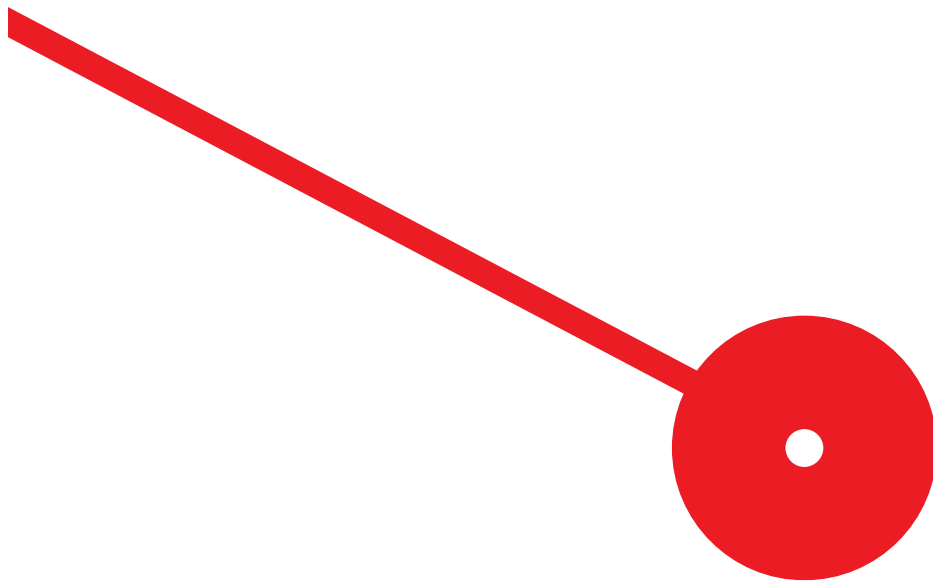


M

MESTRADO  
Assessoria de Administração

A comunicação interna na  
Associação Porto Business School  
Marta Alexandra Lopes de Sousa

06/2024

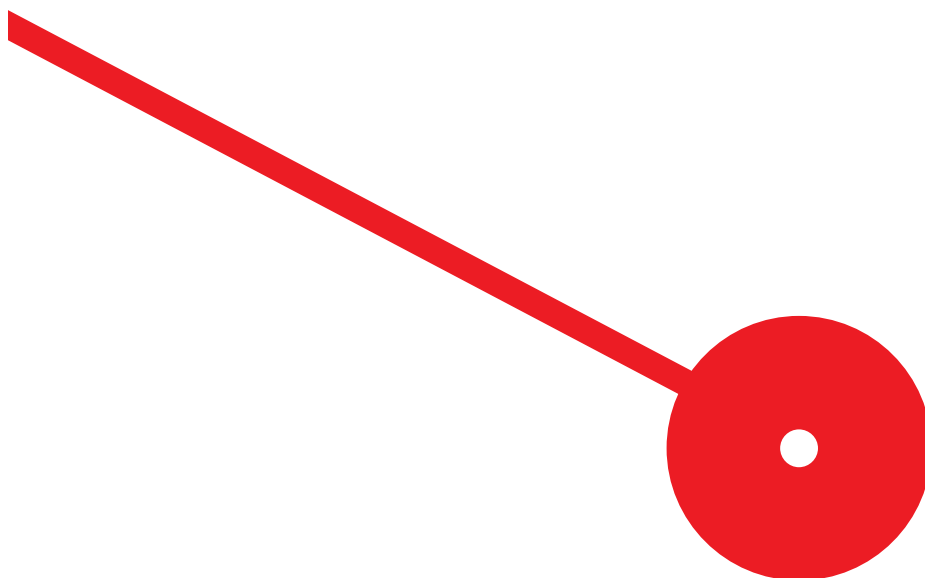


**M** MESTRADO  
Assessoria de Administração

# A comunicação interna na Associação Porto Business School

Marta Alexandra Lopes de Sousa

**Relatório de Estágio de Mestrado Apresentado Instituto Superior  
de Contabilidade e Administração do Porto para obtenção do grau  
de Mestre em Assessoria de Administração sob orientação de  
Professora Doutora Adriana José Veloso de Oliveira**



## **Dedicatória**

À minha família. Em especial, ao meu avô que infelizmente já não está entre nós, mas que se estivesse estaria certamente orgulhoso.

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, quero expressar a minha profunda gratidão à minha família pelo apoio, incentivo e força que me proporcionaram ao longo destes anos, sendo um exemplo constante de resiliência.

Em segundo lugar, gostaria de agradecer à Professora Doutora Adriana Oliveira por toda a paciência, ajuda e disponibilidade. Agradeço pela orientação e pela força que sempre me deu para levar este projeto até ao fim

Quero também agradecer a toda a equipa da Porto Business School, em particular à Sunamita Cohen e à Sandra Caramalho, que me guiaram e acompanharam ao longo desta jornada. Aos meus colegas, especialmente à Angélique, à Beatriz, à Fernanda e ao António, que foram essenciais para superar todos os desafios de estudar e trabalhar em simultâneo e que sempre me acolheram como parte integrante desta “casa”

Por último, mas não menos importante, gostaria de agradecer à Andreia Santos, amiga de longa data, com quem partilhei tanto as alegrias quanto as dificuldades deste percurso académico. A todos os meus amigos, que me fazem uma pessoa melhor e que celebram comigo todas as minhas conquistas, o meu muito obrigada.

Agradeço a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para que concluísse esta etapa tão especial da minha vida.

## Resumo

A comunicação interna desempenha um papel fundamental no sucesso das organizações, influenciando a satisfação dos colaboradores, a produtividade e os resultados globais (Quirke, 2008). Atenta a estas questões, a Porto Business School (PBS) tem vindo a refletir sobre a comunicação interna da instituição, desenvolvendo um conjunto de ações, nomeadamente recolhendo a perceção dos colaboradores no que concerne à comunicação interna da instituição. Para isso, recorreu à aplicação do questionário «Índice de Excelência de 2022». Identificada necessidade de ser trabalhada a comunicação interna, entendeu-se muito pertinente que a realização do estágio curricular fosse nessa área. Neste cenário, considerou-se pertinente a conceção do seguinte objetivo principal do estágio: definir um conjunto de ações visando ao melhoramento da comunicação interna na PBS. A metodologia adotada foi a investigação-ação, que combina intervenção prática com reflexão crítica. Assim, apresenta-se o respetivo relatório, que tem como intenção principal descrever o percurso desenvolvido ao longo do estágio na PBS na área da comunicação interna, nomeadamente as atividades realizadas para dar resposta ao objetivo que norteou o estágio. Atividade que passaram pela implementação de canais de feedback bidirecionais e a promoção de uma cultura organizacional mais transparente e inclusiva.

As implicações deste estudo são significativas para a PBS, pois as recomendações propostas visam aumentar a satisfação e a produtividade dos colaboradores, melhorando o ambiente de trabalho e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. Este relatório contribui para a literatura sobre comunicação interna, oferecendo um caso prático de aplicação de investigação-ação para resolver desafios organizacionais.

**Palavras-chave:** Comunicação interna, investigação-ação, Porto Business School, eficácia organizacional, cultura organizacional.

## **Abstract**

Internal communication plays a fundamental role in the success of organizations, influencing employee satisfaction, productivity, and overall results (Quirke, 2008). Mindful of these issues, Porto Business School (PBS) has been reflecting on the institution's internal communication, developing a set of actions, including gathering employees' perceptions regarding internal communication within the institution. To achieve this, the "2022 Excellence Index" questionnaire was administered. Upon identifying the need to improve internal communication, it was deemed highly pertinent for the curricular internship to focus on this area. In this context, the main objective of the internship was defined: to establish a set of actions aimed at improving internal communication at PBS. The methodology adopted was action research, which combines practical intervention with critical reflection. Thus, the corresponding report is presented, with the primary intention of describing the progress made during the internship at PBS in the area of internal communication, specifically the activities carried out to address the objective that guided the internship. These activities included the implementation of bidirectional feedback channels and the promotion of a more transparent and inclusive organizational culture.

The implications of this study are significant for PBS, as the proposed recommendations aim to increase employee satisfaction and productivity, improving the work environment and, consequently, organizational performance. This report contributes to the literature on internal communication, offering a practical case of applying action research to solve organizational challenges.

**Keywords:** Internal communication, action research, Porto Business School, organizational effectiveness, organizational culture.

## Índice Geral

<b>1. Comunicação interna – breve contextualização conceptual.....</b>	<b>5</b>
1.1 Comunicação Interna: das barreiras aos fluxos da Comunicação .....	10
1.1. Novas tendências de comunicação organizacional.....	15
1.1.1 A Inteligência Artificial e a Comunicação Organizacional: apontamento contextualizador .....	17
<b>2. Contextualização da Entidade acolhedora do estágio: Porto Business School PBS....</b>	<b>22</b>
2.1. Departamento de Operações Académicas .....	27
2.2. Das questões internas à contextualização do Problema apresentado pela PBS.....	29
2.3. Instrumento da recolha dos dados, “Índice de Excelência 2022”, procedimentos para recolha e análise dos dados .....	30
2.4. Caracterização dos participantes.....	34
2.5. Apresentação, análise e discussão dos resultados do questionário «Índice de Excelência 2022».....	35
2.5.1. Iniciativas e ações implementadas.....	38
<b>3. Enquadramento metodológico do Estágio .....</b>	<b>40</b>
<b>4. Relatório das Atividades desenvolvidas no âmbito do estágio .....</b>	<b>45</b>
4.1. Planificação .....	45
4.2. Ação, Observação e Reflexão .....	46
<b>5. Reflexão Crítica do Estágio/Discussão entre os resultados e a execução do plano proposto pela estagiária .....</b>	<b>52</b>
<b>6. Conclusão .....</b>	<b>55</b>
<b>7. Contribuições e impactos esperados .....</b>	<b>57</b>
<b>8. Limitações .....</b>	<b>58</b>
<b>9. Recomendações para trabalhos futuros .....</b>	<b>59</b>

## Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de comunicação de Shannon e Weaver (1949) .....	5
Figura 2 - Média da organização nas 4 dimensões face ao <i>Benchmark</i> .....	37
Figura 3: A espiral da investigação-ação .....	42



## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Barreiras à Comunicação Interna .....	12
Tabela 2 - Distribuição dos Resultados do 'Índice de Excelência 2022' na Porto Business School.	32
Tabela 3 - Questão com maior desvio negativo em relação ao <i>Benchmark</i> .....	36

## **Lista de abreviaturas**

PBS - Porto Business School

MBA - Master of Business Administration

PM - Programme Manager

IT - Information Technology

Este documento é escrito em conformidade com o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa (1990), em vigor desde 2009.

É adotada a 7ª Edição da Norma APA como sistema de referência.

## Introdução

---

## **Introdução**

A comunicação interna é uma pedra angular no sucesso organizacional, servindo como um veículo para a partilha de ideias, promoção da cultura empresarial e reforço da coesão entre os membros da organização. Uma comunicação interna eficaz pode influenciar positivamente a satisfação dos colaboradores, a produtividade e, conseqüentemente, os resultados gerais da organização (Quirke, 2008). Na era digital, onde a informação circula a velocidades sem precedentes, a capacidade de uma organização de comunicar eficazmente internamente não é apenas desejável, mas fundamental para a sua sobrevivência e prosperidade.

A Porto Business School (PBS), reconhecida pela sua excelência académica e pelo seu papel na formação de futuros líderes e profissionais, não é exceção. A PBS tem mostrado interesse em construir uma comunicação interna sustentada numa base de qualidade e por isso tem desenvolvido um conjunto de ações que procuram dar resposta a esse intuito. Uma dessas ações passou pela partilha de um questionário «Índice de Excelência de 2022» junto dos colaboradores para estudar o grau de perceção da comunicação interna. E foi nessa área que se desenvolveu o estágio curricular, cujo objetivo principal consiste em definir um conjunto de ações visando ao melhoramento da comunicação interna na PBS, com enfoque particular nos desafios identificados pelo Índice de Excelência de 2022.

A metodologia adotada é a investigação-ação, que envolve uma intervenção prática seguida de uma reflexão crítica para avaliar a eficácia das ações implementadas, representando uma oportunidade de contribuir para a otimização dos processos comunicacionais da escola, propondo intervenções informadas e estratégicas que visam não só responder aos desafios identificados, mas também promover um ambiente mais coeso, transparente e eficaz em termos de comunicação interna.

O presente relatório está organizado da seguinte forma: após a introdução, segue-se um enquadramento conceptual que fornece o pano de fundo teórico necessário para a compreensão da importância da comunicação interna nas organizações contemporâneas. O ponto seguinte é dedicado à "Contextualização Organizacional", oferecendo uma visão detalhada da PBS, incluindo a sua missão, visão, valores e estrutura organizacional. A metodologia adotada para este estudo é descrita na secção subsequente, seguida pela apresentação e análise dos resultados obtidos. Baseando-se nestes resultados, a discussão

procura interpretar as implicações das descobertas, culminando numa série de recomendações práticas destinadas a melhorar a comunicação interna na PBS. As conclusões finais resumem os principais pontos do estudo e as recomendações propostas, destacando a relevância deste trabalho para a PBS e para a comunidade académica e empresarial em geral.

Além de contribuir para a melhoria da comunicação interna na PBS, o estágio proporcionou uma oportunidade inestimável de desenvolvimento profissional.

## **Enquadramento Conceptual**

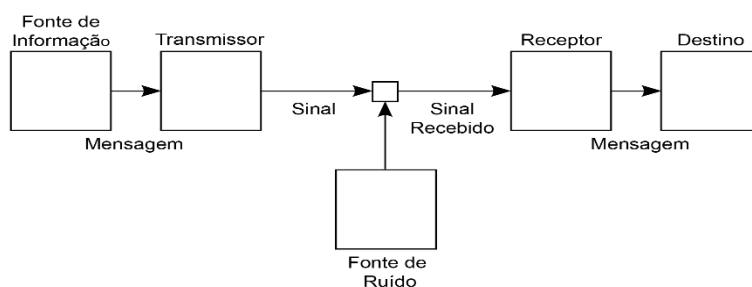
---

## 1. Comunicação interna – breve contextualização conceptual

A comunicação tem, desde sempre, assumido um papel destacado no quotidiano, intensificando a sua importância ao longo das décadas. Aristóteles, distinto pensador nesta matéria, identificou na sua obra "Arte Retórica" três componentes essenciais do processo comunicativo que se mantêm atuais: o orador, a mensagem e o ouvinte (Argenti, 2014). Para que a comunicação se concretize com êxito, é fundamental a transmissão de uma mensagem, sendo este o pilar da comunicação moderna em todas as suas dimensões (Argenti, 2014). Assim, o advento da retórica marcaria o início daquilo que, nos dias de hoje, se designa por comunicação moderna.

Ao longo dos tempos, a comunicação sofreu transformações significativas. Com a emergência da comunicação em massa, o modelo proposto por Aristóteles foi revisto e adaptado por diversos autores, culminando no “Modelo Shannon-Weaver” (Argenti, 2014) – ver Figura 1. Formulado em 1949, o modelo adota uma perspetiva circular em vez de linear, sublinha a natureza contínua da comunicação e compreende uma diversidade de elementos e variáveis que determinam a eficácia da mensagem. Assim, "as interações específicas destas variáveis estabelecem quais mensagens serão eficazes e quais não serão" (Annette Shelby citada por Argenti, 2014 p.27).

