transmissão de informação, mas um instrumento estratégico para criar engagement, confiança e cultura organizacional sólida, reforçando a eficácia e a sustentabilidade organizacional.

1.3. Endomarketing

1.3.1 Definição e Evolução do Endomarketing

O conceito de endomarketing, conforme delineado por Bekin (1995), surge como uma resposta às transformações do mercado globalizado e à crescente necessidade das organizações em alinhar a sua cultura interna à excelência no atendimento ao cliente. Neste contexto, o endomarketing transcende a sua definição inicial como um conjunto de ações de marketing voltadas para o público interno e passa a ser entendido como um processo estratégico essencial para a harmonização e a coesão organizacional.

Bekin (2004) explica o termo como sendo: “O vocábulo EndoMarketing lembra prontamente do sentido do marketing voltado para uma ação interna, que aparece explicitamente. O sentido de algo voltado para dentro, de interiorização, é dado pelo próprio significado do prefixo endo. De origem grega, a palavra endon, significa "em, para dentro, dentro de", exprimindo a posição ou a ação no interior de algo, o movimento de algo que caminha de forma dinâmica para dentro de si mesmo”.

O endomarketing, também conhecido como marketing interno, é um conjunto de estratégias voltadas para o público interno de uma organização, com o objetivo de envolver, motivar e alinhar os colaboradores à cultura e aos valores da empresa. Kotler e Keller (2012) destacam que o endomarketing visa transformar os funcionários em verdadeiros embaixadores da marca, promovendo um ambiente organizacional mais produtivo e integrado. Segundo Brum (2010), essa abordagem contribui para a retenção de talentos, a redução da rotatividade e o aumento da satisfação no trabalho, impactando diretamente na qualidade dos serviços prestados e na percepção externa da empresa.

Kotler (2015) define o endomarketing como uma estratégia interna que reconhece a relevância dos funcionários no contexto organizacional. Ele ressalta que, quanto mais os colaboradores são valorizados e reconhecidos, maior é a sua satisfação, o que resulta num produto final de maior qualidade. Por sua vez, Cerqueira (2014) caracteriza o endomarketing como uma ferramenta que promove a integração dos processos internos, contribuindo para a construção de uma imagem inovadora e positiva dentro da empresa.

Atualmente, muitas empresas têm adotado o marketing interno, reconhecendo a importância de uma visão estratégica. Isso destaca a necessidade de uma comunicação interna eficaz entre os setores e colaboradores. Como resultado, as organizações passaram a valorizar mais o capital humano, promovendo a motivação e o bem-estar dos funcionários (Oliveira et al. , 2021).

O endomarketing centra-se em reforçar os laços internos dentro de uma organização, visando criar um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo para os colaboradores. Em vez de apenas considerar os funcionários como recursos, o foco é tratá-los como clientes internos valiosos. Isto implica compreender e satisfazer as necessidades e expectativas dos colaboradores, de forma a que se sintam valorizados e motivados no local de trabalho. Quando estes se sentem reconhecidos e apoiados, tendem a tornar-se mais empenhados e comprometidos, contribuindo para um clima organizacional favorável e para o crescimento pessoal e profissional dos indivíduos. O objetivo é criar uma cultura que promova

o desenvolvimento e o bem-estar dos colaboradores, tornando-a num local onde todos sintam que podem prosperar.

De acordo com Bekin (1995), o endomarketing tem como objetivo central fortalecer as relações internas, promovendo uma cultura organizacional voltada para a satisfação do cliente. Esse conceito parte do princípio de que a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa está diretamente relacionada com a satisfação e ao envolvimento dos colaboradores. Assim, a descentralização do poder e a disseminação eficaz das informações tornam-se aspectos fundamentais para a promoção de um ambiente organizacional coeso e eficiente. (Bekin, 1995; Brum, 2017)

A premissa do endomarketing baseia-se na transformação dos colaboradores em clientes internos, garantindo que compartilhem dos mesmos objetivos da organização. Para tanto, é essencial que haja uma estrutura de comunicação interna eficaz, alicerçada em informações claras e no incentivo à interação entre os diferentes níveis hierárquicos (Bekin, 1995; Figueiredo, 2020).

Um dos principais benefícios do endomarketing é a melhoria das relações internas. Além disso, torna os funcionários mais informados e proativos, destacando a importância da comunicação. Permite ainda que expressem as suas ideias, promovendo a proximidade e a motivação para o crescimento dentro da empresa (Brum, 2017).

Nos dias de hoje, pensar no crescimento de uma organização vai muito além da sua produtividade. No entanto, muitas vezes, questões hierárquicas impedem que isso seja reconhecido ou discutido e aqueles que estão hierarquicamente em posições mais baixas muitas vezes não têm voz nem oportunidade para compartilhar as suas ideias ou necessidades. Isso cria um ambiente de trabalho onde a rivalidade entre os setores é comum, levando à subestimação das capacidades dos colaboradores.

O sucesso da implantação do endomarketing depende também do envolvimento da alta gestão, bem como do comprometimento dos gestores intermediários, que desempenham papel fundamental como agentes de mudança. A resistência cultural é um dos principais desafios enfrentados nesse processo, exigindo esforços

contínuos para a consolidação de uma cultura organizacional voltada à satisfação do cliente e à valorização dos colaboradores (Figueiredo, 2020).

As empresas enfrentam hoje em dia mudanças profundas num espaço de tempo relativamente curto, impulsionadas, sobretudo, pelo fenômeno da globalização e por transformações nos padrões do ambiente empresarial Motta (1999). sublinhou a importância de uma atenção redobrada à velocidade dessas mudanças nas organizações. O autor argumentou que estudos têm revelado que a melhoria do ambiente de trabalho e o investimento no capital humano são processos cruciais para o sucesso a longo prazo das empresas.

De acordo com Bekin (2004), o grande diferencial nas organizações concorrentes no mercado são especificamente os seus clientes internos, assim a qualidade dos colaboradores, relacionado juntamente com a fidelidade e comprometimento, são ferramentas primordiais. Desse modo, faz com que os colaboradores recebam a devida notabilidade, e não sejam vistos como um fator de produção. Uma ação estratégica de gestão atualmente utilizada para resolver obstáculos gerados pela comunicação interna é o endomarketing.

Romancini (2012) argumenta que o endomarketing influencia na construção da lealdade dentro do ambiente organizacional, além da criação de um ambiente harmonioso e uma comunicação interna eficiente. Fazendo com que uma boa utilização dessas atitudes resulta na melhoria entre a interação do cliente e a empresa, proporcionando efeitos positivos na empresa.

1.3.2 Importância do Endomarketing nas Organizações

Existem diversas ferramentas que podem ser aplicadas para uma boa comunicação organizacional. No entanto, para que a comunicação seja bem-sucedida, faz-se necessário, além de bons instrumentos de comunicação, a existência de uma cultura organizacional colaborativa e harmoniosa na empresa (Moreira et al., 2020). Para tanto, o endomarketing pode ser uma estratégia que contribua para a construção de um espaço favorável à comunicação organizacional (Barth & Negri, 2012). Neste contexto, o endomarketing “[...] trata-se de uma rede de canais estruturados de comunicação, com o objetivo de que líderes e liderados

possam se comunicar de forma eficiente e compartilhar um ambiente saudável, que proporcione realização e felicidade aos profissionais” (Brum, 2017).

A teoria do endomarketing parece bem simples, mas a prática é bem desafiadora, afinal trata-se da transformação cultural da organização. E esse processo demanda tempo, persistência e dedicação intensa para se concretizar. Por isso, o endomarketing não pode ser uma ação pontual, utilizada apenas quando a companhia atravessa tempos difíceis (Brum, 2017).

O endomarketing é vital para o funcionamento diário de uma empresa, enraizando-se nas pequenas ações dos líderes para colher grandes observações por parte dos colaboradores. É um processo que se desenrola gradualmente, com resultados positivos emergindo ao longo do tempo. Isso ocorre porque o endomarketing não apenas influencia a cultura organizacional, mas transforma a sua essência. Alterar essa estrutura cultural é uma tarefa complexa e desafiadora, pois requer mudanças profundas e sustentadas dentro da organização. No entanto, é essa mesma dificuldade que ressalta a importância do endomarketing como uma ferramenta estratégica de gestão, capaz de moldar e fortalecer os valores e a identidade da empresa de dentro para fora. O endomarketing é de extrema importância dentro de uma organização, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, pois tem grande participação no desenvolvimento da mesma, já que por sua vez, trabalha o incentivo dos funcionários, que são os reais responsáveis pelo sucesso da empresa (Azevedo & Moura, 2015). Para alcançar os seus objetivos, as organizações devem priorizar a administração eficaz dos recursos humanos. Afinal, são os colaboradores que desempenham um papel fundamental no crescimento e na geração de resultados da empresa. Essa perspectiva destaca a importância crucial de investir no desenvolvimento e na motivação da força de trabalho, reconhecendo que são as pessoas por trás das operações que impulsionam o sucesso organizacional. Dessa forma, a gestão de recursos humanos não é apenas uma função administrativa, mas uma estratégia central para garantir a sustentabilidade e a competitividade no mercado, ao capacitar e envolver os colaboradores para alcançar seu pleno potencial e contribuir de forma significativa para os objetivos da organização.

Sendo assim, Silva (2017) reforçou que o endomarketing tem contribuindo para que se tenha uma melhor visão organizacional, pois quando se tem funcionários entusiasmados e satisfeitos, estes tornam-se fortes aliados no crescimento do valor tanto interno como externo da empresa. É através destes aspetos que se conseguirá divulgar uma melhor imagem para o ambiente externo da organização.

1.3.3 Estratégias de Endomarketing

As estratégias de endomarketing representam um importante facilitador para a construção de uma cultura organizacional mais colaborativa. No entanto, para garantir o sucesso dessas estratégias, é essencial um planeamento cuidadoso. Isso requer uma compreensão profunda das principais necessidades e desafios enfrentados no ambiente de trabalho interno da organização, especialmente no que diz respeito aos canais de comunicação utilizados. Ao investir tempo e recursos na identificação e resolução dessas questões, as organizações podem estabelecer bases sólidas para uma cultura interna que promova a colaboração, o envolvimento e o alinhamento com os objetivos organizacionais. Sendo assim, segundo Brum (2017) o ponto de partida para apontar o melhor caminho para aprimorar a comunicação entre o líder e seus colaboradores, é a avaliação da comunicação interna existente na empresa, para que, dessa forma, seja possível identificar pontos de melhoria, e traçar objetivos com maior segurança e eficiência.

Afirmou Previatelli (2016) que, pode-se dizer que é fundamental estar alerta aos métodos novos da prática do endomarketing, procurando sempre evidenciar a eficácia da valorização e da compreensão de seus funcionários, visando a todo momento as suas necessidades principais, sendo assim, planeamento, acompanhando e obtendo efeitos positivos como apoio para vivenciar fases difíceis e se prevenindo para imprevistos futuros.

De fato, segundo Brum (2017), uma estratégia de endomarketing bem executada pode gerar uma série de benefícios para a empresa. A retenção de talentos é um dos mais importantes, mas há diversas outras vantagens como:

- Aumento do entrosamento e da motivação dos colaboradores
- Melhoria do clima interno, promovendo maior interação entre os colaboradores.
- Sensação de pertença por parte dos colaboradores.
- Eliminação de ruídos (focos) na comunicação interna.
- Aumento do employerbranding.
- Facilidade para conquistar novos talentos no mercado devido à reputação da empresa.
- Alinhamento de pensamentos e objetivos da empresa e do colaborador.

Berry & Parasuraman (1992) criaram critérios para avaliar um programa de endomarketing. Segundo os autores há algumas etapas necessárias para avaliar as ações de endomarketing:

- Concorrer pelo talento: Um fator muito importante para a empresa é a contratação do melhor pessoal possível para realizar o serviço. Uma das principais causas da qualidade medíocre do serviço é a contratação das pessoas erradas para realizá-lo. O marketing é usado pela grande maioria das empresas para concorrer por uma fatia de mercado das vendas, mas não por uma fatia no mercado do talento.
- Oferecer uma ideia: A atração, o desenvolvimento, a motivação e a retenção de empregados de qualidade exige uma ideia muito clara pela qual valha a pena lutar. Quem presta serviços tem de saber como o seu trabalho entra no plano mais amplo das operações do negócio e como o seu trabalho contribui para a empresa. Essas pessoas precisam compreender e acreditar na meta para a qual contribuem.
- Preparar as pessoas para suas incumbências: Os funcionários em geral são mal preparados para o serviço. Há treinamento, mas às vezes é pouco ou chega tarde demais, ou não é do tipo necessário. Ou então recebem um bom treinamento na parte técnica, mas não adquirem conhecimento suficiente sobre como fazer, mas não sabe por quê. Um erro comum das empresas é

encarar o desenvolvimento das habilidades e dos conhecimentos dos empregados como eventos (um curso de uma semana, um seminário anual), em vez de um processo contínuo. Os que prestam serviços precisam aprender continuamente, pois o aprendizado proporciona confiança.

- Dar ênfase ao trabalho de equipe: O trabalho em serviços é exigente e muitas vezes frustrante ou desmoralizador. Uma dinâmica importante para sustentar a motivação no atendimento é a presença dos “colegas” de serviço. O envolvimento de uma equipe pode rejuvenescer, inspirar e divertir e também aumenta o interesse nos desempenhos de cada um. As pessoas querem se identificar com um grupo, querem contribuir expressar-se e exercer sua criatividade. O trabalho de equipe pode estimular a vontade de atender bem pelo aperfeiçoamento na capacidade de atender.

- Influenciar o fator liberdade: Um manual de regras destrói a confiança dos empregados na chefia, reprime seu desenvolvimento pessoal e a criatividade e abre as portas para que os mais qualificados saiam à procura de um trabalho mais interessante. Empregados sem autoridade prestam um serviço rígido “pelo manual” – quando o realmente necessário é um serviço ajustado a cada cliente.

- Avaliação e recompensa: Os objetivos do marketing interno não serão completos se o desempenho dos empregados não for avaliado e recompensado. O pessoal que trabalha precisa saber que será avaliado pela boa qualidade do que faz e que vale a pena fazer bem.

- Conheça seu cliente: A satisfação dos clientes exige que as pessoas que tomam decisões compreendam primeiro o que eles desejam e quais as suas necessidades. Os empregados também são clientes que compram produtos/serviços de seus empregadores. O planejamento de produtos/serviços que atraia, desenvolva, motive e retenha esses clientes internos é algo que demanda sensibilidade em relação a suas aspirações, atitudes e preocupações.

1.3.4 O endomarketing nas IES e a importância da comunicação interna

Diversos estudos salientam a crescente atenção dedicada ao endomarketing no contexto das IES, dado que este constitui um tema atual e relevante, oferecendo uma variedade de estratégias que permitem às instituições competirem de forma mais eficaz no mercado em que operam (Ackerman & Schibrowsky, 2008 ; Cruz et.al., 2012; Martins et.al., 2015).

A comunicação interna e o endomarketing desempenham um papel crucial na relação entre a instituição e os seus diversos agentes: o pessoal docente, o pessoal não docente e os estudantes. Um ambiente comunicacional estruturado e transparente pode influenciar positivamente a motivação e o compromisso pedagógico do corpo docente, melhorar a eficiência administrativa do pessoal não docente e fomentar o sentimento de pertença e satisfação dos estudantes. Assim, um plano de comunicação interna eficaz e a implementação de estratégias de endomarketing podem contribuir para uma maior coesão institucional, melhoria da qualidade dos serviços e reforço da reputação das IES no mercado educacional.

A comunicação interna na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego (ESTGL) é um elemento essencial para o seu funcionamento eficiente e harmonioso. Uma comunicação clara, eficaz e bem estruturada promove a transparência, a colaboração e a motivação entre os diferentes intervenientes da comunidade académica, incluindo docentes, discentes e não docentes. Através de estratégias bem definidas e do uso adequado das diversas ferramentas disponíveis, a ESTGL pode otimizar os fluxos de informação, garantindo que todos os membros da instituição estejam devidamente informados e alinhados com os objetivos institucionais.

As formas de comunicação interna na ESTGL podem ser classificadas em comunicação formal e informal. A comunicação formal inclui e-mails institucionais, reuniões oficiais e documentos administrativos, que garantem a transmissão clara e organizada de informações essenciais. A comunicação informal, por outro

lado, envolve interações espontâneas entre os membros da comunidade académica, como conversas presenciais, mensagens em grupos de trabalho e redes sociais, que contribuem para um ambiente mais dinâmico e colaborativo.

As ferramentas digitais desempenham um papel crucial na comunicação interna da ESTGL. O uso de plataformas como Moodle, a Intranet e o Filedoc da instituição permitem uma comunicação rápida e eficaz entre os membros da comunidade académica. Estas plataformas facilitam a partilha de documentos, a divulgação de informações institucionais e o agendamento de atividades académicas e administrativas. Além disso, o uso do NetPA é um portal dos serviços académicos que permite aos alunos e docentes aceder a informações e serviços. O NetPA está disponível em qualquer altura e em qualquer local, cujos principais objetivos são:

- proporcionar uma gestão de informação académica em tempo real;
- reduzir processos administrativos e burocráticos da instituição;
- permitir a realização da quase totalidade dos atos académicos através deste sistema.
- reduzindo a necessidade de deslocações presenciais.

Os e-mails institucionais são um dos principais meios de comunicação interna na ESTGL. Através deste canal, são divulgadas informações oficiais, comunicados, avisos importantes e detalhes sobre eventos académicos. O uso eficiente do e-mail institucional permite uma comunicação rápida e direta entre docentes, alunos e funcionários, assegurando que as mensagens importantes sejam recebidas e processadas de forma eficaz.

As reuniões regulares entre os diferentes setores/departamentos da ESTGL são frequentes e fundamentais para garantir um alinhamento estratégico e operacional. promovem um ambiente mais colaborativo e responsivo às necessidades institucionais.

A afixação de informações relevantes, cartazes, panfletos, flyers, num placar destinado a esse fim são uma prática consolidada na ESTGL. Estes canais permitem a disseminação de informações relevantes sobre eventos académicos, oportunidades de formação, mudanças institucionais e boas práticas adotadas

pela instituição. Além dos boletins tradicionais, o envio de newsletters eletrônicas e a atualização constante do website institucional são estratégias eficazes para manter a comunidade acadêmica informada de forma acessível e imediata.

As redes sociais institucionais da ESTGL e grupos fechados em plataformas como WhatsApp e Telegram têm vindo a ganhar relevância como ferramentas de comunicação interna. Estas ferramentas permitem uma disseminação rápida de informações e promovem a interação entre os diversos agentes da instituição. O uso de plataformas como o Instagram, o Facebook e o Youtube institucional contribuem para um maior envolvimento da comunidade acadêmica e para o fortalecimento da marca da ESTGL, facilitando a promoção de atividades e iniciativas de interesse comum.

Eventos internos, como jornadas académicas, seminários e workshops, funcionam como estratégias eficazes para fortalecer a comunicação interna e criar uma cultura organizacional mais sólida. Estas atividades incentivam a troca de experiências e a participação ativa da comunidade académica. A organização de encontros entre alunos e empresas, feiras de emprego e palestras de ex-alunos são formas de incentivar o networking e aproximar o meio académico do mercado de trabalho, promovendo uma comunicação mais fluida e alinhada com as necessidades do setor profissional.

Apesar da implementação de boas práticas, a ESTGL enfrenta desafios como a resistência à mudança, a fragmentação da informação e a sobrecarga de comunicação. Para mitigar estes problemas, recomenda-se a criação de um plano de comunicação estruturado, a formação de colaboradores para o uso eficiente das ferramentas digitais e o incentivo a uma cultura de comunicação transparente e participativa. A definição de canais de comunicação padronizados e a criação de um manual de boas práticas comunicacionais podem ser estratégias eficazes para reduzir a redundância informativa e otimizar os fluxos de comunicação.

As práticas de comunicação interna são fundamentais para a eficiência da ESTGL. A adoção de ferramentas tecnológicas, a promoção de reuniões regulares e o uso de canais informais podem fortalecer a comunicação e a colaboração

entre os diferentes atores institucionais. Para garantir o sucesso destas iniciativas, é essencial um compromisso contínuo com a melhoria dos processos comunicacionais e a adaptação às novas dinâmicas académicas e tecnológicas. Com uma comunicação interna bem estruturada, a ESTGL poderá consolidar a sua identidade institucional, melhorar o ambiente académico e contribuir para o desenvolvimento profissional e pessoal de toda a comunidade envolvida.

A Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego (ESTGL) já implementa diversas estratégias de endomarketing que beneficiam docentes, funcionários e estudantes, promovendo um ambiente académico mais motivador, colaborativo e inovador.

A escola implementa diversas estratégias de endomarketing que abrangem o corpo docente, o pessoal não docente e os estudantes, contribuindo para a criação de um ambiente académico mais motivador, colaborativo e inovador.

A instituição promove ativamente o programa Erasmus, proporcionando a docentes, funcionários e estudantes a oportunidade de realizarem períodos de ensino, formação, estudo ou estágio no estrangeiro. Esta iniciativa permite não apenas o enriquecimento curricular e profissional dos participantes, mas também a troca de experiências e o contacto com boas práticas de outras instituições de ensino superior a nível europeu, reforçando a internacionalização da escola.