Figura 1 - Modelo de comunicação de Shannon e Weaver (1949)



Fonte: Argenti (2014)

No contexto empresarial, a comunicação emerge como resposta às demandas dos *stakeholders*, que passaram a requerer maior transparência e partilha de informação por parte das empresas. Este cenário permitiu perceber que o termo "relações-públicas", empregue até 1970 para descrever a comunicação com *stakeholders*, não abrangia na totalidade este intrincado processo de interação (Cornelissen, 2014). Atualmente, em pleno século XXI e num cenário de globalização, a comunicação percorre milhares de quilómetros em meros segundos, graças à tecnologia digital. Assim, é imperativo que as



empresas, ao delinearem a sua estratégia comunicativa, ponderem de forma criteriosa a sua abordagem, procurando ir ao encontro das expectativas e exigências do seu público-alvo (Cornelissen, 2014). Neste contexto, a comunicação empresarial situa-se no amplo leque da comunicação, englobando os métodos, técnicas, estratégias e meios que uma empresa utiliza para comunicar com o seu público, que inclui tanto consumidores como colaboradores (Cornelissen, 2014). Este processo comunicativo é complexo e delicado, em que a interação direta entre a empresa e os seus *stakeholders* - sejam eles colaboradores, clientes ou acionistas - é de extrema relevância (Cornelissen, 2014). Nesta linha de pensamento, entende-se relevante sublinhar que, embora a perspetiva externa de uma empresa seja vital para o seu sucesso, a visão interna, em particular a dos seus colaboradores, não deve ser menosprezada (Bahia, 1995). Na ótica de Cornelissen (2014), um dos propósitos centrais da comunicação empresarial, para além da mera transmissão de mensagens, é garantir uma sólida reputação no mercado. O futuro e sucesso de uma empresa está, em grande medida, vinculado à forma como é percebida não apenas pelos seus *stakeholders*, acionistas e investidores, mas também pelos seus colaboradores e clientes. E neste contexto, entende-se que a comunicação interna é uma vertente fundamental da comunicação organizacional, considerada essencial para o bom funcionamento das organizações, desempenhando um papel crucial no bom funcionamento de uma organização, e permitindo, em simultâneo, uma interação de qualidade entre os funcionários e a entidade patronal. Segundo Margarida Kunsch (2003), é definida como um setor planeado, com objetivos bem definidos, que possibilita a interação entre a organização e os seus colaboradores. Compreende um conjunto de ações realizadas através de canais de comunicação para envolver os colaboradores na empresa e transmitir os seus objetivos e princípios, seja de forma intencional, organizada ou espontânea. Por outras palavras, a comunicação interna não só engloba a transmissão de informações, mas também a construção de relações, a promoção da cultura organizacional e o alinhamento dos colaboradores com os objetivos da empresa (Cooren et al., 2011; Putnam & Nicotera, 2010). Assim, entende-se por comunicação interna o conjunto de iniciativas que visam garantir a fluidez das informações dentro da organização, assim como a promoção de um ambiente de trabalho colaborativo e integrado (Romenti et al., 2012). A sua relevância reside na capacidade de criar, desenvolver e sustentar uma consciência grupal, que é partilhada e simbólica, e que reflete os valores, a missão e a visão da organização (Borman, 1983; Chiavenato, 2004).

Ao longo dos anos, a compreensão da comunicação interna tem evoluído. O que outrora era visto apenas como uma ferramenta para a disseminação de informações, agora é entendido como um mecanismo estratégico que pode impulsionar a inovação, promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores e fortalecer o compromisso destes com a organização (Marchiori, 2008). Segundo Margarida Kunsch (2003), a comunicação interna deve ser intencional e estratégica; afinal, comunicar eficazmente não se resume a enviar mensagens, mas a garantir que estas são recebidas, compreendidas e colocadas em prática. Em grandes empresas, com múltiplos departamentos, filiais e, muitas vezes, a operar em diversos fusos horários e culturas, a comunicação interna não se torna apenas mais complexa, mas também assume uma importância crítica ainda maior. Esta complexidade é amplificada pela necessidade de assegurar que todas as partes da organização não só recebam mensagens consistentes e claras, mas também se sintam integradas e valorizadas, independentemente da sua localização geográfica ou contexto cultural. A coesão e alinhamento garantem que todos os colaboradores trabalhem em sinergia, movendo-se na mesma direção. No entanto, a eficácia da comunicação interna não se limita à simples transmissão de mensagens. Requer a compreensão das necessidades, expectativas e preocupações dos colaboradores, e a capacidade de responder a estas de forma adequada. A comunicação bidirecional, que promove o *feedback* dos colaboradores e incentiva a sua participação ativa, é, portanto, uma componente chave (Cornelissen, 2014). Posto isto, torna-se igualmente vital que as empresas reconheçam e valorizem o *feedback* dos colaboradores como parte da comunicação interna. Estabelecer canais bidirecionais, onde os colaboradores possam partilhar preocupações, ideias e *feedback*, pode ser determinante para o sucesso a longo prazo.

Neste sentido, a principal função da comunicação interna é assegurar que todos os membros da organização compreendam os objetivos, missão, visão e valores da empresa (Moreira, 2022). Esta compreensão promove um alinhamento estratégico entre os diversos departamentos e níveis hierárquicos, facilitando a tomada de decisões e a implementação de estratégias. Além disso, a comunicação interna ajuda a criar uma cultura organizacional sólida, onde os colaboradores sentem-se valorizados e envolvidos nos processos decisórios, o que aumenta a satisfação no trabalho e, por conseguinte, a produtividade. Desta forma, a comunicação interna assume uma relevância significativa na gestão de recursos humanos e na liderança, pois uma comunicação eficaz pode reduzir

conflitos, promover a inovação e reforçar a identidade corporativa (Ventura, 2012). A ausência de uma comunicação interna eficiente pode conduzir a mal-entendidos, baixa moral e ineficiências operacionais.

Assim, no contexto contemporâneo das organizações, a comunicação interna assume uma dimensão estratégica, revelando-se um vetor primordial para o comprometimento dos colaboradores com os objetivos da organização. Esta premissa é reforçada por Kalla (2005), Yates (2006), Dortok (2006), Welch e Jackson (2007), bem como White, Vanc e Stafford (2010). Os autores argumentam que uma comunicação eficiente com os colaboradores propicia uma série de benefícios tangíveis e intangíveis, destacando-se a melhoria nos resultados operacionais da empresa, incremento da produtividade, fortalecimento da reputação corporativa, partilha de conhecimentos, construção de uma relação de confiança, fomento do sentido de pertença, criação de consciencialização sobre a missão da organização e o envolvimento ativo dos colaboradores nos processos e cultura organizacional.

Outros fatores determinantes na motivação e lealdade foca-se na conexão e alinhamento dos colaboradores com os produtos ou serviços oferecidos pela organização. Contudo, observa-se que nem todas as empresas reconhecem o colaborador enquanto *stakeholder* crítico, uma lacuna que pode influenciar negativamente a reputação corporativa (Dortok, 2006) e restringir o potencial dos colaboradores enquanto embaixadores da marca (Dolphin, 2005).

Nesta linha de afirmações, Verghese (2017) ressalta a crescente importância da comunicação interna num panorama de transformações aceleradas no ambiente de trabalho, particularmente face às expectativas emergentes dos colaboradores por uma comunicação mais transparente e direta com a liderança. Esta tendência é amplificada pela adoção generalizada de tecnologias e pelo uso intensivo das redes sociais pelos colaboradores, o que, segundo Cornelissen (2011) e Verčič, Verčič, e Sriramesh (2012), coloca novos desafios e questionamentos acerca dos limites da comunicação interna nas organizações.

Conclui-se, portanto, que o papel da comunicação interna transcende a mera disseminação de informações, atuando como um catalisador para a mitigação de incertezas e rumores, e desempenhando um papel crucial na integração e alinhamento dos colaboradores com a cultura, valores e objetivos da organização.

Assim, Yates (2006) identifica oito áreas-chave nas quais a comunicação interna eficaz exerce um impacto significativo: desde a formação dos colaboradores acerca dos valores organizacionais até à liderança efetiva em períodos de mudança.

No contexto atual, onde a mudança é uma constante, a comunicação interna pode ser considerada como uma ferramenta essencial para o sucesso das organizações, desempenhando um papel crucial na construção de relações, na promoção da cultura organizacional e no alinhamento estratégico; pelo que é imperativo que as organizações tenham mecanismos de comunicação interna robustos para transmitir novas estratégias ou mudanças operacionais. Esta linha de pensamento conduz à produção da ideia de que as organizações que não investem na comunicação interna correm o risco de ver os seus colaboradores desinformados ou desalinhados com a visão da empresa, o que pode prejudicar a consecução dos objetivos organizacionais (Pereira, 2015).

Neste contexto, é pertinente atender aos meios de comunicação interna para facilitar a troca de informações, conhecimentos e sentimentos entre os membros da organização. Estes meios podem variar de ferramentas mais tradicionais a soluções digitais avançadas, dependendo da natureza e tamanho da organização, bem como dos seus objetivos comunicacionais.

Num contexto de meios tradicionais, podem ser exemplo os Jornais e Notas Internas, as Reuniões e Conferências, os Quadros de Avisos ou os Jornais e Boletins Internos.

Os Jornais e Notas Internas assumem-se como documentos escritos utilizados para comunicar informações importantes, tais como alterações de política ou anúncios de eventos. As Reuniões e Conferências tomam o formato de encontros presenciais, que permitem a discussão e troca de informações entre equipas ou departamentos. Os Quadros de Avisos expressam os espaços físicos onde são afixadas informações relevantes para os colaboradores. Os Jornais e Boletins Internos têm índole de publicações periódicas que abordam notícias, atualizações e destaques da organização.

Quando focamos a atenção nos meios digitais, surgem como exemplo E-mail, Intranet, Redes Sociais Corporativas, Aplicações de Mensagens Instantâneas ou os Webinars e Videoconferências.

Os E-mails assumem o papel de uma ferramenta universalmente utilizada para a troca de mensagens e documentos. A Intranet expressa-se como plataforma digital interna que

oferece acesso a documentos, notícias e outras informações relevantes para os colaboradores. As Redes Sociais Corporativas são utilizadas como plataformas semelhantes às redes sociais tradicionais, mas focadas na comunicação interna, como o *Yammer* ou o *Workplace by Facebook*. As Aplicações de Mensagens Instantâneas são ferramentas como o *Slack* ou o *Microsoft Teams*, que permitem a comunicação em tempo real entre os membros da equipa. Por último, *Webinars* e Videoconferências expressam-se por meios de sessões virtuais que facilitam a formação, discussão e partilha de informações em tempo real.

A escolha dos meios de comunicação interna a utilizar depende de vários fatores, incluindo a cultura organizacional, os recursos disponíveis e os objetivos comunicacionais. Independentemente dos meios escolhidos, é essencial que sejam eficazes na transmissão da mensagem, garantindo que a informação é recebida, compreendida e retida pelos colaboradores; sempre procurando esbater as barreiras e atendendo aos distintos fluxos de comunicação praticados no contexto organizacional, temas abordados no ponto seguinte.

### **1.1 Comunicação Interna: das barreiras aos fluxos da Comunicação**

A comunicação interna, embora crucial para o funcionamento eficaz de uma organização, não está isenta de desafios. Estes desafios, muitas vezes referidos como "ruídos" na literatura (Kunsch, 1986), podem ser de natureza diversa e originar de diversas fontes. A identificação destes obstáculos é o primeiro passo para estabelecer uma comunicação interna clara e eficaz. Curvello (2002) destaca que, devido à complexidade e à variedade de fatores presentes em um ambiente organizacional, é comum surgirem obstáculos que comprometem a comunicação, pelo que existem várias barreiras que podem dificultar a comunicação eficaz dentro de uma empresa (Currel & Chambel, 2001). Estes obstáculos podem variar desde barreiras físicas até barreiras de natureza mais subjetiva, como as semânticas e psicológicas. Reconhecer e abordar estas barreiras é fundamental para garantir que a informação flua de maneira clara e eficiente entre os colaboradores. Para Chiavenato (2004, p.315), as barreiras à comunicação atuam como impedimentos ou resistências na interação entre indivíduos. Nestes casos, a comunicação não é eficaz; isto é: não alcança o recetor na sua forma original, sofrendo alterações. Segundo o autor, existem três categorias principais de obstáculos à comunicação interna: Barreiras pessoais; Barreiras físicas; Barreiras semânticas. As barreiras pessoais estão relacionadas com limitações individuais, emoções e valores. No contexto laboral, as mais frequentes

incluem dificuldades em escutar, percepções e emoções individuais. As barreiras físicas envolvem os desafios do ambiente onde a comunicação ocorre, como ruídos inesperados ou distância entre os comunicadores. As barreiras semânticas surgem relacionadas com os símbolos utilizados na comunicação. Estas podem surgir não só através de palavras, mas também de gestos e sinais, que podem ser interpretados de maneira diversa pelos envolvidos (Chiavenato, 2004).

Ainda sobre as barreiras à comunicação, Kunsch (1986) defende que a natureza das barreiras à comunicação interna pode ser mecânica, fisiológica, semântica, psicológica e administrativa (Tabela 1).

Delineando estas categorias, as barreiras mecânicas surgem devido a obstáculos físicos no ambiente de trabalho, como equipamentos danificados ou locais barulhentos. Problemas associados à fala, como a gaguez, enquadram-se nas barreiras fisiológicas. A nível semântico, surgem dificuldades quando se recorre a um léxico não familiar a todos os colaboradores. Os fatores psicológicos remetem para discriminações e juízos de valor presentes no processo comunicativo, influenciados pela personalidade de cada um. A barreira administrativa torna-se, provavelmente, a mais relevante no contexto deste trabalho visto que é um obstáculo exclusivo do contexto empresarial. Para a autora supramencionada, estes tipos de barreiras estão relacionados com o modo como as instituições conduzem a sua comunicação. A sobrecarga informativa é evidenciada pela profusão de documentos oficiais gerados pela empresa, pelo tempo mal aproveitado e por reuniões inúteis, impondo aos colaboradores um peso emocional que pode culminar em esgotamento e falta de entusiasmo. Torna-se primordial selecionar e priorizar a informação a ser disseminada, assegurando que o conteúdo mais crucial seja comunicado de maneira eficiente ao seu destinatário.

Currall & Chambel (2001) acrescentam a barreira cultural a esta lista (Tabela 1). As barreiras de comunicação culturais estão relacionadas com as diferenças de valores, normas e expectativas entre indivíduos de diferentes origens culturais ou grupos étnicos. Em organizações multinacionais ou diversificadas, é vital ter consciência dessas diferenças para garantir que a comunicação seja eficaz e inclusiva.