A ligação ao mundo profissional é igualmente incentivada através do estabelecimento de parcerias com entidades externas, que viabilizam a realização de estágios curriculares e extracurriculares. Esta ligação estreita entre a academia e o tecido empresarial prepara os estudantes para uma transição mais eficaz e consciente para o mercado de trabalho, desenvolvendo competências práticas e promovendo a empregabilidade.

A escola promove ainda um vasto conjunto de eventos institucionais, nomeadamente conferências, colóquios, workshops e ações de formação dirigidas a toda a comunidade académica. Estas iniciativas contribuem para o desenvolvimento de conhecimento atualizado e para o fortalecimento das redes de contacto entre estudantes, docentes, investigadores e profissionais das mais diversas áreas.

No domínio do acompanhamento académico e pessoal, destaca-se a implementação de um programa de mentoria, que visa apoiar os estudantes, especialmente os recém-chegados, através do acompanhamento por colegas mais experientes ou por docentes. Este programa facilita a integração na vida académica, promove a partilha de conhecimentos e experiências, e fortalece os laços de entreajuda e cooperação no seio da comunidade escolar.

No que diz respeito ao bem-estar, a instituição assegura o acesso a serviços médicos no campus, que incluem clínica geral, apoio psicológico e psiquiátrico. Estes serviços destinam-se a toda a comunidade académica e têm como objetivo garantir um equilíbrio saudável entre a vida académica, profissional e pessoal, promovendo a saúde mental e física de todos os seus membros.

Estas ações refletem o compromisso da escola com a valorização das pessoas, a excelência no ensino e a criação de um ambiente académico saudável, dinâmico e orientado para o sucesso. Proporcionando uma maior motivação.

1.3.5 Motivação dos Colaboradores

De acordo com Silva & Lira (2014) a motivação desempenha um papel central no contexto do endomarketing, sendo compreendida como um instrumento essencial para o envolvimento dos colaboradores no alcance dos objetivos e no sucesso organizacional. Essa perspetiva destaca que a motivação não deve ser tratada como uma iniciativa pontual, mas como uma prática planeada e contínua, inserida estrategicamente nas ações empresariais.

Tavares (2010) ressalta que a motivação, enquanto elemento central do endomarketing, transcende abordagens simplistas, abrangendo resultados, a imagem corporativa e a experiência dos clientes. Nesse sentido, Braga et al. (2002) afirmam que o endomarketing tem como função primordial a criação de ambientes e situações que estimulem o colaborador, atuando sobre aspetos motivacionais de maneira integrada e efetiva.

Além disso, a motivação não se restringe apenas a ações estruturadas, mas também se manifesta na postura da liderança, evidenciada por atitudes de reco-

nhecimento e sensibilidade aos anseios dos colaboradores. Trata-se de enxergá-los como indivíduos que procuram realização pessoal e profissional, contribuindo de maneira significativa para o bem-estar coletivo. Portanto, a motivação deve ser entendida como uma visão ampliada, um estilo de liderança e uma abordagem que transcende o ambiente de trabalho, promovendo uma conexão genuína e envolvente com as pessoas que compõem a organização.

Um dos maiores desafios de uma organização passa essencialmente pela motivação dos colaboradores, isto é, tornando-os decididos, confiantes, comprometidos, estimulados e principalmente capazes de atingir os objetivos, desenvolvendo todas as tarefas propostas pela empresa (Chiavenato, 2004).

Sem dúvida, motivar as pessoas a alcançar e superar padrões elevados de desempenho é um pilar essencial para a sobrevivência de qualquer organização no cenário empresarial atual. No mundo globalizado em que vivemos, a competitividade de uma empresa no exterior é amplamente determinada pela cooperação e colaboração interna. Afinal, são os colaboradores que impulsionam o progresso e a inovação dentro de uma empresa.

Cada organização alcança o desempenho que merece. Isso significa que a qualidade do desempenho e o alcance dos objetivos globais estão intrinsecamente ligados à capacidade de motivar e capacitar os colaboradores. Uma cultura organizacional que valoriza e incentiva o crescimento pessoal e profissional dos seus membros é fundamental para alcançar padrões elevados de desempenho. O desempenho de uma organização depende de vários fatores críticos: estratégia, tecnologia, concepção organizacional e cultura e, acima de tudo, talento humano. Sem pessoas, as organizações não podem fazer nada. No entanto, esse talento humano deve possuir conhecimentos, aptidões e competências; para gerar resultados, devem ser imersos num ambiente de trabalho baseado num desenho organizacional favorável e numa cultura participativa e democrática. Chiavenato (2017) destaca a importância da motivação das pessoas, ressaltando que ela é indispensável. Ele sugere que o desempenho individual, é fundamental para o desempenho organizacional como um todo, está intimamente

ligado à motivação das pessoas. Isso implica que quando as pessoas estão motivadas, tendem a ter um desempenho melhor, o que consequentemente contribui para o sucesso da organização.

Chiavenato (2017) define a motivação como um processo psicológico básico. A par da percepção, atitudes, personalidade e aprendizagem, é um dos elementos mais importantes na compreensão do comportamento humano. Interage com outros processos de mediação e com o ambiente, tal como os processos cognitivos, a motivação não pode ser visualizada. Trata-se de uma construção hipotética para nos ajudar a compreender o comportamento humano.

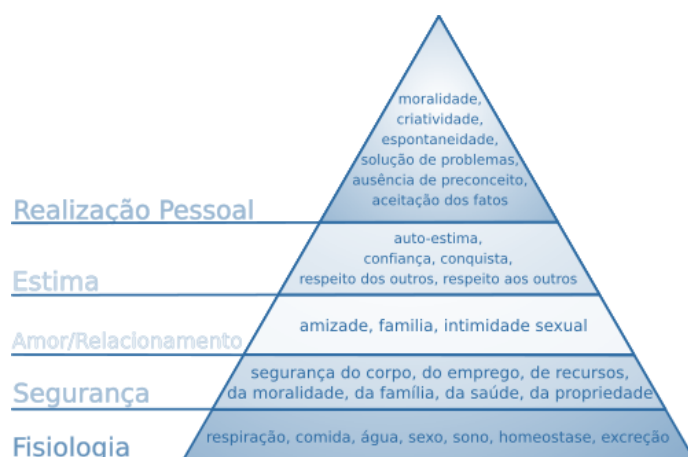
De acordo com Chipuca (2020) reside na motivação a responsabilidade de alcançar, compreender e gerir os colaboradores para que cada indivíduo se inclua no grupo, na procura da satisfação interna e externa da organização. Como tal, é essencial uma boa estratégia de marketing Interno.

Segundo Linhares (2015), existem dois fatores de motivação com distintas causas motivacionais. A motivação intrínseca está associada a recompensas psicológicas como o reconhecimento, a consideração e o respeito. Promove um melhor desempenho na tarefa, aprendizagens de qualidade, maior competência, um olhar mais positivo e otimista, diminuição de stress, aumenta a proximidade com os outros e estimula a abordagens criativas mais produtivas.

Considerando isso, podemos concluir que a motivação não é uma característica fixa da personalidade, mas sim o resultado da interação entre uma pessoa e as situações que a cercam. As motivações básicas que impulsionam os indivíduos variam, e uma mesma pessoa pode ter diferentes níveis de motivação ao longo do tempo. As dimensões do processo clássico de motivação mencionadas anteriormente servem como ponto de partida para explorar alguns estudos relevantes sobre teorias da motivação.

Maslow contribuiu com a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas construindo uma pirâmide, na qual cataloga uma sequência de necessidades que são completadas de maneira hierárquica na vida do ser humano (Wyse, 2018). Conforme podemos verificar pela pirâmide constante da Figura 2.

Figura 2
Pirâmide de Maslow



Nota. Adaptado de Wikipédia

A hierarquia de Maslow divide-se em duas partes distintas: as necessidades básicas, relacionadas com fatores higiénicos e as necessidades superiores correspondentes aos fatores motivadores e de desenvolvimento pessoal (Chipuca, 2020). Ao longo do seu estudo, Maslow identificou as seguintes necessidades: fisiológicas; de segurança; sociais; de estima e de autorrealização (Chiavenato, 2017). As necessidades fisiológicas identificam-se como sendo as de alimentação, abrigo e proteção contra a dor ou sofrimento, também designadas como necessidades biológicas, requerem níveis de satisfação repetitivos para assegurar a sobrevivência do indivíduo. Por sua vez, as necessidades de segurança são conhecidas como as de ausência de perigo, real ou imaginário, e como proteção contra ameaças do ambiente externo, relacionando-se novamente com a sobrevivência do indivíduo.

Por outro lado, as necessidades sociais referem-se às de amizade, participação, conexão em grupo, amor e afeto, estando intimamente interligadas com a vida do indivíduo na sociedade e com o desejo de oferecer e receber afeto.

Contrariamente, as necessidades de estima estão relacionadas com a percepção e avaliação que a pessoa possui de si mesmo, como a autoestima, o autorrespeito e a autoconfiança. Por último, as necessidades de autorrealização são as mais elevadas do ser humano e através do desenvolvimento das suas aptidões

e capacidades, traduzem-se em autorrealização e refletem o esforço de cada pessoa para atingir o seu potencial e se desenvolver continuamente ao longo da vida (Chiavenato, 2017).

No entanto os fatores higiênicos têm uma capacidade limitada para influenciar as pessoas. Chiavenato (2017) afirma que os fatores de higiene estão relacionados com fatores externos ao indivíduo e às suas necessidades primárias. Por outro lado, os fatores motivacionais ou intrínsecos causam satisfação, isto é, estão no interior da pessoa, estão interligados com a sua atividade e com a função que desempenha no ambiente de trabalho (Chipuca, 2020).

Os fatores intrínsecos dizem respeito à valorização das competências individuais, à autonomia na realização das tarefas, à responsabilidade pelas funções desempenhadas, à definição de metas e objetivos no trabalho, bem como ao crescimento profissional e pessoal. Por sua vez, os fatores motivacionais referem-se às condições internas do indivíduo que despertam sentimentos de realização e satisfação.

Para melhor percepção dos contributos teóricos, elaboramos a Tabela 1 com a síntese dos autores articulada com as dimensões em análise: Organização; Ensino Superior; Comunicação; Endomarketing e Motivação.

Tabela 1

Síntese dos principais autores e dimensões analisadas na revisão de literatura

Autor(es)	Dimensão/Temática	Principais contributos
Santos (1994)	Organização / Ensino Superior	Define as instituições de ensino superior como centros de produção de conhecimento, ciência e inovação.
Ruão (2005; 2008)	Comunicação estratégica no ensino superior / Organização (IES)	Destaca a evolução da comunicação nas IES e a necessidade de estratégias de comunicação para competitividade institucional.
Boffo (2004)	Organização (IES)	Evidencia a empresarialização das instituições de ensino superior e a visão dos estudantes como públicos-alvo.
Ribeiro & Magalhães (2014)	Organização (IES)	Destacam o papel das IES enquanto agentes de cidadania, desenvolvimento social e sustentabilidade.
Czarniawska & Genell (2002)	Organização (IES)	Explicam a transformação das IES num contexto de concorrência e autofinanciamento.

Scroferneker (2003)	Organização / Comunicação Institucional	Defende a necessidade de políticas de comunicação dirigidas aos diferentes públicos organizacionais.
Ribeiro (2008)	Comunicação organizacional	Define a comunicação organizacional como elemento essencial para eficiência e eficácia organizacional.
Marques & Ma-fra (2018)	Comunicação organizacional relacional	Defendem a transição de uma comunicação instrumental para uma abordagem relacional e participativa.
Werder et al. (2018)	Comunicação estratégica	Evidenciam a comunicação estratégica como resposta à complexidade da sociedade digital e fragmentação dos públicos.
Hallahan & Holtzhausen (2007)	Comunicação estratégica	Enfatizam a comunicação como ferramenta de gestão reputacional e alinhamento organizacional.
Nothhaft et al. (2018)	Comunicação estratégica	Relacionam a comunicação estratégica com os desafios reputacionais das organizações.
Welch (2012)	Comunicação interna	Define a CI como processo de troca de informação e reforça o seu impacto no engagement organizacional.
Ruck & Welch (2012)	Fluxos de comunicação interna	Identificam os fluxos descendente, ascendente e horizontal como fundamentais para alinhamento organizacional.
Araújo & Miranda (2021)	Comunicação interna	Consideram a CI um campo multidisciplinar influenciado pelas relações públicas, marketing e comunicação organizacional.
Men & Stacks (2014)	Comunicação Interna Simétrica	Associam a comunicação simétrica ao fortalecimento da confiança, engagement e compromisso organizacional.
Lee (2022)	Comunicação Interna Simétrica	Destaca a importância da reciprocidade, feedback e diálogo na construção de ambientes organizacionais positivos.
Verčič & Špoljarić (2020)	Comunicação digital interna	Evidenciam o impacto das plataformas digitais no engagement e colaboração organizacional.
Bekin (1995; 2004)	Endomarketing	Introduz o conceito de endomarketing como estratégia de alinhamento interno e valorização dos colaboradores.
Brum (2010)	Endomarketing	Relaciona o endomarketing com motivação, retenção de talentos e satisfação no trabalho.
Kotler & Keller (2012)	Marketing interno / Endomarketing	Defendem que os colaboradores devem ser tratados como “clientes internos” e embaixadores da marca.
Men & Yue (2019)	Motivação / Engagement organizacional	Relacionam comunicação interna eficaz com engagement, identificação organizacional e lealdade.
Ganske & Carbon (2023)	Motivação / Cultura organizacional	Associam práticas comunicacionais eficazes ao fortalecimento da cultura organizacional e CCO.

Sady & Sedlak (2022)	Motivação	Demonstram que sistemas eficazes de comunicação interna reduzem stress e aumentam produtividade.
Desmidt & George (2016)	Motivação / Comunicação relacional	Evidenciam que dimensões relacionais da comunicação fortalecem alinhamento e compromisso organizacional.

Fonte: Elaboração própria

1.4. Síntese Crítica da Literatura

A revisão de literatura desenvolvida permitiu enquadrar teoricamente os principais conceitos que sustentam a presente investigação: Comunicação Interna, Endomarketing, Motivação, no contexto das Instituições de Ensino Superior (IES). A análise efetuada evidencia que estes domínios têm sido amplamente estudados de forma individual, embora a sua articulação integrada permaneça ainda insuficientemente explorada, sobretudo no contexto específico do ensino superior público português.

No que respeita à Comunicação Interna (CI), a literatura refere uma evolução significativa do seu enquadramento conceptual. Inicialmente entendida como um processo predominantemente transmissivo e instrumental, centrado na disseminação de informação em sentido descendente, a CI passou progressivamente a ser concebida como um processo relacional, bidirecional e estratégico. As abordagens contemporâneas enfatizam a comunicação simétrica, baseada na reciprocidade, no diálogo e na participação ativa dos colaboradores, reconhecendo o seu papel estruturante na construção da cultura organizacional, na geração de confiança e no fortalecimento do comprometimento. Contudo, observa-se que, apesar do reconhecimento do seu valor estratégico, muitos estudos continuam a privilegiar uma análise operacional da comunicação, centrada em canais e ferramentas, em detrimento da sua dimensão simbólica, relacional e transformadora.

Paralelamente, o conceito de Endomarketing é percecionado como uma abordagem complementar, orientada para o alinhamento entre os objetivos organizacionais e as necessidades dos colaboradores, considerados “clientes internos”. A

literatura destaca que a valorização, o reconhecimento e o envolvimento dos colaboradores contribuem significativamente para a qualidade dos serviços prestados e para a construção de uma imagem institucional coerente. No entanto, verifica-se que o endomarketing é frequentemente tratado como um conjunto de ações táticas isoladas, e não como parte integrante de uma estratégia articulada com a comunicação interna. Esta fragmentação conceptual limita a compreensão do seu verdadeiro potencial enquanto instrumento de coesão organizacional e de consolidação da identidade institucional.

No domínio da Motivação e do Comprometimento, os estudos apontam para a relevância da comunicação transparente, do reconhecimento organizacional e da participação nos processos decisórios como fatores determinantes para o comprometimento dos colaboradores. A literatura evidencia que ambientes organizacionais caracterizados por fluxos comunicacionais eficazes tendem a promover maior satisfação no trabalho, maior identificação com a organização e melhores níveis de desempenho. Ainda assim, grande parte das investigações concentra-se em contextos empresariais privados, sendo menos frequente a aplicação destes modelos ao setor público e, em particular, às Instituições de Ensino Superior, que apresentam especificidades estruturais, culturais e de governação próprias.

Relativamente à Identificação Organizacional, a literatura sustenta que colaboradores que desenvolvem um forte sentido de pertença e alinhamento com os valores institucionais demonstram níveis superiores de compromisso e de produtividade. A identificação organizacional emerge, assim, como um mediador relevante entre práticas comunicacionais e resultados organizacionais. Contudo, permanece pouco explorada a forma como a interação entre Comunicação Interna e Endomarketing pode influenciar, de forma conjunta, estes resultados no contexto académico.

No que concerne especificamente às Instituições de Ensino Superior, a revisão permitiu compreender que estas organizações enfrentam crescentes desafios concorrenciais, decorrentes da massificação do ensino, da redução do financiamento público e da necessidade de afirmação num mercado educativo cada vez

mais competitivo. Neste cenário, a comunicação estratégica assume um papel central na gestão da reputação institucional e na consolidação da identidade organizacional. Todavia, apesar do reconhecimento da importância da comunicação externa para captação de estudantes e posicionamento institucional, a comunicação interna e o endomarketing nem sempre recebem a mesma atenção estratégica, sendo frequentemente subvalorizados enquanto instrumentos de gestão interna e de reforço do capital humano.

Assim, a análise crítica da literatura evidencia três aspetos fundamentais. Em primeiro lugar, existe consenso quanto à relevância isolada da Comunicação Interna, do Endomarketing e da Motivação para o desempenho organizacional. Em segundo lugar, verifica-se que estes conceitos tendem a ser estudados de forma fragmentada, sem uma abordagem integradora que permita compreender as suas interdependências. Em terceiro lugar, identifica-se uma lacuna específica na aplicação de modelos integrados ao contexto das Instituições de Ensino Superior públicas portuguesas.

Face a estas constatações, torna-se pertinente propor um modelo conceptual que articule de forma sistémica a Comunicação Interna e o Endomarketing enquanto variáveis estratégicas capazes de influenciar a Motivação e o comprometimento dos colaboradores, refletindo-se, consequentemente, na Identificação Organizacional. Esta integração teórica pretende contribuir para uma compreensão mais abrangente do fenómeno comunicacional nas IES, reforçando a importância de uma abordagem estratégica, relacional e participativa da comunicação interna como fator crítico de sustentabilidade e competitividade organizacional. Deste modo, a presente investigação procura não apenas descrever práticas existentes, mas também aprofundar a compreensão das dinâmicas internas que sustentam o funcionamento das organizações de ensino superior, respondendo à lacuna identificada na literatura e propondo um enquadramento conceptual que articule comunicação, valorização interna e resultados organizacionais de forma coerente e fundamentada.

1.5. Modelo Conceptual

O modelo conceptual apresentado ilustra as relações entre comunicação interna, endomarketing, motivação dentro de uma organização. A estrutura sugere que a comunicação interna atua como um elemento central para o alinhamento organizacional, fornecendo informações claras, feedback e reconhecimento, o que facilita as ações de endomarketing, voltadas para envolvimento e valorização dos colaboradores.

Figura 3

Modelo Conceptual



Nota. Elaboração própria

Tanto a comunicação interna quanto o endomarketing influenciam diretamente a motivação, entendida como o nível de empenho, satisfação e envolvimento do colaborador. A motivação, por sua vez, funciona como mediadora essencial, impactando positivamente o desempenho individual e coletivo.

Em síntese, o modelo conceptual evidencia que a combinação de práticas de comunicação eficazes e de endomarketing contribui para colaboradores mais motivados, o que se traduz em melhores resultados organizacionais, justificando a investigação da inter-relação destes constructos na dissertação.

2.METODOLOGIA

A construção da metodologia constituiu uma etapa fundamental da investigação, exigindo um planeamento rigoroso e sustentado em bases conceptuais sólidas, tal como defendem (Silva & Menezes 2005). Esta secção descreve o percurso seguido para responder ao objeto de estudo e alcançar os objetivos delineados, explicitando as opções tomadas e a lógica que orientou cada etapa do processo investigativo. De acordo com Gil (2008), a metodologia deve apresentar, de forma clara e sistemática, os procedimentos e técnicas empregues, assegurando a transparência e a coerência científica do estudo. Mais recentemente, Creswell & Plano Clark (2018) salientam que a explicitação metodológica é essencial para garantir a credibilidade, a validade e a reprodutibilidade da investigação, permitindo compreender não apenas o “como”, mas também o “porquê” das decisões metodológicas adotadas. Nesse sentido, a presente secção procura tornar explícitas as escolhas metodológicas que sustentam este trabalho, oferecendo ao leitor uma visão clara e fundamentada do processo de investigação desenvolvido.