**Tabela 1 - Barreiras à Comunicação Interna**

<b>Tipo de Barreira</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplo/Características</b>	<b>Referência</b>
<b>Mecânica ou física</b>	Relacionada com aparelhos de transmissão	Equipamentos danificados	(Kunsch, 1986)
<b>Fisiológica</b>	Problemas genéticos ou de má formação dos órgãos da fala	Gaguez	(Kunsch, 1986)
<b>Semântica</b>	Uso inadequado de linguagem não comum ao recetor	Léxico não familiar a todos os colaboradores	(Kunsch, 1986)
<b>Psicológica</b>	Preconceitos ou estereótipos	Discriminações e juízos de valor	(Kunsch, 1986)
<b>Pessoal</b>	As pessoas podem facilitar ou dificultar a comunicação	Falta de profissionalismo ou compromisso	(Kunsch, 1986)
<b>Administrativa/burocrática</b>	Forma como as organizações atuam e processam informações	Sobrecarga informativa	(Kunsch, 1986)
<b>Excesso de informação</b>	A sobrecarga de informação pode constituir uma barreira comunicacional	Profusão de documentos oficiais	(Kunsch, 1986)
<b>Comunicação incompleta e parcial</b>	Informações fragmentadas, distorcidas ou sujeitas a dúvidas	Informações parciais	(Kunsch, 1986)
<b>Cultural</b>	Diferenças de valores, normas e expectativas entre indivíduos	Diferentes origens culturais ou grupos étnicos	(Cural & Chambel, 2001)
<b>Pessoais</b>	Limitações individuais, emoções e valores	Dificuldades em escutar, perceções e emoções individuais	(Chiavenato, 2004)
<b>Físicas</b>	Desafios do ambiente onde a comunicação ocorre	Ruídos inesperados ou distância entre comunicadores	(Chiavenato, 2004)

<b>Semânticas</b>	Símbolos utilizados na comunicação	Gestos e sinais que podem ser interpretados de maneira diversa	(Chiavenato, 2004)
-------------------	------------------------------------	--	--------------------

Fonte: Elaborado pela autora

Starec mencionado por Santos (2022) destaca alguns desafios fundamentais na comunicação interna. Primeiramente, sublinha a importância da continuidade na comunicação, defendendo que deve ser encarada como um processo contínuo, que tem início e desenvolvimento, mas nunca um término definitivo. A má comunicação, segundo o autor, é frequentemente a causa do insucesso comunicativo nas empresas. A cultura organizacional surge como outro obstáculo. Em uma era dominada pela comunicação e pelas tecnologias, se a cultura de uma empresa não favorecer a interação e o diálogo entre os seus stakeholders, há o risco de mensagens cruciais não alcançarem todos os destinatários. Outra barreira identificada pelo autor é a falta de competência. Reitera que, sem profissionalismo e um sentido de compromisso partilhado, qualquer estratégia comunicativa está destinada ao fracasso. Uma comunicação eficaz pressupõe uma colaboração harmoniosa entre os membros da organização. Outro desafio destacado por Starec é a barreira tecnológica. As organizações precisam de avaliar continuamente se as tecnologias de comunicação utilizadas facilitam ou complicam o fluxo de informações.

Além das barreiras apresentadas ao longo desta exposição, é igualmente relevante considerar outros fatores que podem obstruir a comunicação eficaz, como a falta de cooperação entre os membros, uma hierarquia excessivamente rígida que impede a flexibilidade na comunicação, e a qualidade das relações interpessoais entre os colaboradores.

Em resumo, ao explorar as diversas barreiras que podem surgir no processo de comunicação interna, é fundamental identificar e categorizar esses obstáculos para uma melhor compreensão e intervenção. Estas barreiras, identificadas por diversos autores como Kunsch (1986), Chiavenato (2004) e Currell & Chambel (2001), variam desde impedimentos físicos até desafios mais subjetivos, como preconceitos e nuances culturais.

Identificar e abordar proativamente estas barreiras é crucial para qualquer organização que pretenda manter uma comunicação interna eficaz e garantir um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo. Não menos importante é atender aos fluxos de comunicação



praticados pela organização, que por vezes podem contribuir para que as barreiras sejam mais ou menos expressas, afinal, tal como abordado ao longo deste trabalho, a comunicação interna não se resume ao simples ato de transmitir informação. De acordo com Curvello (2002), a comunicação interna organizacional flui tendo por base distintos fluxos. Os fluxos de comunicação interna referem-se à direção e ao padrão de troca de informações dentro de uma organização e são essenciais para entender como as informações circulam, quem as recebe e quem as fornece. Podem ser identificados quatro tipologias de fluxos: descendente, ascendente, horizontal e transversal (Curvello, 2002).

Segundo Curvello (2002), descende é o fluxo dominante na maioria das organizações, onde as informações são iniciadas nos níveis hierárquicos superiores e disseminadas para os níveis inferiores. Pode ser observada quando a administração fornece diretrizes aos funcionários ou faz anúncios de políticas corporativas. Este tipo de comunicação é frequentemente veiculado por meio de canais formais, como memorandos, boletins e reuniões (Curvello, 2002). Torquato (2015), (citado em Santos, 2022), considera que este tipo de comunicação pode dar origem a uma partilha excessiva de informação visto que, ao usar um meio de comunicação formal tem de haver uma gestão da informação que deve ser partilhada através desse meio ou se é uma informação que pode ser divulgada através de um meio mais informal.

Ora, pode afirmar-se que as empresas que adotam o fluxo descendente têm uma comunicação inflexível e unilateral não existindo margem para que os colaboradores transmitam *feedback*. Corroborando com Santos (2022), nestes contextos, os colaboradores sentem que não são ouvidos e que a sua opinião é desvalorizada e não lhes é dado o devido reconhecimento.

Por outro lado, a comunicação ascendente representa a via de comunicação que flui dos níveis hierárquicos inferiores para os superiores (Ventura, 2012). Este fluxo de comunicação tem como principal propósito fornecer feedback aos órgãos de gestão. Por esse motivo, torna-se essencial na elaboração de sugestões e reclamações até relatórios detalhados. Através desta forma de comunicação, a gestão tem a possibilidade de avaliar a eficácia e impacto das suas decisões (Curvello, 2002).

O terceiro fluxo de comunicação horizontal “é aquele que move a organização no seu dia-a-dia” (Curvellho,2002 p.23), sendo essencial para a coordenação eficaz de ações interdependentes visto que ocorre entre membros do mesmo nível hierárquico. Este tipo

de comunicação promove a interação entre membros ou departamentos do mesmo nível hierárquico. As ocorrências comuns deste fluxo incluem discussões em reuniões ou trocas de mensagens através de correio eletrônico e outras plataformas digitais (Pereira, 2015).

O fluxo de comunicação transversal é provavelmente o menos consensual na literatura, porque (alguns desses autores) defendem que os fluxos são apenas três – os referidos até então. No entanto, torna-se pertinente referir aqui este tipo de comunicação tendo em conta a estrutura empresarial e o cenário atual marcados por avanços tecnológicos e mudanças nas dinâmicas de trabalho, as empresas têm explorado ferramentas de redes sociais para potenciar a comunicação interna (Curvello, 2002). Estas ferramentas, como destaca Men (2014), facilitam as interações entre os colaboradores e promovem o envolvimento ativo dos mesmos nas atividades organizacionais. O fluxo transversal é uma combinação dos fluxos horizontal e vertical. Ocorre entre diferentes níveis hierárquicos e departamentos. Este tipo de comunicação é cada vez mais comum em organizações matriciais e é essencial para a rápida tomada de decisões e inovação (Curvello, 2022). É importante notar que, enquanto a comunicação descendente e ascendente tem funções claras de direção e feedback, respetivamente, a comunicação horizontal e transversal é mais fluida e adaptativa, respondendo às necessidades dinâmicas das organizações modernas. No cerne destes fluxos, reside a necessidade imperativa de alinhar todos os membros da organização aos objetivos estratégicos.

Em resumo, para uma comunicação eficaz numa organização, é crucial que estes fluxos de comunicação sejam bem geridos e alinhados com os objetivos organizacionais. A gestão apropriada destes fluxos pode facilitar a colaboração, acelerar a tomada de decisões e fortalecer o alinhamento interdepartamental.

### **1.1. Novas tendências de comunicação organizacional**

No cenário atual, caracterizado pela rápida evolução tecnológica e transformações socioeconômicas globais, a comunicação organizacional emerge como um campo de estudo e prática em profunda metamorfose. A relevância de uma comunicação estratégica eficaz nunca foi tão evidente, com as organizações a procurar formas inovadoras de envolver *stakeholders*, promover transparência e fomentar uma cultura de abertura.

As organizações, independentemente do seu tamanho ou setor de atuação, enfrentam o desafio contínuo de se adaptar e inovar nas suas estratégias comunicacionais.

Num estudo levado a cabo por Figueira (2014), cruzando os domínios da comunicação organizacional com o jornalismo, partiu por explorar os processos de construção de sentido das organizações através dos media, focando na empresa portuguesa "A Vida é Bela". Esse trabalho demonstrou como as organizações modernas utilizam os media como principais veículos para afirmar publicamente o seu protagonismo e prestigiar o seu nome. Concluiu que a comunicação através dos media representa a principal forma institucional de agir das organizações, exigindo o domínio sobre as rotinas e cultura dos media para efetivamente construir e institucionalizar sentido, ilustrando a estratégica importância da mediatização na identidade e afirmação organizacional.

No âmbito das atuais tendências em comunicação empresarial, o estudo conduzido por Figueira (2014), intitulado "Processos de Institucionalização e Construção de Sentido Através dos Média", destaca-se como uma peça fundamental para entender como as entidades modernas recorrem aos média para forjar e disseminar a sua essência e princípios. A investigação de João Figueira desvenda uma relação em que os média transcendem a sua função de meros canais de distribuição, assumindo um papel estratégico na modelação da perceção pública das organizações. Tal perspectiva reveste-se de particular importância para instituições de ensino como a Porto Business School, que enfrentam o desafio de se distinguir num mercado educacional cada vez mais saturado.

A noção de mediatização da comunicação, abordada por Figueira, aponta para a importância de uma gestão ativa da presença mediática das organizações, assegurando que as mensagens transmitidas não só alcançam o público desejado, como fielmente refletem os valores e a missão institucional. Torna-se, portanto, crucial que as organizações tenham em consideração estas dinâmicas ao delinear a sua estratégia de comunicação. Isso envolve não só o desenvolvimento de uma estratégia de conteúdo consistente e a colaboração com influenciadores e meios de comunicação chave, mas também uma utilização inovadora das plataformas de redes sociais.

Naturalmente, para uma empresa ser bem-sucedida é fundamental ter uma estratégia definida desde sempre. Esta estratégia deve ter bem definidos os objetivos a curto, médio e longo prazo e os passos necessários para atingir todas essas metas. Carillo (2014) apresenta a tese de que os atuais modelos estratégicos de uma organização não estão

ajustados aos contextos sociais atuais e da comunicação. Defende ainda que a estratégia desempenha um papel fundamental na gestão da comunicação.

Ora, a comunicação estratégica nomeadamente, na vertente da comunicação interna, desempenha um papel indispensável para o sucesso da organização. No entanto, é necessário ter em conta que a comunicação estratégica é uma comunicação gerida; isto é: gerir a comunicação implica utilizar os recursos disponíveis para atingir determinado fim (Carillo, 2014). Por isso, a comunicação interna deve ter peso e medida, no sentido de que, não só reflete os valores e a cultura da organização, mas também se alinha com os objetivos estratégicos globais. Carillo (2014) sublinha a importância de integrar a comunicação interna no quadro geral da estratégia organizacional, argumentando que esta integração potencializa a coesão interna e fortalece a identidade corporativa. Neste contexto, a comunicação estratégica assume um papel vital na articulação entre a visão de futuro da empresa e a sua materialização no dia-a-dia operacional. Assim, torna-se evidente que a eficácia da comunicação estratégica dentro das organizações contemporâneas requer uma abordagem holística e integrada. A estratégia de comunicação não deve ser vista como um conjunto isolado de táticas ou iniciativas, mas como uma componente essencial da estratégia empresarial mais ampla, que engloba todas as áreas e funções da organização. Isto implica que cada mensagem, cada canal de comunicação e cada interação deve ser cuidadosamente planeada e executada com o intuito de reforçar a estratégia global e os objetivos da organização. Neste âmbito, a comunicação interna torna-se um pilar estratégico, não apenas para informar e manter os colaboradores alinhados com os objetivos da empresa, mas também para envolvê-los ativamente na cultura organizacional, promovendo um sentido de pertença e compromisso. Carillo (2014) realça que uma comunicação estratégica eficiente facilita o fluxo de informação bidirecional, permitindo não só a disseminação de informação de cima para baixo, mas também promovendo o feedback e as contribuições dos colaboradores de baixo para cima.

### **1.1.1 A Inteligência Artificial e a Comunicação Organizacional: apontamento contextualizador**

A adoção da IA está a transformar significativamente a forma como as organizações operam, comunicam e tomam decisões, apresentando-se como uma tendência cada vez mais presente e relevante. Assim, apesar de não ser o foco de estudo neste trabalho,

entende-se pertinente fazer, mesmo que breve, referência à Inteligência Artificial (IA) no contexto da comunicação organizacional, em geral, e na comunicação interna, em particular. E neste contexto, a literatura mostra que, quer em organizações públicas, quer privadas, a integração da IA é um tema estudado nos últimos anos, dado o seu potencial para revolucionar diversos aspetos do funcionamento organizacional. Segundo Neumann, Guirguis e Steiner (2024), a implementação de IA em organizações públicas é influenciada por fatores tecnológicos, organizacionais e ambientais. Por exemplo, a compatibilidade da IA com os processos de negócios existentes é um fator crucial para a sua adoção bem-sucedida. Além disso, o apoio da alta gestão e uma cultura organizacional inovadora são essenciais para superar a resistência organizacional e fomentar um ambiente propício à inovação. Os autores destacam, ainda, a importância da regulamentação governamental na adoção de IA. Em contextos onde a regulamentação é favorável, as organizações públicas encontram mais facilidade para implementar soluções de IA. No entanto, mesmo com regulamentações adequadas, desafios como a falta de competências técnicas e a necessidade de formação contínua dos funcionários permanecem. Esses desafios sublinham a necessidade de investimentos significativos em desenvolvimento de capacidades para maximizar os benefícios da IA na administração pública.

Nas práticas de comunicação interna das organizações, a integração da IA é outro aspeto crucial que merece destaque. Bankins et al. (2024) realizam uma revisão aprofundada sobre como a IA está a ser integrada em diferentes níveis dentro das organizações, abrangendo desde tarefas operacionais simples até decisões estratégicas complexas. A utilização de IA para aprimorar a comunicação interna inclui a automação de tarefas repetitivas, análise avançada de dados de comunicação e personalização de mensagens para diferentes segmentos de funcionários. E ainda no que concerne aos benefícios destacados pela pesquisa, refere-se também a capacidade da IA de facilitar a disseminação de informações de maneira mais eficiente e direcionada, com as ferramentas de IA a conseguirem analisar grandes volumes de dados para identificar padrões e tendências, permitindo que as organizações ajustem suas estratégias de comunicação interna em tempo real. Além disso, a IA pode promover a colaboração entre os funcionários ao oferecer plataformas que integram diferentes canais de comunicação e ferramentas de produtividade. No entanto, os autores também alertam para as questões éticas e de privacidade associadas ao uso de IA na comunicação interna, por exemplo no que diz

respeito à coleta e análise de dados dos funcionários por levantar preocupações sobre a vigilância e a proteção de dados pessoais. Por isso, as organizações devem adotar práticas transparentes e responsáveis para garantir que a implementação de IA respeite os direitos e a privacidade dos funcionários, criando assim um ambiente de confiança e segurança (Bankins et al., 2024).

Ainda sobre a mesma temática, a revisão sistemática desenvolvida por Verčič et al. (2024) sobre a comunicação interna digital enfatiza que a digitalização está a remodelar a comunicação dentro das organizações, promovendo uma maior transparência e envolvimento dos funcionários. A IA desempenha um papel crucial neste processo, fornecendo ferramentas avançadas para a análise de dados, automação de tarefas repetitivas e criação de conteúdo personalizado. No entanto, Verčič et al. (2024) destacam a necessidade de mais pesquisas sobre os impactos sociais e éticos da digitalização, incluindo a utilização de IA na comunicação interna. Embora a digitalização ofereça inúmeras vantagens, como a melhoria na eficiência e na eficácia das comunicações internas, ela também apresenta desafios que precisam ser geridos cuidadosamente. Por exemplo, a rápida adoção de tecnologias digitais pode exacerbar desigualdades entre funcionários com diferentes níveis de alfabetização digital. Além disso, a pressão para se adaptar rapidamente às novas tecnologias pode afetar negativamente o bem-estar dos funcionários.

Mesmo que breve, esta linha contextualizada deixa transparecer que a transformação digital deve ser vista como um processo contínuo que requer uma abordagem estratégica e inclusiva. As organizações devem desenvolver políticas e práticas que promovam a inclusão digital e ofereçam suporte contínuo aos funcionários durante a transição para um ambiente de trabalho digitalizado. Isso inclui investir em formação e desenvolvimento de capacidades, bem como em tecnologias que sejam acessíveis e fáceis de usar para todos os funcionários. A adoção de IA está a proporcionar novas oportunidades para melhorar a eficiência e a eficácia das comunicações internas, ao mesmo tempo que apresenta novos desafios que precisam ser geridos cuidadosamente. A inclusão de IA nas estratégias de comunicação organizacional representa uma tendência crescente que merece atenção contínua por parte de investigadores e profissionais da área. As organizações que conseguirem integrar a IA de forma eficaz e ética na sua comunicação interna estarão melhor posicionadas para enfrentar os desafios do futuro e aproveitar as oportunidades

oferecidas pela digitalização. E nesse sentido, entende-se que a relevância da IA no campo da comunicação organizacional é inegável e que a pesquisa contínua sobre o impacto da IA na comunicação organizacional será essencial para desenvolver práticas que maximizem os benefícios desta tecnologia enquanto mitigam os riscos associados.

Com este pensamento termina-se o enquadramento conceptual que sustenta todo o caminho desenvolvido ao longo do estágio, assunto a ser abordado nos pontos seguintes.

## **Enquadramento do Estágio**

---



## 2. Contextualização da Entidade acolhedora do estágio: Porto Business School PBS

A Porto Business School (PBS) é uma instituição de caráter privado e sem fins lucrativos, detentora de autonomia administrativa e financeira dentro da Universidade do Porto e foi a entidade de acolhimento do estágio.

Com uma trajetória de 35 anos, a PBS foi fundada por um consórcio de empresas com a finalidade de proporcionar educação executiva em gestão a profissionais e executivos de níveis intermediários e de C-Suite<sup>1</sup>. Posteriormente, a Universidade do Porto tornou-se um dos “*shareholders*”, conferindo à Escola de Negócios do Porto um estatuto académico e uma afiliação científica à universidade. A regência da escola é caracterizada por um modelo flexível e singular: a Assembleia Geral congrega todos os “*shareholders*”; um Conselho Fiscal composto de forma equitativa por membros das empresas associadas e da Universidade do Porto; um Conselho Executivo que atua de forma independente do Reitor da Universidade do Porto e reporta ao Conselho Fiscal, e um Conselho Académico composto exclusivamente por membros da Universidade do Porto (Porto Business School, 2023). Esta estrutura de governação assegura uma ligação sólida entre a Porto Business School e o contexto empresarial português, sendo que o envolvimento e a relevância das empresas superam os observados noutras escolas de negócios em Portugal (Porto Business School, 2023).

A missão da Porto Business School é elevar a qualidade da gestão “através de experiências educativas que promovem a excelência, a ambição e a conectividade, a escola capacita indivíduos e organizações para criarem um impacto inovador e positivo na sociedade” (Porto Business School, 2023). As atividades promovidas pela PBS abrangem programas de MBA (20% das receitas), programas de pós-graduação especializados de longa duração (30%), *open executive programmes* (15%), programas

---

<sup>11</sup> O termo "C-Suite" é uma expressão frequentemente usada para designar os cargos de liderança executiva de uma empresa, como (CuboUP, 2022):

**CEO:** Chief Executive Officer – Diretor Executivo;  
**COO:** Director of Operations – Diretor de Operações;  
**CFO:** Chief Financial Officer – Diretor Financeiro;  
**CMO:** Marketing Director – Diretor de Marketing.

personalizados e de consultoria (25%) e outras atividades empresariais (10%). A visão da escola é ser visionária num futuro em que a se tornará um ecossistema global de agentes de mudança ao longo da vida (Porto Business School, 2023).

A reputação da Porto Business School é fundamentada em vários pilares essenciais. Em primeiro lugar, na Excelência Académica, refletida na qualidade e rigor dos seus programas educacionais oferecidos. O Corpo Docente Qualificado é outro pilar crucial, composto por professores com vasta experiência académica e empresarial, garantindo um ambiente educacional enriquecedor e de alta qualidade. A forte Ligação Empresarial, evidenciada pela colaboração ativa com empresas locais e internacionais, é outro pilar vital. Isso proporciona oportunidades práticas e valiosas para toda a sua comunidade. A Inovação e Pesquisa também são pilares relevantes, com a Porto Business School destacando-se pela sua pesquisa aplicada e inovadora que contribui para o avanço do conhecimento no mundo dos negócios. Além disso, a Internacionalização e Diversidade, representadas pela diversidade de estudantes e colaboradores de várias origens, enriquecem a experiência académica, fortalecendo a reputação global da instituição.

No que diz respeito a *rankings* e creditações, a Porto Business School possui três programas de MBA internacionalmente credenciados (AMBA, EFMD, FIBAA) destacando-se entre as demais visto que apenas 2% das mais de 16.000 escolas de negócios em todo o mundo alcançam estas creditações. Em 2021, a escola também obteve creditação da *AACSB International*.

Quando se trata de responsabilidade social empresarial e sustentabilidade, a PBS tem se dedicado a oferecer programas relacionados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pelas Nações Unidas. Isso inclui fornecer treinamento e conscientização sobre os ODS, incorporar temas de sustentabilidade nos programas da Escola de Negócios do Porto, incluir os ODS em materiais promocionais e avaliar a implementação de um monitor de ODS no site da escola.

A Porto Business School exibe uma estrutura organizacional (apêndice A) complexa e meticulosamente delineada, espelhando a sua abordagem abrangente à formação empresarial. No vértice da hierarquia encontra-se o Conselho Executivo, presidido pelo Dean, coadjuvado por dois Vice-Dean, cada um encarregue de distintas vertentes de gestão e operacionalização da escola. A estrutura segmenta-se em duas vertentes principais: Unidades de Apoio e Unidades de Negócios. As Unidades de Apoio englobam

áreas vitais, tais como Gestão de Instalações, Gestão Financeira e Administrativa, Gestão de Produtos, Comunicação e Conteúdo, Sistemas de Informação e Tecnologia, Desenvolvimento de Carreira, Serviços de Alumni, Unidade de Inovação de Aprendizagem, Gestão de Pessoas, Assuntos Legais e Institucionais, bem como Controle de Qualidade e Melhoria.

Por outro lado, as Unidades de Negócios concentram-se nos programas educacionais e incluem os Programas MBA (iMBA, eMBA, dMBA), Programas Executivos Abertos, Programas Pós-Graduação, Programas Customizados, e o Centro de Inovação Empresarial. Cada unidade é gerida por diretores de programa, apoiados por uma equipa de docentes, consultores e gestores de programas. Essa estrutura permite que a Porto Business School ofereça uma educação de alta qualidade, adaptando-se às necessidades do mercado e mantendo uma forte ligação com o mundo empresarial. Neste sentido, a área de operações académicas na Porto Business School desempenha um papel crucial no funcionamento eficiente e eficaz desta prestigiada instituição de ensino. Este segmento explora em detalhe como a PBS estrutura e administra as suas operações académicas para proporcionar uma experiência educacional de alta qualidade. No que concerne à Estrutura dos Programas Académicos, pode-se afirmar de que a PBS oferece uma ampla variedade de programas académicos, incluindo MBAs, Pós-Graduações e programas de Formação para Executivos. Cada um desses programas é minuciosamente concebido para oferecer uma combinação equilibrada entre teoria e aplicação prática, garantindo a relevância e a atualização contínua dos conteúdos em resposta às exigências dinâmicas do mercado.

Uma área também pertinente para a PBS é da Metodologias de Ensino. Neste campo, a instituição adota diversas metodologias de ensino, como aulas expositivas, estudos de caso, projetos práticos, simulações e discussões em grupo, proporcionando uma aprendizagem envolvente e interativa. Esta abordagem estimula os estudantes a participarem ativamente das aulas e a aplicarem os conceitos adquiridos em contextos reais. Ainda no que concerne ao ensino, a PBS dá particular atenção também ao Corpo Docente, que PBS desempenha um papel central nas operações académicas. Composto por especialistas nas suas áreas de atuação, este corpo docente não só leciona, mas também orienta os estudantes, contribui para pesquisas aplicadas e colabora no desenvolvimento curricular, assegurando, assim, uma educação de alta qualidade. No que diz respeito à interação entre os Estudantes e o corpo docente, a instituição fomenta e valoriza uma interação ativa, com os estudantes a terem acesso a sessões de orientação

acadêmica, onde podem discutir o seu desempenho acadêmico, metas e desafios. A PBS oferece ainda aos estudantes uma variedade de recursos de apoio, incluindo serviços de tutoria, workshops de desenvolvimento de habilidades, acesso a bibliotecas e bases de dados online, e suporte para questões administrativas e logísticas. Este suporte visa garantir uma experiência acadêmica bem-sucedida para todos os estudantes.

Em relação à avaliação e *feedback*, os programas acadêmicos da PBS são submetidos a uma avaliação rigorosa para manter altos padrões de qualidade. O feedback dos estudantes é valorizado e utilizado para aprimorar continuamente a qualidade do ensino e a experiência acadêmica oferecida pela instituição. De referir, ainda, que as operações acadêmicas na Porto Business School (PBS) são fundamentais para o funcionamento eficiente dos programas acadêmicos, assegurando a aderência aos elevados padrões de qualidade educacional e regulamentar estabelecidos pela instituição. A integração das diretrizes do regulamento nestas funções é crucial para garantir que todos os processos acadêmicos sejam realizados de forma ética, transparente e em conformidade com as normas institucionais. Algumas das principais responsabilidades das operações acadêmicas, conforme orientadas pelo regulamento, incluem:

- **Registo e Integração de Alunos:** Assegurar a correta inscrição e integração dos alunos nos programas e verificação da documentação necessária e a confirmação de que todos os requisitos de admissão foram cumpridos.
- **Coordenação de Horários e Recursos:** Alinhar os horários dos docentes e a alocação de salas de aula, respeitando as normas regulamentares sobre a carga horária e os recursos pedagógicos necessários para a execução de cada unidade curricular.
- **Comunicação com Estudantes:** Fornecer aos alunos informações claras e precisas sobre as políticas de assiduidade, avaliação e quaisquer outros procedimentos acadêmicos relevantes, assegurando que estas comunicações estejam em conformidade com o regulamento interno.
- **Preparação e Envio de Relatórios de Qualidade:** Elaborar relatórios detalhados sobre a qualidade dos programas e o desempenho dos estudantes, seguindo os critérios de avaliação definidos no regulamento, para promover a melhoria contínua da oferta educativa.
- **Apoio à Docência e Avaliação:** Garantir que os docentes estejam informados e cumpram as responsabilidades atribuídas pelo regulamento, incluindo a

preparação de materiais didáticos, a realização de avaliações e a contribuição para os processos de acreditação e creditação dos programas.

A adesão rigorosa ao regulamento nas operações académicas não só reforça o compromisso da PBS com a excelência educativa, mas também assegura um ambiente de aprendizagem justo e inclusivo para todos os membros da comunidade académica.

A Porto Business School (PBS) distingue-se no panorama educacional e corporativo pela sua estrutura organizacional complexa e dinâmica, adaptada às exigências de um mercado global em constante evolução. A escola organiza-se em diversas unidades de negócio, cada uma focada em aspetos específicos da oferta educativa e desenvolvimento profissional. As unidades de negócio incluem uma variedade de programas de MBA que são desenhados para fornecer uma formação gerencial de topo, integrando uma perspetiva global e inovadora. A PBS oferece ainda Educação Executiva Aberta, com cursos e programas destinados a executivos, focados no desenvolvimento de competências de liderança e gestão avançada. Os Programas Pós-Graduados permitem a especialização em diversas áreas da gestão, complementados por Soluções Corporativas que incluem programas personalizados e projetos de consultoria para organizações. A componente de Desenvolvimento Internacional amplia o alcance global da escola, promovendo programas e colaborações internacionais.

Paralelamente, as unidades de suporte da PBS são essenciais para o suporte e a gestão eficiente da infraestrutura organizacional. Assim, a unidade de Gestão de Instalações zela pelos espaços físicos, garantindo que todos os recursos estejam disponíveis para a realização de eventos e atividades diárias. A Gestão Financeira e Administrativa assegura que todos os processos administrativos e financeiros são conduzidos com rigor e eficiência. A Gestão de Produtos monitoriza e avalia constantemente a oferta educativa, mantendo os padrões de qualidade e relevância exigidos no mercado. Os sistemas operacionais e a tecnologia são geridos pela unidade de Sistemas de Informação e Tecnologia, que é crucial para a manutenção das plataformas digitais que suportam a atividade académica. A unidade de Conteúdo e Comunicação é responsável pela disseminação da informação e pela gestão da imagem da PBS, enquanto os Serviços de Carreira e o Gabinete de Alumni oferecem um suporte continuado aos estudantes e antigos alunos, facilitando a progressão na carreira e mantendo uma rede de contactos ativa.

No topo desta estrutura organizacional encontra-se o Conselho Executivo, que juntamente com o Conselho Académico, desempenha um papel decisivo na definição das estratégias e políticas da instituição. A integração e colaboração entre estas diversas unidades são fundamentais para que a PBS continue a ser uma referência no ensino de gestão e desenvolvimento profissional.

Em resumo, a Porto Business School, com seu corpo docente qualificado, forte ligação empresarial, e abordagem inovadora, oferece uma experiência educacional enriquecedora e global, preparando seus alunos para serem líderes eficazes e agentes de mudança.

E foi neste contexto que o estágio se realizou, designadamente no departamento de Operações Académicas, que passamos a apresentar de seguida.

## **2.1. Departamento de Operações Académicas**

O Departamento de Operações Académicas é um pilar fundamental na experiência educativa da Porto Business School (PBS), funcionando como o primeiro e último ponto de contacto presencial dos estudantes com a instituição ao longo da sua jornada académica. É o departamento responsável por assegurar uma integração eficaz dos alunos nos programas, coordenando as atividades relacionadas com a entrada, permanência e conclusão dos cursos, numa articulação harmoniosa com os diretores de programa e outras unidades funcionais.

Embora a equipa de vendas tenha um papel determinante na conversão inicial, o primeiro contacto físico do aluno com a PBS é mediado pelo Departamento de Operações Académicas. Aproximadamente uma semana antes do início de cada programa, a *Programme Manager* responsável envia um email de boas-vindas com todas as informações essenciais para o primeiro dia de aulas: acesso ao edifício, horário, procedimentos de marcação de assiduidade e ponto de encontro. Nos **Open Executive Programmes**, existe uma *coffee station* no lobby do edifício, dedicada exclusivamente aos participantes, criando um ambiente acolhedor e facilitador de *networking*. Nos **Programas Pós-Graduados e MBAs**, a jornada académica é inaugurada por uma cerimónia de boas-vindas que reforça o sentido de pertença e a identidade dos alunos como parte integrante da comunidade PBS.

As operações académicas abrangem um vasto leque de responsabilidades e atividades destinadas a assegurar uma experiência académica fluida e de excelência. Assim, a equipa

trabalha, em estreita colaboração com os diretores de programa, docentes e outras unidades, procura garantir a execução eficaz dos currículos, ajustando-os às expectativas dos estudantes e às exigências do mercado. Desde a organização de horários, gestão de recursos didáticos, até à introdução de metodologias pedagógicas inovadoras, o Departamento de Operações Académicas é o núcleo da operacionalização e coordenação dos programas, servindo, também, como ponto de contacto confiável para resolver qualquer questão administrativa ou académica que possa surgir ao longo do percurso dos estudantes.