2.1. METODOLOGIA E MÉTODOS UTILIZADOS

A metodologia adotada neste estudo visa investigar as estratégias de comunicação e endomarketing numa instituição de ensino superior, (ESTGL, uma unidade orgânica do IPV), um estudo de caso, com o objetivo de compreender como estas estratégias são percecionadas pelos colaboradores, de forma a identificar áreas de melhoria e promover um ambiente organizacional mais eficiente e eficaz. Para alcançar este propósito, foi adotada uma abordagem estudo de caso, de natureza descritiva e correlacional, com abordagem quantitativa, de corte transversal.

Um estudo descritivo tem como finalidade documentar e caracterizar comportamentos, fenómenos ou atributos de uma população ou grupo, permitindo delinear de forma sistemática os elementos essenciais do objeto de análise (Babbie, 2016). De acordo com Neuman (2014), os estudos descritivos procuram fornecer uma compreensão detalhada e rigorosa do fenómeno investigado, recorrendo a técnicas como observação, entrevistas, questionários e análise documental, de

forma a captar com precisão as suas características fundamentais. Os estudos correlacionais, visam estabelecer relações entre conceitos ou variáveis nomeadamente o tipo de relação com a instituição e a sua perceção da comunicação e do endomarketing e do seu efeito na motivação (Fortin et al., 2009). Por fim os estudos transversais, são aqueles que procuram examinar em simultâneo um ou vários grupos de indivíduos, num determinado período de tempo (Fortin et al., 2009).

Neste estudo, recorreu-se à aplicação de um questionário estruturado, desenvolvido com o intuito de recolher dados acerca da perceção dos colaboradores relativamente às estratégias de comunicação e endomarketing implementadas pela instituição. A amostra incluiu pessoal não docente, docentes e estudantes. O questionário foi elaborado com base numa revisão da literatura sobre comunicação interna e endomarketing em contextos educacionais. As questões foram formuladas para avaliar:

- a eficácia das estratégias de comunicação interna;
- o alinhamento da comunicação com a cultura organizacional;
- a perceção dos colaboradores relativamente à valorização do seu trabalho;
- o impacto das estratégias de endomarketing na motivação.

Segundo Ruck (2020), os questionários constituem uma ferramenta eficaz para medir com maior precisão fenómenos sociais, permitindo obter dados representativos de uma organização. Contudo, o autor destaca limitações inerentes ao método, tais como a possibilidade de interpretações divergentes por parte dos respondentes ou respostas que não reflectam fielmente as suas opiniões. Para mitigar estes riscos, Ruck (2020) recomenda um conjunto de práticas na construção dos instrumentos: evitar perguntas demasiado longas; evitar duplicações (por exemplo, quando diferentes entidades são agrupadas na mesma questão); evitar formulações excessivamente gerais; e evitar o uso de termos técnicos que possam não ser familiares aos participantes.

Reconhecem-se algumas limitações inerentes ao estudo, como potenciais enviesamentos de auto-relato e questões relacionadas com a representatividade da amostra. Além disso, uma vez que a investigação se baseia nas perceções dos colaboradores, podem ocorrer variações individuais na interpretação das questões. Ainda assim, foram adotadas medidas para atenuar estas limitações, tais como a garantia de anonimato e confidencialidade e a utilização de técnicas estatísticas adequadas para o tratamento dos dados.

A fundamentação metodológica deste estudo apoiou-se em literatura académica relevante nas áreas da comunicação organizacional, endomarketing e métodos de investigação em ciências sociais, permitindo delinear um design metodológico rigoroso e alinhado com os objetivos propostos.

2.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA

Segundo Hammond & Wellington (2021), a população refere-se ao conjunto de indivíduos, do qual a amostra é selecionada, que partilha características comuns. A população-alvo deste estudo é composta por alunos, docentes e funcionários de uma escola de ensino superior. Esses grupos representam os principais stakeholders da instituição, os quais são fundamentais para o funcionamento e o ambiente académico:

Os alunos, doravante designados por discentes, representam o corpo estudantil da instituição, incluindo estudantes de CTeSP, licenciaturas e mestrados em diversas áreas de conhecimento, totalizando 754 participantes

Docentes que englobam a instituição em questão composto por 66 docentes;

Os funcionários, doravante designados por não docentes, incluem técnicos superiores, assistentes técnicos e assistentes operacionais, perfazendo um total de 21 elementos.

Neste estudo utilizar-se-á uma amostra cuja população alvo divide-se em 3 grupos não probabilística de conveniência, constituída por todos os docentes, discentes e não docentes que aceitaram responder ao questionário no período de março de 2025 a julho de 2025. O tamanho amostral foi calculado com base na estimação de proporções, assumindo um nível de confiança de 95% ($Z=1{,}96$),

proporção esperada ($p=0{,}50$) (situação conservadora que maximiza a variância) e margem de erro (e). Inicialmente, determinou-se ($n_0 = \frac{Z^2 \cdot p(1-p)}{e^2}$) e, por se tratar de uma população finita, aplicou-se a correção para população finita: ($n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0 - 1}$) (Cochran, 1977; Kish, 1965). A distribuição da amostra pelos grupos (estudantes, docentes e não docentes) foi efetuada por amostragem estratificada com alocação proporcional, de acordo com ($n_h = n \cdot \frac{N_h}{N}$) (Kish, 1965). Assim a amostra total deve ter uma dimensão mínima de 264 participantes. Da mesma forma cada grupo deve ter uma dimensão mínima para os Discentes deve ser de 237, para os Docentes de 21 e para os não docentes de 6.

Dado que os valores indicados principalmente para o grupo dos Docentes e dos não docentes são reduzidos podendo dificultar a aplicação de testes estatísticos, seguindo as indicações de Hill & Hill (2000) entendeu-se utilizar todos os caso que respondessem ao questionário aumentando, desta forma o tamanho da amostra.

2.3. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

No que diz respeito à presente investigação, as técnicas de recolha de dados aplicadas dizem respeito ao inquérito por questionário e à pesquisa bibliográfica. No que concerne à pesquisa bibliográfica, esta possui toda a informação divulgada, tendo em conta a temática a ser estudada. São exemplos deste tipo de investigação, revistas científicas, monografias, teses, jornais, entre outras. Esta pesquisa vai possibilitar ao investigador uma visão mais concreta permitindo a obtenção de novos resultados sobre o tema investigado (Marconi & Lakatos, 2021).

A observação sistemática é frequentemente utilizada em pesquisas que têm como objetivo a descrição precisa dos fenómenos ou o teste de hipóteses. O investigador tendo conhecimento dos aspetos mais significativos elabora previamente um plano de observação. A observação sistemática pode ocorrer em situação de campo ou de laboratório, podendo, neste último caso, assumir-se como um procedimento quase experimental. A elaboração de um plano de ob-

servação específico implica o estabelecimento de categorias para análise da situação o que, por sua vez, implica a realização de estudos exploratórios ou mesmo de estudos especialmente dirigidos para a construção de instrumentos para registo de dados. De entre as várias maneiras de observar, o questionário escrito é, atualmente, uma das mais importantes técnicas para a obtenção de dados nas pesquisas sociais.

Pode-se definir questionário como: A técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vividas.

Após pesquisa bibliográfica intensa, na ausência de instrumento de pesquisa (escalas) validadas que respondessem aos objetivos de investigação, optou-se pela elaboração de um questionário com base na literatura consultada. O questionário está dividido em duas partes: A primeira incluiu perguntas de resposta fechada para a caracterização dos participantes, como a faixa etária, género, escolaridade, tempo na instituição e tipo de relação com a instituição. A segunda parte apresenta cerca de 28 afirmações autodescritivas relativamente às questões relacionadas com a comunicação interna, o endomarketing e a motivação, no contexto de uma escola de ensino superior, utilizando para as respostas uma escala de Likert. A escala de Likert, segundo Gil (2008), é caracterizada como “de elaboração mais simples e de carácter ordinal, não medindo, portanto, o quanto uma atitude é mais ou menos favorável” (p. 143). Adicionalmente, foram incluídas perguntas de escolha múltipla, com uma sequência de respostas, para abordar os temas relacionados com os processos de comunicação interna.

Para a medição das variáveis, foi utilizada uma escala de Likert com cinco pontos:

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

O questionário utilizado neste estudo teve por base o instrumento desenvolvido e validado por Fabiana Xavier Cardoso (2024), no âmbito da dissertação de mestrado *Endomarketing: Influência no aumento da produtividade e orientação para o cliente* — estudo de caso na região Nordeste do Brasil numa entidade filantrópica, depositado no repositório do IPV. Posteriormente, o questionário foi submetido a um pré-teste com o objetivo de detetar e corrigir eventuais problemas antes da recolha final dos dados, garantindo a validade, comparabilidade e adequação do instrumento. Para esse efeito, o questionário foi aplicado a dois elementos de cada grupo, tendo sido registadas observações relativamente à compreensão e interpretação das questões, à adequação das opções de resposta e à avaliação do tempo e carga do questionário.

A recolha de dados foi executada a partir da plataforma Google Forms, pois permite recolher de forma gratuita um número elevado de respostas. Os questionários foram distribuídos por e-mail, contendo informações sobre os objetivos da investigação e um link para aceder ao questionário online. Os participantes foram informados de que a participação era voluntária e de que as respostas seriam tratadas com confidencialidade e anonimato. O prazo de resposta estabelecido foi de duas semanas, tendo sido enviados lembretes semanais para aumentar a taxa de participação.

A primeira página do inquérito era constituída pela declaração de consentimento informado, que só permitia avançar nas respostas quando respondido afirmativamente. Para garantir o anonimato, não foi recolhida nenhuma informação que permita identificar o respondente, pelo que, por exemplo, dados como a idade e tempo de serviço foi colocado por intervalos de modo a responder à boas práticas de proteção de dados.

Depois da recolha dos questionários a preocupação foi encontrar as técnicas de análise de dados.

2.4. TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Segundo Quivy & Campenhoudt (2013), os métodos de recolha e os métodos de análise dos dados são normalmente complementares e devem, portanto, ser escolhidos em conjunto, em função dos objetivos e das hipóteses de trabalho. Recorda Sarmento (2013) que estas técnicas podem ser utilizadas sozinhas ou em conjunto. Importa reiterar que as técnicas de recolha de dados permitem tratar a informação disponibilizada, que é analisada de forma estruturada pois inscreve-se no conjunto dos objetivos e do dispositivo metodológico da investigação (Quivy & Campenhoudt, 2013). Ao escolher as técnicas de análise de dados, é importante selecionar aquelas que são mais adequadas para os objetivos da pesquisa, o tipo de dados coletados e a natureza do contexto organizacional. Uma abordagem integrada, combinando várias técnicas, geralmente proporciona uma compreensão mais rica e holística do fenómeno estudado. Para a análise de dados recorreu-se ao software aplicativo SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 29.0 para Windows, foi construída uma base de dados na qual os dados obtidos foram inseridos.

Após a recolha de dados sobre as estratégias de comunicação e endomarketing na escola de ensino superior, foi realizada uma análise cuidadosa para extrair insights significativos.

Eis algumas técnicas de análise de dados que podem ser aplicadas:

Análise Descritiva: Esta técnica envolve a descrição e sumarização dos dados recolhidos por meio de estatísticas descritivas, de modo a fornecer uma visão geral das respostas dos participantes e das características da amostra. Recorreu-se, por isso, à apresentação dos valores das frequências (absoluta e relativa) e à referência a medidas de tendência central (moda).

Análise Comparativa: Compara as respostas de diferentes grupos de participantes (por exemplo, alunos vs. docentes vs. funcionários) para identificar diferenças significativas nas perceções sobre as estratégias de comunicação e endomarketing.

Análise inferencial: foi utilizado o teste de Qui-Quadrado pois “... analisa a relação de independência entre duas variáveis qualitativas” (Pestana & Gageiro,

2014), e que segundo Marôco (2007) só pode ser aplicado quando $N > 20$; quando todos os Eij (valores esperados) sejam superiores a 1 e pelo menos 80% dos Eij sejam superiores ou iguais a 5, pelo que quando estas condições não se verificaram aplicou-se o teste do Qui-Quadrado (χ^2) por simulação de Monte Carlo. Para analisar a relação entre duas variáveis calculou-se ainda os resíduos ajustados estandardizados que indicam as células da tabela de contingência que mais se afastam da hipótese de independência entre as variáveis indicando os comportamentos significativamente superiores ou inferiores ao comportamento esperado (Pestana & Gageiro, 2014). De acordo com Marôco (2007), quando o valor dos resíduos ajustados é superior a 1,96 podem considerar-se significativamente diferentes. Considerou-se ainda as diferenças estatísticas significativas quando $p < 0,05$ (nível de confiança de 95%).

Análise fatorial: A análise fatorial exploratória permite identificar uma estrutura latente consistente e estatisticamente robusta relativamente às perceções dos participantes no estudo. Mostra que a escala utilizada é válida e consistente, mas ainda pode demonstrar impacto, diferenças entre grupos e capacidade explicativa.

Análise fatorial confirmatória: o objetivo é validar formalmente o modelo de dois fatores. A análise exploratória encontrou a estrutura; a confirmatória serviria para confirmar se esse modelo se ajusta bem aos dados. Seria especialmente importante para podermos publicar o estudo ou apresentá-lo como validação de escala.

Análise comparativa por grupos: discentes, docentes e não docentes. Com a aplicação de ANOVA ou Kruskal-Wallis, dependendo da normalidade dos dados. Esta análise daria força ao estudo porque mostraria se existem grupos institucionais mais satisfeitos, mais envolvidos ou mais críticos.

Análise através de regressão linear: Esta análise é muito útil porque já não mostra apenas associação, mas também capacidade explicativa.

3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS/RESULTADOS

Caracterização da Amostra

A amostra é constituída por 410 participantes distribuídos pelos 3 grupos distintos de acordo com a sua relação com a instituição: Discente, docente e não docente.

Para efetuarmos a análise e discussão de resultados foram elaboradas 23 Tabelas que nos permitem a perceção e importância desta amostra.

Em termos descritivos estas tabelas analisam todos os elementos e percentagens relativas aos grupos envolvidos (discentes, docentes e não docentes).

Na tabela 2 verifica-se que o grupo maior é dos discentes (85%) seguido dos Docentes (9,8%) e por fim pelos não docentes. Estes resultados estão de acordo com a proporção existente na Instituição. Neste sentido encontram-se as seguintes taxas de resposta: Discentes 46%, Docentes 61% e não Docentes 95%.

Tabela 2

Relação dos discentes, docentes e não docentes com a instituição

Relação instituição	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Discente	350	85,4	85,4	85,4
Docente	40	9,8	9,8	95,1
Não docente	20	4,9	4,9	100,0
Total	410	100,0	100,0	

Tabela 3*Faixa Etária dos discentes, docentes e não docentes*

Relação ins- tituição		- de 20 anos	20 - 29 anos	30 - 39 anos	40 - 49 anos	50 ou + anos	Total
Discente	Contagem	70	176	65	31	8	350
	% discente	20,0%	50,3%	18,6%	8,9%	2,3%	100,0%
	% do Total	17,1%	42,9%	15,9%	7,6%	2,0%	85,4%
Docente	Contagem	0	0	4	20	16	40
	% docente	0,0%	0,0%	10,0%	50,0%	40,0%	100,0%
	% do Total	0,0%	0,0%	1,0%	4,9%	3,9%	9,8%
Não docente	Contagem	2	4	1	6	7	20
	% Não do- cente	10,0%	20,0%	5,0%	30,0%	35,0%	100,0%
	% do Total	0,5%	1,0%	0,2%	1,5%	1,7%	4,9%
Total	Contagem	72	180	70	57	31	410
	%	17,6%	43,9%	17,1%	13,9%	7,6%	100,0%

Em relação à faixa etária podemos dizer que a moda da amostra geral se situa na faixa entre os 20 e os 29 anos, no entanto, ela é fortemente influenciada pelo número de discentes. Olhando por grupo verifica-se que nos discentes a moda se situa na faixa 20-29, nos docentes 40-49 e nos não docentes acima dos 50 anos.

Tabela 4*Género dos discentes, docentes e não docentes*

Relação instituição		Masculino	Feminino	Outro	Total
Discente	Contagem	145	204	1	350
	% discente	41,4%	58,3%	0,3%	100,0%
	% do Total	35,4%	49,8%	0,2%	85,4%
Docente	Contagem	19	21	0	40
	% docente	47,5%	52,5%	0,0%	100,0%
	% do Total	4,6%	5,1%	0,0%	9,8%
Não docente	Contagem	5	15	0	20
	% Não docente	25,0%	75,0%	0,0%	100,0%
	% do Total	1,2%	3,7%	0,0%	4,9%
Total	Contagem	169	240	1	410
	%	41,2%	58,5%	0,2%	100,0%

Da análise da tabela 4, verifica-se que o género feminino é maioritário em todos os grupos, sendo que no grupo dos não docentes atinge os 75%.

Tabela 5*Escolaridade dos discentes, docentes e não docentes*

Relação instituição		Ensino Básico	Secundário	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento	Total
Discente	Contagem	2	269	76	3	0	350
	% discente	0,6%	76,9%	21,7%	0,9%	0,0%	100,0%
	% do Total	0,5%	65,6%	18,5%	0,7%	0,0%	85,4%
Docente	Contagem	0	0	7	11	22	40
	% docente	0,0%	0,0%	17,5%	27,5%	55,0%	100,0%
	% do Total	0,0%	0,0%	1,7%	2,7%	5,4%	9,8%
Não docente	Contagem	1	10	9	0	0	20
	% Não docente	5,0%	50,0%	45,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% do Total	0,2%	2,4%	2,2%	0,0%	0,0%	4,9%
Total	Contagem	3	279	92	14	22	410
	%	0,7%	68,0%	22,4%	3,4%	5,4%	100,0%

Em relação à escolaridade, ela varia consoante o grupo estudado. Podemos dizer que a moda nos discentes se situa no ensino Secundário, nos Docentes no Doutoramento enquanto que nos não docentes se encontra no nível do Secundários, embora muito próxima do valor dos que possuem licenciatura.

Tabela 6

Tempo de permanência Instituição

Relação instituição		1 - 3 anos	4 - 6 anos	7- 10 anos	11 - 15 anos	16 - 20 anos	+ de 20 anos	Total
Discente (aluno)	Contagem	296	54	0	0	0	0	350
	% discente	84,6%	15,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% do Total	72,2%	13,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	85,4%
Docente	Contagem	10	4	2	2	7	15	40
	% docente	25,0%	10,0%	5,0%	5,0%	17,5%	37,5%	100,0%
	% do Total	2,4%	1,0%	0,5%	0,5%	1,7%	3,7%	9,8%
Não docente	Contagem	4	4	0	0	0	12	20
	% Não docente	20,0%	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%	60,0%	100,0%
	% do Total	1,0%	1,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,9%	4,9%
Total	Contagem	310	62	2	2	7	27	410
	%	75,6%	15,1%	0,5%	0,5%	1,7%	6,6%	100,0%

Quanto ao tempo na instituição no caso dos Discentes a maioria situa-se no intervalo entre 1 a 3 anos, que no fundo representa a duração da licenciatura. Nos Docentes verifica-se que mais de metade (17,5%+37,5%) têm mais de 16 anos de serviço na instituição. Quanto ao não docentes 60% tem mais de 20 de casa.

Apresentação de resultados

Tendo em conta os objetivos delineados e para uma melhor compreensão dos resultados encontrados a sua apresentação está dividida por 3 componentes fundamentais para o estudo: comunicação, endomarketing e motivação.

- Comunicação:

A análise da comunicação baseia-se nas respostas da questão 23 à 31 do questionário.

Tabela 7

Facilidade de comunicar com os outros membros da Comunidade Acadêmica

Relação instituição		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente	Total
Discente (aluno)	Contagem	1	11	84	186	68	350
	% discente	0,3%	3,1%	24,0%	53,1%	19,4%	100,0%
	% do Total	0,2%	2,7%	20,5%	45,4%	16,6%	85,4%
Docente	Contagem	0	1	8	19	12	40
	% docente	0,0%	2,5%	20,0%	47,5%	30,0%	100,0%
	% do Total	0,0%	0,2%	2,0%	4,6%	2,9%	9,8%
Não docente	Contagem	0	1	7	7	5	20
	% Não docente	0,0%	5,0%	35,0%	35,0%	25,0%	100,0%
	% do Total	0,0%	0,2%	1,7%	1,7%	1,2%	4,9%
Total	Contagem	1	13	99	212	85	410
	%	0,2%	3,2%	24,1%	51,7%	20,7%	100,0%

Relativamente à facilidade de comunicação entre os membros da comunidade escolar, verifica-se que a maioria dos participantes pertencentes aos três grupos analisados considera existir facilidade comunicacional. Contudo, importa salientar que, no grupo dos não docentes, 40% dos inquiridos (resultantes da soma de 35% e 5%) indicam não percecionar essa mesma facilidade de comunicação, evidenciando uma proporção significativa de respostas que apontam para constrangimentos neste domínio.