Deste modo, o Departamento de Operações Académicas não só proporciona o suporte necessário para que os estudantes alcancem os seus objetivos, como também contribui para reforçar a reputação da PBS como referência no ensino de gestão, ao garantir que a instituição mantém os seus elevados padrões de excelência e um compromisso constante com a qualidade da experiência académica.

Neste contexto, a função da *Programme Manager* (PM), no Departamento de Operações Académicas, é de suma importância para garantir a eficácia e a fluidez na implementação dos programas educativos da Porto Business School PBS. A PM atua como o elo entre os estudantes, os diretores de programa e outros intervenientes na organização, coordenando diversas atividades e assegurando que todos os processos académicos e administrativos sejam realizados de forma eficiente.

Entre as suas responsabilidades, destacam-se as seguintes: Gestão da Experiência do Estudante; Planeamento e Coordenação Logística; Colaboração Interdepartamental; Resolução de Problemas; Avaliação e Melhoria Contínua.

**Gestão da Experiência do Estudante:** A PM é responsável por fornecer aos estudantes todas as informações necessárias para uma integração tranquila nos programas. Desde o envio de emails de boas-vindas com orientações sobre horários, acesso ao edifício, marcação de assiduidade e pontos de encontro, até à resolução de questões administrativas ao longo do curso. Em suma, a *Programme Manager* é a principal ponte entre a escola e os alunos.

**Planeamento e Coordenação Logística:** Responsável por organizar e gerir os horários das aulas, eventos e atividades complementares, garantindo a alocação adequada de salas e recursos didáticos. Nos *Open Executive Programmes*, a PM também coordena os *coffee breaks* e almoços durante os dias de aula, criando um ambiente acolhedor e propício ao

*networking* entre os participantes. Para além disso, nas Pós-Graduações e MBAs, coordena a logística das cerimónias de boas-vindas, que proporcionam um início harmonioso e reforçam o sentido de pertença dos estudantes.

**Colaboração Interdepartamental:** Trabalha em estreita colaboração com os diretores de programa, docentes, equipe de marketing e outras áreas funcionais para assegurar que os programas são executados conforme planeado. A *Programme Manager* garante também que os currículos são aplicados com precisão e eficácia, sendo adaptados às tendências do mercado e às expectativas dos estudantes.

**Resolução de Problemas:** Atua como um ponto de contacto para dúvida ou problema que possa surgir, servindo de referência confiável para estudantes e docentes. A sua atuação rápida e assertiva na resolução de problemas é crucial para manter a satisfação e a experiência positiva dos alunos ao longo do curso.

**Avaliação e Melhoria Contínua:** A PM também tem um papel proativo na avaliação da eficácia dos programas e na implementação de melhorias. Isto inclui a recolha de feedback dos estudantes e a coordenação de inquéritos de qualidade para identificar oportunidades de melhoria e inovar nos métodos pedagógicos.

A *Programme Manager* é, portanto, uma figura essencial na execução das operações académicas, garantindo que cada programa oferecido pela PBS seja conduzido de forma eficiente e que os estudantes desfrutem de uma experiência educativa de alto nível, alinhada com os padrões de excelência da escola.

Posto isto, no ponto seguinte, fazemos apresentação da contextualização do problema apresentado à estagiária.

## **2.2. Das questões internas à contextualização do Problema apresentado pela PBS**

Quando se iniciou o estágio na instituição, uma reunião preliminar com a equipa desvendou uma preocupação subjacente relativamente à comunicação interna. A direção, reconhecendo o papel fundamental da comunicação interna na edificação de uma cultura organizacional robusta, mostrava-se empenhada em identificar e resolver quaisquer debilidades existentes. Essa preocupação com a comunicação interna derivava da observação de sintomas preocupantes, como o desalinhamento de objetivos entre diferentes níveis da organização, a existência de instruções de trabalho mal interpretadas e uma sensação de isolamento entre departamentos. Estes indícios apontavam para a



potencialidade de deficiências na comunicação, pondo em risco o bem-estar da equipa e, por conseguinte, a produtividade da entidade. A direção interpretava estas evidências como claros indicativos da necessidade de reformulações profundas nas práticas de comunicação e interação dentro da organização. A liderança estava ciente de que, para nutrir um ambiente que estimulasse a inovação e a criatividade, era essencial que cada membro da organização sentisse que a sua voz era ouvida e que existisse uma transparente abertura na comunicação interna. Nesse contexto, a equipa, com o objetivo de diagnosticar o cerne do problema, já havia aplicado um inquérito por questionário aos colaboradores para aprofundar a compreensão sobre a perceção destes em relação à comunicação interna e identificar quais estratégias deveriam ser desenvolvidas e implementadas para promover uma comunicação interna eficaz e qual o estado atual da comunicação interna na organização. Para a recolha dos dados, a entidade decidiu proceder à aplicação de um inquérito por questionários aos seus colaboradores, escolhendo como instrumento o “Índice de Excelência 2022”. Acrescenta-se ainda que, tendo por base análise SWOT, numa primeira análise, embora simples, direta e objetiva, identificou-se como forças, por exemplo, os canais de comunicação eficazes, engajamento dos colaboradores, feedback positivo, entre outros. Como fraquezas identificaram-se por exemplo falhas na comunicação, lacunas na formação de equipas, ou a ausência de feedback regular. São exemplo de oportunidades a existência de tendências, métodos de engajamento, ou respondendo a feedbacks. E como ameaças incluíam-se mudanças no ambiente de trabalho, tecnologias obsoletas, ou resistência à mudança. Embora sendo uma análise breve, identificaram-se lacunas que acabariam até por serem visíveis nos resultados objetivos através da aplicação do questionário “Índice de Excelência 2022” e foi com os dados deste que o trabalho da estagiária foi desenvolvido.

Feitas estas afirmações, passamos a apresentar o instrumento utilizado na recolha dos dados.

### **2.3. Instrumento da recolha dos dados, “Índice de Excelência 2022”, procedimentos para recolha e análise dos dados**

O “Índice de Excelência 2022” é um estudo aprofundado acerca do ambiente organizacional e do desenvolvimento do Capital Humano, conduzido pela Neves de Almeida HR Consulting. Este estudo encontra-se na sua 7ª edição e foi aplicado pela primeira vez na Porto Business School (PBS) em novembro de 2022. A distribuição e

aplicação do inquérito<sup>2</sup> foram realizadas de forma online, mediante um e-mail remetido pelo Departamento de Recursos Humanos da PBS.

A metodologia utilizada para este inquérito é rigorosa e está organizada em quatro fases distintas:

1. **Preparação e Recolha de Dados:** Nesta etapa inicial, é efetuado um levantamento preliminar para identificar as organizações que sobressaem em termos de práticas de gestão de Recursos Humanos. Os dados são angariados através de um questionário dirigido aos colaboradores das referidas organizações. Por meio deste instrumento, reúne-se informação sobre diversos aspetos da organização, incluindo a satisfação dos colaboradores, o comprometimento organizacional e as práticas de gestão.
2. **Análise e Tratamento de Dados:** Após a recolha, os dados são escrutinados para identificar tendências, padrões e áreas que necessitam de melhorias. Nesta fase, combina-se análise estatística com interpretação qualitativa, visando compreender os fatores que influenciam a excelência organizacional.
3. **Benchmarking e Comparação:** Com os resultados em mãos, procede-se à comparação entre as organizações com base em diversos critérios. Esta análise permite identificar quais as organizações que estão na vanguarda em termos de práticas de gestão de Recursos Humanos e quais aquelas que apresentam áreas que carecem de melhoria.
4. **Relatório e Divulgação:** Na última fase, os resultados são agrupados num relatório detalhado que salienta as melhores práticas, áreas que necessitam de melhoria e tendências emergentes na gestão de Recursos Humanos. Este relatório é uma ferramenta valiosa para as organizações aprimorarem as suas práticas e atingirem um nível de excelência. Além disso, os resultados são partilhados publicamente, reconhecendo as organizações que se destacam e promovendo a troca de boas práticas no sector.

O questionário foi conduzido por autoadministração, método que permite compreender e interpretar particularidades de comportamento de grupos sociais (Prodanov & de Freitas,

---

<sup>2</sup> Por ser um inquérito registado com direitos autorais não é permitida a sua divulgação

2013). Esta orientação baseia-se em quantificar e analisar os dados recolhidos e providencia um meio consistente para medir diferenças (Bryman, 2016), permitindo analisar e avaliar a comunicação interna da organização. O instrumento foi composto por perguntas fechadas e escalas de Likert permitindo uma análise quantitativa das respostas. As questões foram cuidadosamente desenhadas para captar tanto os aspetos práticos da comunicação interna (por exemplo, frequência e ferramentas de comunicação) como as perceções e sentimentos dos colaboradores em relação à mesma. Assim, o inquérito foca-se na análise de quatro dimensões fundamentais de excelência, permitindo a cada entidade participante avaliar meticulosamente o nível de excelência das suas práticas de Capital Humano. As dimensões avaliadas são:

1. Excelência da Dinâmica Organizacional;
2. Excelência nas Práticas;
3. Excelência do Clima;
4. Excelência na Gestão de Pessoas.

**Tabela 2 - Distribuição dos Resultados do 'Índice de Excelência 2022' na Porto Business School**

<b>Dimensão</b>	<b>Sub-dimensão</b>	<b>Questão</b>
Excelência da Dinâmica Organizacional	Aprendizagem Contínua	Na minha Organização, os erros são vistos como uma oportunidade para aprender e melhorar o desempenho.
	Sustentabilidade, diversidade e responsabilidade social	Na contratação e gestão de pessoas, na minha Organização, é tida em conta a diversidade nos seus vários aspetos (ex.: género, etnia, faixa etária, incapacidade).
	Aprendizagem Contínua	Na minha Organização, é frequente partilhar-se aquilo que se faz bem numa área para outras áreas.
	Coordenação e integração	A minha Organização utiliza ferramentas digitais para fomentar a colaboração entre diferentes pessoas/equipas/stakeholders (Microsoft Teams, Skype, Zoom, apps etc.)

<b>Excelência das práticas</b>	Informação e Comunicação	São utilizados canais digitais na divulgação de informação e comunicação (redes sociais, apps...).
	Práticas de liderança	A minha chefia direta mostra-se disponível para me ajudar.
	Práticas de liderança	Quando toma decisões sobre o meu trabalho, a minha chefia direta lida comigo numa base de confiança.
	Informação e comunicação	Conheço a missão, visão e valores da minha Organização.
	Práticas de liderança	As relações com a chefia direta funcionam adequadamente.
	Práticas de liderança	A minha chefia incentiva-me a assumir mais responsabilidades na minha função.
	Práticas de liderança	As minhas opiniões sobre aspetos do meu trabalho são tidas em consideração.
	Práticas de liderança	A minha chefia direta dá-me feedback frequentemente sobre o trabalho que desenvolvo.
	Práticas de liderança	Em geral, as chefias na minha Organização são eficazes.
	Informação e comunicação	A Organização disponibiliza-nos regularmente informação sobre a sua situação económica financeira.
	Informação e comunicação	A divulgação interna da informação na minha Organização funciona bem.
	Coordenação e integração	As relações entre os departamentos/serviços funcionam bem.
	Coordenação e integração	A coordenação de trabalho entre serviços/equipas é eficaz.
		Bem Estar

<b>Excelência do Clima</b>	Confiança e Compromisso Organizacional	Confio na Gestão de Topo da minha Organização para tomar decisões relativamente ao futuro.
	Confiança e Compromisso Organizacional	Na minha Organização, os colaboradores sentem que podem confiar na Gestão de Topo.
<b>Excelência da Gestão de Pessoas</b>	Gestão de talentos	Entendo que aspetos do meu trabalho podem levar a uma avaliação positiva.
	Gestão de talentos	Os critérios para promoções na minha Organização são claros.

Fonte: elaborado pela autora

No âmbito destas dimensões, os participantes foram encorajados a ponderar e responder sobre vários aspetos da comunicação interna, desde a eficiência dos canais de comunicação até à forma como percebem o impacto dessa comunicação no seu desempenho quotidiano.

No ponto seguinte apresenta-se a caracterização dos colaboradores da PBS que participaram no estudo.

#### **2.4. Caracterização dos participantes**

O Índice de Excelência contou com a participação de 49 colaboradores, de um universo total de 65, proporcionando uma taxa de resposta significativa. A distribuição de género entre os participantes revelou que 27% eram do género feminino e 73% do masculino. Quanto à faixa etária, a representação foi diversificada: 8% dos participantes tinham até 25 anos, 12% entre 26 e 30 anos, 8% entre 31 e 35 anos, 22% entre 36 e 40 anos, 14% entre 41 e 45 anos, 29% entre 46 e 55 anos, e 6% tinham mais de 55 anos. No que concerne às habilitações académicas, 2% dos participantes tinham o 3º ciclo ou inferior, 20% possuíam ensino secundário ou equivalente, 53% eram licenciados e 24% tinham mestrado. Em termos de funções desempenhadas na empresa, 12% eram diretores, 10% coordenadores, 24% técnicos superiores, 31% desempenhavam funções administrativas ou operacionais, 14% eram técnicos e 8% enquadravam-se em outras categorias. Relativamente à antiguidade na empresa, os participantes apresentavam uma variedade

de tempos de serviço: 37% estavam na empresa há menos de 2 anos, 22% entre 2 a 5 anos, 16% de 6 a 10 anos, 6% de 11 a 15 anos, 10% de 16 a 20 anos, 4% de 21 a 30 anos e 4% há mais de 30 anos.

De seguida, apresentam-se e analisam-se os dados recolhidos com o questionário «Índice de Excelência 2022».

## **2.5. Apresentação, análise e discussão dos resultados do questionário «Índice de Excelência 2022»**

A análise aos resultados referentes ao "Índice de Excelência 2022" da Porto Business School revelam a existência de maiores desvios negativos em comparação com o *benchmark* em relação a um conjunto de questões.

A análise dos resultados obtidos através do questionário "Índice de Excelência 2022", da Porto Business School, indica que existem várias áreas com desvios negativos significativos em comparação com os *benchmarks* de referência. Estes desvios refletem os pontos onde a organização pode focar esforços de melhoria. Quando analisados os dados referentes à dimensão da Excelência do Clima, destaca-se a questão sobre a confiança dos colaboradores na Gestão de Topo (sub-dimensão da excelência da dinâmica organizacional), que apresenta um desvio negativo de 32,1%. Esta é uma área crítica, pois a confiança é fundamental para a coesão e eficácia organizacional. No que concerne à Excelência na Gestão de Pessoas, várias questões indicam preocupações significativas, nomeadamente a clareza dos critérios para promoções, que mostra um desvio de -31,3%, a distinção na avaliação de desempenho para os mais produtivos regista um desvio de -30,3%, e a adequação dos critérios de avaliação de desempenho também apresenta um desvio de -30,3%. Estes resultados sugerem que há uma perceção de falta de transparência e justiça nos processos de avaliação e promoção dentro da organização. Na Excelência nas Práticas, as questões relacionadas à clareza das responsabilidades de cada função e a eficácia da coordenação entre serviços ou equipas registam desvios de -25,2% e -22,8%, respetivamente. Além disso, a eficiência na divulgação interna da informação e a qualidade das relações interdepartamentais apresentam desvios de -23,7% e -24,9%. Estes dados indicam áreas onde a organização pode melhorar a comunicação e a colaboração interna. Por fim, na Excelência da Dinâmica Organizacional, as questões relacionadas com a diversidade na contratação e gestão de pessoas e a resolução de problemas

decorrentes de mudanças organizacionais apresentando desvios de -22,8% e -25,4%, respectivamente. Estes resultados sugerem desafios na adaptação a mudanças e na inclusão efetiva de diversidade nas práticas de gestão – ver tabela 3.