Tabela 8*Contribuição da Comunicação Interna para a boa imagem da Instituição*

Relação instituição		Discordo To- talmente	Discordo Par- cialmente	Nem discordo nem concordo	Concordo par- cialmente	Concordo To- talmente	Total
Discente (aluno)	Contagem	0	5	77	184	84	350
	% dis- cente	0,0%	1,4%	22,0%	52,6%	24,0%	100,0%
	% do Total	0,0%	1,2%	18,8%	45,0%	20,5%	85,6%
Docente	Contagem	1	1	7	12	18	39
	% docente	2,6%	2,6%	17,9%	30,8%	46,2%	100,0%
	% do Total	0,2%	0,2%	1,7%	2,9%	4,4%	9,5%
Não docente	Contagem	0	1	7	7	5	20
	% Não do- cente	0,0%	5,0%	35,0%	35,0%	25,0%	100,0%
	% do Total	0,0%	0,2%	1,7%	1,7%	1,2%	4,9%
Total	Contagem	1	7	91	203	107	409
	%	0,2%	1,7%	22,2%	49,6%	26,2%	100,0%

A questão 24, procura avaliar a perspectiva dos grupos estudados sobre o contributo da comunicação para a boa imagem da instituição. Da análise da Tabela 8, verifica-se que a maioria expressiva dos discentes e dos docentes manifesta concordância com a afirmação apresentada, evidenciando o reconhecimento da relevância estratégica da comunicação na valorização da imagem da instituição. No que respeita ao grupo dos não docentes, observa-se, uma vez mais, uma distribuição de respostas distinta, sendo que a soma das categorias “neutro” e “discordo parcialmente” atinge os 40%. Este resultado poderá indiciar uma percepção menos consensual neste grupo quanto ao impacto da comunicação na imagem institucional, sugerindo a necessidade de uma análise mais aprofundada sobre os fatores que poderão influenciar esta posição.

Tabela 9

A Comunicação entre discentes, docentes e não docentes e o seu superior hierárquico

Relação instituição		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente	Total
Discente	N	1	12	105	179	53	350
	% grupo	0,3%	3,4%	30,0%	51,1%	15,1%	100%
	% Total	0,2%	2,9%	25,6%	43,7%	12,9%	85,4%
Docente	N	2	1	7	16	14	40
	% grupo	5,0%	2,5%	17,5%	40,0%	35,0%	100%
	% Total	0,5%	0,2%	1,7%	3,9%	3,4%	9,8%
Não docente	N	0	3	6	8	3	20
	% grupo	0,0%	15,0%	30,0%	40,0%	15,0%	100%
	% Total	0,0%	0,7%	1,5%	2,0%	0,7%	4,9%
Total	N	3	16	118	203	70	410
	%	0,7%	3,9%	28,8%	49,5%	17,1%	100%

Da análise da Tabela 9 constata-se que a maioria dos participantes de cada um dos grupos em estudo revela algum grau de concordância com a afirmação de que a comunicação estabelecida com o respetivo superior hierárquico responde adequadamente às suas necessidades. Este resultado sugere uma perceção globalmente positiva quanto à eficácia da comunicação vertical na instituição.

Todavia, o grupo dos não docentes evidencia, uma vez mais, um padrão de resposta distinto do observado nos restantes grupos. Neste caso, 30% dos inquiridos posicionam-se na categoria “neutro” e 15% manifestam “discordância parcial”. Estes valores poderão indiciar uma perceção menos favorável ou, pelo menos, menos consensual relativamente à adequação da comunicação com a hierarquia, justificando uma análise mais aprofundada das especificidades deste grupo.

Tabela 10*Informação recebida dentro da Instituição*

Relação instituição		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente	Total
Discente (aluno)	Contagem	5	12	104	184	45	350
	% discente	1,4%	3,4%	29,7%	52,6%	12,9%	100,0%
	% do Total	1,2%	2,9%	25,4%	44,9%	11,0%	85,4%
Docente	Contagem	2	2	12	19	5	40
	% docente	5,0%	5,0%	30,0%	47,5%	12,5%	100,0%
	% do Total	0,5%	0,5%	2,9%	4,6%	1,2%	9,8%
Não docente	Contagem	4	2	11	1	2	20
	% Não docente	20,0%	10,0%	55,0%	5,0%	10,0%	100,0%
	% do Total	1,0%	0,5%	2,7%	0,2%	0,5%	4,9%
Total	Contagem	11	16	127	204	52	410
	%	2,7%	3,9%	31,0%	49,8%	12,7%	100,0%

A questão 26, procura avaliar o grau de informação sobre o que acontece na instituição manifestado pelos grupos estudados. A análise dos resultados evidencia que a maioria dos discentes afirma sentir-se informada acerca dos acontecimentos institucionais, o que sugere uma percepção globalmente positiva quanto à circulação de informação junto deste grupo.

No que respeita aos docentes, embora a maioria manifeste concordância com a afirmação apresentada, verifica-se que cerca de 40% das respostas se distribuem entre as categorias “neutro” e “discordância”, revelando a existência de um segmento significativo que não assume uma posição claramente favorável quanto ao nível de informação disponibilizado.

Relativamente ao grupo dos não docentes, observa-se que a maioria das respostas se concentra na opção “neutro”. Contudo, importa salientar que a percentagem de respostas de discordância é superior à de concordância, o que poderá indiciar uma percepção de insuficiência informativa por parte deste grupo. Estes resultados sugerem a necessidade de refletir sobre a eficácia dos canais e estratégias de comunicação interna direcionados aos não docentes.

Tabela 11

Comunicação interna (e-mail; reuniões; intranet; murais) são eficazes para a disseminação de informações relevantes sobre a Instituição

Relação instituição		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente	Total
Discente (aluno)	Contagem	0	5	98	188	59	350
	% discente	0%	1,4%	28,0%	53,7%	16,9%	100,0%
	% do Total	0%	1,2%	23,9%	45,9%	14,4%	85,4%
Docente	Contagem	0	2	10	18	10	40
	% docente	0%	5,0%	25,0%	45,0%	25,0%	100,0%
	% do Total	0%	0,5%	2,4%	4,4%	2,4%	9,8%
Não docente	Contagem	0	2	10	6	2	20
	% Não docente	0%	10,0%	50,0%	30,0%	10,0%	100,0%
	% do Total	0%	0,5%	2,4%	1,5%	0,5%	4,9%
Total	Contagem	0	9	118	212	71	410
	%	0%	2,2%	28,8%	51,7%	17,3%	100,0%

A Questão 27 tem como objetivo avaliar a percepção dos diferentes grupos em estudo relativamente à eficácia das ferramentas de comunicação interna adotadas pela instituição.

A análise da Tabela 11 evidencia que a maioria expressiva dos discentes e dos docentes considera eficazes os instrumentos de comunicação utilizados, revelando uma apreciação globalmente positiva quanto ao funcionamento dos mecanismos internos de disseminação de informação.

No entanto, no grupo dos não docentes, observa-se que 50% dos inquiridos opta pela resposta “neutro”, o que poderá traduzir uma percepção menos consolidada ou uma avaliação menos claramente favorável acerca da eficácia das ferramentas de comunicação interna. Este dado sugere a pertinência de aprofundar a análise sobre a adequação e o alcance dos meios de comunicação junto deste segmento da comunidade institucional.

Tabela 12*A Comunicação Interna da Instituição**Pretendemos verificar se é clara, consistente e acessível*

Relação instituição		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente	Total
Discente (aluno)	Contagem	2	5	93	183	67	350
	% discente	0,6%	1,4%	26,6%	52,3%	19,1%	100,0%
	% do Total	0,5%	1,2%	22,7%	44,6%	16,3%	85,4%
Docente	Contagem	2	2	10	18	8	40
	% docente	5,0%	5,0%	25,0%	45,0%	20,0%	100,0%
	% do Total	0,5%	0,5%	2,4%	4,4%	2,0%	9,8%
Não docente	Contagem	0	3	10	5	2	20
	% Não docente	0,0%	15,0%	50,0%	25,0%	10,0%	100,0%
	% do Total	0,0%	0,7%	2,4%	1,2%	0,5%	4,9%
Total	Contagem	4	10	113	206	77	410
	%	1,0%	2,4%	27,6%	50,2%	18,8%	100,0%

Da análise da Tabela 12 constata-se que as respostas relativas à consistência e acessibilidade da comunicação apresentam um padrão muito semelhante ao verificado na questão anterior.

Observa-se que a maioria expressiva dos discentes e dos docentes considera a comunicação institucional consistente e acessível, o que evidencia uma percepção globalmente positiva quanto à clareza, regularidade e facilidade de acesso à informação disponibilizada.

Em contrapartida, no grupo dos não docentes, 50% dos inquiridos posiciona-se na categoria “neutro”, o que poderá indicar uma percepção menos definida ou menos favorável relativamente a estes atributos da comunicação. Este resultado reforça a necessidade de analisar de forma mais aprofundada a adequação das estratégias comunicacionais dirigidas a este grupo específico.

Tabela 13

Existe espaço para expressar as opiniões e sugestões através dos canais interno de Comunicação

Relação instituição		Discordo Total-mente	Discordo Parci-almente	Nem discordo nem concordo	Concordo parci-almente	Concordo Total-mente	Total
Discente (aluno)	Contagem	1	11	104	187	47	350
	% dis-cente	0,3%	3,1%	29,7%	53,4%	13,4%	100,0%
	% do Total	0,2%	2,7%	25,4%	45,6%	11,5%	85,4%
Docente	Contagem	3	4	9	21	3	40
	% do-cente	7,5%	10,0%	22,5%	52,5%	7,5%	100,0%
	% do Total	0,7%	1,0%	2,2%	5,1%	0,7%	9,8%
Não docente	Contagem	0	6	9	5	0	20
	% Não do-cente	0,0%	30,0%	45,0%	25,0%	0,0%	100,0%
	% do Total	0,0%	1,5%	2,2%	1,2%	0,0%	4,9%
Total	Contagem	4	21	122	213	50	410
	%	1,0%	5,1%	29,8%	52,0%	12,2%	100,0%

A Tabela 13 analisa a percepção dos diferentes grupos em estudo relativamente à existência de espaço para a expressão de opiniões e sugestões no contexto institucional.

Os resultados evidenciam que a maioria dos discentes e dos docentes manifesta concordância com a afirmação apresentada, revelando a percepção de que lhes é proporcionado um espaço adequado para expressarem as suas opiniões e contributos. Este dado sugere uma avaliação globalmente positiva no que respeita à abertura e participação no seio da instituição.

No que concerne ao grupo dos não docentes, destaca-se que aproximadamente 70% dos inquiridos optou pelas categorias “neutro” ou “discordância”. Este resultado poderá indiciar uma percepção menos favorável quanto às oportunidades de participação e expressão, apontando para a eventual necessidade de reforçar

mecanismos que promovam uma maior inclusão e envolvimento deste grupo nos processos comunicacionais e decisórios.

Tabela 14

A Comunicação Interna ajuda a sentir-se integrado na cultura da Instituição

Relação instituição		Discordo Total-mente	Discordo Parcialmente	Nem discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente	Total
Discente (aluno)	Contagem	3	6	99	188	54	350
	% discente	0,9%	1,7%	28,3%	53,7%	15,4%	100,0%
	% do Total	0,7%	1,5%	24,1%	45,9%	13,2%	85,4%
Docente	Contagem	3	3	8	18	8	40
	% docente	7,5%	7,5%	20,0%	45,0%	20,0%	100,0%
	% do Total	0,7%	0,7%	2,0%	4,4%	2,0%	9,8%
Não docente	Contagem	0	2	12	6	0	20
	% Não docente	0,0%	10,0%	60,0%	30,0%	0,0%	100,0%
	% do Total	0,0%	0,5%	2,9%	1,5%	0,0%	4,9%
Total	Contagem	6	11	119	212	62	410
	%	1,5%	2,7%	29,0%	51,7%	15,1%	100,0%

Quando confrontados com a afirmação “A comunicação interna ajuda-me a sentir integrado(a) na cultura da instituição”, os diferentes grupos em estudo evidenciam um padrão de respostas muito semelhante ao observado na questão anterior.

Verifica-se que a maioria dos discentes e dos docentes manifesta concordância com a afirmação, o que sugere que, para estes grupos, a comunicação interna desempenha um papel relevante na promoção do sentimento de integração e pertença à cultura institucional.

Por outro lado, no grupo dos não docentes, cerca de 70% dos inquiridos posiciona-se nas categorias “neutro” ou “discordância”. Este resultado poderá indicar

uma perceção menos favorável relativamente ao contributo da comunicação interna para o reforço do sentimento de integração, evidenciando a necessidade de refletir sobre estratégias que promovam uma maior inclusão e alinhamento cultural deste grupo com a instituição.

Tabela 15

Barreiras mais comuns da Comunicação

Grupo		Físicas		Linguísticas		Psicológicas		Organizacionais		Tecnológicas		Perceptivas	
		Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Discente (aluno)	N	37	313	82	268	113	237	101	249	185	165	49	301
	% grupo	10,6 %	89,4%	23,4 %	76,6 %	32,3 %	67,7 %	28,9 %	71,1%	52,9 %	47,1 %	14,0 %	86,0 %
	% Total	9,0 %	76,3%	20,0 %	65,4 %	27,6 %	57,8 %	24,6 %	60,7%	45,1 %	40,2 %	12,0 %	73,4 %
Docente	N	8	32	5	35	13	27	20	20	6	34	21	19
	% grupo	20%	80%	12,5 %	87,5 %	32,5 %	67,5 %	50,0 %	50,0%	15,0 %	85,0 %	52,5 %	47,5 %
	% Total	2,0 %	7,8%	1,2 %	8,5 %	3,2 %	6,6 %	4,9 %	4,9%	1,5 %	8,3%	5,1 %	4,6%
Não do- cente	N	6	14	0	20	2	18	11	9	3	17	4	16
	% grupo	30%	70%	0,0 %	100,0%	10,0 %	90,0 %	55,0 %	45,0%	15,0 %	85,0 %	20,0 %	80,0 %
	% Total	11,8 %	3,9%	0,0 %	4,9 %	0,5 %	4,4 %	2,7 %	2,2%	0,7 %	4,1%	1,0 %	3,9%
Total	N	51	359	87	323	128	282	132	278	194	216	74	336
	%	12,4 %	87,6%	21,2 %	78,8 %	31,2 %	68,8 %	32,2 %	67,8%	47,3 %	52,7 %	18,0 %	82,0 %

Na Questão 31 pretendeu-se identificar as principais barreiras à comunicação percecionadas pelos membros dos diferentes grupos em estudo. Com base na revisão da literatura, foram consideradas as seguintes categorias de barreiras:

físicas (ruído; distância), linguísticas (linguagem técnica; vocabulário inadequado), psicológicas (ansiedade; stresse; preconceitos; falta de atenção), organizacionais (excesso de burocracia; ineficácia dos canais de comunicação), tecnológicas (falhas nos dispositivos; instabilidade da rede) e perceptivas (interpretações distintas da mensagem; crenças; expectativas individuais).

A análise das respostas Tabela 15 evidencia diferenças significativas entre os grupos considerados. Entre os discentes, a barreira mais frequentemente identificada é a tecnológica, assinalada por 52,9% dos inquiridos. No grupo dos docentes, destacam-se as barreiras perceptivas (52,5%) e as organizacionais (50%) como as mais referidas. Por sua vez, entre os não docentes, as barreiras organizacionais assumem particular relevância, sendo apontadas por 55% dos participantes.

Estes resultados sugerem que a percepção das barreiras à comunicação varia em função do papel desempenhado na instituição, evidenciando a necessidade de estratégias diferenciadas que atendam às especificidades de cada grupo.

- Endomarketing

Para analisar a percepção da amostra sobre o endomarketing, analisamos as questões 6, 21 e 22 do questionário.

Tabela 16

Sabe o que é Endomarketing

Relação instituição		sim	Não	Total
Discente (aluno)	N	196	154	350
	% grupo	56,0%	44,0%	100,0%
	% Total	47,8%	37,6%	85,4%
Docente	N	33	7	40
	% grupo	82,5%	17,5%	100,0%
	% Total	8,0%	1,7%	9,8%
Não docente	N	17	3	20
	% grupo	85,0%	15,0%	100,0%
	% Total	4,1%	0,7%	4,9%
Total	N	246	164	410
	%	60,0%	40,0%	100,0%

A Tabela 16 apresenta a análise do conhecimento acerca do conceito de endomarketing pelos grupos em estudo. Os resultados indicam que a maior parte da amostra afirma possuir conhecimento sobre o tema. Este conhecimento está presente na maioria dos membros dos três grupos analisados; contudo, verifica-se que o grupo dos discentes apresenta a percentagem mais baixa, com apenas 56% dos participantes a declararem saber o que é endomarketing.

Tabela 17

Ações de Endomarketing promovidas pela Instituição ajudam a melhorar a motivação no trabalho

Relação instituição		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente	Total
Discente (aluno)	Contagem	2	10	102	187	49	350
	% discente	0,6%	2,9%	29,1%	53,4%	14,0%	100,0%
	% do Total	0,5%	2,4%	24,9%	45,6%	12,0%	85,4%
Docente	Contagem	1	3	17	14	5	40
	% docente	2,5%	7,5%	42,5%	35,0%	12,5%	100,0%
	% do Total	0,2%	0,7%	4,1%	3,4%	1,2%	9,8%
Não docente	Contagem	1	4	9	6	0	20
	% Não docente	5,0%	20,0%	45,0%	30,0%	0,0%	100,0%
	% do Total	0,2%	1,0%	2,2%	1,5%	0,0%	4,9%
Total	Contagem	4	17	128	207	54	410
	%	1,0%	4,1%	31,2%	50,5%	13,2%	100,0%

Na Questão 21, procurou-se avaliar se as ações de endomarketing desenvolvidas pela instituição contribuem para aumentar a motivação dos participantes no estudo. A análise dos resultados revela que apenas no grupo dos discentes se observa uma maioria a manifestar concordância, totalizando 67,4% (53,4% + 14%). Por outro lado, nos grupos dos docentes e dos não docentes, uma percentagem relevante dos inquiridos optou pela resposta neutra (42,5% e 45%, respetivamente), sugerindo que, na perceção destes grupos, as ações de endomarketing não têm um impacto significativo na motivação.

Estes resultados indicam que a perceção da eficácia das ações de endomarketing varia consoante o grupo, podendo refletir diferenças na experiência, na exposição às iniciativas da instituição ou nas expectativas relativamente à sua relevância motivacional.

Tabela 18

O Endomarketing contribui para o aumento da produtividade na execução das atividades

Relação instituição		Discordo Total-mente	Discordo Parcial-mente	Nem discordo nem concordo	Concordo parcial-mente	Concordo Total-mente	Total
Discente (aluno)	Contagem	2	9	102	183	54	350
	% discente	0,6%	2,6%	29,1%	52,3%	15,4%	100,0%
	% do Total	0,5%	2,2%	24,9%	44,6%	13,2%	85,4%
Docente	Contagem	2	0	13	16	9	40
	% docente	5,0%	0,0%	32,5%	40,0%	22,5%	100,0%
	% do Total	0,5%	0,0%	3,2%	3,9%	2,2%	9,8%
Não do-cente	Contagem	1	3	10	5	1	20
	% Não do-cente	5,0%	15,0%	50,0%	25,0%	5,0%	100,0%
	% do Total	0,2%	0,7%	2,4%	1,2%	0,2%	4,9%
Total	Contagem	5	12	125	204	64	410
	%	1,2%	2,9%	30,5%	49,8%	15,6%	100,0%

No que diz respeito ao contributo do endomarketing para o incremento da produtividade, verifica-se uma tendência de concordância por parte dos grupos de docentes e de discentes. Em contrapartida, metade dos funcionários não docentes manifesta uma posição neutra relativamente a esta temática, sugerindo uma percepção menos definida sobre o impacto do endomarketing no seu desempenho profissional.

- Motivação

Para analisar a motivação dos grupos em estudo utilizou-se a análise das questões 32, 33, 34 e 35 que abordam as condições de trabalho oferecidas pela instituição, o sentimento de valorização, o ambiente de colaboração e respeito entre colegas e a recomendação da instituição como um bom lugar para trabalhar.

Tabela 19

Satisfação com as condições de trabalho oferecidas pela Instituição

Relação instituição		Discordo Total-mente	Discordo Parcial-mente	Nem discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo Total-mente	Total
Discente (aluno)	Contagem	0	7	83	211	49	350
	% discente	0,0%	2,0%	23,7%	60,3%	14,0%	100,0%
	% do Total	0,0%	1,7%	20,2%	51,5%	12,0%	85,4%
Docente	Contagem	1	2	14	18	5	40
	% docente	2,5%	5,0%	35,0%	45,0%	12,5%	100,0%
	% do Total	0,2%	0,5%	3,4%	4,4%	1,2%	9,8%
Não do-cente	Contagem	0	2	7	11	0	20
	% Não do-cente	0,0%	10,0%	35,0%	55,0%	0,0%	100,0%
	% do Total	0,0%	0,5%	1,7%	2,7%	0,0%	4,9%
Total	Contagem	1	11	104	240	54	410
	%	0,2%	2,7%	25,4%	58,5%	13,2%	100,0%

A análise da percepção dos diferentes grupos relativamente à relação com a instituição revela que a maioria dos inquiridos manifesta algum grau de concordância. Entre os discentes, 60,3% concordam parcialmente e 14,0% concordam totalmente, sendo este o grupo com maior nível de concordância. No grupo dos

docentes, 45,0% concordam parcialmente e 12,5% concordam totalmente, enquanto nos funcionários não docentes, 55,0% manifestam concordância parcial, não havendo registros de concordância total. Em termos globais, 58,5% dos participantes concordam parcialmente e 13,2% concordam totalmente com a relação estabelecida com a instituição, evidenciando uma tendência geral de satisfação ou apreciação positiva.

Tabela 20

Sentimento de valorização como colaborador desta Instituição

Relação instituição		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem discordo Nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente	Total
Discente (aluno)	Contagem	1	10	81	209	49	350
	% discente	0,3%	2,9%	23,1%	59,7%	14,0%	100,0%
	% do Total	0,2%	2,4%	19,8%	51,0%	12,0%	85,4%
Docente	Contagem	3	1	8	21	7	40
	% docente	7,5%	2,5%	20,0%	52,5%	17,5%	100,0%
	% do Total	0,7%	0,2%	2,0%	5,1%	1,7%	9,8%
Não docente	Contagem	2	4	5	9	0	20
	% Não docente	10,0%	20,0%	25,0%	45,0%	0,0%	100,0%
	% do Total	0,5%	1,0%	1,2%	2,2%	0,0%	4,9%
Total	Contagem	6	15	94	239	56	410
	%	1,5%	3,7%	22,9%	58,3%	13,7%	100,0%

A questão 33 teve como objetivo avaliar a percepção de valorização dos membros da comunidade escolar em estudo. A análise da Tabela 20 evidencia que a maioria dos discentes (59,7% concordam parcialmente e 14% concordam totalmente) manifesta uma percepção positiva de valorização. No grupo dos docentes, embora a percentagem de concordância seja ligeiramente inferior, observa-se um padrão semelhante. Por outro lado, entre os não docentes, apesar de 45% indicarem concordar parcialmente, verifica-se que mais de metade do grupo opta por respostas neutras ou de discordância, sugerindo que este conjunto profissional tende a não se sentir adequadamente valorizado

Tabela 21

O ambiente de trabalho promove a colaboração e o respeito entre colegas

Relação instituição		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente	Total
Discente (aluno)	Contagem	0	7	70	215	58	350
	% discente	0,0%	2,0%	20,0%	61,4%	16,6%	100,0%
	% do Total	0,0%	1,7%	17,1%	52,4%	14,1%	85,4%
Docente	Contagem	0	2	10	21	7	40
	% docente	0,0%	5,0%	25,0%	52,5%	17,5%	100,0%
	% do Total	0,0%	0,5%	2,4%	5,1%	1,7%	9,8%
Não docente	Contagem	0	3	3	14	0	20
	% Não docente	0,0%	15,0%	15,0%	70,0%	0,0%	100,0%
	% do Total	0,0%	0,7%	0,7%	3,4%	0,0%	4,9%
Total	Contagem	0	12	83	250	65	410
	%	0,0%	2,9%	20,2%	61,0%	15,9%	100,0%

A análise da afirmação “O ambiente de trabalho promove a colaboração e o respeito entre colegas” revela uma percepção globalmente positiva por parte da comunidade escolar. Do total da amostra (N=410), 76,9% dos inquiridos manifestam concordância (61,0% “Concordo parcialmente” e 15,9% “Concordo totalmente”), enquanto apenas 2,9% expressam discordância e 20,2% assumem uma posição neutra.

Entre os discentes (n=350), 78,0% concordam com a afirmação; nos docentes (n=40), a concordância situa-se nos 70,0%; e nos não docentes (n=20), 70,0% indicam “Concordo parcialmente”. Em todos os grupos, a concordância é claramente majoritária.

Verifica-se, assim, que a generalidade dos membros da comunidade educativa reconhece a existência de um ambiente de trabalho favorável à colaboração e ao respeito entre colegas, evidenciando uma percepção positiva do clima organizacional.

Tabela 22*Recomendação desta Instituição como um bom lugar para trabalhar*

Relação instituição		Discordo To- talmente	Discordo Par- cialmente	Nem discordo nem concordo	Concordo par- cialmente	Concordo To- talmente	Total
Discente (aluno)	Contagem	2	5	68	188	87	350
	% discente	0,6%	1,4%	19,4%	53,7%	24,9%	100,0%
	% do Total	0,5%	1,2%	16,6%	45,9%	21,2%	85,4%
Docente	Contagem	2	1	8	20	9	40
	% docente	5,0%	2,5%	20,0%	50,0%	22,5%	100,0%
	% do Total	0,5%	0,2%	2,0%	4,9%	2,2%	9,8%
Não do- cente	Contagem	0	1	3	14	2	20
	% Não do- cente	0,0%	5,0%	15,0%	70,0%	10,0%	100,0%
	% do Total	0,0%	0,2%	0,7%	3,4%	0,5%	4,9%
Total	Contagem	4	7	79	222	98	410
	%	1,0%	1,7%	19,3%	54,1%	23,9%	100,0%

A análise da afirmação “Recomendo esta instituição como um bom lugar para trabalhar” revela uma percepção globalmente positiva por parte da comunidade escolar, 78,0% dos inquiridos manifestam concordância 54,1% “Concordo parcialmente” e 23,9% “Concordo totalmente”, enquanto apenas 2,7% expressam discordância e 19,3% assumem uma posição neutra.

Por grupo, verifica-se que 78,6% dos discentes, 72,5% dos docentes e 80,0% dos não docentes concordam com a afirmação, evidenciando uma maioria clara em todos os segmentos analisados.

Percebe-se, assim, que a instituição é amplamente reconhecida como um bom local para trabalhar, refletindo um nível elevado de satisfação e uma percepção favorável do contexto organizacional.

Análise comparativa /inferencial

Nesta parte procura-se fazer uma análise comparativa dos grupos e Inferir a partir da amostra se as diferenças/associações observadas são provavelmente “reais” ou podem ser atribuídas ao acaso (análise inferencial). Para o efeito o teste do qui-quadrado permite avaliar se há associação entre duas variáveis categóricas (ou se uma distribuição observada difere de uma esperada).

Tabela 23

Comunicação/Grupos

Qui-quadrado de Pearson	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig. Monte Carlo (Bilateral)		
				Significância	Intervalo de Confiança 99%	
					Limite inferior	Limite superior
Q23	5,180 ^a	8	,738	,606 ^b	,593	,618
Q24	23,737 ^a	8	,003	,036 ^b	,031	,040
Q25	29,360 ^a	8	<,001	,004 ^b	,002	,006
Q26	40,130 ^a	8	<,001	<,001 ^b	<,001	<,001
Q27	15,790 ^a	6	,015	,019 ^b	,015	,022
Q28	30,696 ^a	8	<,001	,001 ^b	<,001	,002
Q29	56,872 ^a	8	<,001	<,001 ^b	<,001	<,001
Q30	33,725 ^a	8	<,001	,001 ^b	<,001	,002

A análise das questões relacionadas com a comunicação demonstra que existem diferenças significativas entre grupos encontrando-se em quase todas as questões uma distribuição observada diferente da esperada.

- Qual é a sua relação com a instituição/ 23 - Tenho facilidade de comunicar com os outros membros da comunidade académica?

Não há diferença com significado estatístico.

- Qual é a sua relação com a instituição: * 24 - A comunicação interna contribui para o boa imagem da instituição?

As diferenças encontram-se nos Docentes. Na resposta “Discordo totalmente” encontra-se um resíduo +2,9 (1 observado vs 0,1 esperado) uma diferença que embora pareça “forte”, é um efeito de contagem muito pequena (1 caso) pelo que se deve olhar com cuidado. Já na resposta “Concordo totalmente” surge resíduo +2,4 (18 vs 10,2 esperados). Assim, existem indícios de que a percepção de que a comunicação interna contribui para a boa imagem varia com a relação com a instituição, sobretudo porque os docentes apresentam mais respostas de ‘concordo totalmente’ do que o esperado.”

- Qual é a sua relação com a instituição: * 25 - A comunicação entre si e o seu superior hierárquico atende às suas necessidades?

As diferenças encontram-se nos Docentes e nos não Docentes.

Nos Docentes as diferenças encontram-se na resposta “Discordo totalmente” encontra-se um resíduo +3,2 (2 observado vs 0,3 esperado) sendo também um efeito de contagem muito pequena (2 casos) pelo que se deve olhar com cuidado. Já na resposta “Concordo totalmente” surge resíduo +2,7 (14 vs 6,8 esperados).

Nos não Docentes as diferenças encontram-se na resposta “Discordo parcialmente” encontra-se um resíduo +2,7 (3 observado vs 0,8 esperado)

Assim, existem indícios de que a percepção de que “a comunicação entre si e o seu superior hierárquico atende às suas necessidades” varia com a relação com a instituição, sobretudo porque os docentes apresentam mais respostas de ‘concordo totalmente’ do que o esperado.” E para os discentes que encontram mais respostas de discordo parcialmente do que o esperado.

- Qual é a sua relação com a instituição: * 26 - Sente que está informado(a) sobre tudo que acontece na sua instituição?

As diferenças encontram-se no grupo dos não Docentes. Na resposta “Discordo totalmente” encontra-se um resíduo +4,7 (4 observado vs 0,5 esperado) e na resposta “Concordo parcialmente” surge resíduo -2,8 (1 vs 10 esperados).

Assim, observam-se diferenças por relação com a instituição, destacando-se os não docentes, que apresentam uma sobre-representação de respostas ‘Discordo

totalmente' e uma sub-representação de 'Concordo parcialmente', sugerindo menor percepção de informação/informação interna neste grupo.”.

- Qual é a sua relação com a instituição: * 27 - As ferramentas de comunicação interna (e-mails; reuniões; intranet; murais) são eficazes para disseminar informações relevantes sobre a instituição?

As diferenças encontram-se nos não Docentes. Na resposta “Discordo totalmente” encontra-se um resíduo +2,4 (2 observado vs 0,4 esperado) no entanto, sendo um efeito de contagem muito pequena (2 caso) pelo que se deve olhar com cuidado pode-se apenas referir que parece haver indícios de que a percepção da eficácia da ferramentas de comunicação varia com o grupo onde os não docentes apresentam mais respostas “discordo totalmente” do que o esperado.

- Qual é a sua relação com a instituição: * 28 - A comunicação interna da instituição é clara, consistente e acessível?

As diferenças encontram-se nos Docentes e nos não Docentes.

Nos Docentes as diferenças encontram-se na resposta “Discordo totalmente” encontra-se um resíduo +2,6 (2 observado vs 0,4 esperado) sendo também um efeito de contagem muito pequena (2 casos) pelo que se deve olhar com cuidado.

Nos não Docentes as diferenças encontram-se na resposta “Discordo parcialmente” encontra-se um resíduo +3,6 (3 observado vs 0,5 esperado)

Assim, existem indícios de que a percepção sobre a clareza da comunicação varia com a relação com a instituição, sobretudo porque os não docentes apresentam mais respostas de ‘concordo parcialmente’ do que o esperado.”

- Qual é a sua relação com a instituição: * 29 - Sinto que há espaço para expressar as minhas opiniões e sugestões através dos canais internos de comunicação?

As diferenças encontram-se nos Docentes e nos não Docentes. Nos Docentes as diferenças encontram-se na resposta “Discordo totalmente” encontra-se um resíduo +4,2 (3 observado vs 0,4 esperado) e nos não Docentes as diferenças encontram-se na resposta “Discordo parcialmente” com um resíduo +4,9 (6 observado vs 1 esperado)

Assim, os resultados indicam que a percepção do espaço para expressar as minhas opiniões e sugestões através dos canais internos de comunicação varia com a relação com a instituição com os Docentes e os não docentes a apresentarem uma tendência de discordância acima do esperado.

- Qual é a sua relação com a instituição: * 30 - A comunicação interna ajuda-me a sentir integrado(a) na cultura da instituição?

Os resultados são semelhantes aos anteriores. Nos Docentes as diferenças encontram-se na resposta “Discordo totalmente” encontra-se um resíduo +3,2 (3 observado vs 0,6 esperado) e nos não Docentes as diferenças encontram-se na resposta “Discordo parcialmente” com um resíduo +2,6 (12 observado vs 5,8 esperado)

Assim, os resultados indicam que a percepção de que a “comunicação interna ajuda-me a sentir integrado(a) na cultura da instituição varia com a relação com a instituição, com os Docentes e os não docentes a apresentarem uma tendência de discordância acima do esperado.

Tabela 24*Endomarketing/Grupos*

Qui-quadrado de Pearson	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig. Monte Carlo (Bilateral)		
				Significância	Intervalo de Confiança 99%	
					Limite inferior	Limite superior
Q6	15,979 ^a	2	<,001	<,001 ^b	<,001	<,001
Q21	29,794 ^a	8	<,001	,001 ^b	<,001	,002
Q22	28,623 ^a	8	<,001	,002 ^b	<,001	,003

A análise das questões relacionadas com o Endomarkting demonstra que existem diferenças significativas entre grupos encontrando-se em todas as questões uma distribuição observada diferente da esperada

-Qual é a sua relação com a instituição: * 6 - Sabe o que é endomarketing?

Em relação ao conhecimento do significado de Endomarketing, as diferenças encontram-se nos Docentes, sendo que na resposta “Não ”encontra-se um resíduo -2,2 (7 observado vs 16 esperado).

Assim, os resultados indicam que o conhecimento sobre o significado de endomarketing varia com a relação com a instituição com os Docentes a apresentarem uma tendência de conhecimento acima do esperado.

- Qual é a sua relação com a instituição: * 21 - As ações de endomarketing promovidas pela instituição ajudam a melhorar a motivação no trabalho?

As diferenças encontram-se nos não Docentes. Na resposta “Discordo parcialmente”encontra-se um resíduo +3,45 (4 observado vs 0,8 esperado) pelo existem fortes indícios de que o efeito das ações de endomarketing na motivação no trabalho varia com o grupo onde os não docentes apresentam mais respostas “discordo parcialmente” do que o esperado.

- Qual é a sua relação com a instituição: * 22 - O endomarketing contribui para o aumento da produtividade na execução das minhas atividades?

As diferenças encontram-se nos Docentes e nos não Docentes. Nos Docentes as diferenças encontram-se na resposta “Discordo totalmente” com um resíduo +2,2 (2 observado vs 0,5 esperado) e nos não Docentes as diferenças encontram-se na resposta “Discordo parcialmente” com um resíduo +3,2 (3 observado vs 0,6 esperado)

Assim, os resultados indicam que a percepção da contribuição do endomarketing para o aumento da produtividade varia com a relação com a instituição com os Docentes e os não docentes a apresentarem uma tendência de discordância acima do esperado.

Tabela 25

Motivação

Qui-quadrado de Pearson		Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig. Monte Carlo (Bilateral)	
					Significância	Intervalo de Confiança 99%
					Limite inferior	Limite superior
Q32	21,530a	8	,006	,053b	,047	,059
Q33	42,942a	8	<,001	<,001b	<,001	<,001
Q34	16,407a	6	,012	,016b	,013	,019
Q35	12,054a	8	,149	,160b	,150	,169

Na análise das questões relacionadas com a motivação, apenas se encontram diferenças significativas entre grupos nas questões 33 e 34.

Qual é a sua relação com a instituição: * 33 - Sinto-me valorizado(a) como colaborador(a) desta instituição

A partir das tabelas de contingência constata-se que em relação ao sentimento de valorização as diferenças encontram-se no grupo dos docentes e nos não docentes. Nos Docentes as diferenças encontram-se na resposta “Discordo to-

talmente”com um resíduo +3,2 (3 observado vs 0,6 esperado) e nos não Docentes as diferenças encontram-se nas respostas “Discordo totalmente”com um resíduo +3,2 (2 observado vs 0,3 esperado) e “Discordo parcialmente” com um resíduo +3,8 (4 observado vs 0,7 esperado). Neste sentido pode-se dizer que existem indícios de que este grupos não se sente valorizados pela instituição.

Qual é a sua relação com a instituição: * 34 - O ambiente de trabalho promove a colaboração e o respeito entre colegas

Nesta questão as diferenças encontram-se no grupo dos não docentes. As diferenças encontram-se nas respostas “Discordo parcialmente”com um resíduo +3,2 (3 observado vs 0,6 esperado) o que revela indícios de que este grupo considera que não existe um ambiente colaborativo e promotor de respeito entre colegas na instituição.

Análise fatorial

A análise fatorial exploratória realizada permitiu identificar uma estrutura latente consistente e estatisticamente robusta relativamente às percepções dos participantes sobre o endomarketing, a comunicação interna, a valorização institucional e o compromisso organizacional. Os indicadores preliminares de adequação da matriz revelaram condições muito favoráveis para a aplicação da análise fatorial, destacando-se o valor elevado do KMO global, bem como a significância estatística do teste de esfericidade de Bartlett. Estes resultados confirmam que as correlações entre os itens são suficientemente fortes para justificar a extração de fatores e para sustentar uma leitura multidimensional do fenómeno em estudo.

A solução fatorial obtida apontou para a retenção de dois fatores principais, os quais explicam uma proporção elevada da variância total. Este resultado evidencia que as dimensões avaliadas no questionário se organizam em torno de dois grandes eixos interpretativos:

O primeiro fator, designado como Endomarketing, comunicação e valorização interna, integra itens relacionados com práticas institucionais de reconheci-

mento, comunicação, formação, envolvimento, integração e satisfação. Este fator demonstra que a percepção positiva das práticas de endomarketing está fortemente associada à forma como a instituição comunica internamente, valoriza os seus membros e promove condições favoráveis à participação e ao desenvolvimento organizacional.

O segundo fator, designado como Compromisso, pertença e identificação institucional, reúne itens ligados ao orgulho de pertença, à identificação com a instituição, ao compromisso com o trabalho e à percepção do papel social da organização. A média mais elevada deste fator sugere que os participantes tendem a reconhecer positivamente a sua ligação simbólica e afetiva à instituição, bem como a importância da mesma no contexto social e profissional em que se insere.

Foram analisados 28 itens Likert: Q7 a Q30 e Q32 a Q35. Excluí a Q31 porque é uma questão de barreiras/múltipla resposta, não adequada para a matriz fatorial principal.

Figura 4

Resultados principais :

Indicador	Resultado
N original	410
N válido analisado	409
Itens analisados	28
KMO global	0,963
Bartlett	$\chi^2(378) = 13782,33; p < 0,001$
Fatores retidos	2
Variância total explicada	72,71%
Alpha total da escala	0,981

Nota. Elaboração própria

A solução encontrada é de dois fatores:

Fator 1- Endomarketing, comunicação e valorização interna

Inclui sobretudo itens associados à abertura institucional, reconhecimento, valorização, formação, ações internas, comunicação, integração e satisfação.

Média = 3,75; Alpha de Cronbach = 0,980.

Fator 2 - Compromisso, pertença e identificação institucional

Inclui sobretudo compromisso com o trabalho, orgulho de pertença, papel social da instituição, facilidade comunicacional e recomendação da instituição.

Média = 3,99; Alpha de Cronbach = 0,930.

A análise final indica uma estrutura fatorial estatisticamente robusta. O endomarketing aparece fortemente associado à comunicação interna, à valorização institucional, à satisfação e ao compromisso organizacional. Contudo, como vários itens apresentam cargas relevantes nos dois fatores, recomenda-se interpretar os fatores como dimensões interligadas e, futuramente, validar esta estrutura com análise fatorial confirmatória.

Os resultados obtidos permitem concluir que o endomarketing não deve ser entendido apenas como um conjunto de ações pontuais de comunicação ou motivação interna. Pelo contrário, emerge como uma dimensão estratégica da gestão institucional, diretamente relacionada com a qualidade da comunicação interna, o reconhecimento dos colaboradores, a integração organizacional e a construção de uma cultura institucional positiva. A forte consistência interna dos fatores confirma a coerência dos itens analisados e reforça a fiabilidade da escala utilizada.

Do ponto de vista académico, os resultados evidenciam que as práticas de endomarketing podem desempenhar um papel relevante na consolidação do compromisso organizacional e na promoção de ambientes institucionais mais participativos, motivadores e integradores. A valorização interna, quando articulada com canais eficazes de comunicação e com práticas de reconhecimento, parece contribuir para o reforço da identificação dos membros com a instituição e para uma percepção mais positiva da experiência organizacional.

Ainda assim, importa reconhecer algumas limitações. A existência de cargas fatoriais relevantes em mais do que um fator sugere que as dimensões analisadas se encontram fortemente interligadas, o que é expectável em estudos sobre clima organizacional, comunicação interna e endomarketing. Esta proximidade conceptual recomenda alguma prudência na interpretação isolada dos fatores.

Além disso, tratando-se de uma análise fatorial exploratória, os resultados devem ser entendidos como uma primeira validação da estrutura da escala, carecendo de confirmação posterior através de análise fatorial confirmatória, preferencialmente com outra amostra ou com uma amostra independente.