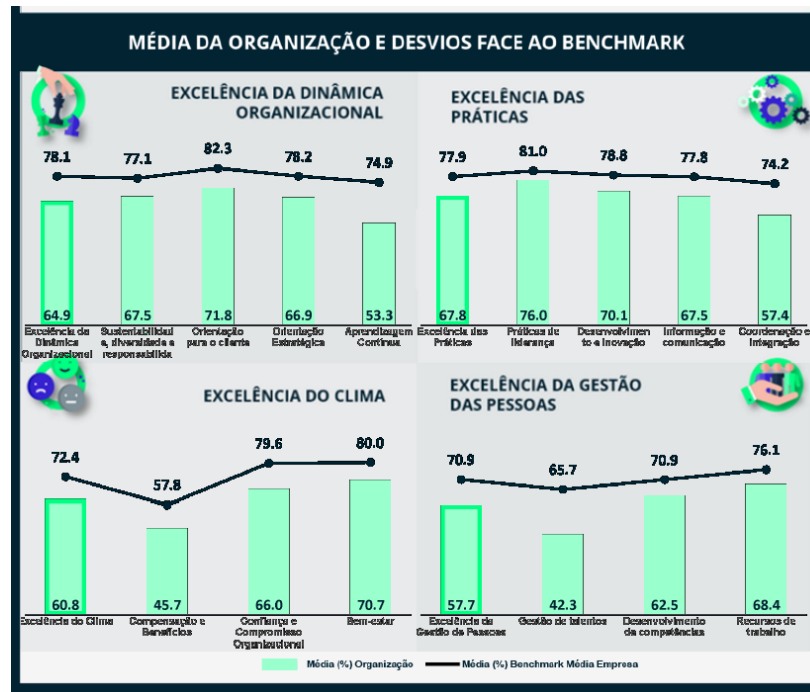
Tabela 3 - Questão com maior desvio negativo em relação ao *Benchmark*

<b>Dimensão</b>	<b>Questão</b>	<b>Desvio</b>
<b>Excelência da Dinâmica Organizacional</b>	Na contratação e gestão de pessoas, na minha Organização, é tida em conta a diversidade nos seus vários aspetos.	-22.8%
	Os problemas decorrentes da adaptação às mudanças na minha Organização são resolvidos adequadamente.	-25.4%
<b>Excelência do Clima</b>	Na minha Organização, os colaboradores sentem que podem confiar na Gestão de Topo.	-32.1%
<b>Excelência na Gestão de Pessoas</b>	A avaliação de desempenho distingue claramente aqueles que são mais produtivos.	-30.3%
	Os critérios de avaliação de desempenho são adequados.	-30.3%
	Os critérios para promoções na minha Organização são claros.	-31.3%
<b>Excelência nas Práticas</b>	A coordenação de trabalho entre serviços/equipas é eficaz.	-22.8%
	A definição de responsabilidades de cada função é clara.	-25.2%
	A divulgação interna da informação na minha Organização funciona bem.	-23.7%
	As relações entre os departamentos/serviços funcionam bem.	-24.9%

Fonte: elaborado pela autora

Globalmente, todas as quatro dimensões estudadas pelo Índice de Excelência revelam que a organização está a performar abaixo do esperado quando comparada com os *benchmarks*, conforme ilustrado na figura 2. Isto sublinha a necessidade de ações estratégicas focadas na melhoria da gestão de pessoas, práticas organizacionais, clima organizacional e dinâmica de adaptação a mudanças. Nas quatro dimensões estudadas pelo Índice de Excelência, a organização tem valores abaixo do *Benchmark* - ver figura 2.

Figura 2 - Média da organização nas 4 dimensões face ao Benchmark



Fonte: Índice de Excelência 2022

Tendo como base os resultados e respetiva análise referidos na Figura 2, nomeadamente no que concerne aos resultados das sub-dimensões, entende-se relevante a necessidade de repensar o caminho que a comunicação interna da PBS tem adotado. Não se pode esquecer que as questões refletem áreas significativas onde a organização está abaixo das expectativas comparativamente com outras do mesmo sector. Os desafios identificados estão principalmente focados na confiança organizacional, gestão de talentos, clareza nas responsabilidades, eficácia da coordenação de equipas e eficiência na comunicação interna. Estes resultados podem ser usados para informar estratégias de melhoria focadas em comunicação interna e gestão de recursos humanos. No que se refere à Confiança e Compromisso Organizacional, a literatura aponta que a confiança na liderança é fundamental para fomentar um ambiente de trabalho estável e motivador. Estudos como os de Mayer, Davis e Schoorman (1995) sugerem que a perceção de integridade e competência dos líderes está diretamente relacionada com o envolvimento e o compromisso dos colaboradores. Esta teoria é espelhada nos resultados do índice, onde se observa uma lacuna significativa na confiança dos colaboradores na gestão de topo. Em relação à Gestão de Talentos, a clareza nos critérios de promoção e avaliação é essencial, conforme destacado por Lawler III (2003). Sistemas de avaliação transparentes



e justos são cruciais para garantir que os colaboradores se sintam valorizados e motivados. A PBS apresenta desafios nesta área, indicando a necessidade de reformular suas práticas para alinhar-se às melhores práticas sugeridas pela literatura. Quanto à Coordenação e Integração, a eficácia na definição de responsabilidades e na coordenação de trabalho entre equipes é crucial. Teóricos como Hackman (1987) e Ancona e Caldwell (1992) afirmam que uma boa definição de papéis facilita a colaboração e aumenta a eficiência organizacional. A PBS enfrenta desafios aqui, o que reforça a necessidade de melhorias estruturais que facilitam a comunicação e a colaboração interdepartamental. A importância da Sustentabilidade, Diversidade e Responsabilidade Social também é destacada na literatura, com autores como Cox e Blake (1991) argumentando que a diversidade impulsiona a inovação e competitividade. Os resultados do índice mostram que há espaço para a PBS melhorar sua gestão de diversidade, o que poderia ampliar as perspectivas e inovação dentro da escola. A Orientação Estratégica, especialmente a capacidade de adaptação às mudanças, é uma área identificada como crítica. Teóricos como Weick e Quinn (1999) ressaltam a flexibilidade como essencial para a sobrevivência organizacional a longo prazo. O índice sugere que a PBS pode enfrentar dificuldades em adaptar-se a mudanças, sublinhando a necessidade de desenvolver uma maior resiliência e flexibilidade nas suas práticas estratégicas. Por último, a Informação e Comunicação é um pilar fundamental, como demonstrado por Shannon e Weaver (1949). Uma comunicação clara e eficaz é indispensável para garantir que todos os membros da organização compreendam os objetivos e estratégias. Os resultados indicam deficiências na PBS que poderiam ser mitigadas através da implementação de melhores práticas de comunicação interna.

### **2.5.1. Iniciativas e ações implementadas**

Após os resultados do Índice de Excelência de 2022, a Porto Business School (PBS) decidiu avançar com a utilização do programa "Invest in You" como um meio eficaz para reforçar as competências de comunicação interna dos colaboradores. Este programa, que oferece aos colaboradores um benefício anual para a frequência de formações abertas na PBS, surge como uma solução estratégica para o desenvolvimento das habilidades de comunicação.

Esta ação está alinhada com a política de benefícios da PBS, que permite aos colaboradores acumular ou antecipar o benefício, sempre com a aprovação da chefia e da Direção. Esta iniciativa visa não só colmatar as necessidades identificadas, mas também otimizar os recursos existentes na organização, fomentando uma cultura de aprendizagem contínua e desenvolvimento profissional.

A decisão centrou-se na inscrição dos colaboradores no curso "Comunicar com Impacto" do portfólio da PBS. Este curso teve como objetivo melhorar as capacidades comunicativas, essenciais para o desempenho eficiente a nível organizacional. A escolha deste curso vai ao encontro das lacunas identificadas na fase de Planificação, onde se destacou a importância de fortalecer a comunicação interna.

O programa "Comunicar com Impacto" é centrado no desenvolvimento de habilidades de comunicação eficazes e influentes, com ênfase no autoconhecimento, construção de perfis comunicacionais, técnicas de persuasão e num plano pessoal de desenvolvimento.

#### **Detalhes da Implementação:**

- **Quando:** Entre 24 de maio de 2023 e 31 de maio de 2023
- **Quem:** A decisão de avançar com a formação foi tomada pela Direção da PBS com base nos resultados do Índice de Excelência.
- **Onde:** As formações ocorreram nas instalações da Porto Business School, Avenida Fabril do Norte, 425, Matosinhos.
- **Horas:** O curso "Comunicar com Impacto" tem a duração de 16 horas, distribuídas ao longo de 2 dias, com sessões de 8 horas cada.
- **Período:** As formações foram realizadas durante os dias 24 de maio e 31 de maio de 2023, com sessões agendadas das 09h00 às 18h00, incluindo intervalos.

#### **Participação e Resultados Esperados:**

- **Participantes:** Um total de 12 colaboradores foram inscritos no curso.
- **Objetivos da formação:** Desenvolver habilidades de comunicação eficazes, fortalecer a coesão interna e melhorar o alinhamento com os objetivos organizacionais.

## **Observação e Reflexão:**

Durante e após a realização das formações, foram observados os seguintes pontos:

1. **Envolvimento dos Colaboradores:** Os colaboradores mostraram um alto nível de participação e interesse nas sessões, destacando a relevância dos conteúdos abordados.
2. **Feedback Positivo:** Os participantes forneceram feedback positivo sobre a utilidade das técnicas aprendidas e a aplicabilidade no contexto diário de trabalho.
3. **Melhoria na Comunicação Interna:** Foi notado um aumento na clareza e eficácia das comunicações internas, especialmente em reuniões e na troca de informações entre departamentos.

Esta abordagem ajuda não apenas atender aos objetivos do estágio, mas também permitiu à estagiária observar e refletir sobre a eficácia das ações implementadas.

Tendo por base os resultados obtidos pelo questionário e a revisão da literatura e os resultados obtidos da frequência da formação não apenas reforçou a importância de alinhar as práticas organizacionais com princípios teóricos sólidos, como também destacou áreas específicas onde a PBS pode implementar melhorias significativas para elevar a sua comunicação interna e eficácia organizacional, área onde o estágio acontece. Neste sentido, no ponto seguinte, é apresentado o enquadramento metodológico que norteou o estágio para de seguida descrever as atividades desenvolvidas no contexto do estágio.

### **3. Enquadramento metodológico do Estágio**

Tendo por base o contexto apresentado pela PBS, entendeu-se que, para a resolução do problema enquadrado no campo da comunicação interna, a solução passava por adotar a metodologia investigação-ação.

Kurt Lewin é reconhecido como o principal impulsionador da metodologia investigação-ação, que emerge da combinação de duas tendências principais: a) a orientação para a intervenção e profissionalização da sociologia e b) o interesse na geração de conhecimento autêntico. Segundo a perspectiva de Lewin (1951), a investigação-ação assenta numa intervenção prática, que é subsequentemente analisada através de uma

reflexão crítica e imparcial, visando avaliar os seus resultados. Esta abordagem é caracterizada por duas premissas fundamentais: a ação não deve ser desvinculada da investigação e a investigação deve estar intrinsecamente ligada à ação.

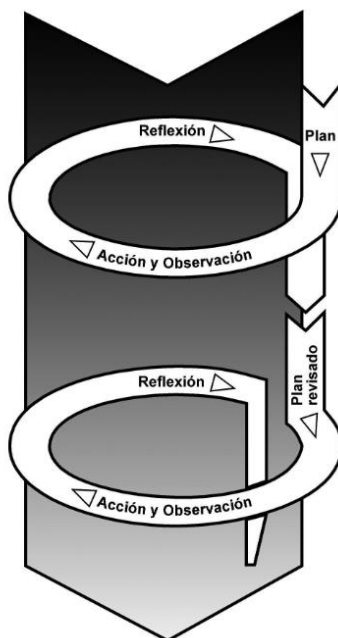
A investigação-ação caracteriza-se por ser metodologia participativa que visa promover a transformação e a melhoria de situações problemáticas em contextos específicos, envolvendo os participantes no processo de investigação. É crucial que a empresa ou entidade que acolhe este tipo de investigação esteja receptiva e preparada para as mudanças que a investigação-ação pode propor. Ao mesmo tempo, o estagiário precisa estar ciente das possíveis restrições e limites que esta metodologia pode enfrentar no contexto organizacional em que é aplicada.

De acordo com Coutinho (2009), reforçando a perspectiva de Lewin, a investigação-ação é uma abordagem metodológica que combina a ação; ou seja: a implementação de mudanças, com a investigação, que busca compreender e refletir sobre essa ação. Esta metodologia segue um padrão cíclico ou em espiral, onde a ação e a reflexão crítica se intercalam. Em cada etapa, os métodos adotados, os dados recolhidos e as análises são reajustados e otimizados, com base no conhecimento e nas experiências adquiridas no ciclo anterior.

Costello (2003) considera esta abordagem como sendo particularmente prática na resolução de desafios, uma vez que envolve uma introspeção sistemática e avaliativa. Por outro lado, Tripp (2005) vê a investigação-ação como uma modalidade de investigação que utiliza técnicas de pesquisa robustas, permitindo, através da ação, resolver problemas específicos. Este processo é frequentemente visualizado como uma espiral de aprendizagem, composta por várias fases: planificação, ação, observação e reflexão. Cada ciclo desta espiral começa com a identificação de uma área de melhoria ou mudança. Esta identificação é seguida por uma fase de planeamento, onde o objetivo é esboçar uma estratégia para abordar a situação identificada. A fase subsequente, a ação, envolve a implementação do plano. Depois da implementação, ocorre a observação, que é o momento de monitorizar e documentar os efeitos e resultados da ação. Por fim, a fase de reflexão permite avaliar os resultados, aprender com eles e preparar-se para o próximo ciclo (Cardoso,2014) – ver figura 2. Assim, esta é considerada por Costello (2003) uma abordagem que envolve uma reflexão sistemática e avaliativa, sendo, desta forma, muito prática na resolução de problemas. Já para Tripp (2005), a investigação-ação é uma forma

de investigação que recorre a técnicas de pesquisa consolidadas e que através da ação, permitem solucionar lacunas/problemas.

Figura 3: A espiral da investigação-ação



Fonte: Adaptado de Cardoso (2014, p. 32)

Ao longo deste processo, a investigação-ação permitiu não só a identificação e resposta a desafios específicos da comunicação interna na organização, mas também proporcionou uma oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento profissional contínuo, em linha com os objetivos do estágio.

No âmbito do estágio, a investigação-ação revelou-se uma abordagem adequada, uma vez que permitiu não só a concretização dos conhecimentos teóricos adquiridos, mas também a identificação e resposta a desafios específicos da organização, especialmente em relação à comunicação interna. Durante o estágio, tornou-se evidente que certas práticas e regras de comunicação não estavam a ser integralmente cumpridas ou eram desconhecidas por alguns colaboradores. Esta observação, juntamente com os resultados do inquérito "Índice de Excelência 2022", formou a base para a elaboração e implementação de um plano de comunicação interna. Assim, a investigação-ação, no contexto deste estágio,

desenrolou-se em várias fases – Planificação, Ação, Observação, Reflexão (2014). E foi neste contexto que as atividades do estágio foram desenvolvidas como veremos de seguida.

## **Apresentação das atividades desenvolvidas no estágio**

## **4. Relatório das Atividades desenvolvidas no âmbito do estágio**

Neste ponto são apresentadas as atividades desenvolvidas pela estagiária ao longo do estágio. Tendo por base a metodologia definida a anteriormente descrita, entendeu-se pertinente apresentar as tarefas da seguinte forma: no ponto 4.1 é apresentada a planificação, com a narração das lacunas identificadas e definição do respetivo objetivo; no ponto 4.2 são descritas as ações que foram realizadas com vista à resolução da lacuna acompanhadas da respetiva observação e reflexão.

O estágio teve a duração de 5 meses, com um total de 700 horas. O horário semanal do estágio foi das 09h00 às 13h00 e das 14h00 às 18h00. O estágio iniciou-se no dia 9 de janeiro de 2023 e concluiu-se a 31 de maio de 2023, na área da comunicação interna.

### **4.1. Planificação**

Tendo em consideração as áreas de melhoria identificadas pelo Índice de Excelência de 2022, a etapa da planificação envolveu a identificação das lacunas e necessidades em termos de comunicação interna, com base nas observações iniciais e nos dados do inquérito. A partir daí, delineou-se objetivos e uma estratégia inicial para abordar estas questões.

Neste sentido, delineou-se como objetivo principal do estágio definir um conjunto de ações visando ao melhoramento da comunicação interna na PBS. Para isso, entendeu-se necessário a listagem das lacunas identificadas a partir dos desafios assinalados no âmbito do Índice de Excelência de 2022. Esta intenção estratégica envolveu o mapeamento detalhado das áreas que carecem de desenvolvimento e a formulação de objetivos adequados que visem colmatar as lacunas detetadas. Assim, passa-se a apresentar as lacunas e objetivos que se pretendem atingir para resolver a lacuna.

#### **Lacunas 1- Fortalecimento da Confiança Organizacional.**

- **Objetivo específico 1:** reforçar a confiança dos colaboradores na capacidade decisória da gestão de topo para assegurar um ambiente organizacional estável e motivador.

#### **Lacuna 2 - Clarificação dos Critérios de Avaliação e Promoção:**



- Objetivo específico2: Esclarecer e comunicar os critérios e processos que influenciam avaliações positivas e progressões na carreira, promovendo transparência e percepção de justiça.

### **Lacuna 3 - Melhoria da Comunicação Interna:**

- Objetivo específico3 - Aprimorar os mecanismos e canais de comunicação interna para melhorar a operacionalidade e a integração efetiva entre os diversos departamentos.

### **Lacuna 4 - Eficiência na Coordenação e Integração:**

- Objetivo específico4 - Aumentar a eficiência nos processos de coordenação entre diferentes serviços e equipes, promovendo maior colaboração e sinergia operacional.

### **Lacuna 5 - Simplificação e Automatização dos Inquéritos de Qualidade:**

- Objetivo específico5 - Implementar processos automatizados para a gestão de inquéritos de qualidade, visando agilizar a recolha e análise de feedback.

### **Lacuna 6 - Otimização do Sistema de Gestão de Pedidos de Catering:**

- Objetivo específico 6 - Desenvolver um sistema de gestão de pedidos de catering que se ajuste à demanda real, minimizando desperdícios e melhorando a eficiência.

### **Lacuna 7 - Desenvolvimento de um Processo de Integração para Novos Alunos:**

- Objetivo específico 7 - Criar um sistema automatizado de integração para alunos de pós-graduação, facilitando a sua adaptação e envolvimento com as atividades acadêmicas.

### **Lacuna 8 - Gestão Eficiente de Horários e Alocação de Salas:**

- Objetivo específico 8 - Estabelecer um sistema integrado para a gestão de horários e alocação de espaços, garantindo o uso eficaz das instalações e recursos.

## **4.2. Ação, Observação e Reflexão**

Com vista à organização da apresentação das atividades desenvolvidas, entendeu-se fazer sentido apresentar no mesmo ponto qual a ação, observação e reflexão que foi tida em consideração para cada indicação expressa na planificação.

Assim, na etapa da ação procurou-se descrever as ações desenvolvidas, na observação a monitorização, documentação e resultados decorrentes das ações implementadas, com especial enfoque nos indicadores de eficácia da comunicação e na etapa da reflexão uma análise crítica dos resultados observados, identificação de áreas de melhoria e ajustes necessários, e ponderação sobre a necessidade de um novo ciclo de investigação-ação. Todo este plano procurou ser coerente com um plano de comunicação interna, considerando as melhores práticas e adaptando-se às especificidades da organização.

Posto isto, informação referente à ação, observação reflexão referente a cada lacuna identificada de forma a cumprir o objetivo definir e desta forma anular a fragilidade.

**Fortalecimento da Confiança Organizacional**, cujo objetivo era reforçar a confiança dos colaboradores na capacidade decisória da gestão de topo para assegurar um ambiente organizacional estável e motivador.

- Ação: Agendamento de reuniões trimestrais de feedback bidirecional entre a chefia e cada membro da equipa.
  - Período de realização: trimestralmente com início em abril de 2023
- Observação: Após a implementação destas reuniões regulares, observou-se um aumento notável na transparência e no entendimento mútuo entre os colaboradores e a gestão. A comunicação de expectativas e a resolução de questões operacionais melhoraram consideravelmente, contribuindo para um aumento da satisfação e da confiança dos colaboradores nas decisões da gestão
- Reflexão: As reuniões trimestrais têm-se mostrado uma ferramenta eficaz para melhorar a confiança organizacional, sendo crucial manter a consistência destes encontros para preservar os seus benefícios. É essencial que a chefia prepare cada reunião cuidadosamente, assegurando que todos os participantes se sintam ouvidos e que suas contribuições sejam valorizadas. Importante

destacar que, sempre que surgirem questões críticas ou quando os colaboradores sentirem a necessidade de discutir preocupações antes do próximo encontro trimestral programado, devem sentir-se à vontade para solicitar reuniões adicionais. Esta flexibilidade não apenas reforça o compromisso da gestão com a transparência e o suporte contínuo, mas também adapta o processo às necessidades reais dos colaboradores, garantindo que a confiança dentro da organização seja construída sobre uma base sólida e responsiva. Assim, é fundamental que estas interações não se tornem meramente procedimentais, mas que continuem a ser percebidas como genuínas e produtivas.

**Clarificação dos Critérios de Avaliação e Promoção**, objetivo passava por esclarecer e comunicar os critérios e processos que influenciam avaliações positivas e progressões na carreira, promovendo transparência e percepção de justiça.

- Ação: Implementação de sessões informativas e distribuição de manuais digitais detalhando os critérios de avaliação e promoção.
  - Período de realização: março de 2023
- Observação: Houve um aumento na clareza e compreensão dos processos de avaliação, conforme relatado em pesquisas de satisfação internas.
- Reflexão: A clareza nos critérios é fundamental, porém, deve-se assegurar que as práticas sejam consistentemente aplicadas para evitar discrepâncias.

**Melhoria da Comunicação Interna**, em que o objetivo era aprimorar os mecanismos e canais de comunicação interna para melhorar a operacionalidade e a integração efetiva entre os diversos departamentos.

- Ação: Implementação de uma plataforma digital integrada, denominada "myportal", para facilitar a comunicação entre toda a organização. Esta plataforma inclui funcionalidades como parcerias, plataforma de formação externa, um organograma atualizado da organização.

- Período de realização: iniciou-se em maio e continua a decorrer
- Observação: A implementação da plataforma "myportal" está em curso. Desde a sua introdução, notou-se um aumento na acessibilidade de informações importantes e uma maior facilidade na comunicação entre departamentos. A plataforma está sendo gradualmente adotada por toda a organização, com feedback inicial positivo sobre a sua utilidade e interface de usuário.
- Reflexão: A "myportal" é uma ferramenta nova e, como tal, está sujeita a um processo de melhoria contínua. É essencial monitorar a utilização da plataforma e recolher feedback regular dos utilizadores para identificar áreas que necessitam de ajustes ou melhorias adicionais. Esta avaliação contínua ajudará a garantir que a plataforma não só atende às necessidades atuais de comunicação interna, mas também se adapta às mudanças futuras na estrutura ou nas exigências da organização.

**Eficiência na Coordenação e Integração**, com o objetivo a ser aumentar a eficiência nos processos de coordenação entre diferentes serviços e equipas, promovendo maior colaboração e sinergia operacional.

- Ação: Desenvolvimento de reuniões/formações com os departamentos envolvidos para discutir as dificuldades, necessidades, objetivos e expectativas de cada equipa.
  - Período de realização: fevereiro de 2023 e sempre que necessário
- Observação: Após a implementação destas reuniões regulares, notou-se uma melhoria significativa na compreensão mútua e no alinhamento dos objetivos entre os departamentos. Os feedbacks das equipas indicaram uma maior satisfação com os processos de comunicação e uma redução nos mal-entendidos e conflitos interdepartamentais.
- Reflexão: As sessões de formação e reuniões revelaram-se uma estratégia eficaz para fortalecer a integração entre os

departamentos, mas também destacaram a necessidade de continuidade neste tipo de interação. Para manter e aprimorar os ganhos obtidos, será essencial continuar a adaptar as abordagens conforme as necessidades e feedbacks das equipas. Além disso, pode ser benéfico explorar ferramentas tecnológicas que suportem uma colaboração ainda mais eficiente, especialmente para equipas que possam estar geograficamente dispersas.

**Simplificação e Automatização dos Inquéritos de Qualidade**, em que objetivo era implementar processos automatizados para a gestão de inquéritos de qualidade, visando agilizar a recolha e análise de feedback.

- Ação: Implementação de software de inquéritos com automação para agendar e analisar resultados.
  - Período de realização: março de 2023
- Observação: Aumento significativo na participação dos inquéritos e na velocidade de obtenção de insights.
- Reflexão: A ferramenta economizou tempo, porém, é crucial garantir a precisão e relevância das perguntas formuladas.

**Otimização do Sistema de Gestão de Pedidos de Catering**, definindo-se como objetivo desenvolver um sistema de gestão de pedidos de catering que se ajuste à demanda real, minimizando desperdícios e melhorando a eficiência.

- Ação: Criação de um documento Excel editável que permite que a equipa de operações edite informações em tempo real, e que a equipa de catering tenha acesso às alterações de última hora. Isso possibilita que ajustes sejam feitos e que a informação previamente recebida seja atualizada de forma eficiente.
  - Período de realização: janeiro de 2023
- Observação: Desde a implementação deste sistema em Excel, observou-se uma melhoria significativa na comunicação entre as equipas de operações e de catering. As atualizações em tempo real contribuíram para uma redução notável nos desperdícios, pois ajustes nos pedidos podem ser feitos até momentos antes dos

eventos, assegurando que a quantidade e os tipos de alimentos sejam mais bem alinhados com as necessidades reais.

- Reflexão: O sistema editável de Excel mostrou ser uma solução eficaz para otimizar a gestão de pedidos de catering, contudo, é fundamental continuar a monitorar a sua eficácia e procurar formas de melhorá-lo continuamente. A utilização de uma ferramenta básica como o Excel é um bom ponto de partida, mas poderia ser considerada a implementação de uma solução mais automatizada e integrada no futuro.

**Desenvolvimento de um Processo de Integração para Novos Alunos**, identificou-se como objetivo criar um sistema automatizado de integração para alunos de pós-graduação, facilitando a sua adaptação e envolvimento com as atividades académicas.

- Ação: Desenvolvimento de um portal online de integração com recursos, tutoriais e fóruns de discussão.
  - Período de realização: março de 2023
- Observação: Feedback positivo dos novos alunos, que se sentem mais bem-vindos e informados.
- Reflexão: O portal facilitou a integração, contudo, é importante manter o conteúdo atualizado e relevante.

**Gestão Eficiente de Horários e Alocação de Salas**, e definiu-se como objetivo estabelecer um sistema integrado para a gestão de horários e alocação de espaços, garantindo o uso eficaz das instalações e recursos.

- Ação: Realização de uma sessão de formação que envolveu novos elementos da equipa de Operações Académicas, colegas de IT e de *Facility*. Esta formação visou alinhar todos os intervenientes com o funcionamento e melhorias do software de gestão de horários e espaços, permitindo que a equipa de IT implementasse melhorias significativas no sistema.
  - Período de realização: abril de 2023
- Observação: Após a implementação das melhorias no software pela equipa de IT, observou-se uma redução considerável nos

conflitos de agendamento e nos erros na alocação de salas. Isto demonstrou uma melhoria na eficiência da utilização dos espaços disponíveis, contribuindo para uma gestão mais eficaz das instalações.

- Reflexão: A colaboração entre as equipas de Operações Académicas, IT e *Facility* mostrou-se fundamental para o sucesso da iniciativa. A sessão de formação não só facilitou o entendimento mútuo das necessidades operacionais, como também permitiu que ajustes técnicos fossem realizados de forma mais informada. Contudo, é essencial continuar a monitorizar o sistema para garantir que permaneça atualizado face às necessidades constantemente em mudança e resolver prontamente quaisquer novos desafios que possam surgir.

Feita a exposição das atividades realizadas, segue-se a reflexão Crítica do Estágio/Discussão entre os resultados e a execução do plano proposto pela estagiária.

## **5. Reflexão Crítica do Estágio/Discussão entre os resultados e a execução do plano proposto pela estagiária**

A comunicação interna emerge como uma esfera de influência decisiva sobre a produtividade, a satisfação dos colaboradores e o alinhamento estratégico dentro das organizações, conforme evidenciado pela revisão de literatura. Contudo, ao confrontar as teorias com a realidade observada na Porto Business School (PBS) através do "Índice de Excelência 2022", identificaram-se discrepâncias significativas entre o ideal teórico e a prática operacional. Estas discrepâncias manifestam-se sobretudo através de barreiras pessoais e administrativas, bem como na insuficiente coordenação e integração entre os diversos departamentos, revelando falhas na divulgação interna da informação e na eficácia do feedback por parte da liderança. Adicionalmente, a análise dos fluxos de comunicação destacava desafios na implementação efetiva desses mesmos fluxos, sugerindo uma lacuna substancial entre a teoria e a aplicação prática das estratégias de comunicação interna. Este cenário é agravado pelo facto de, apesar da existência de ferramentas digitais concebidas para melhorar a comunicação, persistirem obstáculos que comprometem a eficácia comunicacional dentro da PBS. A importância de práticas de liderança sólidas e de feedback contínuo, abordadas previamente, ressoa igualmente nos

resultados do questionário, salientando questões relativas à qualidade e frequência do feedback. Este aspeto sublinha a imperatividade de aperfeiçoar as práticas de liderança com vista a fomentar uma comunicação mais inclusiva e eficiente. Através da análise comparativa, torna-se evidente que os desafios mapeados são reflexos diretos das questões teóricas discutidas, ilustrando a pertinência das teorias selecionadas para a compreensão dos problemas de comunicação interna na PBS. Esta congruência entre a teoria e os resultados práticos não só valida a escolha das teorias mas também fundamenta as propostas de melhoria. Deste modo, para superar os desafios identificados, as estratégias de melhoria da comunicação interna na PBS devem considerar uma abordagem integrada que alinhe teoria e prática. Este alinhamento estratégico é crucial para endereçar tanto as causas como as manifestações dos problemas identificados, promovendo assim uma comunicação interna mais eficiente e eficaz. O cenário descrito evidencia a revisão de literatura onde se pode ler que a era digital traz consigo desafios e oportunidades, com a digitalização dos canais de comunicação a oferecer novas vias para uma comunicação direta e personalizada. A importância de estratégias de envolvimento que valorizem a transparência e autenticidade torna-se fundamental para a construção de uma comunidade coesa em torno da marca PBS, conforme destacado por Figueira (2014). Portanto, a PBS é chamada a refletir sobre estas tendências e desafios, desenvolvendo uma estratégia de comunicação que não só promova os seus programas e iniciativas, mas também reforce a sua identidade e valores de forma alinhada às melhores práticas na era digital. Isto implicava uma análise cuidada do ambiente comunicativo atual, a adoção de novas plataformas digitais e redes sociais como espaços de diálogo e a integração de todos os membros da organização nos objetivos estratégicos, assegurando assim o sucesso sustentável da PBS num contexto educacional em constante evolução.



## **Considerações finais**

---

## 6. Conclusão

Embora a perspectiva externa de uma empresa seja vital para o seu sucesso, a visão interna, em particular a dos seus colaboradores, não deve ser menosprezada (Bahia, 1995). E neste contexto, a comunicação interna é uma vertente fundamental da comunicação organizacional, nomeadamente pela capacidade de criar, desenvolver e sustentar uma consciência grupal, que é partilhada e simbólica, e que reflete os valores, a missão e a visão da organização (Borman, 1983; Kunsch, 2003; Chiavenato, 2004). Assim, engloba não só a transmissão de informações, mas também a construção de relações, a promoção da cultura organizacional e o alinhamento dos colaboradores com os objetivos da empresa (Cooren et al., 2011; Putnam & Nicotera, 2010). A comunicação interna exprime-se, por isso, como um conjunto de iniciativas que visam garantir a fluidez das informações dentro da organização, assim como a promoção de um ambiente de trabalho colaborativo e integrado (Romenti et al., 2012).

Conhecedora desta realidade, a Porto Business School (PBS) aplicou um questionário aos seus colaboradores com intuito de fazer um diagnóstico da comunicação interna. A PBS é uma instituição de carácter privado e sem fins lucrativos, detentora de autonomia administrativa e financeira dentro da Universidade do Porto e tem como missão elevar a qualidade da gestão “através de experiências educativas que promovem a excelência, a ambição e a conectividade, a escola capacita indivíduos e organizações para criarem um impacto inovador e positivo na sociedade”. Foi esta a entidade de acolhimento do estágio.

Quando se iniciou o estágio constatou-se que a PBS tinha aplicado um inquérito por questionário aos colaboradores para aprofundar a compreensão sobre a perceção destes em relação à comunicação interna e identificar quais estratégias deveriam ser desenvolvidas e implementadas para promover uma comunicação interna eficaz. Para a recolha dos dados, a entidade utilizou questionário intitulado “Índice de Excelência 2022”.

Perante este cenário, foi solicitado à estagiária que trabalhasse a área da comunicação interna da PBS. Neste contexto, definiu-se como objetivo principal do estágio apresentar um plano de ações internas com vista ao melhoramento da comunicação interna da PBS. Assim, este relatório de estágio tem como propósito apresentar as atividades desenvolvidas no contexto do estagio para dar resposta ao objetivo geral que norteou o estágio, recorrendo-se à metodologia de investigação-ação.

Após análise dos dados obtidos pelo “Índice de Excelência 2022”, os principais desafios identificados incluíam a necessidade de maior transparência e clareza na comunicação, melhoria das práticas de gestão de pessoas e o fortalecimento das relações interdepartamentais. E neste contexto, foram identificadas oito lacunas: Fortalecimento da Confiança Organizacional; Clarificação dos Critérios de Avaliação e Promoção; Melhoria da Comunicação Interna; Eficiência na Coordenação e Integração; Simplificação e Automatização dos Inquéritos de Qualidade; Otimização do Sistema de Gestão de Pedidos de Catering; Desenvolvimento de um Processo de Integração para Novos Alunos; Gestão Eficiente de Horários e Alocação de Salas.

Para cada uma das lacunas foi definido um objetivo e apresentado um conjunto de propostas com vista à resolução das lacunas através de soluções práticas e inovadoras, que incluem a implementação de novas ferramentas de comunicação digital, programas de formação contínua para gestores e colaboradores, e o estabelecimento de canais de feedback eficazes. Por outras palavras, realizaram-se as seguintes atividades: agendamento de reuniões trimestrais de feedback bidirecional entre a chefia e cada membro da equipa; implementação de sessões informativas e distribuição de manuais digitais detalhando os critérios de avaliação e promoção; implementação de uma plataforma digital integrada, denominada "myportal", para facilitar a comunicação entre toda a organização. Esta plataforma inclui funcionalidades como parcerias, plataforma de formação externa, um organograma atualizado da organização; desenvolvimento de reuniões/formações com os departamentos envolvidos para discutir as dificuldades, necessidades, objetivos e expectativas de cada equipa; implementação de software de inquéritos com automação para agendar e analisar resultados; criação de um documento Excel editável que permite que a equipa de operações edite informações em tempo real, e que a equipa de catering tenha acesso às alterações de última hora. Isso possibilita que ajustes sejam feitos e que a informação previamente recebida seja atualizada de forma eficiente; desenvolvimento de um portal online de integração com recursos, tutoriais e fóruns de discussão; realização de uma sessão de formação que envolveu novos elementos da equipa de Operações Académicas, colegas de IT e de *Facility*. Esta formação visou alinhar todos os intervenientes com o funcionamento e melhorias do software de gestão de horários e espaços, permitindo que a equipa de IT implementasse melhorias significativas no sistema.

A análise dos resultados e a subsequente reflexão permitiram compreender melhor os fatores que influenciam a comunicação interna na PBS. A confiança na gestão, a clareza nos critérios de avaliação e promoção, e a coordenação eficiente entre equipas foram destacados como áreas críticas que necessitam de atenção. Durante as reuniões trimestrais entre a gestão de topo e os colaboradores, observou-se um aumento significativo na satisfação e confiança dos colaboradores, demonstrando que a consistência e a preparação cuidadosa das reuniões são essenciais para manter os benefícios observados. A implementação de sessões informativas e a distribuição de manuais digitais detalhando os critérios de avaliação e promoção resultaram em maior clareza e compreensão dos processos de avaliação, sublinhando a importância da consistência na aplicação das práticas de avaliação para evitar discrepâncias. A introdução da plataforma digital integrada "myportal" melhorou a acessibilidade das informações e facilitou a comunicação entre departamentos, destacando a necessidade de monitorar continuamente a utilização da plataforma e recolher feedback dos utilizadores para ajustes necessários.

Os resultados obtidos através do questionário "Índice de Excelência 2022" forneceram uma visão clara das áreas que necessitam de melhoria dentro da PBS. A implementação das ações mencionadas demonstra o compromisso da organização com o desenvolvimento contínuo e a valorização dos seus colaboradores. Através da observação e reflexão da estagiária, foi possível identificar os pontos fortes e as áreas de oportunidade, contribuindo para um ambiente de trabalho mais colaborativo e eficaz.

Esta abordagem permitiu à estagiária observar e refletir sobre a eficácia das ações implementadas, contribuindo com *insights* valiosos para futuras iniciativas e aprimorando as habilidades de comunicação interna da organização. Em suma, este estágio proporcionou não só uma oportunidade de aplicação prática dos conhecimentos teóricos, mas também uma contribuição significativa para a melhoria contínua da comunicação interna na Porto Business School.

## **7. Contribuições e impactos esperados**

Esta investigação proporcionou diversas contribuições, incluindo a aplicação de uma metodologia de investigação-ação para identificar e abordar problemas comunicacionais, e a geração de conhecimento factual sobre as práticas de comunicação interna na instituição. Este conhecimento é relevante tanto para a PBS como para outras organizações análogas que enfrentam desafios semelhantes.

Os impactos esperados deste estudo podem ser organizados da seguinte forma:

**Contexto Estudado:** As recomendações propostas poderão melhorar a comunicação interna, aumentando a satisfação e produtividade dos colaboradores na PBS. Outras organizações similares podem utilizar este estudo como referência para melhorar as suas próprias práticas comunicacionais.

**Comunidade Científica:** Este estudo contribui para a literatura sobre comunicação interna e investigação-ação, oferecendo um caso prático que pode ser utilizado por outros investigadores interessados em temas análogos. Publicações decorrentes desta dissertação podem ajudar a expandir o conhecimento nesta área.

**Sociedade em Geral:** A melhoria na comunicação interna das organizações pode ter um impacto positivo na sociedade, criando ambientes de trabalho mais transparentes e colaborativos, o que pode levar a uma maior satisfação no trabalho e, conseqüentemente, a uma maior produtividade e inovação.

## 8. Limitações

Uma das principais limitações enfrentadas durante esta investigação foi a falta de tempo e a necessidade de adaptação a mudanças organizacionais. O início do estágio coincidiu com uma mudança no conselho administrativo, o que impactou a continuidade e a consistência da pesquisa. Essas mudanças estratégicas exigiram ajustes contínuos no plano de ação original.

Além disso, a duração do estágio, limitada a alguns meses, impediu uma investigação longitudinal que poderia oferecer *insights* mais profundos e robustos sobre o impacto das iniciativas propostas na comunicação interna da empresa.

As condições impostas e os recursos disponíveis restringiram a possibilidade de uma investigação mais abrangente, o que se refletiu na necessidade de realizar inquéritos breves em vez de entrevistas mais aprofundadas. A amostra considerada também foi relativamente pequena, limitando a generalização dos resultados para toda a organização.

Estas limitações devem ser consideradas ao interpretar os resultados deste estudo. Apesar das restrições apresentadas, as conclusões obtidas oferecem contribuições valiosas e apontam direções para futuras pesquisas que possam abordar estas limitações e fornecer uma compreensão mais abrangente do tema.

## **9. Recomendações para trabalhos futuros**

Para futuras investigações, recomenda-se a utilização de métodos de recolha de dados adicionais, como entrevistas aprofundadas e grupos focais, para complementar os questionários e obter uma visão mais detalhada e abrangente da comunicação interna. Além disso, seria útil ampliar a amostra para incluir um número maior de participantes, o que poderia aumentar a representatividade dos resultados. Investigações futuras poderiam também considerar uma abordagem longitudinal, acompanhando a implementação das recomendações ao longo do tempo para avaliar o seu impacto duradouro na comunicação interna e no desempenho organizacional. Outro aspeto a explorar seria o impacto da Inteligência Artificial e outras tecnologias emergentes na comunicação interna, examinando como estas ferramentas podem ser utilizadas para melhorar a eficiência e eficácia das práticas comunicacionais. Estas recomendações visam não só melhorar a continuidade e a profundidade do presente estudo, mas também fornecer um caminho para que outros investigadores possam contribuir para o desenvolvimento contínuo do conhecimento sobre comunicação interna e práticas organizacionais eficazes.

## Referências bibliográficas

---

Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 634-665.

Argenti, P. A. (2014). *Corporate communication*. McGraw-Hill Education.

Aristóteles. (1988). *Retórica*. Tradução de Manuel Alexandre Júnior, Paulo Farmhouse Alberto e Abel do Nascimento Pena. Lisboa: Imprensa Nacional-Casa da Moeda.

Axley, S. R. (1996). Managerial and organizational communication in terms of the conduit metaphor. *Academy of Management Review*, 21(3), 849-858.

Bahia, S. (1995). O fator humano nas organizações. *Tendências da Psicologia das Organizações*, 1, 57-68.

Bankins, S., Ocampo, A. C., Marrone, M., Restubog, S. L. D., & Woo, S. E. (2024). A multilevel review of artificial intelligence in organizations: Implications for organizational behavior research and practice. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 159-182.

Bordean, O. (s.d.). Elton Mayo - The father of the human relations movement. Local de publicação não identificado. Recuperado de [link para a fonte original, caso haja].

Borman, W. C. (1983). Communication in organizations. In M. Rosenweig & L. Porter (Eds.), *Annual review of psychology* (Vol. 34, pp. 130-150). Palo Alto, CA: Annual Reviews.

Campos, L. M. (2009). Mediação de conflitos: Enquadramentos institucionais e posturas epistemológicas. <https://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/2473>

Cardoso, P. (2014). A espiral da investigação-ação: Reflexões teóricas e metodológicas. *Revista Portuguesa de Educação*, 27(2), 23-38.

Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P., & Clark, T. (2011). Communication organizing and organization: An overview and introduction to the special issue. *Organization Studies*, 32(9), 1149-1170.

Cornelissen, J. (2014). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. SAGE Publications Ltd.

Costello, P. (2003). *Action research*. Continuum International Publishing Group.

Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45-56.

Currall, L., & Chambel, M. J. (2001). *Psicologia das organizações*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Dolphin, R. (2005). Internal communications: Today's strategic imperative. *Journal of Marketing Management*, 21(3-4), 593-606.

Dortok, A. (2006). A managerial look at the interaction between internal communication and corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 9(2), 148-160.

Goman, C. (s.d.). 10 common barriers to effective communication. Local de publicação não identificado. Recuperado de [link para a fonte original, caso haja].

Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Prentice Hall.

HP (2004). From an HP research group, study the power of communication, focusing on the process of writing and visualising to communicate effectively. Local de publicação não identificado. Recuperado de [link para a fonte original, caso haja].

Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302-314.

Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus.



Lagoa, S. (2021). Fundamentos da comunicação organizacional. Lisboa: Universidade Lusófona.

Lawler, E. E. (2003). Treat people right: How organizations and individuals can propel each other into a virtuous spiral of success. Jossey-Bass.

Lewin, K. (1951). Field theory in social sciences. Harper.

Lombardi, M. (2014). Exploring creativity in internal comms. Local de publicação não identificado. Recuperado de [link para a fonte original, caso haja].

Marchiori, M. (2008). Comunicação e organização: Reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.

Moreira, A. (2022). Estratégias de comunicação interna: Um estudo de caso. Lisboa: Universidade de Lisboa.

Neumann, O., Guirguis, K., & Steiner, R. (2024). Exploring artificial intelligence adoption in public organizations: A comparative case study. *Public Management Review*, 26(1), 114-141.

Oliveira, P. (2012). Comunicação organizacional e relações públicas: Perspetivas contemporâneas. Lisboa: Editora Texto.

Pereira, C. (2015). A importância da comunicação interna na gestão estratégica: Um estudo de caso. Porto: Universidade do Porto.

Porto Business School. (2023). <https://www.portobusinessschool.pt/>

Putnam, L. L., & Nicotera, A. M. (2010). Communicative constitution of organization is a question: Critical issues for addressing it. *Management Communication Quarterly*, 24(1), 158-165.

Quirke, B. (2008). Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action. Aldershot: Gower.

Romenti, S., Murtarelli, G., & Valentini, C. (2012). Organisations' conversations in the digital age: A research agenda. *Journal of Communication Management*, 16(4), 304-318.

Rouse, M. (s.d.). Enterprise social networking (ESN). Local de publicação não identificado. Recuperado de [link para a fonte original, caso haja].

Santos, B. (2022). Impacto da comunicação interna na cultura organizacional: Uma abordagem qualitativa. Braga: Universidade do Minho.

Schoeneborn, D., & Blaschke, S. (2014). Organizational communication as a process of meaning-making: Taking the complexity perspective seriously. *International Journal of Communication*, 8, 2784-2803.

Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. University of Illinois Press.

Tripp, D. (2005). Pesquisa-ação: Uma introdução metodológica. *Educação e Pesquisa*, 31(3), 443-466.

Ventura, D. M. (2012). *Comunicação interna: Desafios e estratégias*. Coimbra: Universidade de Coimbra.

Verčič, A. T., Verčič, D., Čož, S., & Špoljarić, A. (2024). A systematic review of digital internal communication. *Public Relations Review*, 50(1), 102400.

Verghese, A. K. (2017). Internal communication: Practices and implications. In *The Handbook of Internal Communication* (pp. 103-115). New York, NY: Routledge.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.

White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (2010). Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65-84.

Yates, K. (2006). Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. *Journal of Organizational Excellence*, 25(1), 71-82.



# Apêndice A – Organograma da PBS

## Porto Business School | Structure