Em síntese, a análise realizada confirma a existência de uma estrutura fatorial sólida, organizada em torno de dois fatores centrais: uma dimensão operacional e relacional, associada ao endomarketing, à comunicação e à valorização interna; e uma dimensão identitária e afetiva, associada ao compromisso, à pertença e à identificação institucional. Estes resultados reforçam a importância de políticas institucionais orientadas para a comunicação transparente, o reconhecimento dos membros da organização, a promoção da participação interna e o fortalecimento do sentimento de pertença.

Análise fatorial confirmatória

Foi feita uma análise fatorial confirmatória (AFC) com base na estrutura da análise fatorial exploratória anterior.

O resultado principal é importante: o modelo de dois fatores apresenta cargas fatoriais fortes e boa fiabilidade, mas o ajustamento global não é suficientemente bom para dizer que o modelo está totalmente confirmado.

Figura 5

Resultados principais da AFC

Indicador	Modelo de 2 fatores
N válido	409
Itens analisados	28
χ^2/gl	7,90
CFI	0,825
TLI	0,810
RMSEA	0,130
SRMR	0,057
Correlação entre fatores	0,880

Interpretação académica

Nota. Elaboração própria

A AFC mostra que os itens têm cargas fatoriais elevadas, o que significa que medem bem as dimensões propostas. A fiabilidade também é muito forte:

Figura 6 *Análise fatorial confirmatória*

Fator	CR	AVE
F1 — Endomarketing, comunicação e valorização interna	0,980	0,701
F2 — Compromisso, pertença e identificação institucional	0,929	0,653

Nota. Elaboração própria

Contudo, a correlação muito elevada entre os dois fatores indica que eles estão fortemente interligados. Assim, a conclusão mais rigorosa é:

A escala apresenta elevada consistência interna, boas cargas fatoriais e validade convergente, mas a estrutura de dois fatores não fica plenamente confirmada pela AFC. Os resultados sugerem a existência de uma dimensão geral forte associada ao clima interno, ao endomarketing e à experiência institucional.

Análise comparativa por grupos - ANOVA E KRUSKAL-WALLIS

A presente análise teve como objetivo verificar se existem diferenças estatisticamente significativas entre discentes, docentes e não docentes nas dimensões obtidas na análise fatorial exploratória, bem como na escala global e no item de recomendação da instituição como bom lugar para trabalhar.

Tabela 26

Variáveis analisadas

Variável	Designação	Operacionalização
F1	Endomarketing, comunicação e valorização interna	Média dos itens com maior saturação no Fator 1
F2	Compromisso, pertença e identificação institucional	Média dos itens com maior saturação no Fator 2
Escala global	Indicador global da escala	Média dos 28 itens principais
Q35	Recomendação institucional	Item: Recomendo esta instituição como um bom lugar para trabalhar

Tabela 27*Caracterização dos grupos*

Grupo	N	%
Discente (aluno)	350	85,4%
Docente	40	9,8%
Não docente	20	4,9%

Os resultados evidenciam diferenças estatisticamente significativas entre os grupos institucionais no Fator 1 - Endomarketing, comunicação e valorização interna e na escala global.

No Fator 1, os discentes apresentaram a média mais elevada, seguidos dos docentes, enquanto os não docentes apresentaram a média mais baixa. Não se verificando diferença estatisticamente significativa entre docentes e discentes.

No Fator 2 - Compromisso, pertença e identificação institucional - não se observaram diferenças estatisticamente significativas entre discentes, docentes e não docentes. Este resultado sugere que o sentimento de pertença, compromisso e identificação institucional tende a ser relativamente transversal aos grupos analisados. De modo semelhante, o item Q35, relativo à recomendação da instituição como bom lugar para trabalhar, não apresentou diferenças significativas entre os grupos, revelando uma avaliação globalmente positiva e relativamente homogênea.

A leitura conjunta dos resultados permite concluir que a principal diferenciação entre grupos ocorre nas dimensões mais operacionais e relacionais do endomarketing, especialmente comunicação interna, reconhecimento, valorização, formação e integração. Os não docentes revelam uma percepção menos favorável nestas dimensões, o que constitui um achado relevante do ponto de vista da gestão institucional, pois aponta para a necessidade de políticas internas mais inclusivas e ajustadas aos diferentes perfis de membros da comunidade acadêmica.

Análise de regressão Linear

A variável dependente foi Q35 - “Recomendo esta instituição como um bom lugar para trabalhar”. Foram utilizados como preditores os dois fatores identificados na análise fatorial exploratória. Para evitar circularidade estatística, a Q35 foi excluída do cálculo do Fator 2 usado na regressão.

Foram definidos o objetivo e a especificação do modelo.

Modelo estimado. Foi realizada uma regressão linear múltipla hierárquica: no Modelo 1 entrou apenas o Fator 1; no Modelo 2 foi acrescentado o Fator 2. A equação final foi:

$$Q35 = 0,120 + 0,433(F1) + 0,560(F2)$$

Tabela 28

Variáveis utilizadas

Elemento	Descrição
Variável dependente	Q35 - Recomendação da instituição como bom lugar para trabalhar
Fator 1	Endomarketing, comunicação e valorização interna (21 itens)
Fator 2	Compromisso, pertença e identificação institucional, sem Q35 (6 itens)
N válido	409

Foram feitos Diagnósticos estatísticos do modelo

Tabela 29

Diagnósticos do modelo

Diagnóstico	Resultado	Interpretação
Correlação F1-F2	0,811	Elevada, mas VIF aceitável
VIF F1	2,92	Sem multicolinearidade crítica
VIF F2	2,92	Sem multicolinearidade crítica
Durbin-Watson	1,80	Independência aceitável dos resíduos
Shapiro-Wilk dos resíduos	W = 0,870; p < 0,001	Normalidade não assegurada
Breusch-Pagan	LM = 28,72; p < 0,001	Heteroscedasticidade; usar HC3
RMSE	0,456	Erro médio quadrático da predição
MAE	0,305	Erro absoluto médio da predição

Nota metodológica. Os resíduos não apresentaram normalidade perfeita e o teste de Breusch-Pagan indicou heteroscedasticidade. Por esse motivo, foram calculados erros-padrão robustos HC3. A significância dos dois fatores manteve-se, o que reforça a estabilidade dos resultados.

Tabela 30

Coeficientes com erros-padrão robustos HC3

Preditor	B	Erro-padrão robusto HC3	t robusto	p robusto
Constante	0,120	0,170	0,71	0,481
F1 - Endomarketing, comunicação e valorização	0,433	0,075	5,82	< 0,001
F2 - Compromisso, pertença e identificação	0,560	0,069	8,08	< 0,001

A regressão linear confirma a relevância explicativa das dimensões identificadas na análise fatorial. O modelo final explicou 64,7% da variância da recomendação da instituição como bom lugar para trabalhar, o que representa um poder explicativo bom em contexto de investigação organizacional e educacional. Os dois fatores revelaram efeitos positivos e estatisticamente significativos, mostrando que a recomendação institucional aumenta quando os participantes percebem melhores práticas de endomarketing, comunicação e valorização interna, bem como maior compromisso, pertença e identificação institucional.

Do ponto de vista substantivo, o Fator 2 revelou maior peso preditivo, sugerindo que o sentimento de pertença, o compromisso e a identificação com a instituição são determinantes particularmente relevantes para a recomendação positiva da organização. Contudo, o Fator 1 também apresentou um contributo expressivo, demonstrando que as práticas internas de valorização, comunicação e reconhecimento constituem condições estruturantes para fortalecer a imagem interna da instituição.

Assim, os resultados reforçam a importância do estudo ao demonstrar que o endomarketing não é apenas uma dimensão descritiva da cultura institucional, mas

uma variável com capacidade explicativa sobre indicadores relevantes da experiência organizacional. A instituição tende a ser mais recomendada quando existe uma percepção positiva de comunicação interna, valorização dos membros, reconhecimento, ambiente colaborativo e identificação institucional.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com este estudo procurou-se fazer uma análise teórica e estatística detalhada sobre a percepção da comunidade académica relativamente à comunicação interna, ao endomarketing e à motivação. O estudo baseia-se num inquérito aplicado a três grupos distintos: alunos, docentes e não docentes e como referido nos objetivos procurou-se analisar de que forma as práticas de comunicação interna e as iniciativas de endomarketing influenciam a percepção, motivação e envolvimento de docentes, não docentes e estudantes, contribuindo para o desempenho institucional. Para o efeito analisou-se a percepção da comunicação da instituição, o conhecimento sobre endomarketing e a motivação da comunidade académica, procurando encontrar diferenças estatísticas entre os grupos participantes. Para uma mais fácil análise deste capítulo, organizou-se pela mesma ordem dos resultados: comunicação, endomarketing e motivação.

Tabela 31

Correspondência entre Objetivos de Investigação, Dimensões, Questões do Questionário, Tabela dos Resultados e Contributos

Objetivos Específicos	Dimensão de Análise	Questões do Questionário	Tabelas dos Resultados	Contributo para o Estudo
Analisar as práticas atuais de comunicação interna na ESTGL	Comunicação Interna (fluxos comunicacionais, canais, clareza, participação e integração)	Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, Q13 e Q14	Tabelas 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 e 14	Avaliar a eficácia da comunicação interna e o seu papel na integração e participação da comunidade académica.
Avaliar as iniciativas de endomarketing implementadas pela ESTGL.	Endomarketing (conhecimento, valorização, satisfação e produtividade)	Q16, Q17, Q18, Q19, Q20, Q21 e Q22	Tabelas 16, 17, 18, 19, 20, 21 e 22	Compreender o impacto das ações de endomarketing na satisfação, valorização e compromisso dos colaboradores.
Investigar a perceção dos colaboradores relativamente à cultura organizacional da ESTGL.	Cultura Organizacional (integração, valorização, ambiente de trabalho, colaboração e compromisso organizacional)	Q14, Q20, Q21 e Q22	Tabelas 14, 20, 21 e 22	Analisar a identificação dos participantes com a instituição e a perceção do clima organizacional.
Analisar a influência da comunicação interna e do endomarketing na motivação dos membros da comunidade académica.	Motivação (motivação no trabalho, produtividade, reconhecimento e ambiente organizacional)	Q17, Q18, Q20, Q21, Q22	Tabelas 17, 18, 20, 21, 22 e 25	Verificar a relação entre comunicação interna, endomarketing e motivação dos participantes.
Proporcionar recomendações específicas para o aperfeiçoamento das estratégias de comunicação interna e endomarketing, visando fortalecer a cultura organizacional, promover o envolvimento dos colaboradores e aumentar a satisfação e o desempenho dos membros da comunidade académica.	Comunicação Interna, Endomarketing e Motivação	Q13, Q15, Q17, Q20, Q21, Q22, Q23, Q24 e Q25	Tabelas 13, 15, 17, 20, 21, 22, 23, 24 e 25	Identificar oportunidades de melhoria e fundamentar propostas de intervenção para a ESTGL.

Fonte: Elaboração própria.

Comunicação interna

Os resultados apontam para uma avaliação globalmente positiva da comunicação interna entre estudantes e docentes, contrastando com uma percepção mais neutra/crítica por parte dos não docentes, sobretudo na circulação de informação. Olhando com mais pormenor, verifica-se que os grupos estudados, na sua maioria concordam que têm facilidade em comunicar entre si, que a comunicação interna contribui para a boa imagem da instituição, no entanto, quando se analisa a comunicação com o superior hierárquico, o sentir-se informado ou a eficácia das ferramentas da comunicação, aí o grupo dos não docentes coloca-se maioritariamente numa posição neutra ou de discordância. Neste sentido, pode-se dizer que se encontra alguma insatisfação com a comunicação interna junto dos não docentes. Quando se introduzem os dados da análise inferencial na procura de detectar diferenças entre grupos, os resultados confirmam o referido. No grupo dos não docentes encontram-se valores acima do esperado nas respostas “discordo totalmente” na afirmações: “Sente que está informado(a) sobre tudo que acontece na sua instituição”, “As ferramentas de comunicação interna (e-mails; reuniões; intranet; murais) são eficazes para disseminar informações relevantes sobre a instituição” e “A comunicação interna da instituição é clara, consistente e acessível”. Um dado interessante é que nas questões 29 e 30 que abordam o espaço para expressar as opiniões e sugestões e a contribuição da comunicação interna para se sentir integrado(a) na cultura da instituição, além dos não docentes, também nos docentes se encontram um número de respostas de discordância acima do esperado, o que aponta à necessidade de reflexão sobre como melhorar estas práticas na instituição.

Este padrão é coerente com a literatura que, normalmente, aponta a comunicação interna como um recurso-chave para a qualidade do clima institucional e para a ligação psicológica à instituição, mas que também evidencia que a experiência de comunicação não é homogénea dentro das organizações, variando por função, proximidade à liderança, acesso a canais e clareza de papéis. Estes resultados estão em linha com o estudo intitulado “Employees’ Perceptions of

Internal Communication Processes and Communication Satisfaction in a Northern Portuguese Higher Education Institution”, desenvolvido por Rodrigues et al. (2018), em que os não docentes participantes no estudo revelam uma avaliação muito moderada em relação à avaliação geral da Comunicação interna.

Refletindo, do ponto de vista teórico, numa das teorias mais analisadas como a Social Exchange Theory (George Homans), é referido que quando a comunicação é percebida como transparente, atempada e bidirecional, tende a aumentar a perceção de suporte e reciprocidade, reforçando atitudes positivas (como engagement e recomendação da instituição (Saks, 2006).

Os resultados encontrados, “bom ambiente de trabalho” e “intenção de recomendar a instituição” alinham com esta ideia, sugerindo que a comunicação (pelo menos para parte da comunidade) está a operar como um recurso relacional que sustenta confiança e pertença.

Ao mesmo tempo, a crítica dos não docentes relativamente à circulação de informação é consistente com estudos que mostram que a eficácia da comunicação depende não apenas do volume de mensagens, mas da qualidade do sentido produzido (clareza, relevância, oportunidade, interpretação comum) e do grau de participação (Men & Bowen, 2017).

Em contextos académicos, é frequente existirem subculturas profissionais e “silos” (académico vs administrativo/serviços), o que pode reduzir a perceção de inclusão informacional em grupos de suporte, mesmo quando a comunicação “para estudantes” é forte.

Assim, estes resultados podem evidenciar que a instituição pode estar a comunicar bem “para o utilizador final” (estudantes) e razoavelmente para docentes, mas a falhar na comunicação “de processo” (decisões, mudanças, prioridades, racional) que tende a afetar mais diretamente os não docentes.

Analisando, agora as barreiras comunicacionais encontradas, também se encontram diferenças entre os grupos. Entre os discentes, a barreira mais frequentemente identificada é a tecnológica. No grupo dos docentes, destacam-se as barreiras percetivas e as organizacionais, enquanto que entre os não docentes, as barreiras organizacionais assumem particular relevância, sendo apontadas por

55% dos participantes. Estas diferenças são particularmente relevantes pois sugerem que “o problema” não é o mesmo para todos: para estudantes, o atrito está mais no canal (plataformas, acessos, sistemas, notificações); para profissionais, está mais no processo e no significado (quem informa, quando, com que contexto, com que consistência, e como se interpreta o que chega).

Isto é compatível com abordagens contemporâneas de comunicação interna que distinguem a infraestrutura (canais e ferramentas) da arquitetura comunicacional (regras, rotinas, liderança comunicadora, alinhamento e feedback). A literatura em comunicação organizacional sublinha que melhorias tecnológicas, por si só, raramente resolvem problemas quando existem ambiguidades de papéis, excesso de informação, mensagens inconsistentes ou baixa participação (Men & Bowen, 2017). Assim, estes resultados sugerem a adoção de intervenções distintas por grupo (melhorias tecnológicas para discentes; clarificação de fluxos, governança de informação e “sensemaking” para profissionais).

Endomarketing

Com base nas respostas obtidas às questões sobre o endomarketing destaca-se a discrepância entre o conhecimento teórico do conceito e a percepção da sua eficácia prática, especialmente entre os diferentes grupos da comunidade académica. Apesar do conceito de endomarketing ser amplamente conhecido pela amostra (60%), existe uma heterogeneidade acentuada na percepção do seu impacto real na motivação e produtividade.

Verifica-se um paradoxo em que o grupo dos não docentes apresenta o maior nível de conhecimento teórico sobre o que é endomarketing (85%), mas é simultaneamente o grupo que menos reconhece os seus benefícios práticos. Em contrapartida, os discentes, apesar de registarem o menor índice de conhecimento sobre o termo (56%), são os que mais validam as ações da instituição, com 67,4% a concordarem que estas promovem a motivação.

Outro dado interessante que se retira dos resultados é que a eficácia do endomarketing como ferramenta motivacional enfrenta ceticismo entre o corpo profissional. Enquanto a maioria dos alunos (67,4%) manifesta concordância, os docentes (42,5%) e não docentes (45%) optam maioritariamente pela neutralidade.

Este elevado índice de respostas neutras sugere que, para estes segmentos, as ações desenvolvidas pela instituição são percebidas como pouco significativas ou insuficientes para influenciar o seu estado motivacional.

Em relação à Produtividade o cenário encontrado é mais favorável entre discentes (67,7%) e docentes (62,5%), que tendem a associar as práticas de endomarketing a um melhor desempenho das suas atividades. Todavia, o grupo não docente reitera um padrão de indiferença, com 50% de respostas neutras e apenas 30% de concordância.

Estes resultados parecem ser muito coerentes com a ideia de que o endomarketing, quando eficaz, é menos “um termo” ou “um conceito”, mas mais uma experiência: a percepção de valor não depende de conhecer o conceito teórico, mas de sentir práticas consistentes (reconhecimento, apoio, coerência discurso-ação, orientação para necessidades internas). Um enquadramento clássico para isto é o da teoria do marketing interno, que enfatiza alinhamento e entrega de valor ao “cliente interno” (isto é, colaboradores), não apenas comunicação promocional (Ahmed & Rafiq, 2003). Se as ações existem mas não chegam com relevância ao quotidiano dos não docentes (ou não se traduzem em melhorias percebidas), é esperável que o conhecimento conceptual não se converta em avaliação positiva.

O elevado número de respostas “neutras” entre docentes e não docentes também é um sinal típico de baixo relevo (ações pouco visíveis), baixa credibilidade (dúvida sobre intenção/efeito) ou insuficiência de intensidade das iniciativas para alterar estados motivacionais. Em termos práticos, a neutralidade pode ser interpretada como “não me afeta” — e isso, em endomarketing, é um alerta porque o objetivo é precisamente criar relevância e valor percebido. Este aspeto pode ir ao encontro do referido por Brum (2017) que aponta que, na atualidade, são tantas as informações que precisam ser comunicadas que muitas vezes os programas de Endomarketing se baseiam em uma comunicação superficial.

Motivação

Numa primeira análise pode-se referir que em todas as questões, a distribuição das respostas é globalmente positiva (predomina “Concordo parcialmente” e “Concordo totalmente”), com níveis de discordância baixos. Ainda assim, há sinais consistentes de maior fragilidade no grupo dos não docentes, sobretudo no sentimento de valorização (Q33) e, em menor grau, no clima de colaboração/respeito (Q34).

Olhando mais pormenorizadamente sobre a avaliação das condições de trabalho verifica-se que a maior valorização surge nos discentes. Nos docentes surge uma concordância mais baixa (57,5% concorda) e neutralidade mais alta (35%) e nos não docentes ainda mais baixa. Assim, os resultados parecem apontar para condições de trabalho globalmente aceitáveis, no entanto, os não docentes não chegam a “concordo totalmente”, o que pode indicar satisfação moderada, falta de reconhecimento material/recursos, ou expectativas diferentes.

Ao relação ao sentimento de valorização realsa-se que as respostas dos não docentes se encontram no que se pode chamar de um ponto crítico com uma Concordância de 45,0% (só parcial; 0% total), 20% de resposta neutra e 30% de discordância. A própria análise inferencial revelou diferenças entre grupos apontando excesso de respostas “Discordo totalmente” em docentes e não docentes, e excesso de “Discordo parcialmente” nos não docentes. Revela-se, assim um indicador sensível de um problema de valorização percebida, concentrado sobretudo nos não docentes, e com uma bolsa relevante também nos docentes (especialmente na discordância total).

Por outro lado há uma concordância global de que o ambiente promove colaboração e respeito, no entanto, no grupo dos não docentes nota-se a ausência de respostas “concordo totalmente” e maior discordância (15%) face aos outros grupos (2% discentes; 5% docentes), mantendo-se, assim, indícios de que o clima é percecionado como menos forte pelos não docentes, embora a maioria ainda concorde parcialmente. É, ainda, de referir que apesar das tensões em valorização (Q33) e alguma reserva no clima (Q34), a recomendação global mantém-se alta e relativamente homogénea entre grupos. Isto pode

indicar que a “marca global” (estabilidade, missão, alunos, condições gerais) é positiva, apesar de existirem aspetos problemáticos associados a determinados grupos profissionais.

Por fim, e tentando relacionar os aspetos estudados, os resultados obtidos sugerem que estudantes (e, em parte, docentes) associam endomarketing a melhor produtividade/desempenho, enquanto os não docentes mantêm indiferença. Na literatura, o *engagement* é consistentemente associado a melhor desempenho e comportamentos discriçãoários (Saks, 2006). Esta evidência é em parte compatível com o modelo “recursos (comunicação/endomarketing) → *engagement* → resultados”.

O que diverge é a resposta dos não docentes. conforme evidenciado nas Tabela 24 e 25. Em muitos contextos, o staff de suporte tende a ser mais sensível a fatores como justiça organizacional, previsibilidade de decisões, reconhecimento e condições de trabalho — e pode interpretar mensagens institucionais como “distantes” se não forem acompanhadas de alterações concretas. Isto ajuda a explicar por que razão o mesmo “esforço comunicacional” pode gerar produtividade percebida em estudantes/docentes (onde o foco é muitas vezes operacional/serviço e acesso a informação útil) mas não em não docentes (onde o foco é impacto no trabalho, clareza de prioridades e valorização). Esta ideia surge, por exemplo na meta-análise sobre Perceived Organizational Support (POS) (Kurtessis et al., 2017), que demonstra que perceções de justiça/fairness são um dos preditores mais fortes de POS (sentimento de valorização pela instituição) o que liga diretamente “justiça organizacional, previsibilidade/decisões e reconhecimento” a atitudes e reações dos trabalhadores.

Após a análise detalhada dos resultados obtidos para cada uma das dimensões em estudo, torna-se pertinente apresentar uma síntese integrada dos principais achados. Esta síntese permite evidenciar os aspetos mais relevantes identificados nas dimensões da Comunicação Interna, Endomarketing e Motivação, bem como compreender de que forma estas se articulam na perceção dos diferentes grupos da comunidade académica da ESTGL.

A Tabela 27 apresenta uma visão global dos resultados da análise e discussão, destacando as principais tendências observadas e os elementos que contribuem para compreender o papel da comunicação interna e do endomarketing na promoção da motivação, do envolvimento e da cultura organizacional da instituição.

Tabela 32

Análise e discussão dos resultados por dimensão

Dimensão	Principais resultados da análise e discussão
Comunicação Interna	Os resultados evidenciam uma percepção globalmente positiva da comunicação interna entre discentes e docentes, contrastando com uma posição mais neutra e crítica dos não docentes, sobretudo relativamente à circulação da informação, eficácia das ferramentas comunicacionais e clareza das mensagens institucionais. As barreiras comunicacionais diferem entre grupos: os discentes identificam sobretudo barreiras tecnológicas, enquanto docentes e não docentes destacam barreiras organizacionais e perceptivas. Os resultados sugerem que a instituição comunica eficazmente para estudantes, mas apresenta fragilidades na comunicação de processos, decisões e prioridades junto dos profissionais.
Endomarketing	A análise demonstra uma discrepância entre o conhecimento teórico do conceito de endomarketing e a percepção da sua eficácia prática. Os discentes apresentam avaliações mais positivas relativamente ao impacto do endomarketing na motivação e desempenho. Entre docentes e não docentes predominam respostas neutras, sugerindo baixa relevância percebida, reduzida visibilidade das iniciativas ou insuficiência das práticas implementadas.
Motivação	Os resultados revelam níveis globalmente positivos de motivação, sobretudo entre discentes. Contudo, os não docentes demonstram maior fragilidade no sentimento de valorização institucional, nas condições de trabalho e no clima de colaboração e respeito. Apesar disso, a intenção de recomendar a instituição mantém-se elevada em todos os grupos. A análise

sugere que práticas de comunicação interna e endomarketing influenciam positivamente o engagement e o desempenho, embora os não docentes revelem maior sensibilidade a fatores como reconhecimento, justiça organizacional e previsibilidade das decisões institucionais.

Fonte: Elaboração própria.

Com o propósito de integrar os principais resultados obtidos ao longo da investigação, apresenta-se, de seguida, uma síntese dos aspetos mais relevantes das diferentes dimensões analisadas. Esta síntese permite estabelecer a ligação entre as evidências empíricas recolhidas, a discussão realizada e a questão de investigação que orientou o estudo.

A Tabela 28 reúne os principais contributos da Comunicação Interna, do Endomarketing, da Cultura Organizacional e da Motivação, evidenciando de que forma estas dimensões se relacionam entre si e contribuem para compreender o impacto das práticas institucionais na perceção dos membros da comunidade académica da ESTGL.

Tabela 33

Síntese dos Resultados e Resposta à Questão de Investigação

Questão de Investigação:

"Quais são as práticas de comunicação e endomarketing utilizadas na escola de ensino superior para promover a cultura organizacional e qual o impacto na perceção dos colaboradores?"

Dimensão	Evidências Empíricas Obtidas	Discussão dos Resultados	Contributo para Responder à Questão de Investigação
Comunicação Interna	Os participantes revelam facilidade em comunicar com outros membros da comunidade académica e consideram que a co-	Os resultados demonstram que a comunicação interna é percecionada como um elemento relevante para a disseminação da informação e para o alinhamento institucional.	Confirma que a comunicação interna constitui uma prática estratégica utilizada pela ESTGL para promover a integração e a

	comunicação interna contribui para uma imagem positiva da instituição.		coesão organizacional.
Comunicação com as Chefias	A maioria dos inquiridos considera que a comunicação com o superior hierárquico responde adequadamente às suas necessidades informativas.	A comunicação vertical apresenta-se como um fator facilitador da confiança e da proximidade organizacional.	Evidencia a importância das lideranças intermédias na eficácia dos processos comunicacionais internos.
Canais e Ferramentas de Comunicação	E-mail institucional, reuniões, intranet, murais e plataformas digitais são percecionados como ferramentas eficazes na disseminação da informação.	Os resultados corroboram a literatura que defende a utilização combinada de canais formais e digitais para garantir maior alcance e eficácia comunicacional.	Demonstra que a ESTGL dispõe de mecanismos diversificados de comunicação interna que facilitam o acesso à informação institucional.
Participação e Feedback	Os participantes reconhecem a existência de espaços para apresentar opiniões e sugestões através dos canais internos.	A existência de mecanismos de participação aproxima-se dos princípios da Comunicação Interna Simétrica defendidos por Men e Stacks (2014).	Sugere que a instituição promove práticas comunicacionais orientadas para a participação e envolvimento dos seus públicos internos.
Integração e Cultura Organizacional	A comunicação interna contribui para o sentimento de integração e para a identificação com a cultura institucional.	Os resultados revelam que a comunicação desempenha uma função relacional, reforçando o sentimento de pertença à comunidade académica.	Confirma que a comunicação interna influencia positivamente a perceção da cultura organizacional.
Endomarketing	Uma parte significativa dos participantes reconhece a importância das ações de endomarketing para a melhoria da motivação e do ambiente institucional.	As práticas de valorização interna demonstram capacidade para reforçar o envolvimento dos colaboradores e estudantes.	Evidencia que o endomarketing constitui um instrumento de apoio à gestão de pessoas e ao fortalecimento da identidade institucional.
Valorização e Reconhecimento	Os participantes manifestam perceções positivas relativamente ao reconhecimento e valorização enquanto membros da instituição.	O reconhecimento surge como um fator associado à satisfação e ao compromisso organizacional.	Confirma a relevância das estratégias de valorização interna para o fortalecimento do vínculo com a instituição.

Ambiente de Trabalho	O ambiente organizacional é caracterizado pela colaboração, respeito e relacionamento positivo entre colegas.	Os resultados demonstram um clima organizacional favorável, potenciador da cooperação e do trabalho em equipa.	Evidencia que a cultura organizacional da ESTGL favorece relações interpessoais positivas.
Motivação	As ações de comunicação interna e endomarketing apresentam influência positiva na motivação e na produtividade percebida dos participantes.	A motivação surge como consequência da qualidade da comunicação, do reconhecimento institucional e do ambiente de trabalho existente.	Confirma a existência de uma relação positiva entre comunicação interna, endomarketing e motivação.
Compromisso Organizacional	A maioria dos participantes recomendaria a instituição como um bom local para trabalhar ou estudar.	Este resultado demonstra elevados níveis de satisfação e identificação institucional.	Reforça a ideia de que as estratégias implementadas contribuem para o compromisso organizacional e para o fortalecimento da cultura institucional.

Fonte: Elaboração própria.

A análise integrada dos resultados permite concluir que a comunicação interna e o endomarketing assumem um papel estratégico na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego. Os dados evidenciam que a existência de canais de comunicação diversificados, associados a práticas de participação, reconhecimento e valorização dos membros da comunidade académica, contribui para o fortalecimento da cultura organizacional, para o aumento da motivação e para o desenvolvimento de um sentimento de pertença à instituição.

De forma global, os resultados obtidos permitem responder afirmativamente à questão de investigação, demonstrando que as práticas de comunicação interna e as iniciativas de endomarketing implementadas na ESTGL influenciam positivamente a perceção dos colaboradores e restantes membros da comunidade académica, promovendo níveis mais elevados de satisfação, compromisso organizacional e alinhamento com os objetivos institucionais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS, CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES, RECOMENDAÇÕES E PERSPETIVAS FUTURAS

A presente investigação teve como objetivo analisar as práticas de comunicação interna e de endomarketing desenvolvidas na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, unidade orgânica do Instituto Politécnico de Viseu, procurando compreender de que forma estas são percecionadas pelos seus públicos internos e como podem contribuir para a motivação, integração e o fortalecimento da cultura organizacional.

O estudo mobilizou 410 respostas válidas (350 discentes, 40 docentes e 20 não-docentes), permitindo uma análise comparativa entre os grupos e a identificação de padrões consistentes, bem como das prioridades de intervenção diferenciadas.

Como síntese dos principais resultados podemos referir que o domínio da comunicação interna, a perceção global revela-se tendencialmente positiva entre os discentes e docentes. A maioria reconhece facilidade de comunicação com a comunidade académica e considera que a comunicação interna contribui para a imagem institucional. Contudo, entre os não-docentes observa-se um padrão mais neutro ou menos favorável, particularmente no que respeita ao nível de informação disponível, à clareza e consistência das mensagens e à existência de espaço para a expressão de opiniões.

As ferramentas de comunicação, como e-mail institucional, reuniões, intranet e murais informativos, são consideradas eficazes sobretudo por discentes e docentes. Já entre os não-docentes verifica-se uma elevada percentagem de respostas neutras, sugerindo um alcance desigual ou uma menor adequação dos canais a este segmento.

Relativamente às barreiras comunicacionais, os discentes identificam, predominantemente, as barreiras tecnológicas, os docentes destacam fatores percetivos e organizacionais, enquanto os não-docentes salientam sobretudo as barreiras organizacionais, o que é coerente com os níveis mais elevados de neutralidade ou de discordância registados em diversos itens.

No que respeita ao endomarketing, as ações institucionais: eventos académicos, programas de mobilidade, estágios, formação e iniciativas de integração, são percecionadas como motivadoras principalmente pelos discentes. Entre docentes a tendência é moderadamente positiva, enquanto nos não-docentes prevalece novamente a neutralidade, indiciando uma menor visibilidade ou menor alinhamento das iniciativas com as suas expectativas e as necessidades específicas. Ao nível do clima organizacional, verifica-se um reconhecimento transversal de colaboração e respeito interpessoal. A recomendação da instituição como um bom local para trabalhar apresenta valores elevados entre todos os grupos, revelando um capital relacional positivo. Contudo, o sentimento de valorização apresenta fragilidades no segmento não-docente, onde se registam níveis significativos de discordância. Os testes estatísticos identificaram diferenças significativas entre grupos em diversos itens de comunicação interna, endomarketing e motivação, confirmando a existência de perceções diferenciadas entre públicos. Não se observaram diferenças relevantes na facilidade de comunicação nem na recomendação institucional. Importa, todavia, interpretar estes resultados com prudência, uma vez que parte da análise inferencial assenta em testes do qui-quadrado com algumas células de reduzida dimensão.

Interpretação dos resultados

Os dados indicam que a comunicação interna funciona de forma eficaz para a maioria da comunidade académica, mas não atinge os segmentos todos com igual intensidade. Existe uma assimetria comunicacional particularmente evidente no grupo dos não-docentes, que reporta menor acesso percebido à informação, menor clareza e menor espaço de participação. De igual modo, as ações de endomarketing revelam efeito desigual, sendo mais reconhecidas e valorizadas pelos discentes do que pelos restantes públicos. A elevada incidência de respostas neutras entre os não-docentes sugere uma necessidade de maior relevo, adequação e segmentação das iniciativas. O clima relacional sólido constitui um ativo institucional relevante; contudo, o reforço do sentimento da valorização nos não-docentes surge como uma prioridade estratégica, dada a sua ligação direta à motivação e ao envolvimento organizacional.

A aplicação do teste de Kruskal-Wallis confirmou que existem diferenças significativas entre grupos na percepção do endomarketing, comunicação e valorização interna, bem como na escala global. Contudo, essas diferenças não se estendem ao compromisso, pertença e identificação institucional, nem à recomendação da instituição como bom lugar para trabalhar. Em termos substantivos, os resultados reforçam a importância do estudo ao demonstrar que as práticas de endomarketing não são percebidas de forma uniforme por toda a comunidade institucional. A evidência sugere que os não docentes constituem o grupo que exige maior atenção estratégica, sobretudo ao nível da comunicação interna, valorização, reconhecimento e integração organizacional.

Esta análise acrescenta valor ao estudo porque permite passar de uma leitura apenas global para uma leitura diferenciada por grupos, identificando áreas de intervenção institucional mais específicas. Assim, o estudo ganha relevância aplicada, uma vez que fornece evidência empírica para apoiar decisões de gestão interna, melhoria da comunicação organizacional e fortalecimento das práticas de valorização dos membros da instituição.

Em termos substantivos, os resultados reforçam a importância do estudo ao demonstrar que o endomarketing, a comunicação interna, a valorização institucional, a satisfação e o compromisso se encontram profundamente articulados. A principal conclusão académica é que o endomarketing deve ser entendido como uma dimensão estratégica e transversal da gestão institucional, com impacto na experiência organizacional, na pertença e na identificação dos membros com a instituição.

A regressão linear confirma a relevância explicativa das dimensões identificadas na análise fatorial. O modelo final explicou 64,7% da variância da recomendação da instituição como bom lugar para trabalhar, o que representa um poder explicativo elevado em contexto de investigação organizacional e educacional..

Assim, os resultados reforçam a importância do estudo ao demonstrar que o endomarketing não é apenas uma dimensão descritiva da cultura institucional, mas uma variável com capacidade explicativa sobre indicadores relevantes da experiência organizacional. A instituição tende a ser mais recomendada quando

existe uma percepção positiva de comunicação interna, valorização dos membros, reconhecimento, ambiente colaborativo e identificação institucional.

Num contexto de crescente exigência no ensino superior público, a comunicação interna e o endomarketing assumem-se como dimensões estratégicas para a consolidação da identidade institucional e para o fortalecimento do compromisso organizacional.

A instituição apresenta ativos relacionais sólidos e uma comunicação interna funcional para grande parte da comunidade. Todavia, subsiste um gap consistente no segmento não-docente em matéria de informação, clareza, participação e valorização. A redução desse desalinhamento, através de ajustes estratégicos e segmentação comunicacional, constitui uma oportunidade realista e de elevado retorno para reforçar a integração cultural, a motivação e o desempenho institucional.

Limitações:

A dificuldade de obter respostas numa população tão diferenciada: docentes, discentes e não docentes. Ser inovador no setor porque não se trabalha o endomarketing, havendo pouca investigação na área.

Recomendações e implicações:

Com base na análise realizada, destacam-se as seguintes prioridades de intervenção:

Elaboração de um Plano Estratégico de Comunicação Interna, com uma definição clara dos objetivos, públicos-alvo, responsabilidades e indicadores de avaliação. Segmentação da arquitetura dos canais, assegurando uma adequação das mensagens e dos meios ao perfil funcional dos não-docentes. Estruturação de mecanismos formais de feedback e escuta ativa, garantindo a comunicação bidirecional e o retorno visível às sugestões apresentadas. Integração estratégica das ações do endomarketing, promovendo a continuidade, coerência e benefícios tangíveis para todos os segmentos. Monitorização sistemática da eficácia comunicacional, com uma eventual simplificação de fluxos informativos e

uma redução de redundâncias. Reforço da cultura participativa, incentivando um maior envolvimento dos públicos internos nos processos institucionais.

Contributos do estudo:

A investigação oferece uma análise segmentada das práticas da comunicação interna e do endomarketing numa instituição do ensino superior, evidenciando simultaneamente forças estruturais, como o clima colaborativo e a elevada recomendação institucional, bem como a identificação das fragilidades localizadas, sobretudo no segmento não-docente. Do ponto de vista da gestão, o estudo fornece orientações concretas para reforçar o alinhamento estratégico e o envolvimento interno. Do ponto de vista académico, confirma a pertinência de analisar a comunicação interna e o endomarketing de forma integrada e diferenciada por públicos.

Perspetivas futura:

Os resultados devem ser interpretados à luz de algumas limitações: o desenho transversal, o recurso ao auto-relato, à amostra de conveniência com predominância dos discentes e à ausência de validação psicométrica aprofundada do instrumento. Acresce que a natureza do estudo não permite estabelecer relações causais.

Investigações futuras poderão recorrer à amostragem estratificada, à utilização de escalas validadas, às análises com índices compostos e modelos de mediação ou moderação, bem como às metodologias qualitativas que aprofundem as especificidades do segmento não-docente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackerman, R., & Schibrowsky, J. (2008). A Business Marketing Strategy Applied to Student Retention: A Higher Education Initiative. 9, 3. *Journal of College Student Retention Research Theory and Practice*.
Obtido de <https://doi.org/10.2190/CS.9.3.d>
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. 37, 9. (E. J. *Marketing*, Ed.)
Obtido de <https://doi.org/10.1108/03090560310454013>
- Araújo, M., & Miranda, S. (2021). Multidisciplinarity in internal communication and the challenges ahead. 26, 1. (C. C. *Journal*, Ed.)
Obtido de <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2020-0012>
- Azevedo, C. K., & Moura, M. F. (2015). *Fatores que podem influenciar na rotatividade de pessoal: um estudo de caso em rede de supermercado de Uberlândia*. Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 6. Obtido de : <https://bib.pucminas.br/pergamumweb/vinculos/000029/000029d7.pdf>
- Babbie, E. (2016). *The Basics of Social Research*. 1. São Paulo: Cengage Learning. ISBN 9781305503076.
- Barth, M., & Negri, A. (2012). Endomarketing: o desafio de fidelizar o cliente interno. *Revista Temática*, 8(1).
Obtido de <https://periodicos.ufpb.br/index.php/tematica>
- Bekin, S. (1995). *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. Rio de Janeiro: Makron Books. ISBN 8534603405.
- Bekin, S. (2004). *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Premice Hall. ISBN 9788587918338.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1992). *Serviços de marketing competindo através da qualidade*. São Paulo: Maltese-Norma. ISBN 8571802475.
- Boffo, S. (2004). *Universities and Marketing Mass Communication in Italy*. High Education Policy. Obtido de <https://doi.org/10.1057/palgrave.hep.8300063>
- Braga, & et.al. (2002). *O emprego do endomarketing em cooperativas de crédito: Estudo de caso da UFV – Credi e da Unicred- Viçosa*. 23. Semina: Ciências Humanas e Sociais.
Obtido de <https://doi.org/10.5433/1679-0383.2002v23n1p49>

- Braga, L. (2001). *Constituição do campo da comunicação*. Cohn, G. Et al, *Campoda comunicação*. João Pessoa. UFPB.
Obtido de <https://doi.org/10.4013/924>
- Brum, A. M. (2017). *Endomarketing: conceitos, desafios e práticas*. São Paulo: Atlas. Obtido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/03/endomarketing-empresas.html>
- Brum, A. M. (2017). *Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*. São Paulo: Integrare Editora. ISBN 8599362836.
- Brum, A. M. (2017). *Endomarketing estratégico: como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores*. Integrare Editora. ISBN 9788582110850.
- Cardoso, F. X. (2024). Endomarketing: influência no aumento da produtividade e orientação para o cliente — estudo de caso na região nordeste do Brasil numa entidade filantrópica. *Lamego : Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego*. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.19/8487>
- Cerqueira, W. (2014). *Endomarketing: Educação e cultura para qualidade*. São Paulo: Qualitumark. ISBN 9788573030150.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Rio de Janeiro: Campus. ISBN 9788535213485.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamento Organizacional: A dinâmica do Sucesso nas Organizações*. 3. Editora McGraw-Hill. ISBN 9788520437605.
- Chipuca, L. (2020). Análise da motivação como catalisador da satisfação e do desempenho profissional dos docentes de Benguela/Angola. *Gestão e Desenvolvimento*(28).
Obtido de <https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2020.9472>
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* . New York : John Wiley & Sons. ISBN 9780471162407.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research*. Los Angeles : SAGE Publications, Inc. ISBN 9781483344720.
- Cruz, M. R. (2012). Marketing de relacionamento: análise da percepção dos alunos de uma instituição de ensino superior da serra gaúcha. 2, *GEINTEC - Gestão, Inovação e Tecnologias*. Obtido de <https://doi.org/10.7198/S2237-0722201200050009>

- Cunha cit., Alves, & Pinto. (2014). *A Importância da Percepção Comunicacional nas Organizações*. 10. PSIQUE. Obtido de <https://revistapsique.autonoma.pt/wpcontent/uploads/2020/11/A-importancia-da-percecao-comunicacional-nas-organizacoes.pdf>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 7. (E. RH, Ed.) ISBN 9789728871475.
- Czarniawska, B., & Genell, K. (2002). Gone shopping? Universities on their way to the market. 18. *Scandinavian Journal of Management*. Obtido de [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(01\)00029-X](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(01)00029-X)
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness, and structural design. 32, 5. (M. Science, Ed.) Obtido de <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- Desmidt, S. & George, B. (2016). Do we see eye to eye? The relationship between internal communication and between-group strategic consensus: A case analysis. 30, 1. (M. C. Quarterly, Ed.) Obtido de <https://doi.org/10.1177/0893318915609406>
- Devesa, L. M. (2016). A importância da comunicação no contexto organizacional: A comunicação organizacional como ferramenta de desenvolvimento e eficácia de uma organização. *Dissertação de mestrado apresentado ao Instituto Politécnico de Setúbal*. Setúbal. Obtido de https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17915/1/Laura%20Devesa_140327005%20Ci%C3%A7ncias%20Empresariais.pdf
- Figueiredo, J. (2020). *Gestão estratégica de pessoas e endomarketing*. Lisboa: Editora RH. ISBN 9789898866561.
- Figueiredo, S. (2020). *Como medir resultados de comunicação interna*. São Paulo: Ideafix. Obtido de https://aprepro.org.br/conbrepro/2021/anais/arquivos/09262021_160921_6150c59dc0899.pdf
- Fonseca, E. (2003). *A construção da imagem organizacional : um estudo de caso da PUC Minas, campus Coração Eucarístico*. Obtido de <https://doi.org/10.20946/rad.v6i1.675>
- Fortin, M.-F., Côté, J. , & Fillion, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta. ISBN 9789898075185.
- Ganske, P., & Carbon, C.-C. (2023). *Communication as success factor for clusters*. 8. (F. i. Communication, Ed.)

Obtido de <https://doi.org/10.3389/fcomm.2023.1194103>

- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. São Paulo: Editora Atla. ISBN 9788522451425.
- Giuri, P. (2019). *The strategic orientation of universities in knowledge transfer activities . Technological Forecasting and Social Change*. Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.09.030>
- Gomes, A. R. (2023). *Comunicação, conflitos e negociação: uma perspectiva teórica e implicações práticas*. 1. (R. P. Aplicada, Ed.) Obtido de <https://orcid.org/0000-0002-6390-9866>
- Hallahan, K., & Holtzhausen, D. R. (2007). Definindo Comunicação Estratégica. *Revista Internacional de Comunicação Estratégica*. Obtido de <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Hammond, M., & Wellington, J. (2021). *Research methods: The key concepts*. Nova Iorque: Routledge.
Obtido de <http://103.203.175.90:81/fdScript/RootOfEBooks/E%20Book%20collection%20-%202022%20-%20B/MATHAS/RESEARCH+METHODS+-+The+Key+Concepts.pdf>
- Hill, M. M., & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Edições Sílabo. Obtido de 9726182239.
- Invernizzi, E., Biraghi, S., & Romenti, S. (2012). *Entrepreneurial communication and the strategic role of internal communication*. Obtido de https://www.researchgate.net/profile/Emanuele-Invernizzi/publication/265219706_Entrepreneurial_communication_and_the_strategic_role_of_internal_communication/links/54edda6e0cf2e55866f18179/Entrepreneurial-communication-and-the-strategic-role-of-internal-communication.pdf
- Jacobs, M. A., Yu, W., & Chavez, R. (2006). The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration. 171. (*International Journal of Production Economics*, Ed.)
Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.10.015>
- Jacobsen, C. B., & Salomonsen, H. H. (2021). Leadership strategies and internal communication in public organizations. 34, 2. (*I. J. Management*, Ed.)
Obtido de <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2020-0086>
- Kapetaniou, C., & Lee, S. H. (2017). *A framework for assessing the performance of universities: the case of Cyprus*. *Technological Forecasting and Social Change*. Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.03.015>

- Karanges, E., Beatson, A., Johnston, K., & Lings, I. (2014). Optimizing employee engagement with internal communication: A social exchange perspective. 29, 2. (*J. o. Marketing, Ed.*)
Obtido de <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/100002/1/790378361.pdf>
- Kish, L. (1965). *Survey sampling*. John Wiley & Sons. Obtido de <https://ia902902.us.archive.org/10/items/in.ernet.dli.2015.214343/2015.214343.Survey-Sampling.pdf>
- Kleinberg, M. N., Rebouças, S. M., & Costa, J. (2015). Avaliação da satisfação, percepção da reputação e lealdade estudantil na FEAAC. 8, 2. (*G. U. Latina-GUAL, Ed.*) Obtido de <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2015v8n2p70>
- Kotler, P. (2015). *Marketing Essencial: conceitos, estratégias e casos*. 2. São Paulo: Pearson. ISBN 9788543014111.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing*. 14. São Paulo: Pearson. ISBN 9788581430003.
- Kunsch, M. M. (2010). *A comunicação como fator de humanização das organizações*. Difusão Editora. ISBN 9788578080723.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. 43, 6. (*J. o. Management, Ed.*) Obtido de <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Lee, Y. (2022). *Internal communication and symmetrical dialogue in organisational contexts*. (P. R. Communication, Ed.) Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102156>
- Lee, Y. (2022). The rise of internal activism: Motivations of employees' responses to organizational crisis. 33, 5. (*J. o. Research, Ed.*) Obtido de <https://doi.org/10.1080/1062726X.2022.2034630>
- Lima, V. Z., & et.al. (2018). *O comprometimento e seus efeitos sobre a satisfação de clientes, a intenção em defender a marca e a intenção de recompra em serviços de ensino*. Obtido de <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n3p235>
- Linhares, S. (2015). *Marketing interno e a sua influência na motivação dos colaboradores*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro. Obtido de <http://hdl.handle.net/10773/15745>

- Madureira cit. Rosmaninho, A., & et.al. (n.d.). *A comunicação interna na UFP na perspectiva do QUESCI*. Edições Universidade Fernando Pessoa. Obtido de <http://hdl.handle.net/10284/918>
- Marchiori, M. R. (2010). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. 2. Difusão Editora. ISBN 9788578080648.
- Marconi, M., & Lakatos, E. M. (2021). *Metodologia do Trabalho Científico*. Editora Atlas. ISBN 9788597026535.
- Marôco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS*. 3. Lisboa: Edições Sílabo. Obtido de 9789726184317.
- Marques, A., & Mafra, R. (2018). A comunicação interna em contextos organizacionais e a criação de cenas de dissenso. *Comunicação pública*. Obtido de <https://doi.org/10.4000/cp.2940>
- Martins, C. B., & et.al. (2015). Um Estudo Sobre o Uso de Ferramentas de Gestão do Marketing de Relacionamento com o Cliente. 14. *Revista* Obtido de <https://doi.org/10.5585/remark.v14i1.2788>
- Men, L. R., & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in internal communication management*. Business Expert Press. Obtido de <https://www.busessexpertpress.com/books/excellence-in-internal-communication-management/>
- Men, L. R., & Stacks, D. W. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. 26, 4. (*J. o. Research, Ed.*) Obtido de <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720>
- Men, L. R., & Sung, Y. (2022). Shaping corporate character through symmetrical communication: The effects on employee–organization relationships. 59, 3. (*I. J. Communication, Ed.*) Obtido de <https://doi.org/10.1177/2329488418824989>
- Men, L. R., & Yue, A. C. (2019). Creating a positive emotional culture: Effects of strategic internal communication and its impact on employee supportive behaviors. 45, 3. (*P. R. Review, Ed.*) Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101764>
- Moreira, M. R., Almeida, R. R., Ferreira, M. A., Mascarenhas, M. P., Godinho, L. A., Almeida, G. H., & Santos, J. A. (2020). Endomarketing como estratégia de comunicação interna e o impacto na satisfação do cliente interno. *LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas*, 10(1). Obtido de <https://periodicos.famig.edu.br/index.php/libertas/article/view/807>

- Motta, P. R. (1999). *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark. ISBN 9788573031485.
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. 7. Pearson: Essex, United Kingdom. ISBN 9781292020235.
- Nothhaft, H., Werder, K. P., Verčič, D., & Zerfass, A. (2018). Comunicação Estratégica: Reflexões sobre um Conceito Indescritível. *Revista Internacional de Comunicação Estratégica* 12(4). Obtido de <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1492412>
- Ochoa, C. (2014). *As diferenças entre comunicação interna e endomarketing*. 5. ECCOM. Obtido de <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:179059987>
- Oliveira, A. S., Ferreira, J., Albuquerque, M., & Marcos, A. (2021). Marketing Sensorial: Estudo de Caso da Starbucks: Sensory Marketing: Starbucks Case Study. *16th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*. IEEE. Obtido de <https://doi.org/10.23919/CISTI52073.2021.9476407>
- Palomares, M. I., Navarro, C., & Sanz Lara, J. Á. (2018). Determining factors of success in internal communication management in Spanish companies: The influence of social media. 23, 3. (*C. C. Journal, Ed.*) Obtido de <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2017-0021>
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. 6. Lisboa: Edições Sílabo, Lda. ISBN 9789726187752.
- Previatelli, J. F. (2016). *O endomarketing como aliado contra a crise*. *Revista Melhor*. Obtido de <https://melhorrh.com.br/o-endomarketing-como-aliado-contr-a-cri-se-revista-melhor/>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2013). *Manual de investigação em ciências sociais*. 5. Lisboa: Gradiva. ISBN 9789726622758.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2019). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. 2. Lisboa: Gradiva. ISBN 9789896169299
- Redford cit, Brandão, & Duarte. (2013). *A Intranet como veículo dinamizador de comunicação interna e participação activa dos colaboradores nas organizações. Estudo de Caso: A Intranet da Danone Portugal*. Apresentado na 8o SOPCOM - Comunicação global, cultura e tecnologia. Obtido de <https://doi.org/10.34624/sopcom.v0i0.15667>
- Ribeiro, J. (2008). *Comportamento organizacional*. Ferramentas para o Empreendedor. Eduweb. Obtido de <https://www.cm->

albufeira.pt/sites/default/files/RepositorioDocumentos/2022/comportamentoorganizacional.pdf

- Ribeiro, R., & Magalhães, A. (2014). *Política de Responsabilidade Social na Universidade Conceitos e Desafios*. Educação, Sociedade e Culturas. Obtido de <https://doi.org/10.34626/esc.vi42.285>
- Rodrigues, A. P., Cordeiro, A. C., António, P., Pires, C., & Madeira, R. (2018). Employees' Perceptions of Internal Communication Processes and Communication Satisfaction in a Northern Portuguese Higher Education Institution. 10, 6. (C. a. *International Journal of Marketing, Ed.*) Obtido de <https://repositorio.utad.pt/server/api/core/bitstreams/cf0d61f2-d742-42dd-a68c-7b447a93c36d/content>
- Romancini, J. (2012). *O endomarketing como ferramenta de treinamento - Estudo de caso em cooperativas do oeste catarinense*. Obtido de <https://www.revistaespacios.com/a12v33n09/12330913.html>
- Rosmaninho, A., & et.al. (n.d.). *A comunicação interna na UFP na perspectiva do QUESCI. Edições Universidade Fernando Pessoa*. Obtido de <http://hdl.handle.net/10284/918>
- Ruão, T. (2005). *Imagem e Comunicação Organizacional no Ensino Superior: a Comunicação da Universidade do Minho*. Braga: Universidade do Minho. Obtido de <https://hdl.handle.net/1822/8841>
- Ruão, T. (2008). *A comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade : a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho*. Braga: Universidade do Minho. Obtido de <http://hdl.handle.net/1822/8841>
- Ruck, K. (2020). *Exploring internal communication: Towards informed employee voice*. 4. Nova Iorque: Routledge. Obtido de <https://doi.org/10.4324/9780429244698>
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication: Management and employee perspectives. 38, 2. (P. R. *Review, Ed.*) Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>
- Sady, M., & Sedlak, P. (2022). Work Environment: Leadership, Communication, and Autonomy. The Perception of Work Among Polish Employees During Turbulent Time of COVID-19 Pandemic. 20, 2. (P. Z. *Issues, Ed.*) Obtido de <https://doi.org/10.7172/1644-9584.96.6>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. 21, 7. (J. o. *Psychology, Ed.*). Obtido de <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

- Santini, F. D., Guimarães, J. C., & Severo, E. A. (2014). Qualidade, comprometimento e confiança na retenção de alunos no ensino superior. 1, 7. (R. G. Latina-GUAL, Ed.). Obtido de <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2014v7n1p274>
- Santos, B. S. (1994). *Pela mão de Alice : o Social e o Político na Pós-Modernidade*. Porto: Edições Afrontamento. ISBN 9789723603286
- Santoso, N. R., Sulistyaningtyas, I. D., & Pratama, B. P. (2022). *Transformational Leadership During the COVID-19 Pandemic: Strengthening Employee Engagement Through Internal Communication*. (J. o. Inquiry, Ed.) Obtido de <https://doi.org/10.1177/01968599221095182>
- Sarmiento, M. (2013). *Guia Prático sobre Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutorado, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. 3. Lisboa: Universidade Lusíada Editora. ISBN 9789896401412.
- Scroferneker, C. M. (2015). Perspectivas teóricas da comunicação organizacional. 11. *Boletim Temático ALAIC - Comunicación para Latinoamérica*. Obtido de <http://www.eca.usp.br/alaic/boletin11/cleusa.htm>
- Silva, C. (2017). *Endomarketing: Ferramenta essencial para o desenvolvimento organizacional*. Obtido de <https://administradores.com.br/artigos/endomarketing-ferramenta-essencial-para-o-desenvolvimento-organizacional>
- Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. (U. F. Catarina, Ed.) Florianópolis, Brasil. Obtido de http://tccbiblio.paginas.ufsc.br/files/2010/09/024_Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes1.pdf.
- Silva, S., & Lira, R. A. (2014). Endomarketing como ferramenta de motivação: análise das suas aplicações em uma rede de supermercados no município de Campos dos Goytacazes-RJ. 9. *Perspectivas Online Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*. Obtido de <https://doi.org/10.25242/8876492014148>
- Steyn, T. F. (2003). *Internal communication at DaimlerChrysler South Africa: A qualitative perspective on two-way symmetrical communication and internal marketing*. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/326131785_Internal_Communication_at_DaimlerChrysler_South_Africa_A_Qualitative_Perspective_on_Two-Way_Symmetrical_Communication_and_Internal_Marketing

- Tavares, M. (2010). *Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática*. São Paulo: Atlas. ISBN 9788522459360
- Tkalac Verčič, A., & Pološki Vokić, N. (2017). Engaging employees through internal communication. 43, 5. (*u. R. Review, Ed.*) Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005>
- Tkalac Verčič, A., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. 38, 2. (*P. R. Review, Ed.*) Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>
- Torquato, G. (2002). *Tratado de comunicação organizacional e política*. Pioneira Thomson Learning. ISBN 9788522102839
- Van Zoonen, W., & Sivunen, A. E. (2022). The impact of remote work and mediated communication frequency on isolation and psychological distress. 31, 4. (*E. J. Psychology, Ed.*) Obtido de <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.2002299>
- Verčič, A. T., & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. 46, 3. (*P. R. Review, Ed.*) Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. 38, 2. (*P. R. Review, Ed.*) Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.017>
- Werder, K. P., Nothhaft, H., Verčič, D., & Zerfass, A. (2018). Comunicação Estratégica como Paradigma Interdisciplinar Emergente. *Revista Internacional de Comunicação Estratégica*, 12(4). Obtido de <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1494181>
- Wyse, R. M. (2018). Motivação. Teorias motivacionais do comportamento humano. *Rev. Cienc. Gerenc.*, 22(36). Obtido de <https://www.studocu.com/pt/document/universidade-aberta/ciencias-sociais/wyse-r-m-2018-motivacao-teorias-motivacionais-do-comportamento-humano-rev-cienc-gerenc-v-22-n-36-p-134-141/76653217>
- Zanin, A., Poli, O. L., Moura, G. D., & Jung, C. F. (2015). *Definição de painel de indicadores de desempenho para instituições comunitárias de ensino superior*. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*. Obtido de <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2015v8n2p1>

ANEXOS

ANEXO A

Questionário

Estratégias de Comunicação e Endomarketing aplicadas a uma escola de ensino superior: um estudo de caso

Este questionário é desenvolvido no âmbito da minha dissertação de Mestrado em Assessoria Nas Organizações, na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamago. Este estudo tem como objetivo analisar as estratégias de comunicação e endomarketing aplicadas a uma escola de ensino superior.

A sua participação é fundamental para compreender como a comunicação e o endomarketing contribuem para o desenvolvimento estratégico de uma escola de ensino superior. Todas as respostas serão anónimas e tratadas com total confidencialidade, sendo usadas exclusivamente para fins académicos.

Este questionário destina-se a toda a comunidade académica (docentes, não docentes e discentes) O preenchimento deste questionário demorará apenas alguns minutos e será uma valiosa contribuição para este estudo.

** Indica uma pergunta obrigatória*

1 - Faixa etária: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Menos de 20 anos
- ☐ 20 - 29 anos
- ☐ 30 - 39 anos
- ☐ 40 - 49 anos
- ☐ 50 anos ou mais

2 - Género: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Outro

3 - Escolaridade: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Ensino Básico
- ☐ Secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

4 - Qual é a sua relação com a instituição: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Docente
- ☐ Não docente
- ☐ Discente (aluno)

5 - Tempo na instituição: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1 - 3 anos
- ☐ 4 - 6 anos
- ☐ 7 - 10 anos
- ☐ 11 - 15 anos
- ☐ 16 - 20 anos
- ☐ + de 20 anos

6 - Sabe o que é endomarketing? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

7 - A instituição é aberta a sugestões feitas pela comunidade acadêmica? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

8 - Existe interação entre os departamentos da instituição? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

9 - A instituição reconhece e valoriza as contribuições individuais e coletivas? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente |

10 - As ações internas promovidas pela instituição são relevantes e motivadoras?

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

~~Disc~~ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

11 - A instituição valoriza e incentiva a minha forma de atuação? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

~~Disc~~ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

12 - Recebo formação regularmente? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

~~Disc~~ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

13 - A formação que recebo é útil e contribui para a aquisição de competências?

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

~~Disc~~ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

14 - As iniciativas de valorização interna (formação, eventos) fazem-me sentir mais comprometido com os objetivos da instituição?

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

~~Disc~~ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

15 - Sinto que o reconhecimento interno, como os elogios, impacta positivamente no meu desempenho?

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

~~Disc~~ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

16 - Acredito que a instituição possui um papel fundamental na sociedade? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

~~Disc~~ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

17 - Acredito que a instituição valoriza o meu trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

~~Disc~~ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

18 - Sinto-me comprometido(a) com o meu trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

19 - Na instituição existe um ambiente positivo para que possa trabalhar com qualidade?

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

20 - Sinto orgulho em fazer parte desta instituição *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

21 - As ações de endomarketing promovidas pela instituição ajudam a melhorar a motivação no trabalho?

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

22 - O endomarketing contribui para o aumento da produtividade na execução das minhas atividades?

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

23 - Tenho facilidade de comunicar com os outros membros da comunidade acadêmica?

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

24 - A comunicação interna contribui para a boa imagem da instituição? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

25 - A comunicação entre si e o seu superior hierárquico atende às suas necessidades?

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

26 - Sente que está informado(a) sobre tudo que acontece na sua instituição? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

27 - As ferramentas de comunicação interna (e-mails; reuniões; intranet; murais) são eficazes para disseminar informações relevantes sobre a instituição?

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

28 - A comunicação interna da instituição é clara, consistente e acessível? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

29 - Sinto que há espaço para expressar as minhas opiniões e sugestões através dos canais internos de comunicação?

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

30 - A comunicação interna ajuda-me a sentir integrado(a) na cultura da instituição?

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

31 - Quais são as barreiras mais comuns na comunicação? Poderá seleccionar * mais que uma opção

Marcar tudo o que for aplicável.

☐ Barreiras físicas (ruídos; distância) Barreiras físicas(ruídos-distância)

☐ Barreiras linguísticas (linguagem técnica; vocabulário inadequado)

☐ Barreiras psicológicas (ansiedade; stresse; preconceitos; falta de atenção)

☐ Barreiras organizacionais (excesso de burocracia; canais de comunicação ineficazes)

☐ Barreiras tecnológicas (falhas em dispositivos; rede instável)

☐ Barreiras preceptivas (diferente interpretação da mensagem; crenças; expetativas individuais)

32 - Estou satisfeito(a) com as condições de trabalho oferecidas pela instituição

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

33 - Sinto-me valorizado(a) como colaborador(a) desta instituição *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

34 - O ambiente de trabalho promove a colaboração e o respeito entre colegas *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

35 - Recomendo esta instituição como um bom lugar para trabalhar *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente